

Le marketing

Études – Moyens d'action – Stratégie

6^e édition



Denis Lindon
Frédéric Jallat

DUNOD

[Accueil](#)
[Contact](#)
[Recherche](#)
[Collection](#)
[Index thématique](#)

[Mon compte](#)

[Acheter](#)
[Non panier](#)

[LES BREVETÉS DES MÉTIERS](#)

[Bibliothèque de DSI](#)
[Gestion industrielle](#)
[Thèmes de la vigne et du vin](#)
[Marketing et communication](#)
[Découvrir l'établissement social et médico-social](#)
[Toutes les bibliothèques](#)

[LES NEWSLETTERS](#)

[Action sociale](#)
[Psychologie](#)
[Développement personnel et Bien-être](#)
[Entreprise](#)
[Expertise comptable](#)
[Informatique et TIC](#)
[Industrie](#)
[Toutes les newsletters](#)

[Bibliothèques des métiers](#)
[newsletters](#)
[Microsoft® News](#)
[editionsnet.net](#)
[expoit-dap.com](#)

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).



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

Avant-propos	XIII

Introduction	1

Section 1	Définition du marketing	2
1	Les mauvaises définitions	2
2	Une définition réaliste	3
Section 2	Une attitude mentale	5
1	L'esprit marketing	5
2	Le marketing, créateur de valeur	7
Section 3	Les outils du marketing	12
1	Les méthodes d'étude du marché	12
2	Les moyens d'action du marketing	12
3	Le marketing : une pratique plutôt qu'une science	13
Section 4	Plan de l'ouvrage	14

Partie 1 – L'étude du marché

1	Description générale du marché et de son environnement	17

Section 1	Définition et délimitation du marché	18
1	Qu'est-ce qu'un marché ?	18

	2 Délimitation d'un marché	19
Section 2	Évaluation globale du marché et de ses évolutions	20
	1 Taille du marché	20
	2 Segmentation du marché	21
	3 Prévision des évolutions du marché	22
	4 Sources des données	26
Section 3	Analyse des éléments pertinents de l'environnement	27
	1 Environnement démographique	28
	2 Environnement économique	28
	3 Environnement socioculturel	28
	4 Environnement juridique	30
	5 Environnement technologique	30
	6 Environnement concurrentiel	31
Cas 1	Le Prince Maurice	35

2 L'étude des comportements 37

Section 1	Inventaire des publics importants de l'entreprise	38
	1 Consommateurs ou utilisateurs finaux	39
	2 Acheteurs	40
	3 Distributeurs	40
	4 Prescripteurs et conseillers	40
	5 Concurrents	41
	6 Fournisseurs	41
Section 2	Étude des comportements effectifs	41
	1 Comportements de consommation ou d'utilisation	42
	2 Comportement d'achat et d'information	44
Section 3	Étude des besoins, motivations et attitudes mentales	46
	1 Besoins, motivations et freins	46
	2 Attitudes	48
Section 4	Les processus de décision et de choix	50
	1 Le degré d'implication	51
	2 Le degré de préméditation de la décision	52
	3 Nombre et nature des critères de choix	52
	4 Les sources d'information et de conseil	53

Section 5	Les méthodes d'enquêtes	53
1	Principes des sondages	54
2	Instruments et modes de recueil de l'information	58
3	Les principaux types d'enquête	61
Section 6	La segmentation d'un public	64
1	Pourquoi segmenter un public ?	64
2	Les critères de segmentation	65
Cas 2	Mode : l'habit ne fait plus le moine	76

Partie 2 – Les moyens d'action du marketing

3 La politique de produit 81

Section 1	Les caractéristiques fonctionnelles du produit	83
1	La réhabilitation du produit	83
2	Avantage-produit et qualité du produit	84
3	Les tests de produit	87
4	L'importance croissante des services associés	88
Section 2	Le packaging	89
1	Définition et importance du packaging	89
2	Les fonctions du packaging	90
3	Le brief-packaging	94
4	Les tests de packaging	95
Section 3	La politique de nom de marque	96
1	Fonctions et rôle de la marque	96
2	Les principales formules de nom de marque	98
3	Les processus de recherche d'un nom de marque	101
Section 4	La gestion d'une gamme de produits	101
1	Objectifs d'une politique de gamme	101
2	Taille de la gamme	103
3	Structure et équilibre stratégique de la gamme	105
4	Élimination des produits	106
Section 5	La démarche d'innovation-produit	107
1	La recherche d'idées d'innovation	108

	2	La sélection des idées d'innovation	108
	3	Le développement d'un projet d'innovation	110
	4	La validation d'un projet : les marchés-tests	112
	5	Le lancement	114
Cas 3		iPod	119

4 La politique de prix 123

Section 1		Influence du prix sur le volume et sur la rentabilité	126
	1	Influence du prix sur le volume des ventes	126
	2	Influence du prix sur la rentabilité	129
Section 2		Démarche d'élaboration de la politique de prix	130
	1	Démarche générale	130
	2	Formulation des objectifs et des contraintes	131
	3	Inventaire des prix envisageables	134
	4	Prévision des réactions de la concurrence et des distributeurs	134
	5	Prévision du volume des ventes	135
	6	Prévision des coûts et de la rentabilité	135
	7	Prévision des effets sur la gamme de produits	136
Section 3		Méthodes de prévision de l'élasticité de la demande	137
	1	Concept d'élasticité de la demande par rapport au prix	137
	2	Analyse statistique des effets de variations de prix	138
	3	Les enquêtes auprès des consommateurs	139
	4	Les expériences en magasins-témoins	141
	5	Calcul du point mort	141
Section 4		Modulation du prix	142
	1	Modulation selon les quantités achetées	142
	2	Tarifs réduits pour des catégories sociales	140
	3	Modulation dans le temps	142
	4	Réductions temporaires de prix	142
	5	Le yield management	143
Section 5		Politiques de prix sur Internet	144
	1	L'économie de l'attention	144
	2	Les prix dynamiques	145
Cas 4		iDTGV	149

5 La politique de distribution 153

Section 1	Fonctions et problèmes de la distribution	154
1	Définitions	154
2	Fonctions de la distribution	155
3	Les objectifs d'une politique de distribution	156
4	Principaux éléments d'une politique de distribution	157
Section 2	Le choix des circuits de distribution	158
1	Problématique	158
2	Critères de choix des circuits de distribution	161
Section 3	La gestion des relations avec les intermédiaires extérieurs	164
1	L'obtention du référencement	164
2	Le suivi des produits chez les distributeurs	166
Section 4	L'évolution des rapports producteur-distributeur	167
1	Nature des liens entre producteurs et distributeurs	167
2	Le renforcement des distributeurs	169
Section 5	Le marketing des entreprises de distribution	174
1	Le choix d'un positionnement	174
2	Politique de produit	175
3	Politique de prix	176
4	Politique de distribution	176
5	Politique de communication-promotion	177
6	Le contrôle de rentabilité	177
Section 6	Distribution et Internet : vers une disparition des intermédiaires ?	179
1	Les apports d'Internet aux fonctions de la distribution	180
2	La recomposition des activités de distribution sur Internet	182
3	Le devenir de la distribution sur Internet	186
Cas 5	Zara	193

6 La politique de communication (1) : gestion de la force de vente et promotion 195

Section 1	Gestion de la force de vente	196
1	Définition des tâches et sélection des vendeurs	196
2	Nombre et affectation des vendeurs	198
3	Statut et rémunération des vendeurs	200
4	Formation, animation, contrôle	201

Section 2	La promotion des ventes	202
1	Définition et importance de la promotion	202
2	Les principaux moyens promotionnels	205
3	L'élaboration et la mise en œuvre d'une opération promotionnelle	208
Cas 6	Monoprix	221

7 La politique de communication (2) : la communication médias, hors médias et Internet 225

Section 1	Fonctions de la politique de communication de l'entreprise	227
1	Définitions	227
2	Communication institutionnelle et communication-produit	227
3	La communication globale et la charte de communication	228
Section 2	Généralités sur la publicité	230
1	Fonctions et objectifs publicitaires	230
2	Modes d'action de la publicité	231
3	Démarche d'élaboration d'une campagne publicitaire	233
Section 3	Le brief-agence	233
1	Le contexte produit-marché	235
2	Le contexte stratégique	236
3	Cibles, objectifs et contraintes de la campagne à mener	237
Section 4	L'élaboration des messages	239
1	La copy-stratégie ou plan de travail créatif (PTC)	239
2	La création	245
3	Production, exécution	247
4	Les pré-tests publicitaires	247
Section 5	Le choix des canaux publicitaires ou média-planning	249
1	Position du problème	249
2	La stratégie médias	252
3	La sélection des supports ou plan-médias	255
Section 6	La mesure a posteriori de l'efficacité d'une campagne	260
1	Mesure de la perception (ou « impact ») de la campagne	261
2	Mesure des changements mentaux consécutifs à la campagne	262
Section 7	La communication hors médias	263
1	Les principaux outils de la communication hors médias	264
2	Objectifs spécifiques de la communication hors médias	266

Section 8	La publicité sur Internet	269
1	Les différentes formes de publicité sur Internet	269
2	Les spécificités de la publicité sur Internet	271
3	L'efficacité de la publicité sur Internet	275
4	Situation et perspectives de la publicité sur Internet	278
Cas 7	Aubade	282

Partie 3 – Stratégie et orientation relationnelle

8 Contribution du marketing à la stratégie d'entreprise **287**

Section 1	Le champ de l'analyse et la segmentation stratégique	288
1	Le tryptique technologies – besoins – marchés	290
2	La chaîne de valeur	292
Section 2	Le diagnostic stratégique	294
1	Le diagnostic externe	296
2	Le diagnostic interne	299
3	Stratégies conformistes et stratégies de rupture	300
4	Contribution du marketing au diagnostic stratégique	301
Section 3	Les systèmes concurrentiels	302
Section 4	La gestion du portefeuille d'activités	305
1	Position du problème	305
2	Contribution du marketing	306
Cas 8	Wii by Nintendo	311

9 L'élaboration d'une stratégie de marketing **315**

Section 1	Généralités sur la stratégie de marketing	316
1	Définitions	316
2	Les différents niveaux de la stratégie de marketing	317
3	Quand formule-t-on une stratégie de marketing ?	317
4	Démarche générale d'élaboration d'une stratégie de marketing	318

Section 2	L'analyse-diagnostic et la formulation des objectifs	319
1	L'analyse externe et l'identification des menaces et opportunités	319
2	L'identification des forces et faiblesses de l'entreprise	320
3	La formulation des objectifs stratégiques	322
Section 3	Les options stratégiques fondamentales	323
1	Le choix d'un positionnement	323
2	Le choix des actions stratégiques prioritaires	331
Section 4	Le marketing-mix et les implications de la stratégie sur l'organisation	334
1	La formulation du marketing-mix	334
2	Implications organisationnelles et humaines de la stratégie	336
3	Les conditions de succès d'une stratégie	337
Cas 9	Meetic	341

10 Organisation, planification et contrôle des activités marketing 343

Section 1	L'organisation des services marketing	344
1	Position des services marketing dans l'entreprise	344
2	Les fonctions du marketing	344
3	L'organisation interne des services marketing	345
4	L'organisation par projet	348
Section 2	Méthodes et procédures de planification	349
1	Planification et stratégie	349
2	Les principaux types de plans marketing	351
3	Le contenu d'un plan marketing	353
Section 3	Le contrôle en marketing	353
1	Principes	353
2	Indicateurs de performance globaux	354
3	Indicateurs liés à des opérations ponctuelles	355
4	Les « audits marketing »	355
Cas 10	Jazz in Marciac	359

11 Le marketing relationnel et la gestion de la relation client 363

Section 1	Les mutations de l'environnement	364
1	Les évolutions sociologiques et comportementales	365
2	Les évolutions technologiques	368

Section 2	Principes du marketing relationnel	369
1	D'une orientation produit à une orientation client	369
2	D'une approche transactionnelle à une approche relationnelle	371
3	Les caractéristiques du marketing relationnel	376
4	Les limites du marketing relationnel	378
Section 3	Les outils du marketing relationnel	381
1	Le marketing direct	381
2	Méthodes du marketing one to one et gestion de la relation client	384
Cas 11	Harley-Davidson	390

12 Marketing spécifiques et marketing international 393

Section 1	Le marketing industriel	394
1	L'étude des marchés industriels	395
2	Processus et comportements d'achat en milieu industriel	397
3	Pondération et mode d'emploi des principales composantes du marketing-mix	399
Section 2	Le marketing des services	401
1	Le système de production des activités de service	402
2	La gestion du personnel au contact	405
3	Le comportement de l'utilisateur	406
4	Quel marketing adopter pour les services ?	408
Section 3	Le marketing politique et social	409
1	Le marketing des partis politiques ou marketing électoral	409
2	Le marketing des pouvoirs publics et de l'administration	411
3	Le marketing des causes sociales	414
Section 4	Le marketing international	416
1	Globalisation, régionalisation et pratiques marketing	416
2	Les méthodes d'implantation dans les pays étrangers	418
3	La gestion des marques internationales	418
4	L'organisation des services marketing au niveau international	420
Cas 12	Logan	422

Bibliographie	425

Index	431

Avant-propos

Le présent ouvrage est le résultat de la collaboration entre deux auteurs, Denis Lindon, fondateur de la Sofres, ancien professeur au groupe HEC et consultant d'entreprise et Frédéric Jallat, professeur, coordinateur du département marketing, directeur scientifique du mastère spécialisé en management pharmaceutique et des biotechnologies à ESCP Europe et consultant d'entreprise.

Cette sixième édition présente une version actualisée de l'édition précédente qui, au-delà des études de cas développées, prend en considération les évolutions les plus récentes du marketing.

La présente édition pose, d'une manière explicite et approfondie, le problème des implications du marketing dans les modes de conduites stratégiques des organisations. Elle rend à l'économie de service et à celle des activités *business to business* la place primordiale qu'elles méritent et leur accorde plusieurs développements. Elle décrit, d'une manière détaillée, pratique et illustrée, certains outils de marketing utilisés de manière croissante par les entreprises comme le marketing *relationnel*, les principes de fidélisation des clients, les réseaux sociaux, le marketing expérientiel, les modalités du commerce en ligne ainsi que les approches récentes d'analyses stratégiques et concurrentielles. Elle examine aussi d'une manière plus approfondie et plus précise les différentes politiques que peuvent adopter les entreprises dans un environnement international et désormais plus « global ».

Toutefois, ces modifications et ces compléments ne remettent en cause ni les objectifs, ni l'esprit de l'ouvrage : destiné aux cadres d'entreprises et aux étudiants en gestion, il a pour ambition principale de leur fournir une démarche, des exemples et les outils intellectuels permettant aux premiers de résoudre les problèmes de marketing auxquels ils sont confrontés et aux seconds de traiter d'une manière

rigoureuse les questions de marketing qui leur sont soumises. En d'autres termes, cette nouvelle édition – largement illustrée et enrichie de nouvelles études de cas – se veut, comme les précédentes, pragmatique plutôt qu'académique et s'efforce de décrire le marketing « réel » tel qu'il est pratiqué par les entreprises performantes et les plus novatrices.

Les auteurs aimeraient remercier ici les étudiants des mastères spécialisés en marketing et en management pharmaceutique et des biotechnologies d'ESCP Europe pour l'aide qu'ils ont pu leur apporter dans l'élaboration des cas et des questions de début de chapitre.

Introduction

Après avoir lu ce chapitre, saurez-vous répondre aux questions suivantes ?

- Comment définir le marketing ?
- À quels domaines le marketing s'adresse-t-il en général ?
- Pour quels types de secteur peut-on étendre la notion de marketing ?
- Existe-t-il un marketing unique pour tous ces domaines d'application ?
- Qu'entend-t-on par avoir « l'esprit marketing » ?
- Quels sont les éléments clés qui constituent une attitude marketing ? Quelles sont les questions fondamentales que l'homme de marketing doit se poser ?
- Quels sont les différentes catégories de valeurs exploitées par le marketing ?
- Quelles sont les méthodes généralement employées par l'entreprise pour créer de la valeur perçue par le client ?
- Décrire les différents outils qui constituent le marketing.
- Citer les principaux moyens d'action du marketing.

Section 1	■	Définition du marketing
Section 2	■	Une attitude mentale
Section 3	■	Les outils du marketing
Section 4	■	Plan de l'ouvrage

Section 1 DÉFINITION DU MARKETING

Depuis que le concept et le mot de marketing ont été inventés aux États-Unis dans les années trente, des dizaines, voire des centaines de définitions variées en ont été proposées. Beaucoup d'entre elles sont tendancieuses ou incomplètes; après en avoir examiné et critiqué quelques-unes, on s'efforcera d'en donner une qui soit réaliste et synthétique.

1 Les mauvaises définitions

1.1 Les définitions partielles et restrictives

Les gens qui ne connaissent pas bien le marketing le définissent souvent d'une manière partielle et restrictive. Certains le réduisent aux méthodes d'étude du marché, d'autres à la publicité, d'autres encore le confondent avec les « techniques agressives de vente » : présentation alléchante des produits, promotion intensive, pression des vendeurs sur les acheteurs potentiels, etc. Cela les conduit parfois à adopter une attitude ironique ou même réprobatrice à l'égard du marketing qu'ils perçoivent comme « le moyen de vendre n'importe quoi à n'importe qui ».

Chacune de ces définitions comporte une part de vérité : les études de marché, la publicité et les méthodes modernes de vente sont en effet des *outils* du marketing, parmi beaucoup d'autres, mais ils ne se confondent pas avec lui.

1.2 Les définitions « idéalistes »

À l'inverse des définitions « péjoratives », les définitions « idéalistes », proposées notamment par les auteurs américains, mettent l'accent sur l'aspect socialement positif du marketing, à savoir son orientation *vers la satisfaction des consommateurs*. C'est un professeur américain, Theodore Levitt, qui a été le premier à proposer ce type de définitions¹. Pour lui, et pour la plupart des auteurs américains, le marketing est avant tout une attitude mentale caractérisée par la primauté accordée aux consommateurs et par le souci de satisfaire leurs besoins, leurs attentes et leurs désirs du mieux possible :

« Le marketing – écrit Théodore Levitt – est centré sur le désir de satisfaire les besoins de la clientèle... D'un point de vue marketing, l'entreprise tout entière doit être considérée comme un organisme destiné à satisfaire les consommateurs. »

Les définitions de ce genre ont raison de mettre l'accent sur le concept de satisfaction des besoins du public qui, on le verra tout au long de ce livre, est à la base même

1. Cf. *L'esprit marketing*, Éditions d'Organisation, 1972.

du marketing. Mais elles commettent l'erreur de présenter la satisfaction de ces besoins comme le *but* du marketing, alors qu'elle n'en est que le *moyen essentiel* : sans doute, une entreprise ne peut-elle espérer vendre ses produits ou ses services, et par conséquent survivre et prospérer, que si elle offre satisfaction à ses clients potentiels ; mais, la plupart des entreprises n'étant ni philanthropiques ni désintéressées, la satisfaction des besoins des consommateurs est rarement leur objectif ultime.

2 Une définition réaliste

Si l'on veut être réaliste – et si l'on veut rester simple – on peut dire que le marketing est *l'ensemble des moyens dont dispose une entreprise pour vendre ses produits à ses clients*. Toutefois, étant donné la grande diversité des domaines d'application du marketing, les trois termes principaux de cette définition, à savoir ceux de « vendre », de « produits » et de « clients », doivent être pris dans un sens très large.

2.1 Diversité des domaines d'application du marketing

Les méthodes modernes du marketing, qui seront décrites dans ce livre, ont été utilisées en premier lieu par des entreprises vendant des produits de consommation ou d'équipement destinés au grand public (produits alimentaires, détergents, cosmétiques, appareils électroménagers, automobiles, etc.). La définition que l'on vient de proposer s'applique au pied de la lettre à ce type d'entreprise, puisqu'elles ont effectivement des *produits à vendre à des clients*.

La définition s'applique aussi aux entreprises qui vendent leurs produits ou leurs services non plus au grand public mais à d'autres entreprises, et qui pratiquent donc ce que l'on appelle – improprement d'ailleurs – le *marketing industriel* et que les Anglo-Saxons appellent le marketing *business to business* (cf. chapitre 12, sect. 1).

La définition s'applique encore aux entreprises fournissant des *services au grand public*, telles que les banques, les compagnies d'assurances, les entreprises de loisirs et de tourisme, etc., à condition de considérer que le terme de « produit » englobe aussi les services incorporels (cf. chapitre 12, sect. 2)

Mais, depuis quelques décennies, le champ d'application des méthodes du marketing s'est étendu à des secteurs d'activité *non marchands*, c'est-à-dire à des organisations qui, au sens strict, ne vendent pas de produits et n'ont pas de clients. Il s'agit, en premier lieu, des partis politiques (ou des candidats à des élections), qui utilisent de plus en plus les outils du *marketing politique* (cf. chapitre 12, sect. 3). Dans leur cas, la définition du marketing reste valable à condition de considérer que leurs « clients » sont les citoyens ou les électeurs, que leurs « produits » sont des idées, des programmes ou des candidatures, et que « vendre » signifie pour eux obtenir une adhésion, un soutien ou un bulletin de vote.

De la même manière, les collectivités publiques (gouvernement, ministères, agences spécialisées) utilisent de plus en plus fréquemment les méthodes du marketing, à la place ou en complément des méthodes administratives traditionnelles, pour influencer les comportements des administrés. C'est ce qu'on appelle le *marketing social* (cf. chapitre 12, sect. 3).

Exemples

La Sécurité sociale mène des campagnes de communication pour inciter les assurés à ne pas abuser des médicaments (« Les antibiotiques, c'est pas automatique »).

Le Centre français d'éducation pour la santé emploie des méthodes inspirées du marketing pour lutter contre le tabagisme, l'alcoolisme (« Un verre ça va, trois verres, bonjour les dégâts ») ou le sida.

Le ministère de la Culture met en œuvre des campagnes de communication et de promotion en faveur de la lecture, de la musique et de la fréquentation des musées.

Dans ces cas, on peut considérer que les « produits » que vend l'organisation sont les attitudes ou les comportements qu'elle cherche à promouvoir. Il en est de même des organisations philanthropiques telles que la Croix-Rouge, la Fondation de France, les centres de transfusion sanguine, etc., qui pratiquent ce que l'on appelle le *marketing caritatif* pour obtenir, de la part des publics auxquels elles s'adressent, des dons en argent ou en nature : le produit qu'elles vendent est en quelque sorte leur propre vocation ou leur mission sociale.

Pour finir, ajoutons que certaines entreprises en situation de *monopole*, qui devraient théoriquement pouvoir s'abstraire des considérations liées au marché ou aux exigences du « client », ont, pour certaines, assez largement recours aux méthodes et aux outils du marketing.

Exemple

EDF – qui jouissait jusqu'à récemment du monopole de la distribution de l'énergie électrique en France – est au minimum concurrencée par Gaz de France dans l'esprit d'un grand nombre de ménages. Pour avoir parfaitement compris l'importance de la satisfaction du consommateur dans ses choix en matière de chauffage domestique, l'entreprise développe un certain nombre d'actions marketing d'envergure en vue de satisfaire une triple orientation :

- une orientation prospective visant à anticiper les évolutions récentes de l'environnement concurrentiel (abolition du monopole, disparition des barrières à l'entrée d'opérateurs européens voisins, substitutions technologiques éventuelles, etc.);
- une orientation « proactive » cherchant à exercer une influence sur les « publics » et les partenaires de l'entreprise; en particulier, à justifier le choix du nucléaire (campagnes de communication destinées aux mouvements écologiques et aux associations de protection de l'environnement, lobbying auprès des pouvoirs publics, actions diverses de sponsoring et de mécénat, etc.);
- une orientation de la demande pour réduire l'investissement nécessaire dans des centrales électriques supplémentaires et parvenir à optimiser la gestion des capacités de l'entreprise.

2.2 Un marketing ou des marketings ?

Ainsi, dans tous les domaines d'application du marketing, la définition proposée ci-dessus apparaît valable, à condition d'interpréter dans un sens large les termes de « vendre », de « produits » et de « clients ». Il n'en reste pas moins que, devant la diversité extrême des domaines d'application du marketing, on peut se demander s'il est légitime de parler du marketing au singulier et s'il y a quelque chose de commun entre le marketing des lessives ou des yoghourts, celui des banques, celui des avions gros porteurs, celui d'un candidat aux élections municipales et celui d'une association caritative. On verra dans la suite de ce livre, et notamment au chapitre 12, qu'effectivement chacun des domaines d'application du marketing a ses spécificités : il existe un marketing des biens de grande consommation, un marketing de la banque et de l'assurance, un marketing industriel, un marketing politique, etc. Cependant, malgré leurs particularités, tous ces marketings spécifiques ont en commun certains éléments essentiels qui peuvent être regroupés sous deux rubriques :

- une certaine attitude mentale, qu'on appelle *l'attitude marketing*, et qui sera décrite dans la section suivante;
- *certaines outils* d'étude et d'action, qui seront brièvement énumérés dans la section 3 et présentés de manière détaillée dans la suite de cet ouvrage.

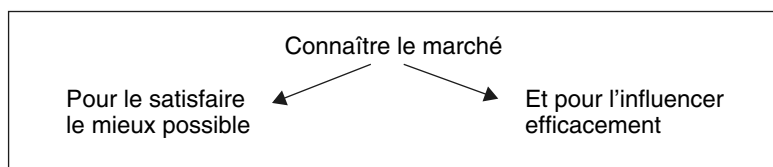
Section 2 UNE ATTITUDE MENTALE

1 L'esprit marketing

Avoir l'« esprit marketing », pour un gestionnaire d'une entreprise ou d'une organisation, cela ne veut pas dire, comme on le croit parfois, être un bon vendeur, savoir vanter les mérites de ses produits, ou faire preuve de dynamisme commercial. En d'autres termes, l'esprit marketing (qu'on appelle aussi parfois « attitude marketing ») n'est pas du tout synonyme de « tempérament vendeur ». C'est une attitude mentale profonde et permanente qui consiste à attacher, dans la gestion d'une organisation, *une importance primordiale aux relations de cette organisation avec les publics dont elle dépend*, et notamment avec son « marché ». Ainsi défini, l'esprit marketing se distingue d'autres attitudes possibles telles que « l'esprit producteur », « l'esprit financier », « l'esprit administratif », « l'esprit juridique », etc.

Ces différents « esprits » se manifestent et se distinguent par le type de questions que se pose en premier lieu un gestionnaire à propos de nombreux problèmes. Par exemple, si on vient lui proposer l'idée d'une nouvelle activité ou d'un nouveau produit, les premières questions que se posera un « esprit financier » concerneront l'importance des investissements nécessaires, les possibilités de trouver le financement, les perspectives de risque et de rentabilité; celles que se posera un « esprit

producteur » concerneront la disponibilité et le choix des équipements et des processus de production ; l'« esprit juridique » s'interrogera avant tout sur les contraintes et les opportunités que comportent la législation et la réglementation en vigueur ; quant à l'homme de marketing, il commencera par se demander s'il existe un marché potentiel, quels sont les habitudes, les besoins, les attentes et les préférences de ce marché, et quels sont, en conséquence, les produits qu'il convient de lui offrir et les moyens les plus efficaces à mettre en œuvre pour l'influencer. En d'autres termes, il se préoccupera avant tout de *connaître le marché, pour pouvoir le satisfaire et l'influencer* (cf. figure ci-dessous).



L'attitude marketing

Il faut bien comprendre que c'est *l'ensemble* de ces trois éléments qui constitue l'attitude marketing, et non l'un ou l'autre d'entre eux pris isolément. Connaître d'une manière approfondie et objective le marché, c'est-à-dire les consommateurs, les distributeurs, les prescripteurs, ou encore – s'il s'agit du marketing électoral ou du marketing social – les électeurs ou les administrés, cela est nécessaire pour mener des actions de marketing efficaces, mais ce n'est évidemment pas suffisant. Essayer de satisfaire le mieux possible les attentes du marché, c'est un principe fondamental du marketing, mais ce n'en est pas le but ultime : une entreprise, quelle que soit sa nature, poursuit en effet toujours des objectifs qui lui sont propres et n'a pas pour seul but de faire plaisir à ses « clients ». C'est pourquoi, tout en cherchant à les satisfaire le mieux possible, elle doit aussi tenter d'influencer leurs comportements dans un sens favorable à la réalisation de ses propres objectifs. C'est donc bien le triptyque « *connaître le marché, pour le satisfaire et l'influencer* » qui constitue l'attitude marketing.

Cette attitude peut sembler naturelle et, de même que selon Descartes « le bon sens est la chose du monde la mieux partagée », puisque chacun pense en être largement pourvu, de même la plupart des responsables d'entreprise sont persuadés qu'ils possèdent au plus haut degré l'« esprit marketing ». Mais, en réalité, il faut faire un effort sur soi-même pour reconnaître en toutes circonstances la primauté du marché, pour admettre que, si un produit ne se vend pas, c'est la faute du producteur et non des clients, et pour faire sienne la formule frappante d'Aristote selon laquelle « ce n'est pas au cuisinier, mais aux convives, qu'il appartient de juger la qualité du festin ».

2 Le marketing, créateur de valeur

La valeur représente, à l'heure actuelle, un des concepts centraux de la gestion de l'entreprise. Les experts y font souvent référence même s'il apparaît que la notion recouvre en réalité différentes acceptions. On distingue généralement deux grandes composantes de la valeur : la *valeur perçue* par le client d'une part et la *valeur créée* pour l'actionnaire d'autre part. Si le marketing constitue le principal vecteur de création de valeur pour le client au sein de l'entreprise, il n'ignore pas non plus l'importance des considérations financières et la survie à terme de l'organisation. L'approche marketing cherche ainsi à combiner des préoccupations étroitement liées à la demande avec des impératifs liés au profit de l'entreprise et au financement de son développement.

2.1 La valeur pour le client

La *valeur* d'un produit ou d'un service ne se décrète jamais au sein de l'organisation. Elle s'y développe en partie et s'y gère mais, dans une logique et une optique purement marchandes, la valeur est d'abord et avant tout *perçue par les clients*. Cette « *logique perceptuelle* » oriente les marchés et pousse les consommateurs à privilégier une offre particulière sur les alternatives de choix proposées par la concurrence.

Exemples

Plus qu'une révolution technologique véritable (d'autres lecteurs MP3 ont développé des performances technologiques comparables voire supérieures), l'iPod est d'abord une innovation sociale. Combinaison bien pensée du support et du contenu, rendue possible par le site de téléchargement iTunes d'Apple, l'iPod offre en effet une convivialité et un confort d'usage que ne propose aucun de ses concurrents sur le marché. L'iPod Nano est de la taille d'une carte de crédit, brillant comme un miroir, ergonomique et fiable et met à disposition de l'utilisateur un objet esthétique et nomade. Le possesseur d'un iPod peut ainsi bouger, voyager et emporter son monde musical et numérique personnel avec lui, partout et à tout moment. Plus qu'un simple lecteur, certains consommateurs parlent de l'objet comme d'une extension de leur propre personnalité, un support très personnel et désormais indispensable.

Aujourd'hui encore, le succès de la Twingo – ce modèle dont le faible coût de développement s'expliquait aussi par la récupération d'un moteur antérieurement conçu pour un autre véhicule de la marque – est tout à fait remarquable. Plus que les foyers modestes auxquels la Twingo était destinée à l'origine, les ménages aisés ont, à l'époque, été sensibles à l'innovation sociologique véritable du produit davantage qu'à l'amélioration marginale de sa performance technologique. Ce faisant, ces consommateurs ont en partie contribué à faire de la Twingo la « citadine idéale ». En se précipitant pour l'acheter, ils ont attribué au nouveau concept une « valeur de signe » qui s'explique d'abord et avant tout par son design, l'originalité de son esthétique et de sa communication et sa conformité aux préoccupations de l'époque (confort de l'habitacle, espace intérieur, maniabilité, encombrement limité).

La *valeur perçue* par le client peut provenir de trois sources :

1. L'entreprise peut d'abord agir sur la composante technologique du produit, ses caractéristiques et ses performances objectives grâce à une politique d'innovation appropriée par exemple (cf. chap. 3, sect. 5). La *valeur objective* d'un produit se définit comme l'ensemble des caractéristiques technologiques qui lui confèrent des critères de performance et des avantages démontrés ou démontrables « en laboratoire ».

Mais, concernant ce premier vecteur d'accroissement de la valeur d'un produit, l'entreprise est aujourd'hui fréquemment confrontée au problème du « nivellement technologique » c'est-à-dire à une situation où le consommateur, à tort ou à raison (d'un point de vue technologique s'entend), ne perçoit plus les différences objectives entre les produits proposés. Ce phénomène peut s'expliquer de deux façons :

- soit le niveau de perfectionnement technologique est tel que le consommateur n'a pas la connaissance nécessaire ou les compétences requises pour pouvoir juger des différences. Non seulement, il ne comprend pas le niveau de « raffinement » technologique du produit (ce qui n'est d'ailleurs pas nouveau... combien de fois avons-nous seulement soulevé le capot de notre voiture ?) mais il ne s'y intéresse même plus et recourt à d'autres critères pour justifier son comportement d'achat ;
- soit la concurrence s'étant essentiellement fondée sur une logique du « mieux disant technologique », les différences entre les alternatives de choix deviennent effectivement infimes sur la dimension objective du produit.
- Ajoutons, pour être aussi complets que possible, que dans le cas même où les critères de choix du consommateur ne se fondent plus sur l'offre objective de l'entreprise *stricto sensu*, la technologie peut néanmoins avoir des bénéfices indirects qu'il convient de ne pas négliger quand le consommateur y accorde une importance particulière.

Exemple

Des études poussées d'aérodynamisme en soufflerie auxquelles le consommateur n'est pas en mesure d'accorder une quelconque attention peuvent réduire les bruits parasites, améliorer le système de suspension et augmenter la sensation de sécurité d'un véhicule automobile, trois critères déterminants du choix de clients particulièrement sensibles au plaisir de conduire.

Par ailleurs et au-delà de la technologie directement liée au produit lui-même, la *technologie liée au processus de fabrication du produit* peut constituer une « plate-forme » de développements futurs et d'amélioration successifs indispensables à la compétitivité de l'entreprise à terme (baisse des coûts) ou à la qualité perçue de la prestation vendue (amélioration du service).

Exemples

Avant le développement de Formule 1 sur le marché de l'hôtellerie économique, 6 Français sur 10 n'avaient jamais couché à l'hôtel. Pour pouvoir profiter de créneaux économiques porteurs (commerciaux, VRP, agents de maîtrise ou techniciens en déplacement ou en formation, clientèle touristique populaire, sportifs à la recherche d'un hébergement plus que d'un hôtel) et en vue d'obtenir un point mort aussi bas que possible afin de dégager une marge suffisante, Formule 1, filiale du groupe Accor, a mis en place une stratégie radicalement différente des méthodes d'exploitation de l'hôtellerie traditionnelle. La gestion des unités est fondée avant tout sur l'utilisation poussée d'automates (automatisation de l'accueil pendant les deux tiers de la journée) et des gains de productivité énormes obtenus par rationalisation maximale du concept (entretien de 6 chambres à l'heure dans un Formule 1 contre 2 chambres à l'heure dans un Novotel...). Dès la première année, et après un test du concept auprès des clientèles retenues, les prix de revient de la chaîne ont pu être baissés de 30 % grâce à une rationalisation du processus de fabrication et par l'application de nouvelles modalités d'appels d'offre (refus du « clé en main » et transparence totale des prix de la part des fournisseurs). C'est grâce à l'application de ces processus que Formule 1 a été capable de mettre en place sur le marché une formule financièrement accessible au plus grand nombre.

La puissance des technologies de l'information permet aujourd'hui de satisfaire un étonnant paradoxe : certaines banques sans agence sont souvent perçues comme plus proches et plus attractives par leur clientèle que des banques à guichet classiques. Le service proposé n'est pas réellement différent de celui des banques traditionnelles mais la manière d'accéder à ce service permet d'offrir au client une plus grande flexibilité (accès aux comptes 24 heures sur 24, vérification à tout moment des soldes ou des placements, etc.) et un service mieux adapté (identification systématique du client, masques informatiques personnalisés, etc.). En réalité, c'est le processus de réalisation du service plutôt que la nature des services offerts qui offre un avantage compétitif à ces banques en ligne.

2. L'entreprise peut jouer ensuite sur la *valeur symbolique* du produit. Cette composante que l'on appelle parfois improprement l'habillage commercial d'un produit est généralement définie autour de trois composantes principales : le design, le packaging du produit et la marque (cf. chap.3, sect. 2 et 3). Notons tout de suite que le packaging et le design doivent s'entendre, dans une économie largement tertiaire et en partie virtuelle, de façon relativement « extensive ».

Exemple

Dans une banque, le client assimile en grande partie la qualité du service à la qualité de son environnement. Outre la rapidité et l'amabilité du personnel lors de la prise en charge du client, les critères suivants sont souvent des facteurs d'évaluation privilégiés : ambiance et aménagement intérieur, facilité d'accès (sas d'entrée, stationnement), facilités internes (bureau de réception confidentiel, boîtes de dépôts), signalétique externe, état général et fonctionnement du distributeur automatique de billets, information (affichage interne).

Ces dimensions mettent en lumière le caractère non négligeable de la localisation, de l'organisation et de l'agencement des points de vente comme indicateurs de qualité et facteurs de différenciation dans un contexte où l'évaluation *a priori* est rendue difficile par l'intangibilité de la prestation.

Il est vrai qu'aujourd'hui la vocation, la promesse, le design et le territoire de communication de l'entreprise constituent parfois, plus que la technologie à proprement parler, ses vraies richesses et ses vecteurs de profitabilité véritables.

Exemple

Nicolas Hayek, PDG de Swatch et personnage haut en couleurs, disait de son succès qu'il était d'abord dû à sa capacité de créer, autour d'un objet industriel, traditionnel et standardisé – la montre bas de gamme – de nouveaux concepts de « produits émotionnels ». Swatch n'est pas simplement une montre; c'est un gadget, un accessoire, un signe de reconnaissance culturelle et sociale. Réinventer la fantaisie de ses six ans, associer l'émotion, l'invention, la créativité et la différence à un ensemble de caractéristiques technologiques fiables et performantes peut effectivement constituer une promesse des plus sérieuses envers le marché et contribuer à établir un succès commercial considérable.

3. L'entreprise peut enfin privilégier la *valeur relationnelle* d'un produit ou d'une offre grâce à la création de *nouveaux liens sociaux*.

Exemples

Implantée à Seattle sur la côte ouest des États-Unis, Amazon a bien compris la force de la valeur relationnelle d'une offre de service. Pour pouvoir s'imposer de façon virtuelle à des milliers de kilomètres de distance du domicile du consommateur et face à des distributeurs de produits culturels du « coin de la rue » (Fnac ou Virgin mais aussi disquaires de proximité ou grandes surfaces par exemple), l'entreprise propose à son client de rentrer en contact avec ceux qui, dans sa base de données, ont le même « profil de commande » que lui, de lire leurs commentaires sur le livre ou le disque récemment acheté, de confronter son point de vue aux leurs, de dialoguer sur un forum électronique mis à leur disposition et finalement d'être connecté à la page d'accueil de l'écrivain ou de l'artiste concerné. Ce faisant, Amazon multiplie les « occasions de proximité » et les liens virtuels créés par et grâce à son site.

Aux États-Unis, Whole Foods Market, une chaîne de magasins spécialisés dans la vente de produits naturels et biologiques propose à ses clients un univers complet autour du concept de respect de l'environnement (clubs, journées à thème, action sociales et humanitaires, lobbying local, etc.). La chaîne s'impose aussi de concevoir ses points de vente selon les principes d'une architecture « verte ». Tous les matériaux utilisés proviennent obligatoirement de la récupération. C'est ainsi mettre le client – en l'occurrence un écologiste convaincu et souvent militant – au centre de sa politique d'offre et lui assurer que même l'architecture du bâtiment a été pensée en respectant l'environnement. Cette attitude fidélise le consommateur par une stratégie globale plus sociale, militante et communautaire que strictement liée à la garantie de qualité et la promesse de fraîcheur des produits vendus par la société.

Ce phénomène de valeur relationnelle est d'autant plus compatible avec les objectifs de profitabilité de l'entreprise qu'aujourd'hui les effets *d'externalité de réseau* représentent l'un des phénomènes les plus fréquemment rencontrés au sein de l'économie de l'information. Pour rester simple, disons seulement que l'utilité d'un produit ou d'un service est liée au nombre d'individus qui le possèdent.

Exemple

Un fax n'a aucune utilité tant que le premier acheteur reste seul. Dès qu'il peut se connecter avec le second acheteur, la valeur d'usage du produit – pour l'un comme pour l'autre – s'accroît alors sensiblement. Si un troisième acheteur vient s'ajouter aux deux précédents, la valeur du produit s'accroît encore pour chacun d'eux... et ainsi de suite, au fur et à mesure de l'accroissement du nombre de possesseurs de fax.

À cet égard, la *valeur globale* d'un produit ne se définit pas en marketing, de façon systématique et relativement linéaire, comme la somme des valeurs partielles créées au fil des processus de fabrication, d'amélioration et de finition du produit et sur chacune de ses dimensions objective, symbolique et relationnelle. Plutôt que l'aboutissement d'un processus chronologique d'améliorations successives, elle est davantage le résultat d'une *subtile alchimie* entre diverses composantes assemblées, dont la « formule » est parfois difficile à appréhender de façon systématique, en tout cas strictement industrielle ou mathématique.

Exemple

Le Syndicat national des parfumeurs nous apprend qu'un parfum est avant tout constitué (dans l'appréciation que le consommateur peut en avoir) d'un nom attractif et différenciant, d'une marque reconnue de parfumeur réputé, d'un « territoire de communication » habilement exploité et d'un flaconnage de qualité. C'est, nous dit-on, de ces éléments perceptuels d'« habillage » du produit davantage que de la fragrance du parfum que provient l'ivresse du consommateur... Il n'empêche qu'on serait loin du compte si, ayant parfaitement satisfait aux quatre principaux critères d'appréciation d'un parfum, ils n'étaient pas associés à un « jus » – pour employer un langage professionnel – bien spécifique et cohérent avec le reste de la proposition faite par l'entreprise !

2.2 La valeur pour l'actionnaire

Il convient de rappeler que si l'approche du marketing est avant tout « externe » et tournée vers le marché, les notions de profit, de rentabilité et de valeur pour l'actionnaire, largement reprises aujourd'hui par les médias et les spécialistes de la stratégie d'entreprise, ne sont pas absentes de la réflexion marketing, bien au contraire.

Le marketing n'existe pas pour lui-même. La survie à terme de l'organisation, son adaptation aux contraintes et aux évolutions de l'environnement l'obligent à trouver des sources de financement « en dehors de ses frontières » pour pouvoir, entre autre, financer les investissements productifs requis, poursuivre ses efforts de recherche et développement, effectuer les tests nécessaires avant le lancement d'un produit, s'assurer du potentiel d'un nouveau marché, etc.

De plus en plus rares sont les entreprises qui, à l'heure actuelle, peuvent autofinancer leurs développements futurs et s'abstraire des exigences et des contraintes des marchés financiers. En cela, le marketing contribue à sa façon à « l'effort de guerre » de l'entreprise : par une réponse bien comprise aux attentes du marché, le marketing

participe à l'accroissement de la profitabilité de l'entreprise et, ce faisant, à la rémunération de ses actionnaires.

L'actionnaire est lui-même souvent peu sensible à des arguments strictement marketing et ne se satisfait généralement pas d'une baisse de la rémunération de ses actions due, par exemple, à des investissements massifs de communication pour soutenir les marques de l'entreprise. Il privilégie d'abord et avant tout la valeur strictement financière de ses placements et, de son point de vue, cette attitude est parfaitement compréhensible. Mais une des idées maîtresses du marketing est que cette rentabilité s'exprime dans le cadre d'une logique marchande, essentiellement tournée vers la demande, contrainte par la concurrence et orientée vers le client et que c'est à partir de la valeur pour le marché et à partir d'elle seulement que pourra être générée la valeur pour l'actionnaire.

Section 3 LES OUTILS DU MARKETING

Au-delà d'une attitude mentale, le marketing est aussi un ensemble d'outils, de méthodes et de techniques d'étude et d'action.

1 Les méthodes d'étude du marché

La connaissance du marché, ou plus généralement des « publics » auxquels s'intéresse une organisation, constitue le fondement essentiel du marketing. De tout temps, d'ailleurs, les gestionnaires des entreprises en ont ressenti le besoin. Mais ils se sont longtemps contentés, pour étudier leur marché, de méthodes empiriques et sommaires. Ces méthodes ne suffisent plus : les grandes organisations s'intéressent en effet le plus souvent à des publics très vastes et très diversifiés, comportant des milliers ou des millions de personnes (consommateurs, usagers, électeurs, etc.); leur connaissance objective exige l'emploi de méthodes d'étude beaucoup plus sophistiquées que celles qu'utilisaient les entreprises artisanales dont la clientèle ne comportait que quelques dizaines ou centaines d'individus.

2 Les moyens d'action du marketing

Pour agir sur les publics auxquels elle s'intéresse, une organisation dispose généralement de nombreux moyens. On les classe habituellement en quatre grandes familles :

- la *politique de produit*, qui consiste à concevoir des produits (ou services) répondant le mieux possible aux besoins et attentes des personnes à qui ils sont destinés;

- la *politique de prix*, qui consiste à fixer, pour les produits de l'entreprise, des niveaux de prix et des conditions de vente à la fois attrayantes pour les acheteurs et profitables pour l'entreprise ;
- la *politique de distribution*, qui consiste à mettre en place et à gérer des circuits de distribution efficaces et rentables ;
- la *politique de communication*, qui recouvre la gestion de la force de vente, la promotion et qui consiste à influencer les attitudes et les comportements du public par la publicité, les relations publiques, des prestations plus personnalisées, etc.

Bien entendu, pour être efficaces, ces différents moyens d'action doivent s'inscrire dans des *stratégies* et des *plans de marketing* cohérents, et être mis en œuvre par des services de marketing *bien organisés*.

3 Le marketing : une pratique plutôt qu'une science

De plus en plus, le marketing fait appel à des disciplines scientifiques diverses et utilise des techniques sophistiquées. C'est ainsi que l'anthropologie, la psychologie, la sociologie, la statistique, l'économie et l'économétrie fournissent des instruments de base pour l'étude du marché ; de même, les mathématiques de la décision et l'informatique sont largement utilisées pour l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies de marketing. D'autres méthodes et outils ont été forgés ou se sont développés spécifiquement pour répondre aux besoins des hommes de marketing : il s'agit, par exemple, de certaines techniques d'enquêtes, de certaines théories et modèles explicatifs du comportement des consommateurs et, bien entendu, de toute la panoplie constamment enrichie des méthodes et des outils de distribution, de promotion, de communication, etc. Ce serait pourtant une illusion de croire que le marketing est une science exacte, ou même une science tout court. Tout d'abord, il n'a pas pour vocation essentielle la connaissance objective ni l'explication des phénomènes auxquels il s'intéresse, mais l'action sur ces phénomènes ; de ce fait, il constitue un « art » ou une « pratique » plutôt qu'une science. D'autre part et surtout, bien qu'il fasse de plus en plus appel à des méthodes et à des techniques sophistiquées, il est encore – et sera peut-être toujours – bien loin d'être infaillible. Rien n'est plus difficile, en effet, que d'influencer les comportements des êtres humains, car ces comportements restent imparfaitement connus, mal compris et, dans une large mesure, imprévisibles. Certes, l'utilisation des méthodes du marketing permet aux gestionnaires de réduire l'incertitude et les risques d'erreur, mais elles sont loin de les éliminer complètement. Dans la plupart des cas, elles ne constituent qu'un auxiliaire utile, mais non infaillible, du jugement, du raisonnement et de l'intuition des gestionnaires.

Section **4** PLAN DE L'OUVRAGE**■ Première partie : l'étude du marché**

La base essentielle du marketing, on l'a vu, c'est la connaissance des publics dont dépend une organisation. C'est ce que l'on appelle « l'étude du marché ». Elle fera l'objet de la première partie de cet ouvrage, qui comporte deux chapitres consacrés respectivement à :

- la description générale d'un marché et de son environnement, faite principalement au moyen d'études « documentaires » (chapitre 1);
- l'étude des comportements, des motivations, des images et des attitudes des publics cibles, faite principalement à l'aide des méthodes d'enquêtes (chapitre 2).

Une annexe à cette première partie présentera la démarche de conception et de préparation d'une étude de marché.

■ Deuxième partie : les moyens d'action du marketing

La deuxième partie sera consacrée à l'examen successif des quatre principales familles d'*outils* (ou de moyens d'action) du marketing, à savoir la politique de produit (chapitre 3), la politique du prix (chapitre 4), la politique de distribution (chapitre 5) et la politique de communication (chapitres 6 et 7).

■ Troisième partie : stratégie, planification, organisation et marketing relationnel

La troisième partie traitera, dans un premier chapitre, de la contribution du marketing à la stratégie d'entreprise (chapitre 8). L'élaboration de la stratégie de marketing *stricto sensu*, qui consiste à choisir et à combiner entre eux différents moyens d'action marketing en vue d'atteindre des objectifs clairement formulés, sera abordée dans un deuxième temps (chapitre 9). Un troisième chapitre insistera sur les principes et les méthodes d'organisation et de planification des activités marketing (chapitre 10). Un quatrième chapitre sera consacré à l'évolution majeure du marketing actuel : celle de l'optique relationnelle et de la gestion de la relation client (chapitre 11).

■ Conclusion : marketing spécifiques et marketing international

Enfin, dans un dernier chapitre, on analysera les *particularités* que présente le marketing dans certaines de ses applications : marketing industriel, marketing des services, marketing politique et social, marketing international.

Partie

1

L'étude du marché

Pour pouvoir s'adapter à son marché et agir sur lui, une entreprise doit au préalable le connaître. Le terme d'« étude de marché » désigne l'ensemble des méthodes permettant de recueillir des informations pertinentes et fiables sur le marché d'une entreprise, et notamment sur les publics auxquels elle s'intéresse.

Du point de vue de leurs objets et de leurs méthodes, les études de marché peuvent être classées en deux catégories principales.

La première catégorie d'études de marché, d'un caractère très général, a pour objet de définir un marché, d'en évaluer la taille, la structure et l'évolution et de recenser les éléments importants de son « environnement ». Elle se fait généralement à l'aide de méthodes relativement légères, appelées « méthodes documentaires ». Elle fera l'objet du chapitre 1.

La deuxième catégorie a pour objet de décrire d'une manière plus précise certains des « publics » auxquels on s'intéresse, sous l'aspect de leurs comportements et/ou de leurs attitudes mentales. Elle utilise principalement les méthodes d'enquête et fera l'objet du chapitre 2.

Description générale du marché et de son environnement

La description générale d'un marché et de son environnement, qui sera traitée dans ce chapitre, est un type d'étude de marché qui ne constitue généralement que le préalable à d'autres études plus précises et approfondies. Les principaux cas dans lesquels une entreprise peut avoir besoin d'une étude générale de ce type sont :

- lorsqu'elle envisage de s'intéresser à un marché nouveau pour elle (par exemple un pays étranger, ou un domaine d'activité qui ne lui est pas familier);
- lorsque, périodiquement, elle procède à une réévaluation ou à une révision de l'ensemble de sa politique de marketing à long terme pour un marché déterminé.

Dans ce type d'études générales, les études documentaires, on est amené à se poser trois grandes questions :

- Comment définir et délimiter le marché auquel on s'intéresse ?
- Quelles sont la taille, la structure et les tendances d'évolution de ce marché ?
- Quels sont les principaux aspects de l'environnement susceptibles d'avoir une influence sur l'évolution du marché ?

Section 1 ■ Définition et délimitation du marché

Section 2 ■ Évaluation globale du marché et de ses évolutions

Section 3 ■ Analyse des éléments pertinents de l'environnement

Après avoir lu ce chapitre, saurez-vous répondre aux questions suivantes ?

- Dans quel cas a-t-on besoin d'une étude générale du marché ?
- Quelles sont les deux significations principales du concept de marché ?
- Quels sont les principes de délimitation d'un marché ? Que doit-on éviter dans cette démarche ?
- De quelle manière la taille du marché peut-elle se définir ?
- Quelle distinction peut-on faire entre segmentation d'un marché et segmentation d'un public ? Sur quoi la segmentation d'un marché se fonde-t-elle ?
- Quels sont les deux grandes catégories d'évolution d'un marché que l'homme de marketing doit chercher à prévoir ? Donner les raisons attachées à chacune d'elles.
- Quelles sont les principales méthodes de prévision de l'évolution d'un marché ? Quels sont leurs grands principes et leurs faiblesses respectives ?
- Quelles sont les deux principales familles de méthodes statistiques de prévision ?
- D'où proviennent les sources de données secondaires les plus importantes dans le cadre d'une étude de marché ?
- Quelle définition donner à l'environnement d'une entreprise ? Quelles en sont les déclinaisons possibles ?
- Illustrer par des exemples les différents aspects de l'environnement d'une entreprise.
- Quelles sont les évolutions majeures que l'on peut actuellement constater au sein de l'environnement socioculturel occidental ?
- Quelles sont les principales approches marketing de l'environnement concurrentiel d'une entreprise ?
- Comment définir les sources de rivalité potentielle au sein d'un secteur d'activité ?
- Quelle signification donner de la veille concurrentielle d'une part; du *benchmarking* d'autre part ?

Section 1 DÉFINITION ET DÉLIMITATION DU MARCHÉ

1 Qu'est-ce qu'un marché ?

Le terme de « marché » est utilisé par les responsables marketing dans deux sens différents qu'il faut distinguer clairement. Dans une première acception, ce terme peut se référer *au volume total des ventes (ou de la consommation) d'un produit ou d'un service déterminé.*

Exemple

Lorsqu'on dit que « le marché automobile est en crise », ou encore que « le marché du télé-chargement en ligne est en croissance », c'est bien au volume total des ventes de ces produits et de ces services que l'on se réfère.

Dans une deuxième acception, le terme de « marché » désigne *un système d'agents (ou d'« acteurs »), en relations les uns avec les autres, et dont les comportements déterminent conjointement l'évolution des ventes d'une catégorie de produits déterminée.*

Exemple

Le marché des couches-culottes pour bébés est un « système » composé des consommateurs (les bébés), des acheteurs (les mères), des prescripteurs (les puéricultrices et les pédiatres), des distributeurs (grandes surfaces, pharmacies), et de quelques grands fabricants en concurrence les uns avec les autres.

Du fait que le terme de marché a deux sens différents, celui d'« étude de marché » peut se référer soit à l'analyse du volume des ventes d'une catégorie de produit (cf. sect. 2 du présent chapitre), soit à l'analyse des « publics » constitutifs du marché en tant que système (cf. chap. 2, sect. 1).

2 Délimitation d'un marché

Avant d'étudier un marché dans l'un ou l'autre sens du terme, il faut commencer par le délimiter. Cette délimitation n'est pas toujours évidente et l'on a généralement le choix entre plusieurs définitions plus ou moins larges du marché auquel on s'intéresse.

Exemples

Dans le cadre de l'activité « rasoirs jetables » de la société Gillette, comment doit-on définir le marché ? S'agit-il de celui des rasoirs jetables *stricto sensu*, de celui des rasoirs mécaniques, de celui des moyens de rasage (y compris les rasoirs électriques), ou même de celui des comportements à l'égard du rasage (y compris le « non-rasage ») ?

Pour la société Knorr qui fabrique des potages en sachet, le marché auquel elle s'intéresse est-il celui des potages en sachet, celui des potages tout préparés (y compris en briques), celui des potages en général, ou même celui de l'alimentation (prenant en compte tous les substituts possibles du potage) ?

Dans la réponse à ces questions, deux écueils opposés doivent être évités. Le premier consiste à adopter *une définition trop restrictive*, limitée aux produits ou services similaires à ceux de l'entreprise à laquelle on s'intéresse (exemple : définir le marché de Knorr comme celui des potages en sachet). Une définition aussi restrictive conduirait en effet à ignorer certains produits directement concurrents. L'autre écueil consiste à adopter *une définition trop extensive*, couvrant tous les produits ou comportements avec lesquels l'entreprise est en concurrence directe ou indirecte (exemple : définir le marché de Knorr comme celui de l'alimentation en général). Une définition aussi large rendrait l'étude du marché trop lourde et trop complexe.

Le juste milieu consiste à définir le marché d'une entreprise (ou de l'un de ses produits) comme *l'ensemble des produits, services ou comportements avec lesquels elle est en concurrence et contre lesquels elle peut espérer, par son action propre, lutter avec une certaine efficacité*. Dans l'exemple de Knorr, cette règle conduirait à définir son marché, au minimum, comme celui des potages tout préparés, ou peut-être même comme celui des potages en général, si Knorr se sent assez puissant pour modifier en sa faveur l'attitude de certains consommateurs de potage réfractaires à l'utilisation de potages tout préparés.

L'application de cette règle, notons-le, conduira souvent à définir un marché non pas en termes de produits ou de services, mais en termes *d'usages, de besoins ou de comportements*.

Exemple

Le marché d'Air France, sur son réseau court et moyen-courrier européen, n'est pas celui des « voyages aériens » mais celui des « transports interurbains ». On peut s'en rendre d'autant mieux compte que, lorsque les distances sont relativement courtes (moins de 1 000 kilomètres), le TGV porte parfois un coup fatal à l'avion. Si l'on se réfère à la première définition strictement professionnelle du transport aérien, les effets de substitution de l'avion par le rail ne peuvent être clairement perçus et anticipés. Mais si l'on retient l'approche des transports interurbains, davantage centrée autour des besoins et des usages du passager, on comprend mieux les avantages relatifs du rail par rapport à l'aérien (acheminement de centre-ville à centre-ville, confort des sièges et possibilité de travailler efficacement au cours du trajet, ponctualité, *surbooking* inexistant...). Tous ces bénéfices offerts par le TGV au détriment de l'avion ont poussé Air France à fermer purement et simplement certaines de ses lignes sur le territoire national.

Section 2 ÉVALUATION GLOBALE DU MARCHÉ ET DE SES ÉVOLUTIONS

Lorsqu'on prend le terme de marché dans son premier sens, c'est-à-dire comme « le volume total des ventes (ou de la consommation) d'une certaine catégorie de produits », l'étude du marché consiste à s'informer sur sa taille, sa structure et ses tendances.

1 Taille du marché

Pour une entreprise qui envisage de s'intéresser à un marché tout à fait nouveau pour elle, qu'il s'agisse d'un nouveau secteur d'activité ou d'un pays étranger, il est souvent utile de se faire très tôt une idée de la *taille* de ce marché et par conséquent du potentiel qu'il peut présenter pour l'entreprise. Cette taille peut être mesurée, selon les cas, dans des unités diverses, telles que :

- le volume physique des ventes ou le nombre d'unités vendues ;
- la valeur monétaire des ventes, c'est-à-dire le chiffre d'affaires réalisé.

2 Segmentation du marché

De même que le terme de « marché » peut être utilisé dans deux sens différents, de même le terme de « segmentation d'un marché » peut être entendu de deux manières.

Dans un premier sens, qui correspond à la première définition d'un marché, à savoir « le volume total des ventes ou de la consommation d'un produit », la segmentation d'un marché consiste à *ventiler* ce volume total selon différents critères.

Exemples

Critères liés aux caractéristiques du produit

- le volume total des ventes d'automobiles peut être ventilé par cylindrées, par tranches de prix, par marques, etc. ;
- le volume total des ventes de bière peut être ventilé, selon le degré d'alcool, en cinq catégories : les bières spéciales (plus de 6°), les bières de luxe (environ 4,5°), les bières de table (environ 2°), les bières « light » (environ 1,5°) et les bières sans alcool.

Critères liés aux lieux de vente ou de consommation

Le marché du champagne peut être segmenté selon le lieu de vente entre :

- les ventes en grande distribution alimentaire ;
- les ventes par magasins spécialisés (type Nicolas) ;
- les ventes en restaurants, hôtels, bars ;
- les ventes directes aux entreprises et aux particuliers.

Critères liés aux caractéristiques des acheteurs et/ou à l'usage qu'ils font du produit

Les ventes de pneus peuvent être ventilées entre :

- ventes de première monte aux constructeurs d'automobiles ;
- ventes de remplacement aux entreprises de transports ;
- ventes de remplacement aux particuliers.

Cette première forme de segmentation, que l'on peut appeler la *segmentation produit*, n'est rien d'autre que l'analyse de la *structure des ventes*.

Le deuxième sens du terme de « segmentation » se réfère au marché considéré comme un ensemble de « publics » et consiste à *découper chacun de ces publics en sous-ensembles distincts et homogènes*. Pour distinguer cette forme de segmentation de la « segmentation produit », on peut l'appeler « segmentation des publics-cibles ». On montrera dans la section 6 du chapitre 2 pourquoi et à quelles conditions elle peut être utile avant d'en décrire les méthodes.

3 Prédiction des évolutions du marché

3.1 Les deux optiques de la prédiction

Chaque fois qu'on le peut, il est souhaitable d'analyser l'*évolution dans le temps* de la taille globale du marché et de la taille de ses principales composantes. En effet, la plupart des décisions de marketing s'appuient, implicitement ou explicitement, sur des prévisions concernant l'évolution future du marché : volume des ventes, attitudes et comportements des consommateurs, etc.

Outre qu'elles peuvent avoir des objets et des optiques variés, les prévisions, dans le domaine du marketing comme dans beaucoup d'autres, peuvent avoir différents *horizons de temps*. On distingue généralement, à cet égard, le court terme (de quelques jours à quelques semaines), le moyen terme (de quelques mois à un an), le long terme (un à trois ans) et la « prospective » (au-delà de trois ans).

Exemple

Un des cas les plus fameux d'analyse prospective des marchés est celui de Shell qui, au début des années 1970 en se fondant sur l'observation attentive des évolutions sociologiques en Iran, avait prévu la révolution islamique, les bouleversements géopolitiques et la rupture des approvisionnements qui s'en est suivie, entre 1978 et 1980. En effet, les imams dans l'Islam chiite vivent principalement des subsides de la population locale. Compte tenu du développement économique du pays à l'époque du Shah et du taux important de migrations des populations villageoises vers les villes, le groupe pétrolier avait souligné le problème d'une possible rupture des moyens de subsistance des chefs religieux vers la fin des années 1970. Les tensions politiques, sociologiques et migratoires aidant, le pouvoir religieux a alors tenté avec succès de renverser le pouvoir laïc et autoritaire du Shah à son profit. L'un des principaux chefs spirituels du pays, l'imam Khomeiny, exilé en France, a alors été en mesure de revenir dans son pays en 1979 pour y instaurer la révolution islamique. On connaît la suite...

Ces prévisions peuvent être faites dans deux optiques différentes : tantôt on a besoin de prévoir l'*évolution spontanée* du marché, c'est-à-dire les tendances profondes sur lesquelles l'entreprise n'a pas de prise et auxquelles, par conséquent, elle doit s'adapter; tantôt il s'agit de prévoir les réactions ou *réponses probables* du marché à des décisions envisagées par l'entreprise.

La *première optique* consiste à se demander comment évoluera le phénomène auquel on s'intéresse (par exemple les ventes) indépendamment des actions que pourrait mener l'entreprise. Cette optique est valide soit dans les cas où l'on considère que les actions éventuelles de l'entreprise n'ont pas d'incidence significative sur l'évolution du phénomène, soit dans le cas où l'on cherche à savoir ce qui se passerait si l'on ne changeait rien à la politique actuelle de l'entreprise.

Exemple

Un producteur de thon en boîte dont la part de marché est de 0,1 % et qui sait par conséquent que sa politique de production, de prix, de communication, etc., n'est pas de nature à influen-

cer significativement la demande globale, peut néanmoins chercher à prévoir l'évolution spontanée de la demande et suivre les comportements alimentaires ou les cours du thon dans les prochains mois ou les prochaines années de façon à décider, par exemple, s'il a intérêt à développer ses propres activités ou à les diversifier sur d'autres domaines.

La deuxième optique consiste à chercher à prévoir quelles seraient les conséquences (en termes de vente, par exemple) de telle ou telle décision marketing qu'envisage de prendre l'entreprise : le lancement d'un produit nouveau, un changement de prix, une campagne publicitaire, etc. Dans ces cas, les actions de l'entreprise, loin d'être considérées comme négligeables ou neutres, deviennent un facteur essentiel de la prévision.

C'est cette optique qui doit être adoptée dans les cas, fort nombreux, où une entreprise hésite entre plusieurs actions ou politiques de marketing et cherche à choisir la meilleure, à la lumière de leurs conséquences probables.

3.2 Les méthodes de prévision

Les principales *méthodes de prévision* sont au nombre de quatre.

■ **Les méthodes qualitatives**

Ces méthodes qualitatives se rapprochent de la prévision « intuitive » dans la mesure où elles font encore une grande place à la subjectivité, mais elles s'en distinguent par une plus grande formalisation. Elles reposent essentiellement sur trois sources d'information possibles : les opinions des vendeurs, les opinions d'experts externes à l'entreprise, les prévisions par analogie.

Exemple

Pour prévoir la fréquentation que pouvait espérer Eurodisney, les responsables de cette société se sont appuyés sur des analogies avec les Disneyland des États-Unis et du Japon. Leurs premières estimations ont d'ailleurs été largement battues en brèche. Les spécificités culturelles et les sensibilités particulières de l'opinion française à l'égard de Disney ont d'abord obligé l'entreprise à revoir ses chiffres à la baisse avant de pouvoir atteindre une « vitesse de croisière » plus conforme aux premières estimations quelques années après l'ouverture du parc.

■ **Les enquêtes sur les intentions d'achat**

Une méthode parfois utilisée pour prévoir les ventes d'un produit consiste à demander aux acheteurs potentiels de ce produit, dans le cadre d'une enquête, quelles sont leurs intentions d'achat, à un horizon temporel déterminé. Une telle enquête peut être menée soit auprès de l'ensemble de la population à laquelle on s'intéresse (par exemple s'il s'agit d'entreprises relativement peu nombreuses) soit auprès d'un *échantillon représentatif* de cette population.

■ Les méthodes statistiques de prévision

Les méthodes de prévisions fondées sur une analyse statistique de données passées s'inspirent de l'idée selon laquelle l'avenir peut être lu dans le passé. Cette idée est d'autant plus plausible que le phénomène dont on cherche à prévoir l'évolution future a déjà une histoire et que cette histoire est bien connue. C'est le cas, par exemple, pour les ventes d'un produit ou d'une marque existants, pour lesquels on dispose de statistiques de ventes précises. Les méthodes statistiques de prévisions peuvent être classées en deux familles distinctes, fondées sur des postulats (ou hypothèses) différents : une première famille, appelée *extrapolation des séries chronologiques*, s'appuie sur l'hypothèse selon laquelle l'évolution future (des ventes, par exemple) prolongera les tendances constatées dans le passé. Dans cette optique, plusieurs méthodes peuvent être prises en considération : extrapolation « à vue », moyenne mobile, lissage exponentiel, méthode de « décomposition » des tendances.

Exemple

La consommation mensuelle d'énergie électrique dans la sidérurgie fait apparaître des fluctuations conjoncturelles fortes d'une période à l'autre et il est généralement difficile de dégager visuellement une tendance. On peut alors parfois remplacer, sur un graphique, les valeurs de chaque période par la moyenne des n dernières périodes (n restant constant). Cette *moyenne mobile* a souvent une forme plus régulière que celle des consommations périodiques brutes, et permet de faire apparaître et de prolonger une tendance simple (voir schéma page suivante).

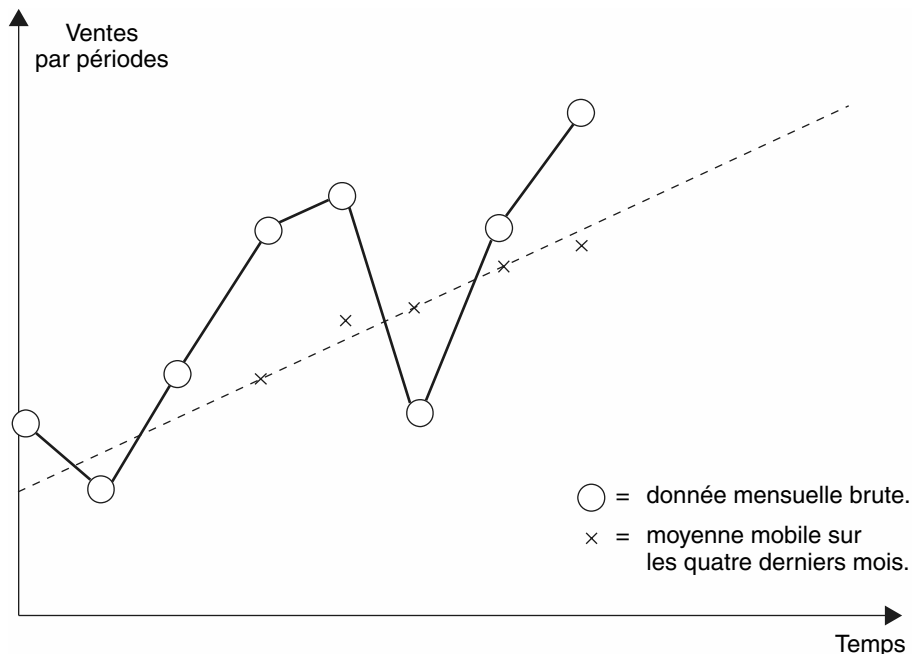


Figure 1.1 — Calcul d'une moyenne mobile

La seconde famille de méthodes, appelée *modèles économétriques*, ne cherche pas à mettre en évidence des « tendances » du passé, mais à découvrir les « facteurs explicatifs » des ventes passées, et à en prévoir l'évolution future.

Exemple

Une *analyse de régression multiple* a permis de constater que les ventes annuelles de lits « s'expliquent » assez bien par l'équation suivante :

$$V_i = V_0 + \alpha M + \beta C + \gamma R + \delta T$$

où :

V_i = ventes de l'année i ;

V_0 = constante qui représente un niveau de ventes de base à partir duquel les autres variables exercent leurs effets;

M = nombre de mariages de l'année;

C = nombre de logements construits dans l'année;

R = revenu moyen des ménages;

T = le temps (il prend la valeur 1 la première année, 2 la deuxième année, etc.).

α , β , γ , δ sont des coefficients qui représentent le degré d'influence exercée par chacune des variables sur le niveau des ventes. On les appelle *coefficients de régression*.

La méthode de régression multiple permet non seulement de calculer les *coefficients de régression* qui expliquent le mieux l'évolution passée des ventes, mais aussi de mesurer la « qualité de l'explication », sous forme d'un *coefficient de corrélation* qui traduit d'une manière synthétique l'ampleur des écarts entre les chiffres théoriques que l'on aurait dû constater si l'équation de régression avait été parfaitement exacte et ceux que l'on a observés effectivement.

Lorsque, à partir d'un certain nombre de « variables explicatives », on a pu calculer une équation de régression dont le coefficient de corrélation est élevé, c'est-à-dire qui rend compte d'une manière assez précise des chiffres observés dans le passé, on peut se servir de cette équation pour prévoir l'évolution future du phénomène auquel on s'intéresse. Il suffit, pour cela, d'introduire dans l'équation les valeurs prévisibles de chacune des variables explicatives, pour la période future considérée. À partir de l'équation de régression établie sur les ventes passées de lits, on peut donc prévoir les ventes de lits de l'année suivante en introduisant dans l'équation le nombre de mariages, le nombre de logements construits et le revenu moyen des ménages, tels qu'on les prévoit pour l'année considérée.

■ Les méthodes de simulation et les méthodes expérimentales

La quatrième et dernière famille de méthodes de prévision est utilisée exclusivement pour prévoir les réponses probables du marché à des actions ou politiques hypothétiques de l'entreprise et constitue souvent, à cet égard, la méthode la plus fiable et parfois même la seule possible. Elle consiste à mettre en œuvre, d'une manière plus ou moins artificielle, les décisions envisagées et à en observer les effets. Lorsque cette mise en œuvre se fait d'une manière « abstraite » (ou si l'on préfère « sur le papier »), il s'agit de *méthodes de simulation*. Lorsqu'elle se fait d'une manière concrète, « sur le terrain », il s'agit de *méthodes expérimentales* (ou de tests). Parmi ces tests, nous verrons notamment les *marchés témoins* qui seront

plus largement développés dans le chapitre 3 consacré à la politique de produit et à l'innovation.

Pas plus que la prévision météorologique ou la prévision économique, la prévision dans le domaine du marketing n'est certaine et précise. Toutes les méthodes disponibles comportent en effet des *insuffisances* et des risques d'erreur :

- les méthodes qualitatives sont lourdement tributaires des erreurs de jugement possibles des prétendus « experts » ;
- les enquêtes sur les intentions d'achat postulent que les actes futurs coïncideront avec les intentions actuelles déclarées, ce qui n'est pas toujours vrai ;
- l'extrapolation des tendances observées dans le passé exclut l'hypothèse d'un changement de ces tendances. Et comme la récente crise économique a pu le démontrer, il s'agit souvent là d'hypothèses lourdes ;
- de la même façon, les modèles économétriques s'ajustent rarement d'une manière parfaite aux observations passées et supposent, en outre, l'invariance future des relations mises en évidence dans le passé ;
- les tests et expériences, même sous la forme particulièrement réaliste d'un marché témoin, ne reproduisent jamais les conditions de la réalité d'une manière tout à fait fidèle.

En outre, les méthodes de prévision ont toujours un coût qui, pour certaines d'entre elles, peut être très élevé. Néanmoins, même imparfaites, les méthodes de prévision sont absolument indispensables aux hommes de marketing. Le choix entre elles doit se faire au coup par coup, à propos de chaque problème de prévision qui se pose, et il implique toujours un arbitrage entre des considérations de coût et de délai, d'une part, de fiabilité et de précision, d'autre part.

4 Sources des données

À ce stade préliminaire de l'étude du marché, il faut se servir au maximum de *données secondaires*, c'est-à-dire d'informations déjà recueillies par d'autres organisations et auxquelles on peut avoir accès moyennant un coût minimum. Les principales sources de données secondaires, en France, sont :

- l'INSEE, Institut national de la statistique et des études économiques ;
- le Commissariat général du plan d'équipement et de la production ;
- les ministères, notamment Finances, Industrie, Commerce, Équipement, Agriculture, etc. ;
- le MEDEF (Mouvement des Entreprises de France) ;
- les chambres de commerce et d'industrie ;
- les syndicats professionnels par branche (travaux publics, automobiles, industries alimentaires, etc.) ;

- des sociétés d'études spécialisées par secteur d'activité (le Centre d'Analyse et de Prospective de l'Assurance, les analyses sectorielles de sociétés comme DAFSA ou Xerfi, etc.).

En dehors de ces sources « classiques » d'information, il convient de souligner qu'Internet représente l'un des moyens de renseignement actuels les plus prolifiques qui soient. Les difficultés liées à la recherche sur Internet ont trait à l'abondance davantage qu'à la rareté des informations disponibles. C'est la *sélection des informations pertinentes* qui constitue le principal attribut d'une recherche bien menée sur Internet¹.

C'est seulement dans les cas où les données disponibles ne permettent pas d'évaluer, même approximativement, la taille, la structure générale et les tendances du marché qu'il faudra avoir recours à des moyens d'information plus coûteux, et notamment aux enquêtes, qui seront traitées plus loin. L'une des méthodes d'enquête les plus utiles pour étudier la taille, la structure et l'évolution des marchés de biens de consommation est celle des panels de distribution (cf. chap. 2, sect. 5).

Section 3 ANALYSE DES ÉLÉMENTS PERTINENTS DE L'ENVIRONNEMENT

On peut définir l'environnement d'une entreprise comme l'ensemble des facteurs susceptibles d'exercer une influence sur ses activités, et *qui échappent presque totalement à son contrôle*.

Exemples

Pour une entreprise fabriquant des « petits pots » pour bébés, l'évolution démographique (nombre de naissances) est un facteur d'une importance capitale et sur lequel elle n'a pas de moyens d'action.

La réglementation européenne interdisant désormais l'utilisation des solvants chlorés dans le domaine industriel a posé problème à ceux des groupes chimiques qui étaient largement impliqués dans leur fabrication, leur distribution et leur commercialisation.

Souvent les dirigeants d'une entreprise, parce qu'ils « baignent » eux-mêmes depuis longtemps dans cet environnement et parce qu'ils en ont intériorisé les traits principaux, n'éprouvent pas le besoin de l'analyser d'une manière systématique et formelle. En revanche, lorsqu'une entreprise envisage de pénétrer dans un pays nouveau ou sur un marché inconnu d'elle, il peut être utile de procéder à une telle analyse sous les principaux aspects suivants.

1. Cf. par exemple D. Assadi, *Intelligence économique sur Internet*, Paris, Publi-Union, 1998.

1 Environnement démographique

Quelle est la taille, la structure par âge, par catégorie socioprofessionnelle, par catégorie d'habitat, par régions, etc., de la population, et quelles sont les tendances prévisibles de ces différentes caractéristiques ?

Exemple

Depuis une dizaine d'années, les principaux changements démographiques en France susceptibles d'affecter la plupart des entreprises de biens de grande consommation sont :

- la relative croissance du nombre des naissances ;
- l'accroissement régulier de la proportion de personnes âgées au sein de la population nationale ;
- l'augmentation continue de l'espérance de vie ;
- la diminution de la taille moyenne des familles et l'accroissement du nombre des foyers mono-parentaux.

2 Environnement économique

Quel est le produit national, quelle est la part des différents secteurs dans ce produit, quel en est le taux de croissance global et par type d'activités ? Quel est le revenu moyen par tête ? Quelles sont les tendances de la consommation par grandes catégories de biens et services ?

Exemples

Après avoir connu des taux de croissance élevés pendant plus de 50 ans, l'industrie pharmaceutique, en butte à la réduction des dépenses de santé et la copie de certaines de ses molécules les plus profitables par des producteurs à bas coûts, voit son chiffre d'affaires en France se stabiliser depuis 2005.

Les grands fabricants de produits d'entretien sont obligés, pour pouvoir vendre leurs produits en Syrie, de repenser le conditionnement de leurs produits. Compte tenu du pouvoir d'achat moyen dans le pays, les shampoings, les détergents ou les dentifrices ne doivent plus se vendre sous des formes standards en Occident (baril, paquet, vaporisateur, etc.) mais à l'unité sous forme d'échantillons.

3 Environnement socioculturel

Quelle est la répartition de la population par niveaux d'instruction ? Quelles sont les religions dominantes et quelle est l'intensité de la pratique religieuse ? Quels sont les modes de vie, les normes et valeurs sociales les plus répandues ?

De telles questions sont évidemment d'une grande importance pour une entreprise française, par exemple, qui s'apprêterait à s'implanter dans un pays dont la culture est très différente, comme le Japon ou l'Égypte. Mais les responsables du marketing se les posent parfois aussi à propos de leur propre pays, lorsqu'ils ont le sentiment que des changements culturels profonds s'y dessinent. C'est ainsi qu'en France et dans d'autres pays occidentaux, des études sont menées sur l'évolution des *styles de vie* et des *valeurs* morales ou sociales dominantes. Ces études ont mis en évidence, pendant les années quatre-vingt et quatre-vingt-dix, le déclin de certaines valeurs traditionnelles, telles que la discipline, la sobriété, le culte du travail et de l'épargne, et l'influence croissante d'autres valeurs telles que la tolérance (*permissive society*), l'hédonisme, l'individualisme, le loisir, etc.. Depuis le début des années deux mille, sous l'influence de la crise économique notamment, on observe un déclin de la « frénésie de consommation », une recherche de l'authenticité sous toutes ses formes et une attention plus grande portée par les consommateurs au rapport « qualité-prix » des produits qu'ils achètent. Plus récemment encore, on peut souligner deux évolutions majeures :

- le consommateur n'est pas seulement une machine « à appréhender et à traiter des signaux » (publicité, prix, qualité, disponibilité des produits, etc.) au comportement presque mécanique mais, de façon plus complexe, un individu sensible et affectif à la recherche *d'émotions, de relations, de différences et d'exaltations*. D'une économie classique et plus raisonnée, mettant en exergue la valeur technologique et utilitaire du produit, on se rapproche ainsi d'une véritable *économie de l'expérience*, préfigurée par des sociétés comme Apple, Starbucks, Virgin ou le Club Méditerranée par exemple ;
- la participation et l'implication du consommateur au sein de la transaction économique se sont singulièrement accrues. Le client devient ainsi de plus en plus *acteur* de sa propre consommation. Par définition même, le consommateur, dans une économie de l'information, en est aussi le *co-producteur* dans la mesure où c'est lui qui, utilisant cette information, lui donne sa véritable valeur ajoutée. À cet égard, la « formule » développée par Ikea, où le consommateur transporte et monte lui-même son meuble en kit, illustre bien cette participation active du consommateur.

Exemples

Face aux questions liées à la santé, le sida a été un facteur déterminant de l'attitude des patients et des malades envers le corps médical. L'opinion s'est rendue compte que les malades pouvaient prendre en charge leur maladie, qu'ils pouvaient être acteurs de la santé publique. Les médecins eux-mêmes, en butte à des critiques de plus en plus ouvertes et de plus en plus nombreuses de la part des malades, se sont rendus compte des évolutions comportementales de leur « clientèle » et souhaitent désormais – même si certains ne l'expriment pas aussi clairement – conseils et soutien de la part des laboratoires pharmaceutiques pour pouvoir établir de meilleurs rapports avec leurs patients. De ce fait, la proposition commerciale d'un laboratoire – au-delà de la performance technologique des molécules développées – doit pouvoir

s'organiser en partie autour des évolutions comportementales et sociologiques du patient et des nouvelles relations nécessaires pendant la consultation.

Avec Internet, les investisseurs en bourse sont devenus plus compétents et ont obtenu, grâce aux nouveaux opérateurs, une meilleure « lisibilité » du marché. Les opérateurs en ligne (Self-trade en France, Charles Schwab aux États-Unis par exemple) fournissent gratuitement un logiciel qui permet à leur client d'optimiser eux-mêmes l'ensemble de leurs placements financiers et de réagir rapidement à des fluctuations de marché. La société de courtage ne s'occupe plus que de réaliser les ordres passés par ses clients et les prestations de conseil ont ainsi totalement disparu de la « panoplie » des services proposés par certains *brokers* à leur clientèle.

4 Environnement juridique

Quels sont les principaux règlements susceptibles d'avoir une incidence sur les activités de l'entreprise, qu'il s'agisse d'interdiction de vendre certains produits, de restrictions concernant leur publicité, de limitations quant aux méthodes de vente ou au choix des canaux de distribution, de réglementation des prix, etc. ?

Exemples

Les réglementations concernant la récupération, la destruction ou le recyclage des emballages perdus peuvent avoir des incidences importantes sur la politique de packaging des fabricants de yoghourts, de bière ou d'eau minérale.

Les directives de Bruxelles concernant la libéralisation du secteur de la distribution d'électricité en Europe ont des répercussions importantes sur les orientations stratégiques des opérateurs nationaux et l'autorisation qui leur est accordée ou non dans le domaine de la vente directe, de la politique de prix ou des acquisitions d'entreprise.

5 Environnement technologique

Enfin, il peut être intéressant pour une entreprise d'analyser les tendances technologiques susceptibles d'avoir, à court ou moyen terme, une incidence sur son marché.

Exemples

Dans une entreprise de presse dont une large part des ressources provient de ses recettes publicitaires, il convient de se tenir informé des perspectives d'apparition et de développement de nouveaux médias, tels que la télévision par câble ou par satellite, qui pourraient entraîner des changements importants dans la répartition actuelle de la publicité entre les médias.

Les réseaux IP (Internet Protocol) ont déjà révolutionné la communication des données et sont en passe d'avoir les mêmes conséquences sur les communications vocales. Les transformations en cours et les évolutions possibles liées aux technologies VoIP (*Voice over Internet Protocol*) sont absolument extraordinaires. Alors qu'Internet avait été jusqu'alors une bénédiction pour les opérateurs de télécommunications, il représente aujourd'hui un risque gigantesque : celui de rendre obsolètes plus de 1 000 milliards de dollars d'investissements en infrastructures téléphoniques « classiques »...

6 Environnement concurrentiel

La concurrence se définit comme une situation économique résultant de *l'interaction* des entreprises qui rivalisent sur un marché à l'achat ou à la vente.

On dira d'un marché qu'il est concurrentiel lorsqu'il existe un grand nombre de producteurs offrant des produits *similaires ou substituables* et un grand nombre de demandeurs potentiels exerçant leur pouvoir de *choix entre les alternatives proposées*. S'il n'existe qu'un producteur, on parle de situation de monopole. Dans le cas où il y a un petit nombre d'offres, il s'agit alors d'un oligopole.

Il est important pour l'entreprise de bien connaître les sources de concurrence auxquelles elle peut être éventuellement exposée et les techniques utilisées pour mieux comprendre, analyser et suivre ces facteurs de concurrence. À cet égard, le marketing voit aujourd'hui son rôle davantage reconnu dans des approches telles que *l'analyse concurrentielle* et *l'intelligence économique*.

■ L'analyse concurrentielle

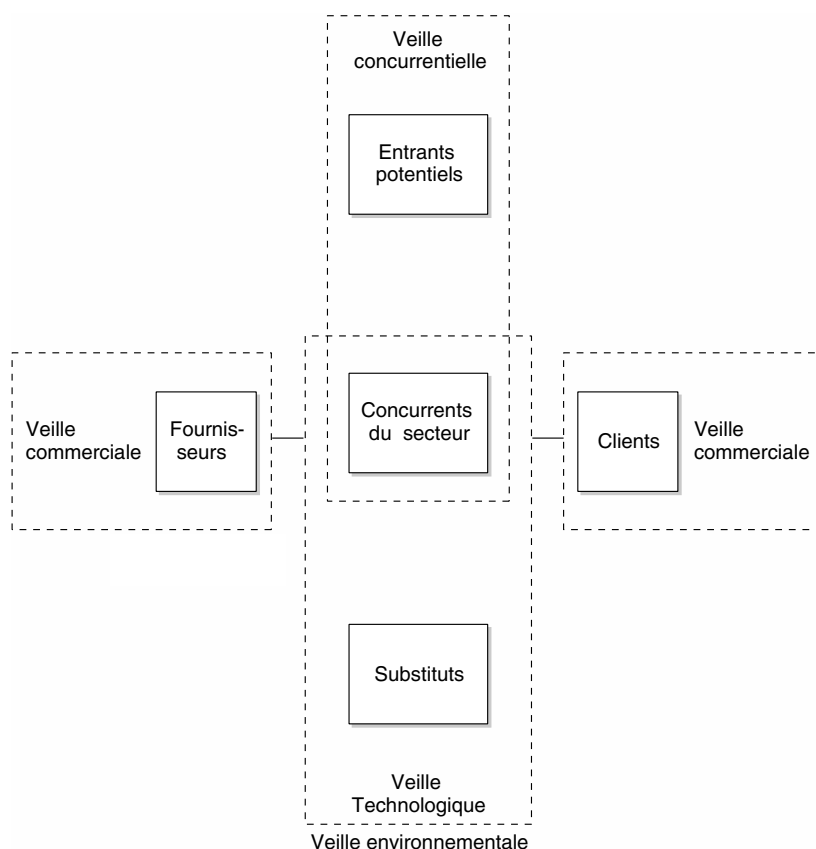


Figure 1.2 — Les paramètres de la concurrence et leur suivi

Comme l'expose la figure 1.2, l'analyse du contexte concurrentiel est généralement schématisée en mettant en évidence cinq forces ou *sources de rivalité potentielles*, qui s'exercent directement ou indirectement sur les entreprises d'un domaine d'activité :

- les concurrents directs;
- les entrants potentiels;
- les clients et les distributeurs;
- les fournisseurs;
- les produits de substitution.

Ces cinq forces n'ont pas la même intensité à chaque instant et leur influence respective sur la structure concurrentielle d'un secteur peut évoluer au fil du temps.

Dans une perspective dynamique, l'entreprise doit s'assurer de leur évolution pour anticiper les changements ou les « ruptures » probables du secteur et les problèmes éventuels que de telles forces peuvent exercer sur son devenir et sa rentabilité à terme. Les méthodes de prévision, qualitatives ou expérimentales, dont il est ici question ont été exposées à la section précédente.

Exemple

L'introduction des mécanismes à quartz au sein de l'industrie horlogère a profondément modifié les règles du jeu de la concurrence entre les acteurs du secteur. D'une optique centrée autour de la précision, de la fiabilité, de la réputation et du prestige d'artisans-horlogers traditionnels organisés en petites structures, la logique est devenue celle d'un secteur industriel et mondial par essence, reposant sur des principes de fabrication en large série à très faible coût unitaire. Cette nouvelle logique a non seulement signifié la domination de nouveaux entrants japonais dans le domaine, en particulier sur le bas de gamme, mais aussi la disparition d'un grand nombre de fabricants de mécanismes classiques – principalement français, suisses et américains – qui n'ont pas pu s'adapter à ces nouvelles conditions.

■ L'intelligence économique

L'environnement d'un secteur donné ne reste jamais longtemps identique, entraînant avec lui le changement des *conditions du marché*. Prévoir et gérer ces changements est l'un des rôles majeurs du marketing actuel car le changement naît précisément du marché et de l'évolution de son environnement.

Procédant par expérimentation et par essais successifs, les méthodes de suivi de la concurrence sont une démarche dynamique au terme de laquelle pourront être identifiés les marchés potentiels et les futurs possibles de l'entreprise. Dans la phase initiale de l'étude, la gamme des « probables » n'est donc pas limitée et tous les *scénarios* doivent être envisagés. Ce type d'étude repose à la fois sur des recherches documentaires et des interviews d'experts qui, confrontées à des analyses de résultats, permettront progressivement de réduire la gamme des « probables ».

La *veille (ou intelligence) économique* repose sur une collecte d'informations issues de multiples horizons, qui peut provenir de sources formelles (presse, banques de données, etc.) ou informelles (banques, contacts avec les clients, les fournisseurs, etc.). Pour être efficace et remplir son rôle de prévision des changements de l'environnement, la veille doit être aussi globale que possible. Elle s'applique sur chacune des cinq forces de rivalité au sein d'un domaine d'activité. Ainsi définies, les veilles sont essentiellement de quatre types : technologique, commerciale, environnementale et concurrentielle.

Souvent utilisée de manière défensive – c'est-à-dire pour se prémunir contre les assauts de la concurrence et conserver une position donnée dans un secteur – la veille peut également être un outil d'action appliqué à l'innovation ou à l'amélioration continue qui permet d'identifier des opportunités ou des tendances porteuses.

Dans cette optique, un des principaux outils d'analyse et de suivi est celui du *benchmarking*. Le *benchmarking* consiste à évaluer et tenter d'améliorer le potentiel et les performances de l'entreprise par rapport à ses concurrents. Cette méthode, reposant sur une analyse comparative permanente, pose, bien évidemment, certaines difficultés relatives au recueil d'informations.

L'écoute, non pas nécessairement de la demande globale, mais des clients et de leurs remarques, de la force de vente, des distributeurs et des éventuels prescripteurs, est un axe essentiel de la démarche et les Japonais ont pu démontrer au reste du monde l'efficacité et la pertinence de ce type d'approche. À l'instar des Japonais, les systèmes de renseignement mis en place par les entreprises doivent être capables de transmettre à leurs salariés des informations stratégiques et « lisibles » en un temps record pour leur permettre un usage intensif, rapide et « offensif » de l'information.

L'essentiel

La description générale du marché et de son environnement est un type d'étude du marché qui ne constitue généralement que le préalable à des études plus approfondies. Ce type d'étude comporte trois rubriques principales.

1. Définition du marché

Le marché auquel s'intéresse une entreprise doit normalement être défini comme l'ensemble des produits ou des comportements avec lesquels les produits de l'entreprise sont en concurrence, et contre lesquels elle peut, par son action propre, lutter avec une certaine efficacité.

2. Évaluation globale de la taille, de la structure et de l'évolution du marché

Ces données générales peuvent souvent être recueillies, par des études « documentaires » légères, auprès de sources statistiques publiques ou professionnelles et par des méthodes plus complexes de prévision concernant l'évolution future du marché. Le choix entre ces méthodes doit se faire au coup par coup, à propos de chaque problème de prévision qui se pose, et implique toujours un arbitrage entre des considérations de coût et de délai, d'une part, de fiabilité et de précision, d'autre part.

3. Analyse des éléments pertinents de l'environnement

Cette analyse peut porter sur l'état actuel et les tendances de l'environnement démographique, économique, socioculturel, juridique, technologique et surtout concurrentiel du marché auquel on s'intéresse.

Le Prince Maurice : du mauve dans les étoiles

Plages de rêve, hôtellerie haut de gamme et privilège d'un service sans égal : plus de 600 000 touristes se rendent chaque année à l'île Maurice, l'un des joyaux de l'océan Indien.

Mais avant d'être un paradis pour touristes aisés, l'île Maurice représente l'une des réussites économiques africaines les plus notoires des trente dernières années.

Le pays était pourtant mal parti. Il y a quarante ans, les experts croyaient l'île condamnée au sous-développement mais, depuis l'indépendance en 1968, une politique volontariste en matière fiscale – très favorable aux investissements – et un exercice démocratique sans faille ont fait passer l'île du statut de pays sous-développé à celui de pays intermédiaire. Cette minuscule terre – en proie à de nombreux maux avant l'indépendance : monoculture de la canne à sucre, croissance démographique débridée, absence de ressources naturelles, population réputée ingérable... – a donné naissance à l'un des pays les plus riches de la région – avec un revenu par habitant en parité de pouvoir d'achat supérieur à 11 000 dollars en 2009.

Aujourd'hui, c'est sur le tourisme que table le gouvernement pour pérenniser le « miracle mauricien ». Après Gaétan Duval – homme de réseaux, très lié à la France – c'est au tour des riches familles mauriciennes d'origine française, propriétaires des champs sucriers, d'investir dans le tourisme pour y développer palaces et prestations de luxe.

Royal Palm, Legend, Touessrok, Saint Géran, Beaurivage, Prince Maurice... la catégorie des cinq étoiles est probablement mieux représentée à Maurice que partout ailleurs dans le monde et les investissements consentis sont à la hauteur des enjeux (55 millions d'euros pour la seule rénovation du Belle Mare, par exemple, l'un des fleurons de l'île). Car les hôteliers mauriciens ont bien compris que leur avenir se jouait dans le très haut de gamme. Et comme l'affirme Patrice Binet-Decamps, directeur général des hôtels Constance – une entreprise mauricienne diversifiée dans le tourisme de luxe :

« Si nous voulons continuer à gagner de l'argent dans un pays plus petit que le Luxembourg, ce ne sera pas en accueillant toujours plus de touristes et en répétant les mêmes erreurs que la Tunisie ou la Thaïlande. Ce n'est pas la quantité mais la qualité des visiteurs que nous devons maintenir car le luxe est bien plus lucratif que le moyen de gamme. Nous devons donc pouvoir offrir toujours plus de services et développer un niveau de prestations exceptionnel si nous voulons attirer et séduire une clientèle à très hauts revenus. »

Tirant parti d'une image de marque « nationale » désormais attractive et solidement établie, le Prince Maurice cumule rapidement titres prestigieux et prix internationaux. Après seulement deux années d'existence, l'hôtel obtient ainsi des Relais & Châteaux sa plus haute distinction, la « couleur pourpre », dont moins de vingt hôtels dans le monde peuvent s'enorgueillir. L'exigence des Relais & Châteaux se traduit par la qualité et la rigueur du recrutement des établissements qu'elle accueille chaque année selon des critères d'admission particulièrement sévères. Et c'est en parfaite adéquation avec la fameuse « charte des cinq C » définie par la première chaîne de luxe au monde que le Prince Maurice a su développer des prestations sans égal sur le reste de l'île :

– La *courtoisie* – premier critère d'importance – est la certitude d'être accueilli et reconnu par le directeur général de l'établissement au cours de son séjour. Loin des artifices

dorés des palaces traditionnels et de leur côté ostentatoire mais trop impersonnel, le concept du Prince Maurice est fondé, depuis l'origine, sur le mélange harmonieux de l'art du recevoir – dont peuvent, à juste titre, se prévaloir les Mauriciens – et d'un sens aigu du détail qui fait la différence avec une concurrence pourtant experte et compétente.

- Le *charme* des lieux – deuxième des cinq critères retenus – se définit par l'aspect extrêmement raffiné de l'ensemble. Niché sur un site d'une exceptionnelle qualité sur la côte est de l'île, l'hôtel se développe sur 60 hectares de terres privées totalement intactes, à l'abri des vents dominants. L'ensemble se marie harmonieusement avec l'authentique simplicité du site. Matériaux nobles et naturels, le bois, la pierre et le chaume donnent à l'hôtel un charme unique, caractérisé par la quiétude et le confort extrême (voir pages IV et V).
- Chaque Relais & Châteaux possède un style propre qui donne à l'emplacement son *caractère* spécifique – troisième des cinq critères définis par la marque. La construction du Prince Maurice est l'œuvre d'une équipe de grands professionnels dont la clé de voûte est un tandem composé par l'architecte mauricien Jean-Marc Eynaud et le décorateur américain Martin Brenner. L'association du Prince Maurice et de Guerlain pour le superbe spa de l'hôtel, la participation de l'hôtel à de nombreuses manifestations culturelles (semaine internationale du livre, prix France Inter, défilé annuel de haute couture, expositions diverses) donnent corps au concept de « l'unique élégance » défini par Patrice Binet-Decamps et décliné par ses équipes. Cette adéquation entre « l'esprit Constance », l'environnement naturel de l'hôtel et les manifestations culturelles qui s'y expriment, reflète les attentes nouvelles d'une clientèle privilégiée qui souhaite désormais associer arts et culture aux vertus de la plage et de la détente. Depuis plus d'un demi-siècle, le réseau des Relais & Châteaux s'est d'ailleurs imposé dans le monde entier comme la référence ultime d'une hôtellerie à vocation culturelle.
- Afin que le client puisse se reposer, l'environnement doit être paisible, garantissant au consommateur un *calme* absolu et sans faille. Musiques indiennes, créoles et chinoises, restaurant flottant, éclairages tamisés, odeurs précieuses et discrètes, matériaux rares, réserve aquatique naturelle, centre de remise en forme dédié, bibliothèque aux allures de club anglais... l'hôtel offre au client l'intimité, la détente et le calme dont il est souvent privé dans sa vie quotidienne.
- Dernier critère, la *cuisine*. Elle doit être de grande qualité quand elle n'est pas exceptionnelle. C'est d'ailleurs Pierre Troisgros – trois macarons au guide Michelin – qui préside les Relais Gourmands, étapes gastronomiques réputées des Relais & Châteaux. Celle du Prince Maurice est largement reconnue et mélange subtilement plusieurs cuisines du monde autour du thème fédérateur et spécifique des épices, traduction de l'esprit des hôtels Constance dans le domaine culinaire.

Sources : Bottiglieri J.-L., « Pour Relais & Châteaux, le luxe est un art de vivre », *Espaces*, no 212, février 2004. Chevillet P., « Les Relais & Châteaux mènent grand train », *Les Échos*, 25 mars 1999. Knight J., « Escape Special : Top hotels of Mauritius », *The Observer*, 27 octobre 2009. Lis C., « Maurice, reine du marketing », *L'Express*, 15 août 2002. Menu B. et al., « Le Prince Maurice : une nouvelle image du luxe », *Le Figaro Magazine*, 17 février 2001.

L'étude des comportements

Pour prendre des décisions concernant les différents aspects de leur politique de marketing (politique de produit, de distribution, de prix et de communication), les entreprises ont très souvent besoin de connaître avec précision les habitudes, les opinions et croyances, les besoins, les goûts, les préférences des publics sur lesquels elles cherchent à exercer une influence. Les informations que l'on peut rechercher, à cet égard, se rangent en deux catégories principales, selon qu'elles portent sur :

- les comportements effectifs (ou objectifs) du public, c'est-à-dire ce que les gens *font* (habitudes de consommation, d'achat, d'information, etc.);
- les attitudes et processus mentaux (ou subjectifs), c'est-à-dire ce que les gens *pensent* (motivations, croyances, attitudes, processus de décision, etc.).

Section 1	■	Inventaire des publics importants de l'entreprise
Section 2	■	Étude des comportements effectifs
Section 3	■	Étude des besoins, motivations et attitudes mentales
Section 4	■	Les processus de décision et de choix
Section 5	■	Les méthodes d'enquêtes
Section 6	■	La segmentation d'un public

Après avoir lu ce chapitre, saurez-vous répondre aux questions suivantes ?

- À qui les entreprises sont-elles susceptibles de vendre leurs produits ?
- Parmi les publics de l'entreprise, lequel s'avère être le plus important ?
- Quelle méthode permet d'étudier les publics de l'entreprise ?
- Quelles sont les comportements englobés dans le terme général de « comportements effectifs » ? Les détailler.
- Quelles questions doit-on se poser lorsque l'on parle de comportement d'achat et d'information ?
- Quels sont les facteurs explicatifs qui viennent compléter la compréhension du comportement du consommateur ?
- Comment peut-on définir un besoin ?
- Comment définir une motivation ?
- Donner des exemples de motivation.
- Comment définir un frein à l'achat ?
- Quelles sont les différents types d'attitude ? Comment les illustrer ?
- Quels sont les grands axes d'étude qui permettent, pour l'entreprise, d'accéder au processus de décision et de choix du consommateur ?
- Quelles méthodes d'échantillonnage permettent d'obtenir des informations fiables sur une population mère ?
- Décrire les principales méthodes de recueil des informations.
- Définir les différents types d'enquêtes et déterminer si ces enquêtes sont descriptives ou expérimentales.
- Discuter des différences et de l'intérêt des principaux types d'enquêtes.
- En quoi consiste la segmentation d'un public ?
- Vis-à-vis d'un public, est-il raisonnable d'adopter une seule approche marketing ? Pourquoi ?
- Définir l'étape clé de la démarche de segmentation d'un public.
- Détailler les principaux critères de segmentation d'un public.

Section 1

INVENTAIRE DES PUBLICS IMPORTANTS DE L'ENTREPRISE

On a vu qu'il était possible de définir un marché en termes de produits, services, domaines d'utilisation ou de besoins, et qu'on pouvait le mesurer en unités de volume ou de valeur. Mais, dès lors qu'on a l'intention d'agir sur un marché, on doit le considérer avant tout comme un ensemble de « publics », composés d'individus ou d'organisations dont les attitudes et les comportements peuvent avoir une

influence sur le succès ou l'échec de l'entreprise. Les publics importants varient naturellement selon les marchés. On peut les classer en six catégories principales, dont les relations entre elles et avec l'entreprise à laquelle on s'intéresse sont illustrées par la figure 2.1 ci-dessous.

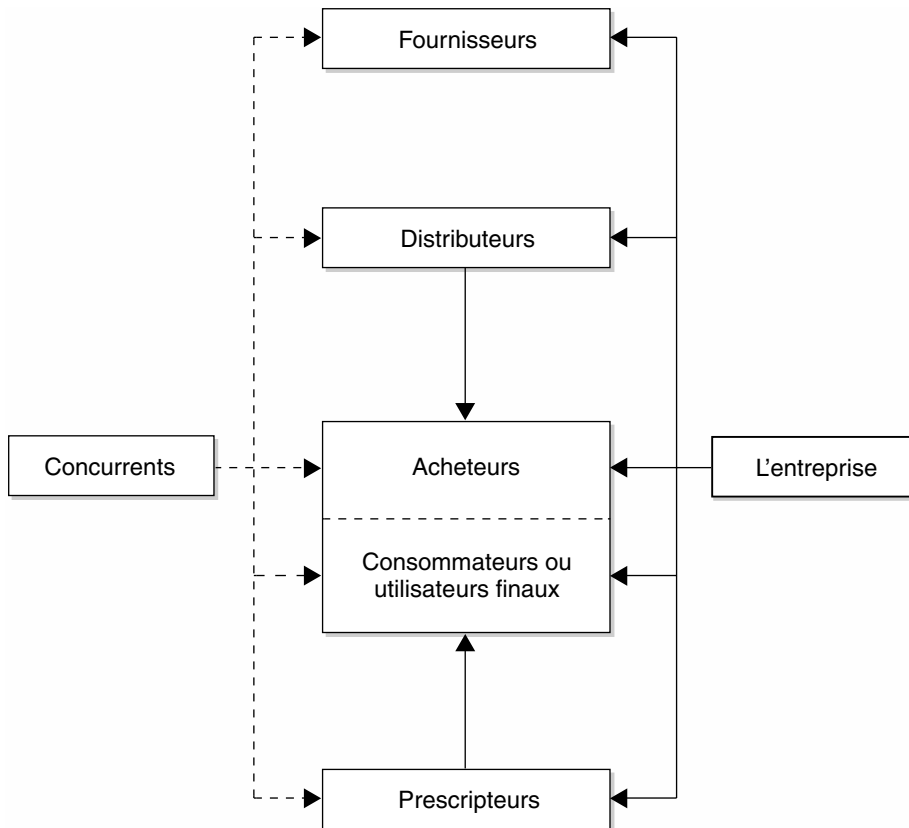


Figure 2.1 — Les principales catégories de publics importants

1 Consommateurs ou utilisateurs finaux

Dans de nombreux cas, le public le plus important pour une entreprise est celui des consommateurs ou utilisateurs actuels ou potentiels de ses produits, car c'est, pour une large part, de leurs préférences, de leurs choix, et plus généralement de leurs comportements que dépendront les ventes de l'entreprise. Ces consommateurs ou utilisateurs peuvent être des individus, des ménages, des entreprises, ou parfois même des animaux (dans le cas par exemple du marché des aliments pour chiens). Mais ce public est loin d'être le seul important pour une entreprise, et il arrive même

qu'il ne soit que secondaire. C'est le cas, par exemple, lorsque ce ne sont pas les consommateurs finaux qui décident de consommer ou qui choisissent les produits qu'ils consommeront. C'est ainsi que, sur le marché des produits pharmaceutiques, ce n'est généralement pas le consommateur final (le malade) qui choisit ses médicaments; qu'en matière d'alimentation infantile ce n'est pas le nourrisson qui choisit ses bouillies et ses petits pots; ou qu'en matière de déodorants pour hommes ce sont souvent les femmes qui choisissent et qui achètent pour leurs maris.

2 Acheteurs

Les acheteurs constituent donc souvent un public distinct de celui des consommateurs finaux et, dans la mesure où ils exercent une influence sur le choix des produits, sont un public important. À ce titre, un fabricant de jouets doit se préoccuper de la perception que les mères de famille vont avoir de ses produits pour leurs enfants, un fabricant de produits alimentaires pour chien doit suivre avec attention l'évolution des sensibilités des propriétaires d'animaux; un vendeur de solutions industrielles doit bien connaître, au-delà des utilisateurs et des prescripteurs techniques de ses solutions dans l'entreprise, les besoins et les attentes des acheteurs industriels.

3 Distributeurs

La plupart des entreprises vendent leurs produits non pas directement aux consommateurs (ou acheteurs) finaux, mais par l'intermédiaire d'agents de la distribution : courtiers, grossistes, centrales d'achats et détaillants. Le comportement de ces distributeurs, et notamment leurs décisions de distribuer ou de ne pas distribuer, de « pousser » ou de ne pas pousser les produits de l'entreprise, ont dans ces cas une influence importante sur leurs ventes.

4 Prescripteurs et conseillers

Les distributeurs jouent souvent, vis-à-vis des acheteurs et consommateurs, un rôle de conseiller. Mais ils ne sont pas les seuls à jouer un tel rôle. Les architectes, par exemple, peuvent exercer une influence importante sur leurs clients pour le choix de matériaux de construction; les chroniqueurs de l'*Auto-Journal* peuvent influencer les automobilistes dans le choix de leur voiture; et, dans le cas des médicaments, les médecins ne sont pas seulement des conseillers mais de véritables prescripteurs, de sorte que c'est essentiellement d'eux que dépendent les ventes des laboratoires pharmaceutiques.

5 Concurrents

La politique suivie par les concurrents de l'entreprise, notamment en matière de lancement de produits, de fixation des prix ou de campagnes publicitaires, exerce naturellement, elle aussi, une grande influence sur les ventes de l'entreprise. Cela justifie que l'on considère ces concurrents comme un « public » important, dont il faut essayer de connaître, de comprendre et surtout de prévoir les comportements. Étant donné toutefois qu'il est rarement possible pour une entreprise de mener des enquêtes auprès de ses propres concurrents, on utilise généralement, pour connaître et prévoir leurs comportements, des études particulières désignées par le terme de « veille concurrentielle », qui ont été décrites au chapitre précédent.

6 Fournisseurs

Pour certaines entreprises enfin, le public que constituent les fournisseurs peut avoir, du point de vue de la politique de marketing, une grande importance. C'est souvent le cas, par exemple, dans le secteur agroalimentaire.

Exemples

La qualité et le « suivi » des conserves de légumes, ainsi que la possibilité, pour un fabricant de ce genre de produit, de faire face à la demande, dépendent pour une large part de ses relations, « en amont », avec les producteurs de légumes.

La politique de prix des fabricants de café soluble ou de chocolat en tablettes est largement déterminée par les cours à la production de ces denrées, et par conséquent par le comportement des producteurs.

Parmi tous les publics auxquels s'intéresse une entreprise, le plus important pour elle est généralement celui des consommateurs (ou utilisateurs) potentiels de ses produits ou services. C'est la raison pour laquelle les méthodes d'étude des comportements effectifs et mentaux sont appliquées le plus fréquemment au public des consommateurs, et qu'elles sont désignées par le terme *d'étude du comportement des consommateurs* (*consumer behaviour*). Mais les méthodes d'enquête utilisées pour l'étude des comportements des consommateurs, qui seront décrites dans les sections suivantes de ce chapitre, peuvent être employées aussi, lorsque c'est nécessaire, pour l'étude d'autres publics : acheteurs, prescripteurs, distributeurs, etc.

Section 2 ÉTUDE DES COMPORTEMENTS EFFECTIFS

Les comportements effectifs (ou objectifs) des consommateurs peuvent être regroupés en deux grandes catégories, à savoir : les comportements d'utilisation ou

de consommation, d'une part, et les comportements d'achat et d'information, d'autre part.

1 Comportements de consommation ou d'utilisation

Les principales questions qu'il faut généralement se poser à propos des habitudes de consommation ou d'utilisation sont :

- qui consomme ?
- quoi ?
- combien ?
- où, quand et comment ?

Quelques exemples, relatifs à des produits de grande consommation, illustreront le sens concret de ces questions.

1.1 Qui consomme ?

Exemple

Une étude des comportements en matière de désodorisants corporels devrait permettre de connaître le pourcentage des utilisateurs, réguliers ou occasionnels, de ce produit, ainsi que les variations de ce pourcentage en fonction de différents critères tels que l'âge, le sexe ou la catégorie socio-professionnelle.

1.2 Que consomme-t-on ?

L'analyse du « quoi » se fait généralement à la fois sous l'angle des types de produits (lorsqu'il y en a plusieurs) et des marques consommées ou utilisées.

Cette analyse peut se faire soit en *pénétration*, c'est-à-dire, en pourcentages de consommateurs, soit en *volume*, c'est-à-dire en quantités consommées. Des exemples de ce type d'analyse sont présentés dans les deux tableaux ci-contre¹.

1. Les deux exemples proposés ne concernent que les femmes, et ne comportent qu'une ventilation par âge. Mais il est clair que des données analogues peuvent être recueillies pour les hommes, et que les ventilations par catégories sociales, habitat, etc., peuvent être fournies.

**Tableau 2.1 — Analyse en pénétration du type de désodorisant utilisé en dernier lieu
(en pourcentages d'utilisateurs)**

	Ensemble	15 à 24 ans	25 à 34 ans	35 à 49 ans	50 ans et plus
Sticks	35 %	32 %	31 %	34 %	40 %
Aérosols	31 %	40 %	35 %	30 %	18 %
Rollettes	18 %	14 %	18 %	19 %	22 %
Atomiseurs	10 %	6 %	8 %	12 %	16 %
Crèmes	4 %	5 %	6 %	3 %	3 %
Divers	2 %	3 %	2 %	2 %	1 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

**Tableau 2.2 — Analyse en volume : répartition de la consommation par marques
(en pourcentages des achats du dernier trimestre)**

Total des achats (en volume)	100 %
Marques :	
A	33 %
B	28 %
C	12 %
D	8 %
E	4 %
Divers	15 %

1.3 Combien consomme-t-on ?

L'étude du « combien » peut se faire, selon les cas, en quantités consommées ou en fréquence de consommation (ou d'utilisation).

Exemples

Dans une étude sur les habitudes de consommation des désodorisants corporels, il convient de déterminer le pourcentage de consommateurs utilisant ce type de produits :

- tous les jours ou presque;
- entre 1 et 4 fois par semaine;
- occasionnellement (moins d'une fois par semaine).

Dans une étude sur la consommation de cigarettes, il est intéressant de distinguer :

- les petits fumeurs (1 à 10 cigarettes par jour);
- les fumeurs moyens (11 à 20 cigarettes);
- les gros fumeurs (plus d'un paquet par jour).

1.4 Où, quand et comment consomme-t-on ?

Les questions pertinentes à se poser, en ce qui concerne les moments (ou occasions) et les modes de consommation ou d'utilisation, varient évidemment selon la nature du produit étudié.

Exemples

Dans une étude des habitudes de consommation de la bière, il est important de connaître la part de la consommation (ou le pourcentage de consommateurs) à domicile, d'une part, et dans les cafés, d'autre part.

Dans une étude de marché du café soluble, il est intéressant de connaître la part de la consommation (ou le pourcentage de consommateurs) aux différents moments de la journée : petit déjeuner, après le déjeuner, après le dîner, entre les repas.

Dans une étude du marché de la margarine, il est intéressant de savoir combien de ménagères l'utilisent respectivement pour la pâtisserie, les sauces, les rôtis, les emplois crus, etc.

2 Comportement d'achat et d'information

Les principales questions que l'on se pose généralement en ce qui concerne les comportements d'achat et d'information sont les suivantes.

2.1 Qui achète ?

La politique de marketing a souvent pour but d'influencer les acheteurs d'un produit. Or, les acheteurs ne sont pas toujours les consommateurs. C'est ainsi qu'en matière de désodorisants masculins (ou utilisés par les hommes), 80 % des achats environ sont faits par une femme (généralement l'épouse de l'utilisateur).

2.2 Qui décide, prescrit ou influence ?

L'acheteur, à son tour, n'est pas toujours le « décideur » ou du moins le décideur unique. C'est en particulier souvent le cas, on le verra plus tard, lorsqu'il s'agit de produits industriels. Mais cela peut aussi être vrai pour les produits de grande consommation.

Exemples

En matière de vins fins et bien que les achats soient encore souvent faits par la femme, c'est généralement le mari qui lui donne des instructions.

Dans l'achat d'une voiture ou d'un poste de télévision, plusieurs membres du foyer, y compris parfois les enfants, peuvent avoir leur mot à dire.

S'agissant des biscuits sucrés, des yoghourts, des desserts, etc., c'est souvent l'enfant qui choisit la marque, même lorsque l'achat est fait par la mère.

2.3 Où achète-t-on ?

Pour orienter sa politique de distribution, une entreprise a besoin de connaître les lieux habituels d'achat du produit qu'elle vend.

Exemple

Un fabricant de lunettes solaires doit savoir quelle est la part respective, dans l'ensemble des ventes, des opticiens, des pharmaciens, des grandes surfaces, des magasins de proximité, etc.

2.4 Quand achète-t-on ?

Certains produits ont une vente saisonnière. Il faut alors connaître la répartition des ventes dans l'année pour pouvoir, par exemple, moduler dans le temps l'effort publicitaire et promotionnel de l'entreprise. Par exemple, plus de 50 % des ventes de champagne se font au quatrième trimestre (principalement en décembre). De même, certains achats peuvent être concentrés sur certains jours de la semaine : l'achat, ou tout au moins la recherche d'un logement, se fait par exemple souvent pendant les week-ends.

2.5 Comment s'informe-t-on ?

Il peut être intéressant en premier lieu de connaître les habitudes générales d'information des publics auxquels on s'intéresse. C'est ainsi que, si l'on veut faire de la publicité auprès d'une certaine « cible », et si l'on veut choisir des « supports » appropriés, il faut savoir quelle est l'audience (ou la pénétration) des différents supports (presse, radio, télévision, cinéma, sites en ligne, etc.) dans la cible visée. On reviendra sur cette question lorsqu'on parlera de la politique publicitaire et du « média-planning ».

Mais il peut aussi être utile de connaître les sources spécifiques d'information auxquelles les gens ont recours pour un achat déterminé.

Exemple

Dans quelle mesure les acheteurs de voitures ont-ils recours, durant leur phase d'exploration et de réflexion :

- à des publications spécialisées (*Auto-Journal*, etc.) ?
- à des revues de consommateurs (*60 millions de consommateurs*, etc.) ?
- aux conseils de garagistes ?
- à la publicité télévisuelle ?
- à des sites spécialisés ?
- aux amis et parents (bouche à oreille) ?

Section 3 **ÉTUDE DES BESOINS, MOTIVATIONS ET ATTITUDES MENTALES**

L'étude des comportements effectifs, c'est-à-dire de ce que les gens *font*, est nécessaire mais rarement suffisante. En effet, pour pouvoir influencer les comportements effectifs, ce qui est généralement le but du marketing, il faut en connaître les *causes*, appelées parfois aussi les *facteurs explicatifs*. Diverses théories générales (ou modèles) ont été et sont proposées pour expliquer les comportements des consommateurs; les principales d'entre elles sont brièvement décrites dans une annexe au présent chapitre. Les responsables marketing doivent les connaître et peuvent s'en inspirer comme d'un cadre conceptuel pour orienter leur réflexion et leur action. Mais, dans la pratique, les gens de marketing sont surtout intéressés par un petit nombre de facteurs explicatifs particulièrement importants qui doivent être étudiés *d'une manière spécifique* à propos de chaque produit ou service : ce sont, d'une part, les besoins, les motivations et les attitudes mentales des consommateurs à l'égard du produit ou service considéré, qui feront l'objet de la présente section, et d'autre part les processus de décision et de choix intervenant dans l'achat de ce produit ou service, qui seront présentés dans la section suivante.

1 Besoins, motivations et freins

1.1 Les besoins

Le terme de « besoin » peut avoir des acceptions diverses. Au sens le plus étroit, il désigne des comportements nécessaires à la survie ou à la santé de l'individu : respirer, boire, manger, dormir... Mais il est généralement employé dans un sens plus large, pour désigner *tout comportement (ou situation) générateur de plaisir ou réducteur de souffrance*. Dans le cadre de cette définition, diverses classifications des besoins ont été proposées. Certains auteurs classent les besoins en fonction de leur origine : besoins naturels (ou physiologiques) et besoins sociaux (ou culturels).

D'autres ont cherché à classer les besoins selon leur nature, en distinguant par exemple les besoins primaires (ou physiques), le besoin de sécurité, le besoin d'amour ou d'affection, le besoin de « reconnaissance » par l'entourage (ou de prestige), le besoin de réalisation de soi-même, le besoin de puissance et de domination. Ces classifications générales ne présentent qu'un intérêt limité pour les responsables de marketing. Plus importante pour eux est l'étude des motivations et des freins spécifiques aux comportements auxquels ils s'intéressent.

1.2 Définition des motivations et des freins

Sans vouloir entrer dans les polémiques que suscitent les termes de « motivations » et de « freins », on peut définir grossièrement ces concepts de la manière suivante :

- les *motivations* d'un comportement déterminé (tel que la consommation d'un produit) sont les plaisirs (ou sentiments agréables) que ce comportement procure à un individu, ou du moins que celui-ci en attend ;
- les *freins* à un comportement déterminé sont les déplaisirs (ou sentiments désagréables) que ce comportement cause à un individu, ou du moins que celui-ci en attend.

Les motivations et les freins ainsi définis peuvent être de nature *physique* (ou fonctionnelle) ou *symbolique* (ou imaginaire). C'est ainsi que la consommation d'un verre de whisky Chivas procure à la fois des plaisirs sensoriels (chaleur, goût, excitation, détente) et des plaisirs d'amour-propre, d'affirmation de soi, d'appartenance à un groupe social, etc.

Les motivations et les freins sont naturellement très variables d'un comportement (ou d'un produit) à un autre. En outre, pour un produit déterminé, la nature et surtout le poids des motivations et des freins sont variables d'un individu à l'autre : dans l'achat d'une voiture, par exemple, certains automobilistes sont surtout sensibles à des motivations « fonctionnelles » (confort, économie, maniabilité), d'autres à des motivations « affectives » (puissance, sécurité), d'autres à des motivations « sociales » (standing, originalité, conformisme). En général, une analyse approfondie des motivations liées à un comportement déterminé fait apparaître qu'elles sont plus nombreuses et variées qu'on ne le pense au premier abord, certaines d'entre elles étant peu explicites et parfois même inconscientes. C'est ce que fera apparaître l'exemple suivant.

1.3 Exemple de motivations et de freins : le potage

Dans une étude de motivation faite pour le compte d'un fabricant de potages en sachets, on a recensé les principales motivations et freins suivants, liés pour une ménagère au fait de préparer, de servir et de consommer du potage :

- motivations alimentaires et diététiques : désir de donner à sa famille un aliment nourrissant et sain, méfiance à l'égard de produits « non naturels », etc. ;

- motivations sensorielles : plaisir gustatif, crainte de la fadeur et de la monotonie, etc. ;
- motivations maternelles et familiales : unir la famille (par un plat sans partage, préparé pour toute la famille et inépuisable), être dépositaire d'une tradition familiale, etc. ;
- motivations fonctionnelles : préparer un plat économique, facile et rassurant (se fait à l'avance, ne risque pas d'être trop cuit ou raté), désir de gagner du temps, etc. ;
- motivations de prestige : désir de s'affirmer comme bonne ménagère, comme fine cuisinière, etc.

2 Attitudes

On désigne généralement par le terme d'attitudes à l'égard d'un « objet » (qu'il s'agisse d'un produit, d'une marque, d'une entreprise, d'un homme politique, etc.) les connaissances, croyances, opinions et sentiments d'un individu à l'égard de cet objet. On peut distinguer, parmi les attitudes, celles qui ont un caractère perceptif ou cognitif (qu'on appelle aussi l'« image » de l'objet), et celles qui ont un caractère affectif ou évaluatif.

2.1 Attitudes cognitives (ou « images »)

Les principales attitudes cognitives d'un individu à l'égard d'un objet, ou si l'on préfère les principales dimensions de l'« image » qu'il s'en fait sont :

■ **La notoriété**

C'est la connaissance de l'existence même de l'objet. On distingue souvent la notoriété *spontanée*, c'est-à-dire l'aptitude des individus à citer l'objet en réponse à une question ouverte, (« Quelles sont les marques de margarine que vous connaissez ? ») et la notoriété *assistée*, mesurée par une question telle que : « Parmi les marques suivantes, quelles sont celles que vous connaissez ? »

■ **Les informations ou croyances de l'individu sur les attributs objectifs de l'objet**

On appelle attribut objectif (ou fonctionnel) une caractéristique qui, en théorie du moins, peut être observée et/ou mesurée.

Exemple

S'agissant de la margarine : sa composition, sa digestibilité, sa nutritivité, son adéquation à différents usages (pâtisserie, grillades, sauces, etc.)

S'agissant d'un véhicule automobile : sa distance de freinage, la nervosité du moteur, l'absence de bruits parasites dans l'habitacle, sa maniabilité, sa résistance au choc après l'analyse de *crash tests*, etc.

■ **Les traits de personnalité et les évocations symboliques associés à l'objet**

Il s'agit ici de caractéristiques non vérifiables objectivement et que l'individu attribue, d'une manière subjective, à l'objet considéré.

Exemples

Une marque de parfum peut être, selon les cas, perçue comme *trendy* ou vieux jeu, luxueuse ou ordinaire, originale ou banale, etc.

Une marque d'apéritif anisé peut évoquer les vacances, le soleil, la plage et la fraîcheur de la mer, alors qu'une autre marque évoquera les petits bistrots « ringards ».

Telle grande banque sera perçue comme accessible, accueillante et proche de ses clients, alors que telle autre apparaîtra comme distante, hautaine et condescendante.

Bien entendu, l'image qu'un individu ou que la majorité des individus se font d'un objet peut fort bien ne pas correspondre à la réalité de cet objet. Une marque chère d'appareils électroménagers peut fort bien avoir une image de qualité supérieure et de standing social élevé, alors même que ses performances « objectives » sont moyennes et que sa clientèle réelle est sensiblement représentative de l'ensemble de la population.

Il en résulte que deux produits « objectivement » très semblables peuvent avoir des images différentes. La plupart des consommateurs de champagne croient à la supériorité de certaines marques, notamment du point de vue du goût, alors que, lors de tests anonymes, ils sont incapables de reconnaître leur marque préférée ou même de discerner des différences entre marques.

2.2 Attitudes évaluatives (ou affectives)

Les attitudes évaluatives (ou affectives) sont des appréciations, des jugements de valeur portés par un individu sur un « objet ». Elles peuvent être saisies et mesurées par différents types de questions, qu'on appelle « échelles d'attitudes ».

■ **Attitude globale**

L'attitude globale d'un individu à l'égard d'un objet (une marque, une entreprise, un homme politique, etc.) est l'évaluation synthétique plus ou moins favorable qu'il exprime à son sujet en réponse à des questions du type suivant :

- « Dans l'ensemble, avez-vous sur la marque X une opinion :
- très favorable ?

- plutôt favorable ?
- ni favorable ni défavorable ?
- plutôt défavorable ?
- très défavorable ? »

■ **Préférences déclarées**

On les mesure par des questions telles que : « Parmi les marques suivantes, quelle est celle que vous préférez ? et ensuite ? etc. »

■ **Satisfaction déclarée**

On peut aussi mesurer l'attitude globale par des questions portant sur la satisfaction d'un individu à l'égard d'un objet :

« Êtes-vous très satisfait, plutôt satisfait, plutôt mécontent ou très mécontent de votre banque ? »

■ **Intentions de comportement déclarées**

Enfin, l'attitude globale peut être saisie au travers des intentions déclarées de comportement à l'égard de l'objet étudié, à l'aide de questions telles que :

- « Si le produit [que vous venez de tester] était mis en vente, pensez-vous que vous l'achèteriez : sûrement, probablement, peut-être, probablement pas, sûrement pas ? »
- « Parmi les candidats suivants aux prochaines élections, quel est celui pour lequel vous avez l'intention de voter ? »

Malgré leur formulation, ces questions servent plus à mesurer des attitudes qu'à prévoir avec certitude des comportements effectifs, ceux-ci pouvant fort bien ne pas dépendre uniquement des attitudes de l'individu.

Section **4** LES PROCESSUS DE DÉCISION ET DE CHOIX

Pour pouvoir influencer efficacement les consommateurs (ou plus généralement les publics auxquels on s'intéresse), il faut savoir comment ils prennent leurs décisions et comment ils font leurs choix. C'est là l'objet de la deuxième grande famille d'études psychologiques, à savoir l'analyse des processus mentaux de décision et de choix.

Ces processus sont très variables selon les produits et les publics : on ne choisit pas une voiture ou un appartement comme on choisit une lessive ou un parfum ; on ne souscrit pas un contrat d'assurance-vie comme on achète un séjour au Club Méditerranée ; et le même individu peut fort bien suivre des démarches mentales différentes selon qu'il achète un ordinateur pour son entreprise ou qu'il en achète un

pour son foyer. Il est donc nécessaire, faute de règles générales et universelles, d'étudier spécifiquement les processus de décision et de choix de la cible à laquelle on s'intéresse, relativement à la catégorie de produits que l'on vend. Cette étude peut se faire sous quatre aspects principaux, qui sont :

- le degré d'implication de l'individu dans la décision ;
- le degré de préméditation de la décision ;
- le nombre, la nature et le poids relatif des « critères de décision et de choix » ;
- la nature et le poids des influences qui s'exercent sur les acheteurs.

1 Le degré d'implication

Le terme « d'implication » désigne l'importance qu'attache l'individu à la décision qu'il doit prendre (ou au choix qu'il doit faire) : une décision est impliquante lorsque l'individu juge, à tort ou à raison, qu'elle peut avoir pour lui des conséquences importantes, en bien ou en mal.

Les gros achats, comme celui d'un appartement, d'une voiture ou d'un appareil électroménager, sont généralement des décisions à implication élevée, dans la mesure où elles auront des conséquences durables et importantes sur la vie de l'individu. Mais d'autres achats peuvent être impliquants même s'ils ne mettent pas en jeu des sommes élevées : pour une femme, l'achat d'un parfum ou d'un maillot de bain est impliquant, parce qu'elle pense qu'il aura des conséquences sur son pouvoir de séduction ; pour un homme qui reçoit des amis à dîner, le choix du vin est impliquant parce qu'il va témoigner du savoir-vivre et de la compétence de l'hôte ; pour une maman qui vient d'avoir un bébé, le choix du lait de ses biberons est impliquant parce qu'il peut avoir des conséquences sur la santé et sur la croissance de l'enfant ; et pour le propriétaire d'un chat, le choix entre Ronron, Whiskas et Sheba est parfois tout aussi impliquant.

En revanche, les achats de produits comme le cirage, le sel ou les éponges ménagères sont généralement peu impliquants, car la plupart des consommateurs pensent qu'un mauvais choix n'aurait pas pour eux des conséquences très graves.

Lorsqu'il doit prendre une décision impliquante, un consommateur a besoin d'être informé, rassuré, conseillé, et il est prêt à consentir des efforts importants, en temps et en argent, pour « faire un bon choix ». Au contraire, s'il se sent peu impliqué, il attachera peu d'intérêt aux informations qui lui sont fournies et aura tendance à prendre la décision la plus facile. Pour trouver une robe qui lui convienne, une femme sera prête à visiter plusieurs boutiques et à dépenser peut-être plus qu'elle ne l'avait prévu ; au contraire, lorsqu'elle achètera du cirage, elle prendra le premier produit qu'elle trouvera, ou le moins cher, ou encore celui qui est en promotion et aisément disponible.

Il est donc clair que les moyens marketing à utiliser varieront selon le degré d'implication des acheteurs potentiels.

2 Le degré de préméditation de la décision

Le degré de préméditation d'un achat se réfère au temps consacré par l'individu à la réflexion préalable à cet achat. Ainsi définie, la préméditation est fortement corrélée à l'implication : lorsqu'un achat est très impliquant, il fait généralement l'objet d'une longue phase d'information, de comparaison et de réflexion préalable ; c'est le cas, par exemple, pour l'achat d'une automobile. Toutefois, d'autres décisions relativement impliquantes peuvent être prises sur un « coup de cœur » et sans avoir été longuement préméditées : c'est le cas, par exemple, de l'achat d'un rouge à lèvres ou d'un parfum.

Du point de vue du degré de préméditation, les produits sont parfois classés en trois catégories :

- produits à achat prémédité : ce sont ceux pour lesquels le processus de décision commence longtemps avant la décision finale ;
- produits à achat impulsif : ce sont ceux pour lesquels le processus de décision est court et se déroule pour l'essentiel au contact même du produit (c'est-à-dire dans le magasin) ;
- produits à achat routinier (ou habituel) : ce sont ceux pour lesquels la phase de réflexion préalable à l'achat est presque inexistante, dans la mesure où la décision est « pré-programmée » : c'est le cas, par exemple, des achats de cigarettes ou du journal.

3 Nombre et nature des critères de choix

Toute décision, et notamment une décision d'achat prise par un consommateur, consiste à faire un choix entre plusieurs solutions alternatives : dans l'achat d'une voiture, par exemple, le choix doit se faire entre les différentes marques et modèles disponibles sur le marché. Pour procéder à un tel choix, le décideur compare généralement les différentes solutions possibles sous plusieurs aspects, c'est-à-dire à la lumière de plusieurs critères qui lui paraissent pertinents. Il est donc important, pour un responsable de marketing, de savoir quels sont les principaux critères utilisés par ses acheteurs potentiels pour faire leur choix, et quelle est l'importance relative (ou le « poids relatif ») de chacun de ces critères.

Pour certains produits, les critères utilisés par les acheteurs sont nombreux et variés ; il s'agit alors de décisions complexes, qui sont généralement associées à des achats impliquants et prémédités.

Exemple

Pour l'achat d'une voiture, les acheteurs comparent souvent les différentes marques sous les aspects suivants :

- prix ;
- habitabilité ;
- confort ;
- puissance fiscale ;
- style ;
- robustesse présumée ;
- performances « sportives » : reprises, tenue de route, etc. ;
- qualité du service après-vente et de l'assistance ;
- proximité du concessionnaire, etc.

Pour d'autres produits, le nombre de critères de comparaison pris en compte par les acheteurs est beaucoup plus restreint. La plupart des acheteurs de piles électriques, par exemple, ne tiennent compte dans leur choix que de deux critères : la durabilité (ou longévité) présumée et le prix. Il arrive même, pour des produits très banalisés, que les acheteurs ne les comparent que sous l'aspect du prix : c'est le cas, par exemple, des achats de matières premières industrielles non différenciées.

4 Les sources d'information et de conseil

Enfin, la quatrième rubrique de l'analyse des comportements mentaux de décision concerne la nature et le poids relatif des sources d'information et de conseil auxquelles a recours l'acheteur.

Exemples

Au moment où ils s'apprêtent à acheter une voiture et où ils cherchent à se faire une opinion sur les modèles en présence, beaucoup d'automobilistes font plus confiance à l'avis des journaux spécialisés tels que *l'Auto-Journal*, ou encore au bouche à oreille, qu'à la publicité.

S'agissant de l'alimentation infantile, l'avis des pédiatres et des puéricultrices pèse d'un grand poids sur les décisions des jeunes mamans lorsqu'elles ont leur premier bébé ; en revanche, à partir du deuxième, elles se fient plutôt à leur propre expérience.

Section 5 LES MÉTHODES D'ENQUÊTES

Lorsqu'on veut recueillir des informations sur les comportements effectifs ou mentaux d'un public déterminé, il est rare qu'on puisse les trouver dans la documentation existante et disponible. Il faut en général procéder à des enquêtes spécifiques

auprès du public auquel on s'intéresse. Dans certains cas, lorsque ce public est peu nombreux, l'enquête peut porter sur tous les individus qui le composent; c'est ce qu'on appelle une enquête exhaustive. Mais le plus souvent, le public auquel on s'intéresse est trop vaste pour qu'on puisse mener une enquête exhaustive.

On a alors recours à la méthode des enquêtes par sondage. Après avoir énoncé les principes des sondages, on décrira les principaux instruments de recueil de l'information, et on passera en revue les types d'enquêtes les plus courants.

1 Principes des sondages

1.1 Théorie des sondages

La théorie des sondages montre qu'il est possible d'estimer les caractéristiques d'une « population » (d'individus, d'organisations ou plus généralement d'objets) à partir de l'observation d'un « échantillon » de cette population, c'est-à-dire d'un sous-ensemble des individus qui la composent.

Exemples

On peut estimer le pourcentage de foyers français possesseurs d'un lave-vaisselle à partir d'une enquête auprès de quelques milliers de foyers.

On peut estimer le pourcentage de médecins généralistes lisant régulièrement le Quotidien du médecin à partir d'une enquête de quelques centaines d'intéressés.

La *validité* de l'estimation que l'on obtient à partir d'un sondage dépend essentiellement de la qualité (ou représentativité) de l'échantillon observé, et cette représentativité dépend à son tour de la *méthode d'échantillonnage* adoptée. Quant à la *précision* de l'estimation, elle dépend pour une large part de la *taille de l'échantillon*.

1.2 Méthodes d'échantillonnage

Pour pouvoir constituer un échantillon d'individus représentatifs d'une population, il faut évidemment, en premier lieu, avoir défini clairement la population (ou le « public ») à laquelle on s'intéresse. Cette population est appelée *population mère* ou *base de sondage*. Ce pourra être, par exemple, l'ensemble des adultes français, ou les femmes de dix-huit à cinquante ans, ou les électeurs d'une circonscription, ou encore les boulangers de la région parisienne, etc. Une fois cette population définie, on a le choix entre trois grandes méthodes d'échantillonnage, c'est-à-dire de désignation des individus qui vont composer l'échantillon (voir tableau ci-après).

Tableau 2.3 — Les méthodes d'échantillonnage

Préalable : définir avec précision la « population mère » (ou « base de sondage »)
1. Méthode aléatoire (ou probabiliste)
2. Méthodes quasi aléatoires
3. Méthode des quotas
4. Les mauvaises méthodes (le faux hasard)

■ **La méthode aléatoire**

La première méthode, dite aléatoire ou probabiliste, est la seule qui soit orthodoxe du point de vue de la théorie des sondages et qui autorise à calculer ensuite les marges d'erreur dont risquent d'être entachées les estimations tirées du sondage.

Elle consiste :

- à dresser une liste exhaustive des individus composant la population à laquelle on s'intéresse ;
- à tirer au sort un certain nombre d'entre eux, qui constitueront l'échantillon.

Elle n'est donc applicable que lorsqu'il est possible de dresser une liste exhaustive de la population mère, ce qui n'est pas toujours le cas (on ne dispose pas, par exemple, de liste des ménagères françaises). En outre, c'est une méthode très coûteuse, notamment parce que, pour être valide, elle exige que tous les individus tirés au sort et eux seuls soient ensuite soumis à l'enquête.

C'est pourquoi on n'utilise en pratique la méthode aléatoire que dans les cas assez rares où, d'une part, on dispose d'une liste de base et où, d'autre part, on est prêt à payer un prix élevé pour obtenir des estimations très fiables et très précises.

■ **Les méthodes quasi aléatoires**

Les méthodes quasi aléatoires ont pour principe d'essayer de reconstituer les conditions d'un tirage au sort, dans des cas où il n'existe pas de liste exhaustive de la population mère.

Exemples

Enquêtes à la sortie des magasins : si l'on veut constituer un échantillon représentatif des clients d'un magasin (par exemple, les Galeries Lafayette), population dont il n'existe pas de liste, on peut interroger une certaine proportion de clients sortant du magasin, à condition, bien entendu, de moduler le nombre d'interviews dans le temps (jours de la semaine et tranches horaires) en fonction de la fréquentation effective du magasin.

Méthode des itinéraires (ou « *random-route* ») : elle consiste à imposer aux enquêteurs, à défaut d'une liste nominative des personnes à interviewer, un itinéraire précis et une méthode aléatoire de choix des lieux d'enquêtes; sans garantir une représentativité parfaite de l'échantillon, elle permet du moins d'éviter certains biais dus aux comportements des enquêteurs (concentration géographique excessive des interviews, choix des personnes les plus faciles à trouver ou à interviewer, etc.).

■ La méthode des quotas

La méthode la plus fréquemment utilisée, bien qu'elle n'ait pas de justifications théoriques solides, est celle des quotas. Elle se fonde sur l'hypothèse selon laquelle un échantillon qui a la même structure que la « population mère » du point de vue de certaines caractéristiques importantes (telles que la distribution géographique, l'âge, la catégorie socioprofessionnelle, etc.) a de fortes chances d'être représentatif de cette population du point de vue des caractéristiques que l'on ne connaît pas et que l'on cherche précisément à estimer par l'enquête.

Elle comporte deux phases. Dans une première phase, on choisit les caractéristiques qui vont servir de base aux quotas. Ces caractéristiques doivent d'une part être connues pour la population à laquelle on s'intéresse, d'autre part être pertinentes, c'est-à-dire vraisemblablement liées aux caractéristiques que l'on cherche à estimer, enfin être facilement observables chez les individus appartenant à cette population.

Exemple

Pour une enquête sur l'usage des déodorants, les caractéristiques à retenir comme bases des quotas pourraient être le sexe, l'âge et la catégorie sociale, car on peut penser que les attitudes et les comportements à l'égard des déodorants sont fortement liés à ces caractéristiques.

Dans une deuxième phase, on impose aux enquêteurs de respecter, dans le choix des interviews, des quotas (ou proportions) identiques à ceux de la population mère pour chacune des caractéristiques importantes qui ont été retenues.

Exemple

Si le sexe et l'âge ont été retenus comme bases de quotas pour une enquête auprès des adultes français, les enquêteurs devront faire en sorte que les proportions respectives d'hommes et de femmes interviewés par eux, ainsi que les proportions respectives de personnes de 18 à 24 ans, de 25 à 34 ans, de 35 à 50 ans, etc., soient les mêmes que dans la « population mère ».

On suppose alors (et l'expérience le confirme en général) que, si les quotas ont été respectés, c'est-à-dire si l'échantillon a la même structure que la population mère du point de vue de certaines caractéristiques connues et pertinentes, il a aussi la même structure du point de vue des caractéristiques qu'on cherche à estimer et est donc représentatif à cet égard.

■ Les mauvaises méthodes (« le faux hasard »)

Les personnes peu familiarisées avec la théorie des sondages ont parfois recours à des méthodes d'échantillonnage qui leur paraissent fondées sur le hasard, mais qui sont en réalité gravement biaisées et dépourvues de toute validité.

Exemples

Enquêtes dans la rue : on s'imagine parfois qu'en interrogeant « au hasard » des passants dans la rue, on peut constituer un échantillon représentatif des habitants d'une ville, ou même d'un pays ; en réalité, un tel échantillon ne serait représentatif, au mieux, que de la population des gens qui se trouvent dans la rue aux moments où se fait l'enquête !

Tirage au sort sur des listes non pertinentes : à défaut de disposer d'une liste exhaustive de la population mère, on croit parfois pouvoir utiliser, pour y faire un tirage au sort, une autre liste d'individus ; par exemple, s'agissant d'une enquête sur les adultes habitant la région parisienne, on se servira des listes électorales. En fait, l'échantillon ainsi constitué ne sera représentatif, au mieux, que des électeurs, qui sont loin de représenter l'ensemble de la population à laquelle on s'intéresse.

1.3 Marges d'erreur et taille de l'échantillon

Toute estimation tirée d'une enquête par sondage comporte une certaine marge d'erreur statistique. La théorie des sondages permet de calculer cette marge d'erreur, à condition que le sondage ait été fait d'une manière aléatoire. La marge d'erreur statistique d'une estimation est exprimée sous forme d'un *seuil de confiance* et d'un *intervalle de confiance*, dans les termes suivants : il y a $x\%$ de chances (seuil de confiance) pour que l'estimation tirée du sondage ne s'écarte pas de plus de $y\%$ (intervalle de confiance) de la réalité.

Exemple

Si, dans un sondage de 1 000 interviews, on a trouvé 20 % de possesseurs de magnétoscopes, il y a 95 chances sur 100 (seuil de confiance) pour que ce pourcentage ne s'écarte pas de plus de 2,5 % (intervalle de confiance) du pourcentage réel dans l'ensemble de la population. Autrement dit, il y a 95 chances sur 100 pour que le pourcentage réel de possesseurs de magnétoscopes soit compris entre 17,5 % et 22,5 %.

La marge d'erreur statistique d'une estimation est fonction de la taille de l'échantillon : toutes choses égales par ailleurs, plus l'échantillon est nombreux, plus les marges d'erreur sont faibles. Sans entrer dans des développements statistiques complexes, il convient cependant d'indiquer que, contrairement à ce que l'on pourrait penser intuitivement :

1. la précision d'une estimation dépend plutôt de la taille absolue de l'échantillon que de sa taille relative par rapport à la population mère. En d'autres termes, un échantillon de 1 000 individus tirés d'une population de 30 millions de personnes

comporte sensiblement les mêmes marges d'erreur qu'un échantillon de 1 000 individus tirés d'une population d'un million de personnes;

2. la précision d'une estimation n'est pas proportionnelle à la taille de l'échantillon, mais à la racine carrée de cette taille. En d'autres termes, les intervalles de confiance correspondant à un échantillon de 4 000 individus ne seront pas quatre fois plus petits que ceux d'un échantillon de 1 000, mais seulement deux fois plus petits. Il en résulte que les gains de précision que l'on peut obtenir en augmentant la taille de l'échantillon sont très coûteux.

2 Instruments et modes de recueil de l'information

La fiabilité des estimations obtenues dans une enquête par sondage est cependant loin de dépendre exclusivement ou même principalement de la qualité et de la taille de l'échantillon. Des erreurs au moins aussi importantes, et malheureusement beaucoup plus difficiles à estimer, peuvent provenir d'un recueil défectueux de l'information auprès des individus composant l'échantillon.

Exemples

Si dans une enquête sur la consommation d'agrumes, on demande aux personnes interviewées d'indiquer de mémoire combien de kilos d'oranges ou de citrons elles ont consommé depuis un mois, les erreurs involontaires de réponse seront probablement très nombreuses.

Dans une enquête ayant pour objet de connaître la proportion de foyers qui fraudent le fisc ou qui ont recours au travail clandestin, quelle que soit la rigueur de la méthode d'échantillonnage utilisée, on risque d'obtenir des résultats complètement faux si, pour recueillir l'information recherchée, on pose des questions directes ou brutales aux personnes interviewées; en effet, beaucoup d'entre elles mentiront volontairement.

Il existe trois grandes familles d'instruments de recueil de l'information par voie d'enquête : l'observation, le questionnaire et les techniques d'enquêtes en profondeur.

2.1 L'observation

Dans certains cas, il est possible d'obtenir l'information recherchée auprès des individus composant l'échantillon par la simple observation, c'est-à-dire sans poser de questions.

Exemples

Dans une enquête sur le respect de la réglementation concernant les températures maximales autorisées dans les locaux d'habitation, les enquêteurs relevaient discrètement, à l'aide d'un thermomètre, les températures effectives.

Dans une enquête sur les comportements d'achat dans un supermarché, des clients peuvent être suivis et observés au cours de leurs déplacements.

Les méthodes d'observation présentent certains avantages d'objectivité, mais elles ne sont applicables que pour l'étude de certains comportements particuliers et ne peuvent évidemment pas servir à l'étude des comportements mentaux.

Le plus souvent, il faut donc avoir recours à la méthode du questionnaire. Celle-ci comporte plusieurs variantes selon le mode d'administration du questionnaire.

2.2 Le questionnaire : différents modes d'administration

Les principaux modes d'administration d'un questionnaire sont :

■ ***Le questionnaire postal « auto-administré »***

C'est la méthode la plus économique, mais elle présente deux inconvénients qui limitent beaucoup ses possibilités d'emplois : d'une part, le taux de réponses est généralement faible et surtout inégal selon les catégories sociales (par exemple les personnes très occupées ou d'un niveau d'instruction bas répondent proportionnellement moins que les autres); il en résulte souvent d'importants « biais » d'échantillonnage. D'autre part, dans un questionnaire « auto-administré », il n'est possible de poser que des questions peu nombreuses et simples, comportant peu de risques d'incompréhension, d'erreur ou de mensonge.

■ ***Le questionnaire par téléphone***

Relativement économique elle aussi, la méthode téléphonique s'est beaucoup développée en France depuis que la plupart des foyers sont équipés du téléphone. Toutefois, elle ne se prête pas aux enquêtes un peu complexes. En effet, un questionnaire par téléphone doit être assez court et ne saurait comporter de questions exigeant la présentation visuelle d'objets, de listes-réponses, d'échelles graphiques, etc.

■ ***Le questionnaire par Internet***

Il est possible aussi de constituer des échantillons d'internautes et de les interroger par e-mail. Cette méthode est moins coûteuse que celle du téléphone et permet d'utiliser un matériel d'enquête plus riche (photos, dessins, etc.). Mais son emploi est encore limité par le pourcentage d'internautes dans la population et par leur faible représentativité en termes de caractéristiques socio-démographiques, d'attitudes et de comportements.

■ ***Le questionnaire en face à face***

C'est le mode d'administration le plus coûteux mais le plus sûr, à condition que les enquêteurs soient bien choisis, bien formés et bien contrôlés.

Pour des raisons tenant à la qualité de l'échantillon et aux conditions d'interview, les enquêtes dans la rue sont en général à proscrire; c'est à domicile ou, dans certains cas, sur les lieux de travail que les interviews doivent être faites.

2.3 Rédaction du questionnaire

La fiabilité des informations recueillies à partir d'un questionnaire dépend essentiellement de sa rédaction : longueur et structure du questionnaire, formulation des questions. L'art de rédiger un bon questionnaire est avant tout affaire d'expérience. Il est essentiel de ne poser que des questions facilement compréhensibles, auxquelles les personnes interviewées seront en mesure de répondre (c'est-à-dire connaîtront la réponse) et seront disposées à répondre sincèrement. Quelle que soit l'expérience du rédacteur du questionnaire, il aura presque toujours intérêt, avant le lancement définitif de l'enquête, à vérifier par une *enquête pilote* (ou test du questionnaire), que ces conditions sont remplies.

2.4 Les techniques d'enquêtes en profondeur

Certains types d'information ne peuvent pas être recueillis d'une manière valide par la méthode des questions directes. C'est le cas, notamment, des informations relatives aux motivations et aux freins, à certains aspects affectifs et symboliques de l'image des produits, et aux processus de décision qui sont souvent, on l'a vu, peu explicites et parfois même peu conscients.

Exemple

Des questions directes telles que : « Pourquoi fumez-vous ? » ou « Pour quelles raisons avez-vous acheté une Smart ? » ne permettent généralement pas de découvrir les vraies raisons des comportements étudiés, mais seulement les justifications rationnelles que les individus donnent à l'enquêteur, et qu'ils se donnent parfois à eux-mêmes.

Pour recueillir d'une manière valide ce genre d'informations, on peut avoir recours à des techniques d'« enquêtes en profondeur » dont les principales sont :

- l'entretien libre (ou non directif), mené par un enquêteur psychosociologue et enregistré sur magnétophone;
- la réunion de groupe au cours de laquelle on fait discuter entre elles des personnes appartenant au public étudié;
- les tests projectifs, les tests d'associations, les phrases à compléter, les jeux de rôles (ou psychodrames), etc.

3 Les principaux types d'enquête

En fonction de leur objet et de leur mode d'exécution, on peut classer les enquêtes en quatre grandes catégories : les panels, les enquêtes d'usages et d'attitudes, les études qualitatives et les tests.

3.1 Les panels

Le principe des panels consiste à recruter un échantillon permanent d'individus (ou encore de foyers, de magasins, d'entreprises, etc.) représentatifs de la population à laquelle on s'intéresse et à mener des enquêtes périodiques et répétitives auprès de cet échantillon. Il existe en France plusieurs types de panels.

■ Les panels de consommateurs¹

Un panel de consommateurs est un *échantillon permanent d'individus*, ou plus souvent de foyers, dont on relève les achats de biens de grande consommation. La méthode utilisée pour relever ces achats est variable :

- dans certains cas, on demande à une personne du foyer (généralement la « ménagère ») de remplir tous les soirs un *carnet d'achats*, et de l'envoyer chaque semaine à la société qui gère le panel ;
- dans d'autres cas, les membres du panel sont munis d'une *carte magnétique* qu'ils présentent aux caisses de sortie des magasins où ils font leurs achats ; cette carte permet de les identifier et d'enregistrer automatiquement tous leurs achats par lecture optique des codes barres ;
- depuis quelques années, la plupart des panels utilisent le système du *home scanning* : chacun des membres du panel dispose chez lui d'un lecteur de codes barres à l'aide duquel ses achats sont identifiés et transmis par télématique à la société gérant le panel.

Les panels de consommateurs ne fournissent que des informations relatives aux comportements d'achat des consommateurs, à l'exclusion de tout ce qui concerne leurs « comportements mentaux ». Mais les informations qu'ils fournissent sur chacun des produits étudiés sont d'un grand intérêt. Les principales d'entre elles sont :

- le pourcentage et les caractéristiques des acheteurs (avec ventilations par marques, modèles, variétés, etc.) ;
- les quantités achetées (par mois, trimestre, année) ;
- les lieux d'achat ;

1. Les deux principaux panels de consommateurs en France sont Consoscan, géré par Secodip, et Homescan, géré par Nielsen.

- les prix d'achat ;
- la répartition des acheteurs d'un produit entre « gros », « moyens » et « petits » consommateurs ;
- la répartition des acheteurs d'une marque entre « exclusifs » et « mixtes », etc.

Ces informations sont fournies régulièrement aux sociétés clientes des panels, pour les produits auxquels elles s'intéressent, dans le cadre d'un abonnement annuel.

■ **Les panels de distributeurs¹**

Ce sont des *échantillons de magasins de détail* (commerce alimentaire, pharmaciens, électroménager, etc.) dont on suit *d'une manière permanente* les achats, les stocks et les ventes. Ce suivi est effectué soit par des visites périodiques d'enquêteurs qui procèdent à un inventaire minutieux des stocks et des bordereaux d'achat de chaque magasin, soit par l'analyse des sorties de caisse scannerisées.

Contrairement aux panels de consommateurs, les panels de distributeurs ne fournissent pas d'informations sur les caractéristiques ou les comportements des consommateurs finaux. En revanche, ils fournissent des informations d'une grande précision et d'une grande fiabilité sur les ventes des détaillants, ce qui permet de connaître la taille, la structure et l'évolution d'un marché en volume et en valeur. En particulier, dans le domaine des biens de grande consommation, les panels de distributeurs sont l'instrument le plus fiable pour connaître et suivre l'évolution des parts de marché des marques.

■ **Les panels spécialisés**

En dehors des panels « généralistes » qui viennent d'être décrits, il existe en France certains panels plus spécialisés :

- un panel de médecins, qui suit les tendances de la prescription médicale grâce à un relevé des ordonnances ;
- un panel d'exploitations agricole, qui suit les achats de produits destinés à l'agriculture ;
- un panel d'automobilistes, qui suit les achats de carburant et les opérations d'entretien et de réparation.

3.2 Les enquêtes d'usages et d'attitudes (U et A)

À la différence des panels, les enquêtes d'usages et d'attitudes sont des études ponctuelles et non permanentes. Elles peuvent toutefois être répétées périodique-

1. Les deux principaux panels de détaillants en France sont Scantrack, géré par Nielsen, et Infoscan, géré par IRI-Secodip.

ment (par exemple tous les deux ou trois ans). Elles fournissent des informations sur les comportements de consommation et d'achat des publics considérés, ainsi que sur leurs « attitudes mentales » à l'égard des produits et des marques.

Exemple

Une enquête d'usages et d'attitudes sur les produits d'hygiène dentaire donnera de multiples informations sur :

- les habitudes de brossage des dents des Français : fréquence, produits utilisés, etc.;
- leurs habitudes de visites chez les dentistes;
- leur niveau d'information, leurs croyances et leurs opinions sur tous les sujets liés à l'hygiène dentaire;
- la notoriété et l'image des principales marques de dentifrices et de brosses à dents;
- les habitudes et processus d'achat de ces produits, ainsi que les critères de choix entre marques, etc.

3.3 Les études qualitatives

Les études qualitatives ont pour objet de mettre à jour les aspects les moins explicites, les moins avouables ou les moins conscients des motivations, des attitudes et des processus de décision, à l'aide des techniques d'enquêtes en profondeur qui ont été mentionnées plus haut (entretiens libres, réunions de groupe, etc.). Étant donné que ces techniques sont très coûteuses, les études qualitatives sont généralement faites sur des échantillons petits et peu représentatifs. Aussi est-il assez rare qu'on puisse se contenter d'une étude en profondeur; une telle étude devra souvent être combinée avec une enquête classique, dont elle pourra constituer la phase préalable (ou exploratoire).

3.4 Les tests

Les trois catégories d'enquêtes qui viennent d'être décrites peuvent être considérées comme *descriptives* (ou neutres), en ce sens qu'elles ont pour but de connaître les comportements actuels des publics auxquels on s'intéresse. La quatrième catégorie d'enquêtes, qu'on désigne par le terme de « tests », obéit au contraire à une logique *expérimentale* : un test consiste en effet à exposer artificiellement un échantillon du public considéré à une situation nouvelle et hypothétique, pour voir comment il y réagit. Cette situation nouvelle peut être :

- un changement de la « formule » du produit (tests de produits);
- un changement du packaging (tests de packaging);
- un changement de prix (tests de prix);

- la diffusion d’une nouvelle annonce ou d’un nouveau spot publicitaire (pré-tests publicitaires);
- le lancement d’un nouveau produit ou la mise en œuvre d’une nouvelle stratégie de marketing pour un produit existant (marchés-tests).

On se contentera pour l’instant de mentionner l’existence de ces tests; leur description détaillée se fera en effet dans le cadre des chapitres ultérieurs : les tests de produits et de packaging dans le chapitre sur la politique de produit, les tests de prix dans le chapitre sur la politique de prix, etc.

Section 6 LA SEGMENTATION D’UN PUBLIC

Le concept de *segmentation d’un public*, auquel sera consacrée la présente section, doit être soigneusement distingué de celui de *segmentation d’un marché*, qui a été présenté au chapitre précédent (cf. chap. 1, sect. 2) : alors que la segmentation d’un marché consiste à analyser la *structure des ventes* d’un produit en fonction de différents critères, la segmentation d’un public (consommateurs, acheteurs, prescripteurs, etc.) consiste à *découper ce public en sous-ensembles homogènes et distincts*. La segmentation d’un public, ainsi définie, est une démarche d’analyse de résultats d’enquêtes sur le public considéré; elle constitue un des concepts et des outils les plus importants du marketing.

1 Pourquoi segmenter un public ?

L’utilité de la segmentation résulte de deux considérations complémentaires.

1.1 Les publics ne sont généralement pas homogènes

Un public auquel une entreprise s’intéresse est rarement homogène. Il est en général constitué d’un grand nombre d’individus très différents les uns des autres par leurs caractéristiques, leurs comportements, leurs besoins, leurs motivations. Le public des acheteurs potentiels d’automobiles, par exemple, est d’une très grande hétérogénéité. Les acheteurs se distinguent les uns des autres par leurs ressources financières, l’usage qu’ils font de leur voiture, leurs habitudes de conduite, les besoins qu’ils éprouvent en matière de dimensions, consommation, performances, leurs goûts esthétiques, la manière dont ils s’informent. Du fait de cette hétérogénéité du marché, il serait généralement dangereux pour une entreprise de n’avoir, à son égard, qu’une seule politique de marketing, c’est-à-dire de ne lui proposer qu’un seul produit, de le vendre à tout le monde au même prix et par le même canal de distribution, et de n’avoir qu’une seule politique de publicité, c’est-à-dire un seul

« message » adressé indifféremment à tout le marché par les mêmes médias. Une telle politique (ou un tel traitement) ne saurait en effet être adaptée aux particularités des différents individus qui composent le public et risquerait donc, en voulant contenter (ou influencer) tout le monde, de ne contenter (ou de n'influencer) en réalité personne.

1.2 Une entreprise ne peut pas avoir autant de politiques que d'individus

Cependant, il n'est pas concevable non plus pour une entreprise, dès lors que le public auquel elle s'intéresse compte des milliers ou même des millions d'individus, d'appliquer une politique ou un traitement « sur mesure » à chacun d'eux, c'est-à-dire par exemple d'avoir autant de produits, de prix, de méthodes de vente ou de campagnes de publicité qu'il y a de consommateurs.

Un compromis doit donc être trouvé entre une appréhension trop globale du marché et une appréhension individuelle de chacun des individus le composant. Ce compromis nécessaire, c'est précisément la segmentation, c'est-à-dire une méthode d'analyse consistant à distinguer, à l'intérieur du public pris dans son ensemble, un certain nombre de segments distincts et relativement homogènes, auxquels pourront éventuellement être appliqués ensuite des traitements différents en matière, par exemple, de politique de produit, de prix, de distribution et de communication.

2 Les critères de segmentation

En théorie, n'importe quelle caractéristique des individus composant un marché peut servir de critère de segmentation de ce marché. En pratique, cependant, une segmentation n'est pertinente, donc utile, que si les segments qu'elle distingue sont différents les uns des autres sous des aspects directement liés au produit (ou à l'objet) auquel s'intéresse l'entreprise et si, par conséquent, leurs différences sont de nature à justifier, de la part de cette entreprise, des traitements distincts. Une segmentation du marché en fonction du niveau culturel serait sans doute pertinente pour une société de production cinématographique ou pour une maison d'édition mais ne le serait pas pour un fabricant de lessives, car les comportements et les attitudes à l'égard de ce produit ne varient guère selon le niveau d'instruction et de culture.

C'est pourquoi, le choix de critères de segmentation pertinents est une phase essentielle de la démarche de segmentation. Les critères le plus souvent utilisés sont présentés ci-après.

2.1 Comportements et attitudes à l'égard du produit considéré

Étant donné que la segmentation a pour objet de permettre à une entreprise d'adapter sa politique à des sous-ensembles de son marché présentant des différences en ce qui concerne leurs habitudes, leurs besoins et leurs attitudes à l'égard du produit auquel s'intéresse cette entreprise, les critères de segmentation les plus pertinents, *a priori*, sont précisément les comportements et attitudes à l'égard de cet objet. Les principaux critères de ce type sont les suivants.

■ **Comportements de consommation ou d'utilisation**

On peut par exemple segmenter le marché des cigarettes en fumeurs de tabac brun et fumeurs de tabac blond, ou en gros fumeurs, petits fumeurs et non-fumeurs.

■ **Attitudes globales à l'égard du produit**

Il est possible aussi de segmenter un public en fonction de l'attitude globale des individus à l'égard de « l'objet » auquel on s'intéresse. Il est souvent intéressant, à cet égard, de distinguer trois segments principaux : les favorables, les neutres et les hostiles. En effet, qu'il s'agisse par exemple d'un fabricant de margarine qui cherche à vendre son produit ou d'un parti politique qui cherche à gagner des suffrages, les moyens à employer et le langage à tenir ne sont généralement pas les mêmes pour ces trois catégories et l'importance même des efforts qu'elles justifient n'est pas la même, la catégorie intermédiaire (celle des neutres) étant souvent celle sur laquelle les efforts de marketing se révèlent les plus rentables.

■ **Besoins et motivations liés au produit**

On peut encore segmenter un public en fonction de la nature et de l'intensité relative des différents besoins et motivations (ou freins) liés à l'objet auquel on s'intéresse.

Exemple

On pourrait imaginer de segmenter le marché des automobilistes en fonction de la nature de leurs motivations dominantes en matière de voiture, en distinguant par exemple :

- les automobilistes « utilitaires », qui sont surtout préoccupés par des questions de consommation et d'économie d'entretien, de robustesse, de fiabilité du service après-vente, etc.;
- les automobilistes « sportifs », qui attachent une grande importance aux performances telles que la vitesse, les reprises, la tenue de route, etc.;
- les automobilistes « sociaux », qui attachent une grande importance à l'image sociale qu'ils donneront d'eux-mêmes par le choix de leur voiture et qui recherchent tantôt le luxe et le prestige, tantôt une discrétion de bon aloi, tantôt encore l'originalité.

2.2 Caractéristiques objectives générales des individus

■ *Caractéristiques démographiques et physiques des individus*

Le sexe, l'âge, la situation matrimoniale et le nombre d'enfants sont souvent des critères de segmentation pertinents. C'est ainsi que, pour le marché des désodorisants corporels, des segments constitués en fonction du sexe et de l'âge combinés s'avèrent très différents par leurs attitudes et leurs comportements.

Certaines caractéristiques physiques, telles que la couleur des cheveux (pour un fabricant de produits capillaires), ou les mensurations (pour un fabricant de vêtements de confection) peuvent, de la même manière, être des critères de segmentation pertinents.

■ *Localisation géographique*

La région habitée ou la catégorie de ville peuvent également être utilisées comme critères de segmentation. C'est ainsi, on l'a vu, que pour certains produits alimentaires, les habitudes et attitudes sont différentes selon les régions, ou encore qu'en matière de transports individuels et notamment de « deux-roues », les besoins sont sensiblement différents dans les communes rurales, les petites villes et les grandes agglomérations.

■ *Caractéristiques socioprofessionnelles*

Les principales caractéristiques socioprofessionnelles susceptibles de servir de critères de segmentation sont, en ce qui concerne les individus :

- le niveau d'éducation, qui est souvent pertinent pour les marchés de produits ou de services « culturels » ;
- l'activité et le statut professionnels (agriculteurs, ouvriers, employés, cadres, etc.).

S'agissant des marchés industriels, on peut également mettre sous cette rubrique certaines caractéristiques générales des entreprises, telles que leur taille et la nature de leurs activités.

■ *Niveau et nature de l'équipement possédé*

Il est parfois intéressant de segmenter un marché en fonction de l'équipement possédé. Pour un fabricant de détergents, le marché des ménages pourrait être segmenté en fonction de la possession de machines à laver la vaisselle ou le linge, par exemple.

2.3 Caractéristiques psychosociologiques des individus

Il existe enfin une troisième famille de critères de segmentation possibles, constituée par des caractéristiques générales non plus « objectives » mais psychosociolo-

giques des individus. Il peut s'agir, par exemple, de traits de caractère ou de personnalité, tels que l'introversion, l'impulsivité, l'anxiété, la dominance, etc., ou de « styles de vie », définis à partir d'un ensemble d'attitudes à l'égard de la vie, de la société, du travail, de la consommation, etc.

Exemple

Une étude sur le marché des banques et des organismes de crédit a conduit ses auteurs à segmenter le public, à cet égard, en « jouisseurs » et « accumulateurs », les premiers se caractérisant par des attitudes générales d'hédonisme, de consommation, d'imprévoyance, de fatalisme, de goût pour les loisirs, et les seconds par des attitudes de responsabilité, de sens du devoir, de respect des valeurs morales, d'inquiétude face à l'avenir, d'économie. Selon cette étude, les comportements et attitudes particuliers à l'égard de l'épargne et du crédit seraient fortement corrélées à ces « styles de vie » généraux.

L'utilisation de ces caractéristiques psychosociologiques générales comme critères de segmentation est cependant rare et d'une validité incertaine, pour plusieurs raisons. En premier lieu, la valeur scientifique des concepts de « types de personnalité » et de « styles de vie » est discutable. En second lieu, la pertinence de ces critères par rapport à des comportements et attitudes spécifiques n'est pas toujours évidente : certaines études ont montré par exemple que, dans le domaine des biens alimentaires, les comportements d'achat sont beaucoup moins corrélés avec les « styles de vie » des consommateurs qu'avec leurs caractéristiques socio-démographiques objectives. Enfin, les segmentations effectuées à l'aide de ces critères sont rarement opérationnelles, du fait que les segments auxquels elles conduisent sont difficilement identifiables, dénombrables et surtout accessibles : il est malaisé, par exemple, de savoir qui sont les « accumulateurs » et comment les atteindre spécifiquement.

Annexe 1 — Les grands facteurs explicatifs des comportements

Cinq grandes familles de facteurs explicatifs des comportements ont été mises en évidence par les sciences humaines, dans le cadre de théories générales dont chacune privilégie l'une de ces familles. Elles sont présentées d'une manière synthétique dans le tableau ci-après.

Tableau 2.4 — Les grandes familles de facteurs explicatifs et de théories générales des comportements

Facteurs explicatifs	Théories générales correspondantes
Facteurs affectifs individuels	Théorie psychanalytique
Facteurs sociaux	Théories sociologiques
Facteurs réflexes (habitudes, conditionnements)	Théorie de l'apprentissage
Facteurs cognitifs – rationnels	Théorie économique, théories de la décision
Facteurs situationnels ou d'environnement	Interviennent dans la plupart des théories

1. Facteurs affectifs individuels

La théorie psychanalytique attribue un rôle prépondérant, dans l'explication des comportements humains, aux facteurs affectifs individuels. À vrai dire, le rôle moteur des sentiments dans beaucoup de conduites humaines avait déjà été souligné par la plupart des psychologues depuis l'Antiquité. Plus récemment, et dans le domaine de la consommation auquel s'intéresse particulièrement le marketing, les études « qualitatives » ont confirmé que les comportements du public s'expliquent en grande partie par la recherche de plaisirs physiologiques ou psychologiques et par les besoins de sécurité, d'appartenance au groupe, de puissance, de prestige, d'amour, d'affirmation et de réalisation de soi-même. L'importance des facteurs affectifs est aujourd'hui si largement reconnue qu'il est inutile d'y consacrer de longs développements et qu'il convient même plutôt de se garder de la tentation, dans laquelle tombent certains « motivationnistes », d'expliquer tous les comportements humains uniquement par des pulsions affectives profondes et individuelles. Ces pulsions sont en effet influencées, orientées et transformées par d'autres facteurs.

2. Facteurs sociaux

Les facteurs sociaux jouent, à cet égard, un rôle important. Tout d'abord, beaucoup de besoins de l'individu, et peut-être même la plupart, sont créés, renforcés ou en tout cas spécifiés par la société dans laquelle il vit : le besoin de posséder une télévision ou une résidence secondaire, celui de faire un repas pantagruélique le soir du réveillon, celui de lire *Le Monde* tous les soirs ou celui de se désodoriser, par exemple, sont pour une large part créés par la société.

En second lieu, la manière dont s'investissent les besoins généraux d'appartenance, de prestige et d'affirmation de soi dépend du ou des groupes sociaux auxquels appartient l'individu. De ce point de vue, chaque individu fait généralement partie de plusieurs groupes : un vaste groupe culturel national, une catégorie sociale, une communauté

locale, parfois une communauté religieuse, et bien entendu une famille. Chacun de ces groupes est porteur de valeurs et de normes qui servent souvent de références à l'individu, soit qu'il s'y conforme, pour affirmer son appartenance, soit qu'il cherche à s'y signaler particulièrement, pour manifester sa réussite. C'est ce qui explique, par exemple, qu'à revenu égal les structures et les modes de consommation puissent différer sensiblement d'une catégorie sociale à une autre (ouvriers, employés, agriculteurs, etc.) ou d'une région à une autre. Et c'est ce qui explique aussi les formes diverses que peuvent prendre, d'un groupe à l'autre, les consommations « ostentatoires » : pour prouver sa réussite et briller aux yeux de ses pairs, un intellectuel comptera sur sa bibliothèque et sa discothèque, alors qu'un commerçant comptera plutôt sur sa résidence secondaire ou sa Mercedes.

Enfin, la société exerce une influence profonde sur les comportements des individus par les règles morales ou religieuses, les interdits et les devoirs qu'elle leur inculque au cours de leur éducation, par l'intermédiaire de la famille, de l'école, de l'Église, etc.

3. Facteurs réflexes (habitudes, conditionnements)

Une troisième famille de facteurs explicatifs est constituée par les facteurs réflexes, appelés aussi habitudes ou conditionnements. Une certaine école, l'école « behavioriste », leur a donné une place privilégiée dans le cadre de la « théorie de l'apprentissage ». Selon cette théorie, la plupart des comportements humains seraient le résultat d'un processus d'apprentissage comportant quatre phases :

- un stimulus, ou un ensemble de stimuli d'origine interne (pulsions, besoins...) et externe (signaux et opportunités offertes par l'environnement) poussent l'individu à agir;
- parmi les différents comportements possibles pour répondre aux stimuli, l'un d'entre eux est choisi d'une manière aléatoire ou sur la base d'expériences passées;
- le choix de ce comportement est sanctionné par une « récompense » ou une « punition »; s'il s'agit, par exemple, d'une expérience de consommation (achat d'un produit nouveau), la sanction consistera dans le degré de satisfaction que procurera ce produit à l'individu;
- les comportements récompensés se trouveront « renforcés », c'est-à-dire auront une probabilité accrue d'être choisis lorsque les stimuli qui les avaient déclenchés se renouveleront, et, à force d'être récompensés plusieurs fois, ils se stabiliseront, c'est-à-dire deviendront des habitudes ou des réflexes conditionnés.

La théorie de l'apprentissage, même si l'on conteste sa validité en tant qu'explication générale de tous les comportements humains, contribue d'une manière utile à l'explication des comportements habituels et non réfléchis en matière de consommation : le fait, par exemple, d'acheter toujours la même marque de cigarettes, de vin ou de lessive, s'explique certainement en majeure partie par la contraction d'habitudes et de conditionnements qui ont tendance à se perpétuer et à se renforcer tant qu'il n'y a pas de changement dans les stimuli ou dans les « récompenses » (en particulier dans le niveau de satisfaction).

4. Les facteurs cognitifs-rationnels

Au XVIII^e siècle, les philosophes affirmaient que la raison guidait, ou du moins devait guider les hommes. Depuis, les facteurs cognitifs et rationnels du comportement ont, aux yeux des philosophes et des psychologues, perdu beaucoup de leur importance, par suite notamment de la vogue des théories psychanalytiques, sociologiques et behavioristes.

Pourtant, même s'il est évident que les comportements humains ne sont pas totalement rationnels, il est difficile de ne pas reconnaître qu'ils le sont partiellement. C'est ce qui explique le regain récent de certaines théories explicatives faisant une large place aux facteurs cognitifs-rationnels.

Ces théories interprètent les comportements humains comme une recherche rationnelle de moyens efficaces pour atteindre certaines fins. La théorie économique de la consommation, par exemple, postule que le consommateur cherche à « maximiser son utilité » (ou sa satisfaction globale), compte tenu de l'information dont il dispose, des caractéristiques des différents produits et services disponibles, de leurs prix, de ses propres ressources financières et de ses échelles de préférences.

De même, les modèles « téléologiques » proposés par la théorie de la décision décrivent les comportements humains comme une comparaison et un choix rationnel entre différentes actions possibles, à la lumière de leurs conséquences probables par rapport aux buts visés. Dans les deux cas, l'acteur (consommateur ou décideur) est censé :

- avoir un ou des buts clairement définis;
- avoir le choix entre plusieurs actions alternatives en vue d'atteindre ces buts;
- disposer de certaines informations sur les conséquences probables de ces actions;
- avoir la possibilité d'accroître et d'améliorer ces informations, moyennant un certain coût en temps et/ou en argent;
- évaluer et comparer les conséquences probables des différentes actions alternatives qui s'offrent à lui, ou du moins de certaines d'entre elles;
- et choisir, parmi ces actions, soit la plus efficace (modèles dits « d'optimisation ») soit au moins une action satisfaisante (modèles dits « heuristiques »).

En d'autres termes, ces théories soulignent le rôle des facteurs cognitifs (informations dont dispose l'individu sur les alternatives qui s'offrent à lui et sur leurs conséquences probables) et rationnels (procédures d'évaluation, de comparaison et de choix des actions alternatives).

Pour de nombreux comportements humains, notamment dans le domaine de la consommation, ces théories ne semblent guère satisfaisantes : c'est ainsi que lorsqu'une femme achète, par impulsion, un chemisier qu'elle a vu par hasard dans une devanture, ou qu'un enfant achète une glace, ou qu'un fumeur achète son paquet quotidien de Gitanes ou commande son anisette, il est difficile d'imaginer qu'ils poursuivent un but clairement défini et qu'ils se livrent à une comparaison rationnelle de différents moyens possibles d'atteindre ce but, leur comportement apparaissant plutôt comme le résultat d'impulsions irrationnelles ou d'habitudes. Mais certains autres comportements d'achat ou de consommation, même s'ils ne sont pas entièrement déterminés par des facteurs cognitifs-rationnels, leur font cependant une large place.

Exemples

Un acheteur d'une entreprise industrielle, lorsqu'il choisit une nouvelle machine ou un ordinateur, procédera généralement à une analyse systématique comparée des différents modèles et marques, en fonction de leurs prix, de leurs performances, de la qualité de leur service après-vente, etc.

S'agissant des consommateurs, il semble que la recherche active d'information sur les produits offerts et la mise en œuvre de procédures mentales rationnelles et systématiques d'évaluation et de comparaison de ces produits soient d'autant plus fréquentes et jouent un rôle d'autant plus grand que l'achat dont il s'agit est plus impliquant (c'est-à-dire que ses effets possibles sur le bien-être ou la situation financière de l'individu sont plus graves) : ce sera le cas, par exemple, pour l'achat d'un logement, d'une voiture, d'une chaîne haute-fidélité ou d'une assurance sur la vie.

5. Facteurs situationnels ou d'environnement

Il existe enfin une cinquième famille de facteurs explicatifs des comportements des individus, qui regroupe tous les éléments constitutifs de l'environnement dans lequel vivent les individus. Il s'agit, en d'autres termes, de facteurs extérieurs à l'individu, par opposition aux facteurs internes (ou intériorisés) que sont les sentiments, les normes, valeurs et règles sociales, les habitudes et les facteurs cognitifs-rationnels. Bien qu'aucune théorie n'ait retenu les facteurs d'environnement comme base exclusive de l'explication des comportements, toutes les théories en reconnaissent l'existence et l'importance. Elles présentent en effet toujours les comportements des individus comme résultant de l'interaction entre des mécanismes internes (pulsions, attitudes, habitudes, processus de décisions, prédispositions, etc.) et un environnement qui, d'une part, impose à l'individu des contraintes, d'autre part lui offre des opportunités.

Exemples

Un individu peut, pour différentes raisons, éprouver une nette préférence pour les voitures Mercedes; mais sa situation économique le conduira peut-être à acheter une Clio.

Si elle ne trouve pas sa marque habituelle de lessive ou de café chez son détaillant, une ménagère achètera peut-être une marque différente.

Si le prix du fuel domestique est augmenté de 50 % ou si ce produit fait l'objet d'un rationnement, les achats des consommateurs en seront certainement affectés.

Les facteurs situationnels ou d'environnement peuvent être classés en plusieurs catégories :

- les facteurs institutionnels, tels que les lois et règlements imposant, interdisant ou limitant certains comportements (exemple : réglementation du permis de conduire des deux-roues, port obligatoire du casque);
- les facteurs économiques, tels que le niveau de revenu des individus ou le niveau des prix des produits;
- les facteurs commerciaux, tels que la présence, la densité et l'accessibilité des points de vente des produits;
- les facteurs climatiques;
- etc.

Annexe 2 — La conception d'une étude de marché

Bien que la réalisation des études de marché soit généralement confiée à des services spécialisés de l'entreprise ou même à des sociétés de services extérieures, le responsable marketing doit participer activement à leur conception et à leur préparation, car c'est lui qui en sera le payeur et l'utilisateur. La conception et la préparation d'une étude de marché comporte quatre phases principales : la formulation du problème, la liste des informations à recueillir, le choix du mode d'exécution et l'établissement du planning et du devis.

Formulation du problème, objet de l'étude

Une étude de marché ou une recherche de marketing a toujours pour objet d'aider un décideur à prendre une décision (ou à résoudre un problème). La première étape de l'élaboration d'une étude consiste donc à énoncer précisément le problème qui se pose au décideur, sous forme, par exemple, d'un inventaire des alternatives d'action : faut-il ou non lancer tel produit nouveau ? Comment enrayer la baisse des ventes constatée sur tel article ou dans telle région ? Comment accroître le chiffre d'affaires ? Doit-on modifier le prix de tel article et si oui dans quel sens et de combien ? Quel axe publicitaire faut-il choisir ? etc.

Cette formulation du problème ne peut évidemment être faite que par le responsable marketing lui-même.

Inventaire des informations à recueillir et fixation des contraintes de coût et de délais

La deuxième phase de la préparation consiste à dresser l'inventaire des informations qui sont nécessaires au responsable pour résoudre son problème et qui, actuellement, lui manquent. Ce sont ces informations que l'étude devra lui fournir. Il convient d'en faire une liste *détaillée et structurée*.

Étant donné que tout recueil d'informations comporte un *coût* en argent et en temps, il peut être utile, dès ce stade, de se fixer des contraintes quant au budget maximum qu'on est prêt à consacrer à l'étude dans son ensemble, d'attribuer un ordre d'importance aux différentes informations souhaitées (pour le cas où il faudrait renoncer à recueillir certaines d'entre elles) et de se fixer des délais maximum pour l'obtention de ces informations.

L'établissement de cette liste d'informations à recueillir incombe essentiellement, lui aussi, au responsable marketing, car il est seul en mesure de dire de quelles informations il a besoin pour résoudre son problème. Une fois dressée, c'est cette liste, assortie des contraintes de budget et de temps, qui constituera le *cahier des charges* du spécialiste d'étude de marché chargé de proposer un mode d'exécution de l'étude.

Choix du mode d'exécution de l'étude

Il s'agit, à ce troisième stade, de choisir des méthodes d'étude aussi économiques que possible permettant de recueillir, d'une manière fiable et dans les délais impartis, les informations recherchées. Souvent, lorsque les informations recherchées sont de natures diverses, plusieurs méthodes devront être utilisées conjointement : études documentaires, enquêtes classiques, panels, études en profondeur, mise au point de modèles explicatifs, etc.

Dans ces cas, le concepteur de l'étude devra indiquer clairement, dans ses propositions, à quels types d'informations correspondent les différentes méthodes qu'il propose.

Lorsque, parmi ces méthodes, figureront des enquêtes, la proposition devra indiquer pour chaque enquête :

- le public (ou population) sur lequel elle portera;
- la méthode d'échantillonnage utilisée et la taille de l'échantillon;
- le mode d'administration du questionnaire (ou la méthode d'observation envisagée);
- la formulation du questionnaire;
- le « plan de traitement » des résultats de l'enquête, c'est-à-dire les divers traitements statistiques qui permettront de transformer les résultats bruts en information utilisable par le décideur.

À ce stade de la préparation de l'étude, il est utile, pour s'assurer de l'adéquation des méthodes proposées au but de l'enquête, d'établir par avance les cadres vierges des tableaux de résultats que fourniront les études prévues. Cela permet au décideur de s'assurer que ces tableaux correspondent bien à ses besoins d'information.

Devis et planning de l'étude

Enfin, la proposition d'étude soumise au responsable marketing doit être assortie d'un budget et d'un planning *détaillés* (c'est-à-dire ventilés entre les différentes méthodes d'étude proposées) pour permettre au responsable d'apprécier si, globalement, l'étude mérite d'être menée (compte tenu de son coût en argent et en temps), et, le cas échéant, de ne retenir qu'une partie des méthodes d'études qui lui sont proposées.

L'essentiel

1. Les publics dont dépend une entreprise

Les principaux publics dont dépend une entreprise, et dont elle doit faire un inventaire précis, peuvent être : les consommateurs ou utilisateurs finaux, les acheteurs (qui peuvent être distincts des consommateurs), les distributeurs, les prescripteurs et conseillers, les concurrents et les fournisseurs.

Les entreprises ont souvent besoin de s'informer, par des enquêtes, sur les *comportements effectifs* et sur les *comportements mentaux* des publics dont elles dépendent.

2. L'étude des comportements effectifs

– Habitudes de consommation ou d'utilisation : qui consomme, que consomme-t-on, combien, quand, où et comment ?

– Habitudes d'achat et d'information : qui achète, qui décide, prescrit ou influence l'achat ? Où, quand et comment achète-t-on, et comment s'informe-t-on ?

3. L'étude des comportements mentaux

Les comportements mentaux sont généralement plus difficiles à connaître et à mesurer que les comportements effectifs. On peut les classer en trois grandes familles :

- les besoins et motivations ;
- les attitudes, c'est-à-dire les connaissances, croyances, opinions et sentiments d'un individu à l'égard d'un « objet » déterminé ;
- les processus mentaux de décision et de choix ; ces processus doivent notamment être étudiés sous l'angle de l'implication, de la préméditation et des critères de choix.

4. Les méthodes d'enquête

Les informations relatives aux comportements effectifs et mentaux sont souvent recueillies à l'aide d'enquêtes par sondage.

Les principaux types d'enquêtes qu'utilise le marketing sont :

- les panels de consommateurs et de détaillants ;
- les enquêtes d'usages et d'attitudes ;
- les études qualitatives ;
- les tests.

5. La segmentation des publics

La segmentation d'un public consiste à le découper en un certain nombre de sous-ensembles (ou segments) distincts et homogènes, en vue d'appliquer des « traitements » (ou politiques) de marketing différents à ces segments.

La pertinence d'une segmentation dépendent largement des critères de segmentation choisis.

Mode : l'habit ne fait plus le moine

Par suite d'un comportement souvent « schizophrénique » de consommateurs dont les multiples personnalités – souvent instables et toujours difficiles à prévoir – se succèdent au fil des occasions d'achat et des envies du moment, les segments évoluent de façon permanente et rapide : certains disparaissent puis réapparaissent pour disparaître encore, d'autres se fragmentent pour donner naissance à plusieurs « micro-niches » aux caractéristiques très spécifiques, certains au contraire se rapprochent jusqu'à se fondre.

Secteur à la pointe des tendances et des évolutions sociologiques, la mode n'échappe bien évidemment pas au phénomène.

Deux cas particuliers – parmi plusieurs autres – nous permettront d'illustrer la façon dont peuvent se constituer des « segments » réunissant, d'une façon surprenante, des groupes sociologiques traditionnellement dissociés, voire opposés.

Le Comptoir des cotonniers : telle fille, telle mère

Depuis quelques temps déjà, la Lolita qui veut ressembler à une femme et sa mère qui ne veut pas faire « dame » font les soldes ensemble, s'échangent leurs vêtements et lisent les mêmes magazines de mode. Loin des conflits de générations, le shopping est devenu l'occasion d'une nouvelle complicité. Rien que de très normal pour une maman qui, issue de la génération de 1968, représente une femme aux antipodes des modes de vie et des systèmes de valeur de la « ménagère de cinquante ans ». Cette maman « toujours jeune » fait en effet partie d'une génération active et militante, élevée dans le culte de la jeunesse et du corps en ayant grandi dans un contexte de libération des mœurs et des styles.

Cette femme fait très attention à son physique et à son potentiel de séduction. Encore belle et féminine, c'est naturellement qu'un peu « faustienne », elle est très sensible aux nouveautés pour pouvoir conserver tout à la fois son pouvoir de séduction et son statut social.

Et c'est elle qui, en partie, a créé la société au sein de laquelle vit sa fille, son système de valeurs et ses caractéristiques sociologiques essentielles : davantage de liberté, de permissivité, de mixités et d'échanges.

C'est en observant ce phénomène d'achat conjoint mère-fille dans ses magasins et pour tirer le meilleur parti possible de cette nouvelle tendance que le Comptoir des cotonniers est devenu, depuis le milieu des années 1990, le spécialiste des vêtements inter-générationnels. Au-delà des produits proposés, les campagnes de communication de l'entreprise mettent en scène des mères et des filles – de « vraies personnes » assez loin des archétypes du mannequin traditionnel – habillées par ses soins de façon à la fois naturelle, jeune et décontractée. Ayant vocation à exploiter son positionnement trans-générationnel pour mieux marquer sa différence et sa spécificité, l'entreprise organise des tournois de tennis associant la mère et sa fille, édite des livres écrits « à quatre mains » et propose des disques interprétés par des couples mères-filles anonymes. Depuis le printemps 2004, la marque est allée plus loin encore, faisant poser ensemble trois lignées de femmes, grand mère comprise.

La plupart des enseignes – de Kookaï à Zara en passant par Lulu Castagnette – profitent aujourd'hui de l'aubaine : élargir leur cœur de cible en habillant, sans trop d'effort et de la même façon, la collégienne et sa parentèle et les fidéliser, toutes deux, par le jeu croisé de leur satisfaction respective et de leur complicité commune.

Dia : le « streetwear » de Sarcelles à Neuilly

Mohamed Dia, fils d'immigrés malien installés à Sarcelles, est un homme riche et heureux. Non content d'avoir fait fortune – il est millionnaire en euros – en développant des vêtements « urbains » signés de son nom, cet ancien emploi-jeune est aujourd'hui invité aux dîners télévisés très « *people* » et très chics orchestrés par Thierry Ardisson dans son émission « 93, Faubourg Saint Honoré » dont le titre évocateur est déjà en soi tout un programme...

Si le *New York Times*, M6 ou Paris Première – la chaîne emblématique des parisiens branchés – accueillent cet enfant du Val d'Oise, la formule de l'adolescent turbulent était plutôt fondée, au départ, sur un triptyque « Basket, Rap et Banlieue ».

À l'instar de deux autres lascars – Moktar et Soone – qui commercialisent leur marque Bullrot (compression évocatrice de pitbull et de rottweiler, deux races canines pas toujours sages) avec l'aide de leurs amis musiciens de la Fonky Family, Mohamed Dia fait appel à ses anciens complices du Secteur A – un label 100 % sarcellois devenu une véritable major du rap. Mais – entregent et culot aidant – Mohamed sait aussi obtenir de Bernard Tapie ou de Lilian Thuram qu'ils portent ses vêtements à la télévision...

Créés au départ pour les jeunes des cités, ses sweat-shirts sont vendus autour de 70 euros et font le bonheur conjoint des adolescents des quartiers chauds et des « bourgeois bohèmes ». Cette mode de la rue attire désormais le rappeur du 93 (prononcer « neuf-trois ») comme le fils de bonne famille en quête d'originalité ou de transgression sociale et balaie si large qu'elle fait aujourd'hui de Saint Denis, Sarcelles ou Bagnolet des « capitales de la mode ».

Mohamed Dia avoue qu'il n'est pas styliste mais que, si d'autres dessinent pour lui, c'est bien lui qui apporte les idées, flairant les tendances, furetant sur les marchés, accumulant les échantillons pour s'en inspirer.

En banlieue comme ailleurs, on pratique le « *mix and match* », l'art d'associer des vêtements et des marques, des attitudes et des valeurs d'univers différents : un polo Lacoste – la première des marques prestigieuses à avoir connu un phénomène de cette ampleur – peut ainsi être porté avec une casquette Dada Suprême, une ceinture Chanel, une paire de Nike et un jean démarqué. Ce mélange des genres est désormais bien connu : tandis que les grandes marques ont fait – depuis quelque temps déjà – leur entrée dans les cités, les tendances nées des banlieues envahissent les beaux quartiers.

Mohamed Dia – qui a ouvert des magasins outre-Atlantique et a signé un contrat avec la NBA, la fédération américaine de basket – s'est mis à l'anglais et vit une partie de l'année aux États-Unis dans un très bel appartement. Dans ses campagnes publicitaires, il défend des valeurs que feraient siennes le plus bourgeois des notables : respect, humilité, générosité, solidarité et sens de la famille...

Qui a dit que cour et jardin ne pouvaient faire bon ménage ?

Sources : Belleret R., « Sarcelles-New York en classe business », Le Monde, 27 novembre 2003. Bui D., « Les nouveaux capitalistes des banlieues », Le Nouvel Observateur, 26 juin 2003. Da Rocha A., « Une mode vestimentaire qui se bâtit sur l'excès », Le Figaro, 12 mai 2004. Gless E., « Les secrets de famille de Comptoir des cotonniers », L'Entreprise, 221, mars 2004. Graby C., « La pub miraculeuse du Comptoir des Cotonniers », Management, 122, juillet-août 2005. Jallat F., À la reconquête du client : Stratégies de capture, Village Mondial, Paris, 2001. Mougin V., « L'urbanwear arrive en force », L'Express, 15 janvier 2004. Lorelle V., « Telle fille, telle mère : une aubaine pour les grandes enseignes de mode », Le Monde, 5 juin 2004.

Partie

2

Les moyens d'action du marketing

Après avoir décrit, dans la première partie de ce livre, les principaux objets et les méthodes essentielles de l'étude du marché, nous abordons maintenant la description des principaux *moyens d'action* du marketing, c'est-à-dire des instruments dont dispose une organisation pour influencer les publics auxquels elle s'intéresse. Ces moyens peuvent être classés en quatre grandes familles : la politique de produit, la politique de prix, la politique de distribution et la politique de communication.

La combinaison de ces différents moyens d'action que l'on appelle le *marketing-mix* d'une entreprise doit s'inscrire dans le cadre d'une stratégie de marketing intégrée et cohérente qui sera traitée dans la troisième partie de ce livre.

Chapitre

3

La politique de produit

Au sens où nous l'entendrons ici, les produits d'une entreprise, c'est ce qu'elle offre à ses clients potentiels. Ce peut être des objets matériels (lessives, cigarettes, machines-outils), des services incorporels (programmes de télévision, jeux-vidéos, assurances), mais le plus souvent c'est une *combinaison* de biens matériels et de services : c'est ainsi qu'un fabricant d'appareils ménagers offre en général, avec ses appareils, des garanties et des services, qu'un fabricant d'ordinateur vend des machines accompagnées d'un certain « software », et qu'une banque « vend » à la fois des services financiers et une certaine infrastructure matérielle (succursales, relevés périodiques, etc.).

Contrairement à ce que pensent parfois ceux qui se font du marketing une idée étroite et fausse, c'est-à-dire ceux qui croient qu'il sert à vendre n'importe quel « produit » par des méthodes habiles de promotion, *c'est la politique de produit qui, pour la plupart des entreprises, est la composante primordiale d'une politique de marketing*. L'importance particulière de la politique de produit tient à trois raisons principales. La première, c'est que l'expérience montre qu'on peut rarement compenser les insuffisances ou l'inadaptation d'un produit à son marché à l'aide des autres composantes du marketing-mix : prix, distribution et communication. En d'autres termes, *on peut rarement faire du bon marketing avec un mauvais produit*. La seconde, c'est que les décisions relatives au choix des produits à vendre et à leurs caractéristiques impliquent souvent des investissements importants et sont relativement rigides : on ne change pas un produit aussi facilement qu'une campagne publicitaire, par exemple ; il en résulte que les erreurs commises dans la politique de produit sont généralement irrémédiables. La troisième, c'est que les choix relatifs aux autres composantes du mix, et notamment la politique de prix et de communica-

tion, sont évidemment subordonnés aux caractéristiques des produits que l'on vend. Il en résulte que la définition d'une politique de produit précède en général, logiquement et chronologiquement, le choix des autres composantes du marketing-mix.

La politique de produit d'une entreprise comporte quatre aspects principaux. Le premier consiste à définir avec précision les *caractéristiques fonctionnelles* (ou la « formule-produit ») de chacune des offres de la société. Le deuxième, qui s'applique surtout aux produits de grande consommation, consiste à concevoir leur *packaging* (ou conditionnement). Le troisième consiste à choisir le ou les noms de marque sous lesquels seront vendus les produits de l'entreprise; c'est ce qu'on appelle la *politique de noms de marques*. Le quatrième aspect consiste à définir la gamme de produits que l'on offrira à la clientèle; c'est ce qu'on appelle la *gestion de la gamme*.

Après avoir examiné tout à tour ces différentes composantes de la politique de produit, on consacrera la dernière section de ce chapitre à la démarche *d'innovation-produit*. Enfin, une annexe au présent chapitre développera brièvement la *théorie du cycle de vie des produits*.

Section 1	■	Les caractéristiques fonctionnelles du produit
Section 2	■	Le packaging
Section 3	■	La politique de nom de marque
Section 4	■	La gestion d'une gamme de produits
Section 5	■	La démarche d'innovation-produit

Après avoir lu ce chapitre, saurez-vous répondre aux questions suivantes ?

- Qu'est-ce qu'est le « produit » d'une entreprise ?
- En quoi la politique de produit est-elle importante ? Quel est le rapport entre la politique de produit et les autres moyens d'action marketing d'une entreprise ?
- Quels sont les principaux aspects de la politique de produit d'une organisation ?
- En quels termes peut-on définir les caractéristiques fonctionnelles d'un produit ? Est-ce que ces caractéristiques sont plus importantes aujourd'hui qu'hier ?
- Comment pourrait-on définir un « bon produit » ?
- Quelles sont les qualités requises d'un avantage-produit ?
- Qu'entend-t-on généralement par qualité du produit ? Quel type de relation associe qualité du produit et avantage-produit ?
- Dans quels cas fait-on appel aux tests de produit ? Sont-ils indispensables ?
- Quel est le rôle des services associés à un produit principal dans le processus de création de la valeur ?

- Quelle définition donner du *packaging* et quelles sont ses composantes principales ?
- Quelles sont les fonctions techniques et les fonctions de communication du *packaging* ?
- En quoi consiste un *brief packaging* ?
- Quels sont les différents types de test de *packaging* et dans quel but utilise-t-on chacun d'eux ?
- Quelles sont les fonctions essentielles de la marque pour les clients d'une part; pour les producteurs d'autre part ?
- L'apparition des marques de distributeurs correspond-t-elle à la baisse de l'importance des marques dans l'esprit des consommateurs ?
- Quelles sont les principales formules de nom de marque ? Quels sont leurs avantages et leurs inconvénients respectifs ?
- Quelle signification donner au territoire de marque ?
- Quels sont les objectifs d'une politique de gamme ?
- Quelles sont les dimensions qui déterminent la taille d'une gamme ?
- Quels facteurs doit-on prendre en considération pour définir la taille d'une gamme ?
- Quelle signification donner à l'équilibre stratégique d'une gamme ?
- Quels sont les aspects à prendre en considération lorsque l'on souhaite supprimer un produit ?
- Quelles sont les principales étapes d'une démarche d'innovation-produit ? En quoi consistent-elles ?
- Quels sont les différents types d'étude que requiert la phase de développement d'un projet d'innovation ?
- Citer les grandes catégories de marchés-tests. Quels sont leurs limites et leurs avantages respectifs ?

Section 1 LES CARACTÉRISTIQUES FONCTIONNELLES DU PRODUIT

1 La réhabilitation du produit

À l'intérieur d'une gamme ou d'un ensemble de produits, chaque produit individuel (ou « référence ») possède certaines caractéristiques fonctionnelles qui sont fixées au moment où le produit est lancé mais qui peuvent être modifiées, si nécessaire, au cours de son *cycle de vie* (cf. annexe au présent chapitre). Ces caractéristiques fonctionnelles peuvent être définies tantôt en termes de composition ou de mode de fabrication du produit (il s'agit alors de ce qu'on appelle la « formule-produit »), tantôt en termes de « performances consommateurs ».

Exemples

Les caractéristiques fonctionnelles d'un modèle de voiture peuvent être décrites en termes de cylindrée, de puissance fiscale, de taille, de présence de la direction assistée, d'ABS, de vitres teintées, de volume du coffre, etc., ainsi que de consommation aux 100 km, de vitesse de pointe, de durée de la garantie, etc.

Les caractéristiques d'un yoghourt aux fruits peuvent être décrites en termes de composition physico-chimique du produit, mais il est plus intéressant, pour un homme de marketing, de les décrire en termes de saveur, d'arôme, de consistance, de légèreté et de qualités diététiques.

Au cours des années soixante-dix et quatre-vingt, les gens de marketing ont eu souvent tendance à sous-estimer l'importance des caractéristiques intrinsèques et fonctionnelles des produits. Il était alors fréquent d'entendre ou de lire, à propos de produits aussi différents que les yoghourts, les automobiles ou les services bancaires, des phrases du genre de : « Désormais, tous les produits concurrents sont à peu près identiques en ce qui concerne leur « formule » et leurs performances objectives; les seules différences entre les marques sont purement imaginaires et sont créées par le packaging et/ou la publicité. » Mais depuis quelques années, sans doute sous l'influence d'un changement dans les mentalités des consommateurs – qui deviennent plus exigeants et plus avertis dans leurs achats –, on assiste à une véritable *réhabilitation* du rôle que jouent, dans le succès ou l'échec d'un produit, ses caractéristiques et ses performances « objectives ».

Exemples

Quelques-uns des plus grands succès du marketing des vingt dernières années sont clairement dus à une supériorité réelle d'un produit : les couches-culottes Pampers-extra sont devenues leaders sur le marché français parce qu'elles étaient effectivement plus absorbantes et plus minces; les rasoirs Sensor de Gillette ont pris une large part de marché parce qu'ils rasaient de plus près et avec plus de douceur que les autres rasoirs mécaniques; l'avion Airbus, la fusée Ariane, la chaîne de télévision Canal Plus ou encore l'iPhone ont réussi, avant tout parce qu'ils répondaient mieux que les produits ou services concurrents aux besoins des utilisateurs.

Inversement, certains échecs douloureux du marketing sont manifestement imputables à l'inadéquation des caractéristiques fonctionnelles du produit : les croissants à cuire Danerolles, malgré un départ prometteur, ont échoué parce qu'ils étaient moins bons que les croissants du boulanger; le lancement de la Peugeot 605 a été raté en raison des défauts ou des imperfections de cette voiture; la 5^e chaîne de télévision a dû fermer ses portes avant de trouver une nouvelle formule parce que ses programmes répondaient moins bien que ceux des chaînes concurrentes aux attentes des téléspectateurs.

2 Avantage-produit et qualité du produit

Les gens de marketing ont donc redécouvert ce qu'ils n'auraient jamais dû oublier, à savoir que la première condition du succès en marketing est d'offrir aux clients un

« bon produit », c'est-à-dire un produit qui réponde de manière satisfaisante – et si possible mieux que la concurrence – à leurs besoins, à leurs attentes et à leurs goûts.

À ce titre, nous avons largement montré au chapitre introductif de l'ouvrage qu'un des concepts centraux en marketing était celui de la valeur; concept défini selon deux dimensions : celle de la valeur perçue par les clients d'une part, notion assez proche de la satisfaction apportée au consommateur et celle de la valeur créée pour l'actionnaire d'autre part, souhaitant souligner par là le fait que le marketing est l'une des composantes essentielles de création de profit pour l'entreprise.

Ce concept de « bon produit », très lié à la notion de valeur perçue, recouvre toutefois deux idées distinctes, bien que complémentaires, que l'on peut désigner par les termes d'« avantage-produit » et de « qualité du produit ».

2.1 L'avantage-produit

L'avantage-produit (ou « plus-produit ») est une *caractéristique fonctionnelle distinctive* du produit par rapport à ses concurrents.

Exemples

Pendant quelques années, Volvo a été le seul constructeur à offrir, sur la plupart de ses modèles, l'airbag en série.

La banque Barclay's est la seule banque de dépôt, avec les banques sans agence comme Axa Banque, Cortal, Banque AGF ou ZeBank, à offrir à ses clients un « compte-chèque qui rapporte ».

Posséder un avantage-produit peut être pour une entreprise un atout considérable, mais à certaines conditions. Il faut en premier lieu que l'avantage considéré *réponde à une attente* véritable et, si possible, importante de la clientèle; sinon, l'avantage risque de n'apparaître que comme un « gadget ». Il faut ensuite que l'avantage-produit soit *perceptible* par les clients, faute de quoi ils risquent de ne pas y croire. Il faut en troisième lieu que cet avantage-produit n'entraîne pas une *différence de prix rédhibitoire* par rapport aux produits concurrents. Enfin, et c'est parfois le plus difficile, il faut que l'avantage-produit soit *durable*, c'est-à-dire qu'il ne soit pas copiable trop facilement et trop rapidement par les concurrents.

Exemple

Le degré de perfectionnement technologique d'enceintes audios comme celles que fabriquent Bose ou Cabasse, par exemple, est tel que la fiabilité et la qualité de restitution du son dépasse généralement le niveau de perception que peut en avoir une oreille humaine « moyennement exercée ». Dans la difficulté de se différencier sur un marché très compétitif – et mis à part la réputation et le prestige associés à ces marques – la performance technologique du produit n'est pas en cause ici mais c'est plutôt l'incapacité de la plupart des clients à percevoir la qualité de la restitution sonore qui oblige ces entreprises à « habiller » leurs produits (systèmes

de « tuyères d'orgues » pour matérialiser une meilleure répartition spatiale de la plage sonore chez Bose par exemple) de façon à rendre *perceptibles* les bénéfices objectifs du produit à l'acheteur potentiel. C'est, dans ce cas précis, l'esthétique qui vient au secours de la technologie et non le contraire.

2.2 La qualité du produit

La deuxième idée que recouvre le terme de « bon produit » est celle de qualité. Bien qu'elle soit difficile à définir avec précision, on peut dire grossièrement que la qualité d'un produit est le *degré auquel ses performances répondent aux attentes que le consommateur est en droit d'avoir à son égard*.

Exemples

Lorsque j'achète une voiture neuve, quel que soit son modèle, je suis désormais en droit d'attendre que son moteur ou son embrayage ne se casse pas au cours des 50 000 premiers kilomètres.

Lorsque j'achète un litre de lait pasteurisé et que je le mets dans mon réfrigérateur, je suis en droit d'espérer qu'il ne tournera pas le lendemain.

Lorsque j'écris à ma compagnie d'assurances pour déclarer un sinistre, je suis en droit d'attendre au minimum une réponse rapide et une prise en charge diligente de mon dossier, et lorsque je me rends à ma banque pour demander un emprunt ou faire un placement, je suis en droit d'espérer, sinon des conditions particulièrement avantageuses, du moins un accueil aimable et compétent.

Ainsi définie, la qualité du produit est indépendante de la présence ou non d'un avantage-produit : un produit peut être de bonne qualité même s'il ne dispose pas d'un avantage, et inversement il peut être de mauvaise qualité même s'il dispose d'un ou plusieurs avantages.

Exemple

À une certaine époque, les automobiles Jaguar possédaient certains avantages-produit par rapport à leurs concurrentes de même catégorie, notamment sous l'aspect de l'esthétique extérieure et intérieure et du prestige de la marque, mais du point de vue de la qualité objective et des performances technologiques, elles étaient nettement inférieures aux Mercedes et aux BMW.

De façon similaire, une marque pourtant « mythique » et largement reconnue comme Harley-Davidson a longtemps souffert d'un déficit objectif de performance et de fiabilité technologiques par rapport à ses concurrentes japonaises. Le moteur est aujourd'hui fabriqué par le motoriste Porsche et l'entreprise peut désormais se prévaloir d'une qualité indéniable et démontrée.

Alors qu'il n'est pas toujours facile, pour un responsable marketing, de doter son produit d'un avantage pertinent et durable, il est en revanche toujours possible et nécessaire de s'assurer que sa qualité est irréprochable.

3 Les tests de produit

Pour savoir si leur produit est « bon », dans les deux sens du terme, les responsables marketing ne doivent pas se fier à leur opinion personnelle ni à celle des gens qui le fabriquent : « Le seul juge de la qualité du festin, rappelons-le, n'est pas le cuisinier mais le convive. » C'est pourquoi le marketing, notamment dans le domaine des biens de grande consommation, fait fréquemment appel à une méthode d'enquête appelée « tests de produits ».

Cette méthode peut être utilisée dans plusieurs circonstances. On peut y avoir recours lorsqu'on s'apprête à lancer un produit nouveau doté de certains « avantages » par rapport aux concurrents, pour s'assurer que ces avantages seront perçus et appréciés par les consommateurs potentiels, et que le produit nouveau sera *préféré* aux produits concurrents par une proportion importante de ces consommateurs.

On peut aussi, s'agissant d'un produit existant, faire un test de produit lorsqu'un concurrent procède à un changement de sa formule-produit, en vue de savoir si, à la suite de ce changement, le produit dont on s'occupe est désormais perçu comme inférieur à son concurrent.

Exemple

Lorsque la marque BN a modifié la forme et les caractéristiques organoleptiques de son goûter fourré bien connu, les responsables marketing de son principal concurrent, Prince, ont aussitôt réalisé un test pour savoir si, après ce changement, le biscuit BN était majoritairement préféré au biscuit Prince.

On peut enfin, d'une manière systématique et périodique, procéder à des tests de qualité-produit pour s'assurer que les normes de qualité que l'on s'est fixées sont bien respectées.

Exemple

Des groupes agro-alimentaires réputés comme Danone ou Nestlé effectuent, en permanence et sur l'ensemble de leurs produits, des tests portant à la fois sur des produits pris en sortie de chaîne et sur des produits prélevés au hasard sur les linéaires des distributeurs.

Les méthodes de tests de produits sont diverses, mais leurs principes sont constants. Ils consistent à remettre des échantillons (ou prototypes) des produits à tester à un échantillon de consommateurs (ou d'utilisateurs) potentiels, à qui on demande de les consommer ou de les utiliser, et que l'on interroge ensuite pour connaître leurs réactions. De tels tests sont généralement faits de façon anonyme, c'est-à-dire sans que la marque du produit nouveau soit mentionnée (*blind-tests*), et de manière comparative, c'est-à-dire en demandant aux personnes soumises au test de comparer le produit auquel on s'intéresse à un produit concurrent.

Bien qu'ils soient simples dans leurs principes, les tests de produits ne sont valides et fiables que s'ils sont menés avec une grande rigueur méthodologique. C'est pour quoi on a généralement intérêt à les faire réaliser par des instituts d'études spécialisés.

4 L'importance croissante des services associés

Les services associés à la vente d'un produit principal deviennent essentiels dans l'explication du succès de l'entreprise. Ces services associés représentent aujourd'hui l'essentiel de la valeur ajoutée créée par l'entreprise même sur des marchés à forte intensité technologique. L'offre globale représente l'aboutissement du produit, la proposition d'ensemble de l'entreprise constituée de la partie fonctionnelle et symbolique du produit (*cf.* chapitre introductif du livre) à laquelle sont ajoutés des services associés.

Ces services ajoutés (formation, *up-grading* dans le cas de logiciels informatiques par exemple, service après-vente, maintenance, réparations diverses, *hot-line*...) sont, dans le contexte actuel, un des plus formidables vecteurs de *compétitivité* et de *différenciation* de l'entreprise au regard de ses concurrents. Les services associés offrent en effet deux avantages significatifs dans un contexte concurrentiel de plus en plus virulent et complexe : ils permettent d'une part d'accroître la valeur perçue d'une prestation globale vendue par l'entreprise et permettent conjointement à l'entreprise de se démarquer des offres concurrentes.

Exemples

La société Dell – qui bénéficie depuis longtemps du leadership mondial sur le marché de l'ordinateur personnel – n'est pas, contrairement à ses concurrents, HP, Lenovo ou Compaq par exemple, un fabricant industriel de *hardware*. La formule de vente directe sur Internet ou par téléphone développée par son fondateur, Michael Dell, repose en réalité sur une logique de prestataire de service et d'assemblage « en temps réel » de composants informatiques réalisés par d'autres.

Les ingénieurs d'affaires le savent bien : il est important, lorsqu'un groupe industriel répond à un appel d'offre dans le cadre d'un grand projet international destiné à un pays en développement, de prendre garde à des critères de choix fondamentaux comme l'échelonnement de la dette contractée ou la possibilité de payer une partie du projet en nature. Ces éléments, liés à des considérations de financement et d'accompagnement du projet, sont souvent plus importants que les considérations strictement technologiques liées à la performance objective du projet vendu.

Section 2 LE PACKAGING

1 Définition et importance du packaging

1.1 Définition du packaging

Dans le domaine des biens de grande consommation, la définition des caractéristiques fonctionnelles (ou intrinsèques) du produit doit être complétée par celle de son packaging. Le packaging peut être défini comme l'ensemble des éléments matériels qui, sans faire partie du produit lui-même, sont vendus avec lui en vue de faciliter sa protection, son transport, son stockage, sa présentation en linéaire, son identification et son utilisation par les consommateurs. Pour la plupart des biens de grande consommation, le packaging du produit comporte généralement trois « niveaux » :

- *l'emballage primaire* (ou unitaire) est le contenant de chaque « unité de consommation » du produit; il se trouve donc en contact direct avec le produit. Il s'agit, par exemple, du pot de yoghourt, de la bouteille de bière, du paquet de pâtes, etc.;
- *l'emballage secondaire* (ou de « regroupement ») est celui qui assemble plusieurs unités de consommation pour en faire une « unité de vente ». Il s'agit par exemple d'un pack de 10 bouteilles de bière, d'une barquette de 8 pots de yoghourt, d'un blister de 4 piles électriques, etc.;
- *l'emballage tertiaire* (ou de manutention), est celui qui permet de regrouper et de transporter commodément, de l'usine aux points de vente, un certain nombre d'unités de vente du produit. Il s'agit, par exemple, d'une « palette » regroupant, sous film plastique, une vingtaine de packs de 10 bouteilles de bière.

On parlera surtout, dans cette section, des deux premiers niveaux de packaging, à savoir les emballages primaire et secondaire; le troisième répond en effet plutôt à des préoccupations logistiques que strictement marketing.

1.2 Les deux composantes d'un packaging : le contenant et le décor

Les éléments d'un packaging peuvent être regroupés en deux catégories principales qui constituent les deux « composantes » du packaging : le contenant et le décor.

Le terme de *contenant* se réfère :

- à la forme du packaging;
- aux matériaux utilisés (verre, métal, plastique, carton, etc.);
- et au système de fermeture (ou de bouchage).

La conception du contenant est généralement confiée à des cabinets de *design industriel* spécialisés.

Le terme de *décor* se réfère :

- au nombre, à l'emplacement et à la forme des étiquettes;
- aux textes figurant sur le packaging, à leur mise en page et à leur graphisme;
- aux illustrations visuelles (dessins, photos, etc.);
- aux couleurs utilisées, etc.

La conception du décor est généralement confiée à des studios spécialisés dans la création graphique.

1.3 L'importance du packaging

Plusieurs raisons expliquent que le packaging soit devenu, depuis quelques décennies, une variable très importante du marketing-mix des biens de grande consommation :

- le consommateur perçoit ou imagine souvent la qualité d'un produit nouveau, qu'il n'a pas encore essayé, par ce qu'il en voit, c'est-à-dire son packaging;
- un packaging attirant l'œil et attractif est particulièrement important dans les magasins en libre-service, où les produits doivent « se vendre tout seuls »; le packaging joue alors le rôle d'un « vendeur silencieux »;
- le packaging, par ses avantages fonctionnels (caractère pratique ou hygiénique, par exemple), peut constituer pour certains produits un motif spécifique de préférence et d'achat.

Exemple

Produits en emballages recyclables, boîtes de sel à bec verseur, désodorisants en aérosols, crème à raser en bombe, emballages transparents de produits alimentaires frais permettant de protéger ces produits et de juger de leur qualité sans avoir à ouvrir le paquet, traitements hormonaux en spray, etc.

Les responsables marketing d'un produit doivent donc s'efforcer de le doter d'un « bon packaging ». Pour cela, ils doivent avoir une idée claire de ce que sont les *fonctions du packaging*.

2 Les fonctions du packaging

Les fonctions du packaging peuvent être regroupées sous deux rubriques principales, à savoir les fonctions *techniques* et les fonctions de *communication*. Les éléments du packaging liés au « décor » ont exclusivement des fonctions de commu-

nication, alors que les éléments liés au « contenant » peuvent avoir à la fois des fonctions techniques et de communication (cf. tableau ci-après).

Tableau 3.1 — Les fonctions du packaging en relation avec le contenant et le décor

	Fonctions techniques	Fonctions de communication
Contenant (forme, matériau, système de fermeture)	X	X
Décor (texte, étiquettes, graphisme, couleurs, etc.)		X

2.1 Les fonctions techniques

Les principales fonctions techniques que doit assurer un packaging, par sa forme, ses matériaux et son système de fermeture (c’est-à-dire les éléments liés au contenant), sont les suivantes.

■ *La protection et la conservation du produit*

Il s’agit de protéger le produit contre toutes les agressions susceptibles d’altérer ses qualités : les chocs, la lumière, l’oxygène, la chaleur, l’humidité, etc.

Exemples

- Les paquets de 102 biscottes Heudebert ont remporté un grand succès parce qu’ils réduisaient fortement les risques de casse.
- Les ouvertures « clipées » sur les cartons de lait ou de jus de fruit permettent une meilleure étanchéité de l’emballage et garantissent, de ce fait, une meilleure conservation des liquides.

■ *La facilité de transport, de stockage et de rangement du produit*

Exemples

- Les packs de 6 bouteilles d’eau minérale dotés de poignées facilitent leur transport par les consommateurs.
- Les boîtes de farine en carton rigide remplacent avantageusement les paquets en papier qui se renversent facilement une fois qu’ils sont ouverts.

■ *La commodité d’utilisation*

Le packaging doit enfin faciliter la prise en main et l’utilisation du produit, éviter les gaspillages, permettre le fractionnement des produits utilisés en plusieurs fois, etc. Quelques-uns des succès récents du marketing sont dus à des packaging offrant aux consommateurs une grande facilité d’utilisation.

Exemples

Le produit « Canard WC » (détartrant, détergent et désinfectant pour cuvettes de WC) a pris le leadership sur ce marché depuis que, le premier, il a été vendu dans un bidon plastique comportant un bec verseur arrondi permettant de projeter facilement le produit sous le rebord de la cuvette.

Le ketchup Amora a pris la première place du marché à Heinz en lançant une bouteille en plastique souple (au lieu du verre) qui permet de verser facilement le produit et de ne pas perdre ce qui reste au fond.

2.2 Les fonctions de communication

Quant aux fonctions de communication du packaging, qui sont assurées tant par le « contenant » que par le « décor », elles peuvent être classées sous plusieurs rubriques.

■ **Fonctions d'alerte (ou d'impact visuel)**

Pour avoir une chance d'être acheté par un consommateur, un produit doit d'abord être vu, être « repéré » par ce consommateur au milieu des centaines de produits qui occupent les linéaires. C'est pourquoi, par sa forme, ses couleurs, son graphisme, etc., un packaging doit être capable d'attirer le regard des clients : c'est ce qu'on appelle son *impact visuel*.

Exemple

Une marque de pâtes alimentaires ayant modifié son packaging a vu ses ventes baisser fortement, tout simplement parce que le nouveau paquet, bien qu'il fût d'une grande qualité esthétique, utilisait des couleurs trop pâles et n'était pas vu par les clients passant devant le linéaire.

■ **Fonctions d'identification (ou de reconnaissance)**

La deuxième fonction de communication du packaging consiste à faciliter l'identification du produit par le consommateur. Cette identification peut se faire à plusieurs niveaux.

En premier lieu, le packaging a parfois pour fonction de permettre au client de *rattacher* immédiatement le produit à la catégorie (ou à l'« univers ») à laquelle il appartient ou dans laquelle on souhaite le « positionner ». Cette fonction de rattachement (ou d'« attribution ») est souvent assurée par l'emploi de « codes » de couleurs ou de graphisme caractéristiques de la catégorie considérée.

Exemple

En se dotant d'un emballage dont la tonalité dominante est le noir, une marque de café se « positionne » automatiquement, aux yeux des consommateurs, dans la catégorie des arabicas haut de gamme.

En second lieu, le packaging doit permettre au consommateur de reconnaître une marque au premier coup d'œil, sans même avoir besoin de lire son nom. Cette fonction est particulièrement importante lorsqu'une marque fait l'objet de copies (ou d'imitations) de la part de certains concurrents.

Exemple

Les bouteilles de cognac Rémy Martin et les pots de confiture Bonne Maman ont des formes, des matériaux et des couleurs si caractéristiques que, même sans leurs étiquettes, ils seraient facilement reconnus.

Dans certains cas, le packaging doit aussi permettre au consommateur de distinguer facilement les uns des autres les différents modèles ou les différentes variétés du produit.

Exemple

Grâce aux photos en couleurs qui figurent sur les sachets de potages Knorr, les consommateurs peuvent distinguer facilement le poireaux-pommes de terre du minestrone ou du consommé chinois.

■ Fonction d'information

Le packaging peut être aussi un vecteur d'informations utiles pour le consommateur : c'est à cette fonction que correspondent les « modes d'emploi », les « conseils d'utilisation », les « recettes » et les indications (d'ailleurs obligatoires) sur les dates limites d'utilisation et sur la composition du produit.

■ Fonction d'évocation

La dernière, mais non la moindre des fonctions de communication d'un packaging consiste à *évoquer les qualités ou avantages* du produit qu'il contient. Dans certains cas, on cherchera à suggérer que le paquet contient une grande quantité de produit : c'est ce qu'on appelle la *size-impression*. Dans d'autres cas, le packaging sera chargé de suggérer, par une représentation flatteuse et alléchante du produit, ses qualités organoleptiques : c'est ce qu'on appelle l'*appetite-appeal*. Souvent aussi le packaging contribuera (en même temps que la publicité) à conférer à la marque des traits d'image (ou de « personnalité ») positifs et attrayants : on cherchera, par exemple, à avoir un packaging jeune et moderne, ou raffiné et prestigieux, ou encore chaleureux et sympathique, etc.

Exemples

- Il n'est pas évident, *a priori*, de pouvoir distinguer une eau minérale d'une alternative concurrente mais Evian a parfaitement su exploiter son nouveau packaging de deux façons :

- en exploitant de façon plus complète le territoire de communication de l'eau naturelle et de l'origine du produit, symbolisés par la chaîne de montagnes qui apparaît non seulement sur l'étiquette mais aussi – et de manière plus « intime » encore – directement sur la bouteille elle-même,
- en permettant que l'emballage soit aisément « compacté » et, de ce fait, plus facilement recyclé pour pouvoir tirer profit d'un autre territoire – totalement en phase avec le précédent – celui du respect de la nature et matérialiser ainsi le souci et la vocation écologiques de l'entreprise.
- C'est à partir du design épuré, intemporel et transparent de sa bouteille qu'Absolut Vodka – une entreprise suédoise sur un marché pourtant culturellement russe par ses origines et ses valeurs – a su prendre le leadership mondial et, depuis 1979, décliner plus de 800 annonces autour du même produit. À l'instar d'objets mythiques développés par Citroën, Swatch, Harley-Davidson, Nike, Coca-Cola ou Levi's, Absolut Vodka est devenue un véritable phénomène de société, repris par certains artistes célèbres, exposé dans les plus grands musées du monde et parfois promu à travers des campagnes abstraites et conceptuelles où le public doit « réinventer » la bouteille originelle. Ces campagnes sont un fameux exemple de transgression qui nous oblige – avec humour et créativité – à retrouver la bouteille Absolut à travers le style spécifique et les codes symboliques de plusieurs créateurs (voir pages II et III).

3 Le brief-packaging

Qu'il s'agisse du lancement d'un nouveau produit ou de la rénovation d'un packaging existant, le responsable marketing doit rédiger, à destination du cabinet de design industriel et/ou du studio qui vont être chargés de ce travail, un « cahier des charges » précis, appelé *brief-packaging*. Les deux principales rubriques que doit comporter un tel document sont la formulation des objectifs et des contraintes du projet.

3.1 Formulation des objectifs du projet

Il faut, en premier lieu, indiquer clairement aux cabinets qui vont concevoir le nouveau packaging quelles sont, parmi les nombreuses fonctions auxquelles peut répondre un packaging, celles qui sont prioritaires pour le projet considéré. Ce pourra être, selon les cas :

- des fonctions « techniques », par exemple accroître la facilité de transport ou d'utilisation du produit, améliorer sa protection contre les chocs, etc. ;
- des fonctions de communication, par exemple obtenir un bon impact visuel en linéaire, se différencier plus des produits concurrents, rattacher clairement le produit à une « marque-ombrelle » (cf. sect. 3 du présent chapitre), augmenter l'*appetite-appeal*, etc.

3.2 Formulation des contraintes à respecter

Il faut en second lieu indiquer aux bureaux de design et aux studios quelles sont les contraintes impératives qu'ils devront respecter, tant en ce qui concerne le contenant que le décor.

■ *Contraintes relatives au contenant*

Il peut s'agir, par exemple :

- de la durée de conservation souhaitée ;
- du type de protection à assurer : chocs, lumière, chaleur, etc. ;
- des conditions industrielles dans lesquelles le contenant sera rempli : traitements mécaniques, thermiques, etc. ;
- des conditions dans lesquelles le produit sera transporté, stocké et rangé par les distributeurs ;
- des conditions dans lesquelles il sera utilisé par les consommateurs ;
- des contraintes légales éventuelles relatives aux matériaux interdits, aux règles de sécurité, etc.

■ *Contraintes relatives au décor*

Il peut s'agir, par exemple :

- de l'importance relative à donner, dans le décor, à la marque-ombrelle (si elle existe), à la marque-produit, à l'indication de la variété, à l'illustration graphique du produit, etc. ;
- des informations-consommateurs à faire figurer : mode d'emploi, composition, recettes, etc. ;
- en cas de rénovation d'un ancien packaging, des éléments fondamentaux de reconnaissance et d'identification à conserver.

4 Les tests de packaging

De la même manière qu'il peut avoir recours aux tests de produits pour s'assurer que son produit est bon, le responsable marketing peut avoir recours aux tests de packaging pour vérifier l'adéquation d'un packaging aux objectifs formulés dans le brief. Les méthodes de ces tests varient selon la nature des « performances » que l'on cherche à évaluer :

1. lorsqu'on veut évaluer l'impact visuel d'un packaging (fonction « d'alerte »), ou encore l'aptitude d'un packaging à être correctement identifié, on utilise générale-

ment des *tests de visibilité et de lisibilité* qui font parfois appel à des appareils optiques relativement sophistiqués;

2. lorsqu'on veut évaluer l'aptitude d'un packaging à évoquer certaines qualités du produit ou certains traits d'image de la marque (gourmandise, raffinement, modernisme, etc.), on utilise des méthodes de *look-tests* qui consistent à faire noter par les consommateurs le packaging testé sur un certain nombre de critères;
3. lorsqu'on veut mesurer les qualités techniques (ou d'usage) d'un packaging, on le fait essayer par des consommateurs dans les conditions normales d'utilisation, selon des méthodes qui se rapprochent des tests de produits décrits à la section précédente.

Section 3 LA POLITIQUE DE NOM DE MARQUE

1 Fonctions et rôle de la marque

La dernière composante essentielle de ce qu'on appelle la politique de produit est le *choix d'un nom de marque*. Dans les économies modernes, en effet, la quasi-totalité des produits et des services marchands sont vendus sous marque, et non d'une manière « anonyme ». Cette généralisation s'explique par les avantages importants que présente la marque tant pour les clients que pour les producteurs.

1.1 Les fonctions de la marque pour les clients

À l'égard des clients (acheteurs, consommateurs ou utilisateurs), la marque qui figure sur un produit remplit trois fonctions principales : l'identification, la sécurisation et la valorisation.

■ *L'identification*

La fonction « primaire » de la marque consiste à permettre au client de retrouver facilement un produit qui lui a donné satisfaction.

■ *La sécurisation*

Au-delà de cette facilité de repérage, la marque a pour fonction de « rassurer » le client en lui garantissant – ou du moins en lui laissant espérer – une certaine constance des caractéristiques et de la qualité du produit vendu : en commandant un Coca-Cola ou en louant une voiture Hertz, on sait d'avance, sans grand risque de surprise, ce que l'on achète.

■ La valorisation

Enfin, dans de nombreux cas, la présence d'une marque sur un produit est susceptible, comme nous l'avons vu au chapitre introductif, *d'ajouter de la valeur* à ce produit aux yeux des clients. Cette valorisation résulte de l'influence, généralement inconsciente, que l'image d'une marque peut avoir sur la perception de ses performances et de la qualité de ses produits.

Exemples

Lorsqu'on fait déguster à des consommateurs deux verres *d'un même whisky*, dont l'un a été rempli sous leurs yeux à partir d'une bouteille de Chivas et l'autre à partir d'une bouteille de marque inconnue, la grande majorité des personnes soumises au test déclarent, en toute bonne foi, préférer le whisky sortant de la bouteille de Chivas. Cette préférence, qui ne peut évidemment pas se justifier objectivement, s'explique par les valeurs « imaginaires » (ou symboliques) que le consommateur associe à la marque Chivas et qui influent, sans qu'il le sache, ses perceptions organoleptiques.

Un automobiliste qui achète une Mercedes est si convaincu à l'avance de la qualité de cette marque qu'il aura tendance à en être – et à s'en déclarer – satisfait, même si, par malchance, il est tombé sur un « mauvais numéro ».

1.2 Fonctions de la marque pour le producteur

L'apposition d'un nom de marque sur ses produits présente deux avantages majeurs pour le producteur. En premier lieu, elle lui permet de *distinguer ses produits* de ceux offerts par ses concurrents, cet avantage étant particulièrement important dans les cas où les caractéristiques intrinsèques du produit sont relativement banalisées. En second lieu, elle lui permet de *capitaliser au cours du temps* ses efforts de marketing et notamment de publicité, la marque étant en quelque sorte le support incorporel des investissements cumulés de marketing.

De plus en plus, les entreprises prennent conscience de l'importance primordiale de ces investissements incorporels qu'elles cherchent parfois à évaluer financièrement sous le terme de « valeur de la marque ». Il est clair, par exemple, que des noms de marque tels que Danone, Coca-Cola, Sony, Chanel ou Rolls Royce ont une *valeur d'image* telle que si, par extraordinaire, les entreprises qui les possèdent disparaissaient corps et biens et ne conservaient plus que la propriété de leurs marques, elles pourraient les vendre à un prix très élevé.

1.3 La marque est-elle remise en question ?

Jusqu'à la fin des années quatre-vingt, les gens de marketing étaient si pénétrés de l'importance de la marque et de la place essentielle qu'elle occupait dans le marketing, que certains proposaient, par boutade, de traduire en français le mot de marketing par « marque-ting ». Mais, depuis quelques années, la confiance dans la marque

semble quelque peu ébranlée, et on entend dire de plus en plus souvent que « les marques sont en crise ». Ce doute a pour origine l'apparition et le développement, dans certains secteurs des biens de grande consommation, de ce qu'on appelle les *marques de distributeurs* (ou MDD) et les *marques 1^{er} prix*, qui ont parfois pris des parts de marché substantielles au détriment des « marques de fabricants ». On étudiera plus loin (cf. chap. 5, sect. 4) les causes et les implications de ce phénomène mais on peut affirmer dès maintenant qu'il ne remet nullement en question l'importance et les fonctions de la marque, bien au contraire : le meilleur moyen, pour les « fabricants », de lutter contre la concurrence des produits analogues aux leurs, mais vendus moins cher sous marques de distributeur ou 1^{er} prix, est en effet de renforcer encore les « valeurs » de leur marque pour justifier, aux yeux des consommateurs, un prix plus élevé.

Cette situation est sans doute une des raisons pour lesquelles certains grands groupes internationaux (Procter et Gamble, Nestlé, Danone, etc.) ont aujourd'hui tendance à réduire de façon sensible le nombre de leurs marques pour mieux les soutenir.

Exemple

Pour améliorer sa rentabilité et n'être plus perçu comme un conglomérat par les marchés financiers, Unilever se recentre sur des marques à dimension mondiale au sein de ses trois activités principales : alimentaire, hygiène-beauté et lessives. Le groupe n'exploite plus désormais que 400 marques contre 1 600 en 2000. Ce plan de restructuration s'accompagne aussi d'une politique d'investissements massifs et privilégiés sur des produits vedettes comme les potages Knorr, les thés Lipton ou les parfums Calvin Klein.

Ces stratégies de recentrage permettent effectivement à ceux qui les mettent en œuvre de conférer aux marques retenues une puissance financière et des moyens logistiques, marketing et commerciaux sans équivalent jusqu'ici et de contrecarrer ainsi les vellétés hégémoniques des grands distributeurs à l'égard des fabricants. Ces aspirations sont, par ailleurs, en phase avec l'examen attentif par de nombreuses entreprises de leurs compétences clés et de leurs véritables savoir-faire et les politiques de recentrage de ces mêmes entreprises sur leurs métiers principaux. Nous aurons l'occasion de revenir plus en détail sur ces politiques au chapitre 8.

2 Les principales formules de nom de marque

L'attribution d'un nom de marque à un produit se fait généralement au moment de son lancement. La première décision à prendre, en ce qui concerne le choix du nom, est de nature « politique » ; elle consiste à choisir une certaine *formule de nom de marque* parmi les différentes formules possibles : la marque-produit, la marque-ombrelle, la déclinaison de marque et la marque double.

2.1 La marque-produit

La première formule que peut adopter une entreprise consiste à attribuer à chacun de ses produits un nom de marque différent des autres : autant de produits, autant de marques. Cette politique a été suivie pendant longtemps par des groupes internationaux tels que Procter et Gamble : chacune des lessives ou des savonnets de cette société avait son propre nom (Ariel, Bonux, Vizir, Dash, Camay, Zest, etc.) et rien ne suggérerait au consommateur qu'ils avaient une provenance commune.

Le principal avantage de cette formule est de permettre la construction, autour de chaque marque, d'une image spécifique et « sur mesure », adaptée au produit auquel elle correspond. Elle présente en revanche l'inconvénient d'être très coûteuse en termes d'investissements marketing, et notamment publicitaires. C'est la raison pour laquelle beaucoup d'entreprises préfèrent la formule de la « marque-ombrelle ».

2.2 La marque-ombrelle

Elle consiste à donner le même nom de marque à plusieurs produits de l'entreprise en ne les différenciant, sur le packaging et dans la communication, que par la mention de la catégorie générique à laquelle ils appartiennent. Sous sa forme extrême, cette formule peut s'appliquer à *tous* les produits de l'entreprise : c'est le cas de la société Amora, qui utilise ce nom de marque aussi bien pour sa moutarde que pour son ketchup, sa vinaigrette, ses cornichons et ses épices. Cette formule peut aussi être utilisée de manière moins globale, sous forme de plusieurs marques-ombrelles correspondant chacune à une gamme de produits de l'entreprise : c'est le cas de VAG, qui utilise la marque-ombrelle Volkswagen pour sa gamme de voitures moyennes et Audi pour ses modèles haut de gamme. De même, des sociétés comme Procter et Gamble qui, pendant longtemps, utilisaient exclusivement la formule de la marque-produit, évoluent depuis quelques années vers des formules limitées de marques-ombrelles : Ariel, par exemple, joue ce rôle pour une gamme de produits composée de Ariel concentré, Ariel Ultra, Ariel liquide, Ariel sans phosphates, etc.

L'avantage principal de la formule de la marque-ombrelle est qu'elle est relativement économique, en ce sens que les investissements de communication qui sont faits sur chacun des produits de la gamme ont des retombées sur tous les autres produits porteurs de la même marque, et que chaque produit nouveau lancé sous le même nom bénéficie d'emblée de tout le capital de marque accumulé précédemment. En contrepartie, le risque de cette formule est de brouiller ou de rendre floue – ou même incohérente – l'image de la marque, dans les cas où les produits couverts par elle sont très différents les uns des autres. Chaque marque possède en effet, aux yeux des consommateurs, un certain domaine de légitimité (son « territoire de marque ») qu'il peut être dangereux de vouloir trop élargir.

Exemple

La société Bic, qui avait utilisé avec succès la formule de la marque-ombrelle unique pour ses stylos, ses briquets et ses rasoirs, a voulu la conserver lorsqu'elle a lancé un parfum. C'était sans doute une erreur, dans la mesure où les parfums étaient très éloignés du territoire naturel de Bic et où les traits principaux de l'image de marque de l'entreprise (fonctionnalité, simplicité, prix bas) ne correspondaient pas aux attentes essentielles des consommateurs en matière de parfums.

2.3 La déclinaison de marque

Une troisième formule consiste à donner à chacun des produits de l'entreprise (ou à chacune de ses gammes) des noms de marque différents mais ayant entre eux un « air de famille » qui évoque leur origine commune. C'est ce que fait par exemple Nestlé pour certains de ses produits (Nescafé, Nesquick, etc.). Cette formule intermédiaire entre la marque-produit et la marque-ombrelle permet de profiter des avantages des deux, mais il est clair qu'elle n'est pas extensible indéfiniment sous peine de créer la confusion dans l'esprit des consommateurs.

2.4 Les marques « doubles »

Une quatrième formule, intermédiaire elle aussi entre les deux formules extrêmes, consiste à donner à un produit *deux noms de marque* : le premier, qui est commun à tous les produits de l'entreprise et qui a pour fonction de les faire tous bénéficier de son capital d'image, est appelé la *marque signature* ; le second, appelé *marque prénom*, a pour fonction de permettre la construction d'une image spécifique et différenciée de chaque produit.

Exemples

Chaque modèle de la marque Renault porte à la fois le nom de famille commun et un prénom spécifique : Renault Clio, Renault Safrane, Renault Laguna, etc.

Danone utilise fréquemment cette formule, qu'elle combine d'ailleurs parfois avec celle de la « déclinaison de marque » : Bio de Danone, Danette de Danone, etc.

Cette formule peut être très efficace dans la mesure où elle permet de faire bénéficier chaque produit du capital de marque commun tout en lui donnant la possibilité de se doter d'une image spécifique. Mais elle est presque aussi coûteuse que la formule de la marque-produit.

Par ailleurs, dans le cas d'une situation de crise où l'entreprise est mise à mal par l'opinion publique ou impliquée dans un événement particulièrement grave (catastrophe écologique, corruption, malfaçon d'un de ses produits...), cette formule peut être alors préjudiciable à l'ensemble des produits de l'entreprise. Il s'agit encore de situations particulières et relativement exceptionnelles mais qui ont aujourd'hui tendance à se multiplier.

3 Les processus de recherche d'un nom de marque

Une fois qu'on a opté pour une certaine formule (ou politique) de nom de marque, et dans l'hypothèse où la formule adoptée n'est pas celle de la marque-ombrelle, il reste à choisir le nom de marque lui-même. Les principales qualités qu'il doit posséder sont :

- d'être facile à lire, à prononcer et à mémoriser;
- d'évoquer si possible la nature et le « positionnement » du produit auquel il va être attribué;
- et bien entendu d'être « disponible », c'est-à-dire de ne pas avoir déjà été pris et déposé par une autre entreprise.

Le processus de choix d'un nom comporte deux phases principales. La première consiste à générer un certain nombre de marques possibles et est donc affaire d'imagination. On peut utiliser, dans cette phase, diverses techniques propres à stimuler l'imagination, et en particulier le *brain-storming*. La deuxième phase consiste à faire une sélection parmi les marques envisagées. Elle se fait souvent à l'aide de *tests de nom*. La méthode de tests la plus courante consiste à soumettre à un échantillon de personnes appartenant à la cible visée une liste de noms possibles en leur demandant ce qu'ils évoquent pour elles, ou à quelles caractéristiques elles les associent.

Section 4 LA GESTION D'UNE GAMME DE PRODUITS

1 Objectifs d'une politique de gamme

On appelle gamme l'ensemble des modèles, variétés, formats, etc. qu'une entreprise offre à ses clients *dans une même famille de produits* (ou une même activité); les éléments constitutifs d'une gamme sont souvent désignés par le terme de *références*.

Exemple

Pour une entreprise ayant plusieurs activités, comme Peugeot, il existe une gamme pour chacune de ses activités : une gamme de modèles automobiles, une gamme de cycles et une gamme d'outils.

La nécessité, pour la plupart des entreprises, d'offrir à leurs clients des *gammes* de produits (ou de services) répond à deux préoccupations principales.

1.1 Couverture du marché et volume

En premier lieu, le fait d'offrir une gamme plutôt qu'un seul produit est souvent la condition d'une bonne couverture du marché potentiel et par conséquent d'un volume de vente important. En effet, les besoins, les goûts et les exigences des clients potentiels sont généralement variés et ne sauraient être tous satisfaits par un seul produit.

Exemples

Si, dans les premiers temps de l'automobile, Ford et plus tard Volkswagen pouvaient encore satisfaire la plus grande partie du marché potentiel avec un seul modèle, un constructeur doit aujourd'hui offrir une gamme très étendue pour pouvoir répondre à la grande variété des besoins des automobilistes.

En matière de dentifrices, Colgate Palmolive a constaté que certains consommateurs sont surtout soucieux de la blancheur des dents, d'autres de la fraîcheur de l'haleine, d'autres de la protection des gencives ou de la prévention des caries. Pour répondre à ces besoins différents, il faut une gamme de produits différents dont chacun est plus particulièrement adapté à un segment du marché : Ultra Brite (blancheur), Colgate (haleine fraîche), Tonigencyl (protection des gencives), etc.

En outre, même lorsque le marché ne comporte pas de segments distincts du point de vue des besoins des consommateurs, ceux-ci peuvent éprouver un désir de variétés qui les incite à consommer alternativement des produits différents plutôt qu'à rester fidèles à un seul.

Exemple

Les consommateurs de potages en sachets ou de sauces toutes préparées aiment disposer d'un large choix de goûts ou de variétés. Une société qui ne leur offrirait que du potage aux poireaux-pommes de terre, ou que de la sauce tartare, ne pourrait donc espérer occuper une large part de ces marchés.

Dans le domaine des activités de service, la *situation d'usage* du client est un facteur qui doit être sérieusement pris en considération par le prestataire au moment de la conception de son système d'offre. Pour ces activités, il est en effet assez fréquent d'observer des modifications de comportement importantes de la part d'une même personne physique en fonction de situations particulières.

Exemples

Une femme active peut parfaitement préférer se servir elle-même dans une station essence au cours de la journée alors qu'habillée en robe du soir, elle préférera une formule de service à la pompe pour ne pas se salir.

Un cadre supérieur peut souhaiter privilégier la ponctualité, le service à bord et le confort des sièges d'une compagnie aérienne en situation professionnelle *d'acheteur non-payeur* alors qu'il deviendra plus sensible à des considérations liées au prix lors de ses voyages personnels en famille.

1.2 Équilibre des activités et de la rentabilité dans le temps

Le second objectif important auquel répond une politique de gamme consiste à équilibrer autant que possible dans le temps le volume d'activité et la rentabilité de l'entreprise. En effet, une entreprise qui ne vendrait qu'un produit serait très vulnérable aux fluctuations conjoncturelles de la demande de ce produit ainsi qu'aux changements structurels des besoins et des goûts de sa clientèle. Pour se prémunir contre ces risques de diminution de la demande d'un produit déterminé, elle a intérêt à disposer à tous moments d'une gamme de produits susceptibles de se relayer mutuellement pour assurer un niveau constant ou même croissant d'activité et de profits. Cette précaution est d'autant plus importante que, d'une manière générale, aucun produit n'est éternel et que la plupart d'entre eux ont un « cycle de vie » au cours duquel le volume de leurs ventes et la rentabilité qu'ils dégagent varient fortement. Ce phénomène, dont les implications sont importantes non seulement pour l'orientation d'une politique de gamme mais aussi pour divers autres aspects de la stratégie de marketing, est analysé d'une manière plus détaillée dans une annexe au présent chapitre.

Compte tenu de ces deux objectifs généraux d'une politique de gamme, les principales décisions à prendre dans l'élaboration d'une telle politique concernent, d'une part, la taille de la gamme, d'autre part, sa structure et son équilibre.

2 Taille de la gamme

La taille de la gamme d'une entreprise, dans le cadre d'une famille déterminée de produits, se mesure par le nombre d'articles différents qu'elle comporte. Toutefois, on peut distinguer, selon l'importance des différences qui existent entre ces articles, deux concepts plus précis qui, conjointement, déterminent la taille de la gamme. Le premier est celui de *largeur* de la gamme : c'est le nombre de produits présentant entre eux des différences importantes.

Exemple

La largeur de la gamme de Ford se mesure au nombre de modèles de base proposés (les différents modèles Fiesta, les différents modèles Mondéo, etc.)

Le deuxième concept est celui de *profondeur* de la gamme : il se réfère au nombre de variantes mineures existant pour chacun des produits de base.

Exemple

La profondeur de la gamme de Ford se mesure par le nombre de variantes et d'options offertes pour chaque modèle (couleurs de carrosseries et de tissus intérieurs, et catalogue des options proposées).

La détermination de la taille de la gamme, c'est-à-dire de sa largeur et de sa profondeur, est toujours un compromis entre deux préoccupations contradictoires : le désir d'accroître le volume des ventes, qui milite généralement en faveur de gammes étendues, et les considérations de coût et de rentabilité qui militent parfois en faveur de gammes restreintes.

2.1 Taille de la gamme et volume des ventes

Une gamme étendue peut favoriser le développement des ventes de deux manières principales. D'une part, comme on l'a vu plus haut, elle permet d'offrir aux différents segments du marché des produits bien adaptés à leurs besoins spécifiques.

Exemple

La gamme de voitures de Renault, par sa largeur et sa profondeur, est apte à répondre aux besoins et aux goûts très divers de presque toutes les catégories d'automobilistes.

En second lieu, une gamme étendue permet parfois d'attribuer des « fonctions commerciales » spécifiques à certains produits.

Exemples

Certains fabricants prévoient dans leur gamme des *produits « d'appel »*, qui ont pour fonction d'attirer des clients auxquels l'entreprise cherchera en réalité à vendre un autre produit plus rentable. C'est ainsi que les constructeurs d'automobiles font parfois une forte publicité sur un modèle relativement bon marché, pour attirer des acheteurs potentiels qui, une fois dans le magasin, se laisseront peut-être convaincre d'acheter un modèle plus cher.

Certaines gammes, à l'inverse, comportent un produit « de prestige » dont la fonction n'est pas tant de se vendre en grande quantité que de rehausser le prestige de la marque, qui rejaillira sur les autres produits. C'est ce rôle que jouent par exemple, chez les grands couturiers comme Yves Saint Laurent, les modèles exclusifs et sur mesure par rapport aux articles de confection.

2.2 Taille de la gamme et rentabilité

Si l'élargissement d'une gamme est généralement propice à l'accroissement des ventes, il est, à l'inverse, générateur de coûts. En particulier, les coûts de fabrication, de stockage et de marketing (notamment ceux de publicité et de gestion commerciale des produits) sont, pour une large part, fonction du *nombre* de produits de la gamme.

Il en résulte qu’à partir d’une certaine taille de la gamme, les gains de volume que l’on peut faire en y ajoutant de nouvelles références (c’est ce qu’on appelle une *extension de gamme*) risquent de ne pas compenser le supplément de coût correspondant, et la rentabilité globale de la gamme peut s’en trouver réduite.

La tendance de certains responsables marketing à élargir excessivement leurs gammes aux dépens de leur rentabilité, dans l’intention d’offrir à chaque segment de consommateurs, même petit, des produits spécifiquement adaptés à ses attentes, est appelée *sursegmentation*.

Il n’existe pas de méthode spécifique infaillible pour définir la taille optimale d’une gamme. Pour prendre une telle décision, les responsables de marketing doivent arbitrer constamment entre les considérations de volume et celle de coûts. Mais ils doivent tenir compte aussi d’un autre ordre de considérations, que l’on peut appeler « l’équilibre stratégique de la gamme ».

3 Structure et équilibre stratégique de la gamme

L’équilibre stratégique d’une gamme traduit son aptitude à assurer le maintien ou même la croissance future de l’activité et de la rentabilité de l’entreprise, à moyen et long termes. Pour être équilibrée, une gamme doit comporter, dans des proportions convenables :

- des produits en phase de lancement ou de croissance, destinés à relayer un jour les produits en déclin et à assurer la survie future de l’entreprise;
- des produits en phase de maturité (ou même en début de déclin) susceptibles de dégager des profits immédiats et des ressources nécessaires au financement des produits en phase de lancement ou de croissance.

Il n’existe pas de règles universelles et précises concernant les proportions souhaitables de ces différentes catégories. C’est aux responsables de marketing d’apprécier l’équilibre de leur gamme, compte tenu de la durée habituelle des cycles de vie dans le domaine des produits considérés, des ressources financières de leur entreprise, et de leurs objectifs à moyen et long termes. Mais ils peuvent utilement s’appuyer, pour porter une telle appréciation, sur une analyse des produits de leur gamme actuelle, en termes de position dans le cycle de vie. Cette analyse consiste à faire figurer les différents produits de l’entreprise, en les situant chacun dans la zone correspondant à leur phase du cycle de vie (cf. tableau ci-après).

Tableau 3.2 — Distribution des produits d’une gamme selon les phases du cycle de vie

	Produit	Produits	Produits
Exemple 1	A	B	F
		C	G
		D	
	Lancement	Croissance	Maturité
			Déclin

Exemple 2

Produits	Produits	Produits	
A	D	F	
B	E	G	
C			
Lancement	Croissance	Maturité	Déclin

Les deux exemples imaginaires ci-dessus représentent des gammes mal équilibrées. Dans l'exemple 1, la proportion de produits jeunes (en phase de lancement ou de croissance) est insuffisante pour assurer le relais futur des produits actuellement en phase de maturité ou de déclin. Dans l'exemple 2, au contraire, le poids relatif des produits jeunes est trop élevé et il est à craindre que l'entreprise ne puisse pas dégager les ressources financières nécessaires à leur développement.

4 Élimination des produits

Pour assurer l'équilibre de la gamme, on ne saurait se contenter d'y ajouter constamment des produits nouveaux ; il faut aussi, de temps à autre, éliminer certains articles, sous peine de traîner trop longtemps des produits qui n'ont plus d'intérêt. Il convient donc, périodiquement, de procéder à un « audit » de chacun des produits de la gamme en vue de savoir s'il convient de le conserver ou de l'éliminer. Les principaux aspects sous lesquels doit être conduite une telle analyse sont les suivants.

4.1 Contribution actuelle du produit à la rentabilité

On appelle « contribution » d'un produit la différence entre le chiffre d'affaires qu'il dégage et les frais qui lui sont directement imputables (frais variables de fabrication et de marketing). Si la contribution est positive, cela signifie que l'élimination du produit entraînerait, toutes choses égales par ailleurs, une diminution des profits de l'entreprise. Si elle est négative, la suppression du produit augmenterait au contraire les profits.

4.2 Contribution potentielle au chiffre d'affaires et à la rentabilité

Il convient cependant d'apprécier la contribution d'un produit d'une manière dynamique et prévisionnelle et pas seulement statique : l'analyse des courbes de ventes et de coûts permet de se faire une idée sur le potentiel de chaque produit à contribuer, dans l'avenir, à l'activité et à la rentabilité de l'entreprise. Ce critère peut conduire à maintenir dans la gamme des produits en phase de lancement ou de croissance, même s'ils génèrent actuellement des pertes.

4.3 Possibilités de modification de la stratégie de marketing

Même lorsque la contribution actuelle et potentielle d'un produit ne paraît pas justifier sa conservation dans la gamme, il faut, avant de prendre la décision de l'éliminer, se demander si certaines modifications du marketing-mix relatif à ce produit ne seraient pas susceptibles d'améliorer ses performances.

4.4 Retombées commerciales du produit

De même, à propos d'un produit qui, par lui-même, n'est pas rentable, il faut examiner si indirectement son élimination ne serait pas susceptible d'affecter défavorablement la vente d'autres produits de la gamme, soit parce que le produit joue dans la gamme un rôle d'appel ou de prestige, soit parce qu'il conditionne la fidélité de certains clients importants de l'entreprise, ou de certains de ses distributeurs.

Une analyse de ce type peut et doit conduire de temps en temps à retirer certains produits de la gamme, avant qu'ils ne disparaissent d'eux-mêmes, par extinction de leurs ventes. Les produits à éliminer sont en général soit des produits en phase de déclin, soit des produits en phase de lancement, lorsque l'analyse de ce lancement fait penser qu'ils sont voués à l'échec d'une manière irrémédiable. Mais, étant donné le coût élevé d'un lancement raté, il est bien préférable de tout faire, avant le lancement, pour réduire au minimum les risques d'échec (*cf.* section suivante du présent chapitre).

Section 5 LA DÉMARCHE D'INNOVATION-PRODUIT

Dans le contexte très concurrentiel qui caractérise les économies développées, le cycle de vie des produits d'une entreprise est souvent relativement court. Il en résulte que si elle veut maintenir – et *a fortiori* accroître – ses ventes, ses parts de marché et sa rentabilité, elle doit fréquemment modifier les caractéristiques de ses produits pour les rendre plus compétitifs, et lancer des produits nouveaux pour remplacer ceux qui sont en phase de déclin ou pour élargir son « territoire ».

Ce qu'on appelle « innovation-produit », à l'échelle d'une entreprise, recouvre à la fois les changements d'une certaine importance apportés aux produits existants et le lancement de produits nouveaux. Notons que ces produits nouveaux peuvent comporter un degré d'innovation variable. Tantôt il s'agira de véritables nouveautés, c'est-à-dire de produits dont aucun équivalent n'existe sur le marché : ce fut le cas, par exemple, pour la première planche à voile ou pour le premier ordinateur portable lancé par Toshiba. Tantôt il s'agira de produits qui sont nouveaux pour l'entreprise mais qui ressemblent à certains produits déjà vendus par des concurrents : ce fut le cas du lancement de Bio par Danone, quelques mois après le lancement par un de ses concurrents du premier yoghourt au bifidus actif.

Si elle est indispensable à la prospérité et même à la survie de l'entreprise, l'innovation-produit est aussi une opération difficile et coûteuse qui comporte toujours des risques d'échec. C'est pourquoi il convient de suivre, dans le processus d'innovation, une démarche rigoureuse qui comporte généralement cinq étapes principales : la recherche d'idées d'innovation, l'évaluation *a priori* et la sélection des idées, le développement du projet d'innovation, sa validation et enfin son lancement (cf. tableau ci-après).

Tableau 3.3 — Le processus d'innovation-produit

Recherche d'idées d'innovation
Évaluation <i>a priori</i> et sélection des idées
Développement du projet d'innovation
Validation du projet
Lancement

1 La recherche d'idées d'innovation

Les idées d'innovation, et notamment celles relatives à des produits nouveaux, peuvent avoir deux principales origines : une origine technologique ou une origine marketing. Dans le premier cas, l'idée résulte d'une découverte ou d'un progrès technique, réalisés par exemple par les laboratoires d'une entreprise ou par son service de « recherche et développement ». Le stylo à bille, le laser, le four à micro-ondes, de nombreux produits chimiques de synthèse et les appareils de photo à développement instantané sont des innovations de ce type. Dans le second cas, l'origine de l'innovation se trouve dans la perception, par les responsables marketing, d'un besoin latent ou non satisfait du marché, ce besoin pouvant être détecté, par exemple, par les vendeurs de l'entreprise ou par des études de marché. Le produit nouveau constitue alors une réponse volontaire à un besoin perçu préalablement. Les chauffe-eau solaires, les lessives spéciales pour machines à laver et les cigarettes à faible teneur en produits nocifs sont des exemples de cette deuxième catégorie. Le plus souvent, cependant, la génération de *bonnes* idées de produits nouveaux résulte d'une interaction (ou d'une « interface ») harmonieuse entre la recherche technologique et l'analyse systématique des besoins du marché. Elle suppose qu'il existe des relations étroites, à l'intérieur de l'entreprise, entre les services de recherche et développement (R & D) et les responsables marketing, ceux-ci orientant les travaux de ceux-là dans les voies correspondant aux besoins présents ou futurs du marché.

2 La sélection des idées d'innovation

Parmi les idées nouvelles ainsi générées, seules quelques-unes valent la peine d'être creusées. Il importe donc de procéder rapidement et à peu de frais à un

premier filtrage permettant d'éliminer celles qui auraient très peu de chances de réussite. Les deux principales méthodes utilisées pour ce filtrage sont l'évaluation analytique sommaire de chaque idée et le test de concept.

2.1 L'évaluation analytique sommaire

Pour évaluer sommairement une idée de produit nouveau, on se sert souvent d'une check-list des questions importantes à se poser. Les principales rubriques d'une telle check-list peuvent être les suivantes :

- l'idée est-elle compatible avec les contraintes juridiques et réglementaires du marché (en d'autres termes, aurait-on le droit de vendre un tel produit) ?
- l'entreprise dispose-t-elle ou pourrait-elle disposer du *know-how* technique, du matériel et du personnel nécessaires à la production et à la commercialisation du produit nouveau ?
- existe-t-il vraisemblablement un marché potentiel suffisamment important pour ce produit, c'est-à-dire des clients potentiels et des besoins actuels ou latents ?
- ce produit apporte-t-il quelque chose de plus ou de mieux que les produits existants ?
- compte tenu des investissements qu'il nécessiterait et des coûts probables de production et de marketing, peut-on espérer vendre le produit à un prix compétitif et néanmoins rentable pour l'entreprise ?
- le lancement d'un tel produit serait-il susceptible d'avoir des retombées (favorables ou défavorables) sur les autres produits de la gamme ?
- le lancement d'un tel produit assurerait-il à l'entreprise une supériorité durable, et en particulier pourrait-il être protégé (par exemple par des brevets) contre les imitations éventuelles ?

2.2 Les tests de concept

La deuxième méthode de filtrage utilisée fréquemment à pour but d'évaluer la réceptivité du marché potentiel à l'idée du produit nouveau. Elle consiste à soumettre à un échantillon de clients potentiels non pas un prototype concret du produit imaginé, mais une description verbale sommaire de ses principales caractéristiques, et à demander aux personnes interviewées si le produit ainsi décrit présenterait à leurs yeux des avantages (ou des inconvénients) spécifiques, et si elles envisageraient éventuellement de l'acheter. Cette méthode, appelée « test de concept », doit être utilisée et interprétée avec prudence, car les réactions des consommateurs à une description abstraite d'un produit nouveau (dont le prix exact n'est généralement pas mentionné à ce stade) peuvent ne pas être prédictives de leur comportement d'achat effectif en face du produit réel. Dans certains cas, leur réaction à un test de concept risque d'être trop favorable, parce que le produit leur aura été présenté sous un jour

trop flatteur, ou parce que son prix n'aura pas été mentionné, ou tout simplement parce qu'une réponse positive ne les engage à rien.

Exemple

Si l'on avait demandé à un échantillon de voyageurs aériens leurs réactions au concept du Concorde, en leur présentant cet avion comme capable de les transporter à New York en deux heures trente, leurs réponses auraient peut-être été plus positives que ne le fut leur comportement effectif.

Inversement, les réactions des consommateurs à un test de concept peuvent être plus négatives que ne le serait leur comportement effectif, si les avantages du produit nouveau correspondent à des besoins seulement latents et qui ne deviendront conscients qu'au prix d'un effort prolongé d'information et de persuasion.

Exemples

Si, en 1945, on avait demandé à un échantillon de consommateurs : « Seriez-vous intéressés par un nouveau type de stylo, dont la plume serait remplacée par une bille, qu'on n'aurait pas besoin de remplir, et qui permettrait d'écrire sous l'eau ? » (car à l'époque c'était la principale originalité imaginée par les promoteurs du stylo à bille), il est possible qu'au vu de leurs réponses on n'aurait pas poussé plus loin les études, et que Bic n'existerait pas.

Le baladeur (devenu, suite au succès considérable du produit de Sony, le « Walkman ») a connu, comme nous l'avons déjà vu au chapitre introductif, l'un des plus grands succès de l'électronique grand public après son lancement. Pourtant les résultats du test de concept ont été très décevants et, pour ne s'en tenir qu'à une analyse strictement technique du produit, le baladeur – dans ses premières versions en tout cas – constituait une « régression » davantage qu'une avancée technologique : on avait alors affaire en quelque sorte à un lecteur-enregistreur de cassettes ayant perdu l'une de ses fonctions principales... C'est d'ailleurs contre l'avis des hommes de marketing chez Sony que Monsieur Morita – alors Président du groupe – avait décidé de lancer le « Walkman », cette innovation sociale et marketing avant d'être technologique.

C'est pourquoi, pour éviter que les résultats d'un test de concept ne soient biaisés dans un sens ou dans l'autre, la formulation du concept-produit demande beaucoup de soin. Il faut de préférence :

- présenter le concept en termes d'usages ou de bénéfices consommateurs plutôt que de caractéristiques techniques ;
- ne pas présenter le concept dans des termes trop « vendeurs » ou « publicitaires ».

3 Le développement d'un projet d'innovation

Lorsqu'une idée d'innovation a passé avec succès l'épreuve de l'évaluation *a priori* et du filtrage, elle devient un « projet », qui va être progressivement déve-

loppé, précisé et finalisé par un ou plusieurs responsables marketing, en liaison étroite avec d'autres services de l'entreprise (R & D, industriel, commercial, juridique, contrôle de gestion, etc.). Cette phase de développement d'un projet peut durer plusieurs mois ou même plusieurs années et implique généralement des coûts élevés. Pendant toute sa durée, la décision de lancement n'étant pas encore prise, le projet peut à tout moment être arrêté et abandonné si son développement se heurte à des obstacles techniques insurmontables ou si les analyses économiques et financières du projet, qui sont progressivement affinées et actualisées, font prévoir une rentabilité insuffisante ou des risques trop élevés.

La phase de développement d'un projet comporte plusieurs types d'études, qui sont souvent menées en parallèle et en liaison les unes avec les autres. Les principales d'entre elles sont les suivantes :

1. mise au point de prototypes (ou d'échantillons) du produit par les services de R & D : il s'agit de transformer ce qui n'était jusque-là qu'un concept en un produit réel. Pour cela, le responsable marketing doit fournir à la R & D un cahier des charges, appelé *brief-produit*, qui définit, en termes « consommateurs », les caractéristiques et les performances souhaitables du produit;
2. tests de produit : les prototypes ou échantillons proposés par la R & D doivent être, si possible, soumis à des tests auprès d'échantillons de consommateurs potentiels (*cf.* sect. 1 du présent chapitre) pour vérifier qu'ils atteignent bien le niveau de performance souhaité;
3. s'il y a lieu, mise au point de maquettes de packaging (*cf.* sect. 2 du présent chapitre); ces maquettes seront, le cas échéant, soumises à des tests de packaging;
4. études de faisabilité industrielle et de coûts de production : il s'agit, une fois que l'on dispose des prototypes ou échantillons du produit et des maquettes de packaging, de faire étudier par les responsables d'usine les équipements nécessaires à la production en série et d'évaluer le prix de revient de cette production;
5. s'il y a lieu, recherches juridiques concernant la réglementation à respecter, les possibilités de protéger l'innovation par des brevets, etc.;
6. formulation de la stratégie de marketing et du marketing-mix (*cf.* chap. 11, sect. 3 et 4);
7. étude économique et financière du projet :
 - établissement de prévisions de vente;
 - calcul des investissements nécessaires;
 - établissement de comptes d'exploitation prévisionnels;
 - évaluation de la rentabilité.

Lorsque toutes ces étapes ont été franchies et que, par conséquent, le projet d'innovation est finalisé, il arrive que la direction générale de l'entreprise s'estime suffisamment informée pour prendre la décision de lancement. Mais si les risques qu'implique un tel lancement lui apparaissent encore trop élevés, elle peut subor-

donner sa décision à une nouvelle phase du processus d'innovation, qu'on appelle la « validation » du projet, et qui se fait par la méthode des « marchés-tests » (ou « marchés-témoins »).

4 La validation d'un projet : les marchés-tests

Le principe des marchés-tests, ou marchés-témoins, consiste à procéder à un *lancement à échelle réduite* de l'innovation envisagée, préalablement à un éventuel lancement national. On distingue deux catégories principales de marchés-tests : les marchés-tests réels et les marchés-tests simulés.

4.1 Les marchés-tests réels

Dans un marché-test réel, le produit nouveau est effectivement mis en vente avec une stratégie de marketing et un marketing-mix conformes à ceux qui sont prévus pour le lancement national. Mais cette mise en vente se fait sur une zone géographique restreinte, qui peut être une agglomération, un département ou une région. Pour pouvoir tirer des enseignements valides et fiables de ce lancement à échelle réduite, on doit respecter plusieurs règles assez contraignantes :

- la zone test doit être représentative du marché national ;
- l'effort publi-promotionnel accompagnant le lancement-test doit être équivalent (toutes proportions gardées) à celui qui est prévu pour le lancement national ;
- la durée du marché-test doit être suffisamment longue pour permettre l'étude des comportements de *réachat* (ou d'abandon) de la part des personnes ayant essayé le nouveau produit ;
- un dispositif précis et fiable de recueil d'informations doit être mis en place, sous forme notamment d'enquêtes et de *panels* auprès des consommateurs et des distributeurs, pour pouvoir analyser :
 - le volume de ventes réalisé et la part de marché obtenue par le nouveau produit ;
 - le nombre et les caractéristiques des foyers procédant à un premier achat ;
 - le taux de réachat et son évolution ;
 - les opinions des acheteurs, distributeurs et prescripteurs sur le produit, les raisons d'achat, de réachat ou de non-réachat, etc.

Il en résulte qu'un marché-test réel est toujours une opération complexe et coûteuse : elle nécessite la fabrication d'une quantité importante du nouveau produit, sa mise en place dans la distribution, la mise en œuvre d'une campagne publicitaire et promotionnelle, et la conduite d'études approfondies. En outre, du fait de son caractère public et de sa durée, un marché-test réel n'échappe évidemment pas à l'attention des concurrents et leur donne la possibilité et le temps de préparer éventuellement une contre-attaque.

Exemple

En 1989, la société Procter et Gamble, qui s'apprêtait à lancer dans plusieurs pays d'Europe la première lessive « compacte » sous la marque Ariel Ultra, a mené un marché-test réel de plusieurs mois dans le département des Alpes-maritimes. Son principal concurrent, Lever, ayant eu connaissance immédiatement de ce marché-test et ayant recueilli, à l'aide des panels de consommateurs et de distributeurs, des informations sur les premiers résultats de cette opération, a décidé d'accélérer le lancement d'un produit analogue, Skip Micro, qu'elle préparait de son côté, et a réussi de la sorte à devancer de quelques mois le lancement national d'Ariel Ultra.

C'est pourquoi, plutôt que de réaliser des marchés-tests réels, un nombre croissant d'entreprise ont recours à une méthode plus légère et plus confidentielle, celle des marchés-tests simulés.

4.2 Les marchés-tests simulés

La méthode des marchés-tests simulés, inventée par des universitaires américains dans les années soixante-dix, est commercialisée dans la plupart des pays européens par des instituts spécialisés. Elle comporte plusieurs variantes, selon les instituts, mais se fonde toujours sur certains principes communs.

Dans une première étape, on cherche à prévoir quel va être le *taux d'essai* du nouveau produit, c'est-à-dire le pourcentage de clients potentiels qui vont, au cours d'une période déterminée, procéder à un premier achat de ce produit. Pour cela, certains instituts utilisent une méthode analogue à celle des tests de concept, mais avec présentation réelle du produit et indication précise de son prix. D'autres instituts proposent une méthode plus sophistiquée consistant à exposer un échantillon d'acheteurs potentiels à des annonces publicitaires pour le nouveau produit, puis à demander à ces acheteurs potentiels d'aller faire leur shopping (avec une somme d'argent qu'on leur remet) dans un « magasin simulé » où le nouveau produit est en rayon, au milieu de ses concurrents.

Dans une deuxième phase, on cherche à prévoir quel sera le *taux de réachat* (et/ou la fréquence d'achat) du nouveau produit chez les personnes qui l'auront essayé. Pour cela, on procède à un test de produit au terme duquel on mesure les intentions de réachat.

Qu'il s'agisse du taux d'essai ou du taux de réachat, les résultats bruts des tests sont traités et extrapolés à l'aide de modèles mathématiques relativement complexes destinés à corriger les biais inhérents à la situation de test. La fiabilité des prévisions que l'on peut faire à partir d'un marché-test simulé dépend largement de la qualité de ces modèles sous-jacents, qui sont différents selon les instituts et qui constituent leurs « secrets de fabrication » (ou leurs « boîtes noires »).

Les marchés-tests simulés présentent, par rapport aux marchés-tests réels, le triple avantage d'être moins coûteux, plus rapides et plus confidentiels. En contrepartie, ils sont moins réalistes et moins fiables.

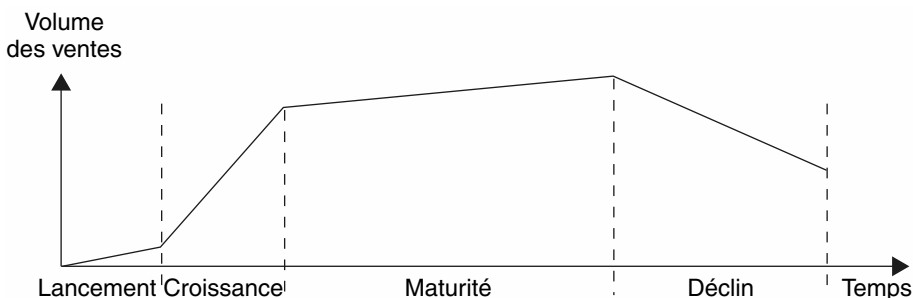
5 Le lancement

Si l'idée d'innovation a franchi avec succès toutes les étapes précédentes, on passe alors au lancement proprement dit, qui consiste à mettre en fabrication le produit nouveau, à le présenter aux intermédiaires de la distribution, à mettre en œuvre la stratégie de marketing adoptée et à en contrôler les résultats. Les problèmes qui se posent à ce stade seront abordés au chapitre 10.

Annexe — Le cycle de vie des produits

Exposé théorique

Selon la théorie du cycle de vie, qui fait l'objet d'une abondante littérature en marketing, tout produit a une certaine durée de vie (variable selon les produits) et traverse au cours de son existence quatre phases principales au cours desquelles sa clientèle, son volume de ventes et sa rentabilité varient sensiblement : le lancement, la croissance, la maturité et le déclin. Ces quatre phases sont illustrées par la figure ci-dessous, qui représente la courbe typique des ventes d'un produit au cours de son existence.



Les quatre phases du cycle de vie d'un produit en termes de ventes

L'existence de ces quatre phases, leur durée respective et l'ampleur de la variation du volume des ventes au cours de leur succession résultent, selon la théorie du cycle de vie, de l'interaction de plusieurs facteurs.

Les processus d'adoption et de diffusion des nouveaux produits

Tout d'abord, lorsqu'un nouveau produit apparaît sur le marché, il n'est pas adopté instantanément par tous ses consommateurs potentiels. Dans un premier temps, seule une petite minorité de consommateurs, qu'on appelle « innovateurs » ou « pionniers », et qui

se caractérisent par une forte propension à essayer des produits nouveaux, prennent le risque d'acheter le produit. Ce sont eux qui assurent les ventes au cours de la phase de « lancement ». Puis, progressivement, les consommateurs moins audacieux mais relativement ouverts à la nouveauté viennent se joindre aux pionniers et font passer le produit à sa phase de croissance. La fraction la plus conservatrice des consommateurs ne se décide que plus tard, lorsque le produit est déjà largement répandu et a fait ses preuves.

Étant donné le rôle important joué par les « innovateurs » dans le démarrage d'un produit nouveau, de nombreuses études ont été menées en vue de savoir qui ils sont. Elles ont montré que, pour la plupart des produits, les innovateurs se recrutent majoritairement chez les personnes jeunes, habitant les grandes villes et ayant un niveau culturel relativement élevé. Ces catégories constituent donc généralement une cible particulièrement importante au moment du lancement d'un produit nouveau.

L'intervention de la concurrence

Le deuxième facteur explicatif du cycle de vie est la concurrence. Lorsqu'un produit nouveau apparaît sur le marché, il jouit généralement pendant quelque temps d'une originalité, au moins sous certains aspects. Mais, s'il réussit, des concurrents ne tardent pas à apparaître, qui viennent freiner son développement ou même réduire sa part du marché. Lorsque le marché total en est encore à la phase de croissance, l'action des concurrents n'a pas nécessairement pour effet de réduire les ventes du produit considéré puisque l'accroissement du « gâteau » peut compenser la diminution de la part relative que s'y taille le produit. Mais lorsque le marché global ne se développe plus, l'action des concurrents peut contribuer à la stagnation ou même au déclin des ventes du produit lancé en premier.

Le progrès technologique et l'évolution des besoins

La troisième raison pour laquelle les produits ne sont pas éternels est le progrès technologique : du fait de ce progrès, tout produit risque de se trouver un jour « dépassé » et peu à peu remplacé par des produits plus modernes et plus performants, et d'entrer alors dans une phase de déclin.

Exemple

Les postes de radio à lampe, la 2 CV, les ordinateurs de la première génération, etc.

Enfin, les changements de modes de vie, de besoins et de goûts des consommateurs peuvent contribuer aussi à rendre un produit obsolète.

Variations du cycle de vie selon les produits

La durée du cycle de vie d'un produit, la longueur relative de ses différentes phases, et même l'existence de certaines de ces phases (c'est-à-dire la validité même de la théorie du cycle de vie) varient fortement selon le sens que l'on donne au terme de « produit », selon les secteurs d'activité, selon les époques et selon la politique des entreprises.

Degré de généralité de « produit »

Plus la définition que l'on donne au mot « produit » est large et générale, et plus la durée de vie, et notamment celle de la phase de maturité, est longue.

Exemple

La durée de vie de l'automobile sera peut-être de plusieurs siècles; celle d'un modèle de voitures (la Renault Clio, la Peugeot 305, etc.) se chiffre en années. De la même manière, le cycle de vie des appareils de photo en général sera beaucoup plus long que celui des appareils de reproduction instantanée, qui sera lui-même plus long que celui d'un modèle Polaroid particulier.

Secteurs d'activité (ou types de produit)

La durée de vie est en général plus longue dans les secteurs comme les produits alimentaires de base, les produits ménagers, les biens semi-durables (automobiles, électroménager, etc.) que dans des secteurs où l'influence de la mode est importante (habillement ou disques de variétés, par exemple).

Variations selon les époques

La durée de vie moyenne des produits semble avoir été beaucoup plus longue aux époques de stabilité économique, sociologique et technologique que depuis l'avènement de la société de consommation et de la société actuelle « d'hyper-choix ».

Influence de la politique de marketing des entreprises

Enfin, la durée de vie d'un produit, et celle de chacune de ses phases, dépend pour une large part de la politique de marketing suivie par l'entreprise qui le vend. Un effort de marketing intense et bien conçu peut raccourcir la phase de lancement, prolonger celles de croissance et de maturité, et retarder celle de déclin.

Exemple

Malgré l'apparition du rasoir électrique, puis des rasoirs jetables, les fabricants de rasoirs mécaniques, comme Gillette, ont su maintenir ce produit dans sa phase de maturité par une bonne politique de produit, de promotion et de publicité.

Inversement, une mauvaise politique de marketing, et en particulier une mauvaise politique de produit, c'est-à-dire le lancement d'un produit mal adapté au marché, peuvent avoir pour effet de réduire la durée des phases de croissance et de maturité et même, à la limite, de les court-circuiter complètement : c'est ce qui se passe dans les nombreux cas d'échecs de produits nouveaux, où la phase de déclin succède immédiatement à celle de lancement ou même se confond avec elle !

Du fait de ces sources multiples de variation dans l'application de la théorie du cycle de vie à différents produits et à différentes circonstances, il est difficile, sinon impossible, de prévoir la durée de vie d'un produit nouveau et plus encore celle de ses différentes phases. Il n'est même pas toujours facile de se rendre compte avec précision à quel moment un produit passe d'une phase à l'autre, car les transitions sont souvent progressives. Néanmoins, on peut dans beaucoup de cas savoir à quel stade de son cycle de vie se trouve un produit en examinant la courbe de ses ventes. Et l'on peut, dans ces cas, tirer de la théorie du cycle de vie certaines implications importantes pour la politique de marketing, et notamment pour la politique de produit de l'entreprise.

Principales implications de la théorie du cycle de vie

Les principales implications de cette théorie concernent l'importance relative des problèmes de marketing qui se posent au cours des différentes phases, le niveau de rentabilité d'un produit au cours de ces phases, et l'équilibre de la gamme.

Importance des problèmes de marketing qui se posent au cours des différentes phases

Tout en se gardant de généralisations excessives, on peut considérer que l'importance relative des différents problèmes de marketing et, par conséquent, le rôle respectif des différentes composantes du marketing-mix, varient au cours des quatre phases du cycle de vie.

Pendant la phase de lancement, l'important est de faire connaître, désirer et apprécier le produit, en s'adressant de préférence aux « innovateurs ». Pour cela, l'accent doit être mis sur la qualité du produit (politique de produit), la force de vente (politique de distribution) et sur la politique de communication (publicité).

Pendant la phase de croissance, il faut étendre le plus vite possible le marché du nouveau produit, notamment par une bonne politique de communication et de distribution.

Au cours de la phase de maturité, le marché global ne se développant plus, la lutte concurrentielle devient le problème prépondérant. Elle exige souvent le maintien d'un important budget de vente et de publicité, ainsi que des baisses de prix ou des promotions spéciales.

Enfin, pendant la phase de déclin, une entreprise peut soit abandonner le produit à son triste sort en réduisant ses dépenses de marketing pour continuer jusqu'au bout à le rentabiliser, soit chercher à donner une nouvelle jeunesse au produit par des modifications techniques marginales. Dans ce cas, la politique de produit proprement dite redevient une composante importante du marketing-mix.

Variations de la rentabilité au cours du cycle de vie

La courbe de rentabilité (calculée par exemple par rapport aux investissements) d'un produit au cours de son cycle de vie n'est généralement pas rigoureusement parallèle à celle de ses ventes.

Au cours de la phase de lancement, la rentabilité est généralement négative du fait, d'une part, de la nécessité d'amortir les investissements initiaux sur un faible volume des ventes et, d'autre part, de la nécessité d'avoir un important budget de vente et de communication. Les profits apparaissent pendant la phase de croissance et atteignent leur niveau maximum au cours de la phase de maturité, à un moment où les dépenses de marketing sont relativement faibles par rapport au volume des ventes. Ils commencent cependant à décroître lorsque la lutte concurrentielle impose des réductions de prix et/ou de nouveaux efforts de vente, de promotion et de publicité, et diminuent ensuite plus ou moins rapidement pendant la phase de déclin. C'est souvent lorsqu'ils deviennent négatifs que l'entreprise décide de mettre fin à l'existence du produit.

Implications sur l'équilibre de la gamme

La troisième implication importante de la théorie du cycle de vie pour la stratégie de marketing d'une entreprise concerne la structure et l'équilibre de sa gamme de produits. Du fait que les produits ont une durée de vie limitée et que leur rentabilité varie dans le temps, il est important pour une entreprise d'avoir une gamme (ou un portefeuille) de produits équilibrée, lui permettant de financer le lancement des produits nouveaux à l'aide des profits réalisés sur les produits mûrs, et de relayer par des produits nouveaux les produits anciens, lorsqu'ils arrivent à la phase de déclin.

L'essentiel

La politique de produit est, pour la plupart des entreprises, la composante *primordiale* d'une stratégie de marketing. Elle comporte quatre aspects principaux.

Le premier est la définition des *caractéristiques fonctionnelles* (ou « intrinsèques ») de chacun des produits de l'entreprise. Les responsables marketing qui, à une certaine époque, ont eu parfois tendance à sous-estimer l'importance de ce problème, redécouvrent maintenant la nécessité impérieuse d'offrir aux clients un « bon produit », c'est-à-dire un produit qui, si possible, possède des caractéristiques distinctives par rapport aux concurrents (c'est ce qu'on appelle un *avantage-produit*) et dont les performances soient conformes à ses « promesses » (c'est ce qu'on appelle la *qualité du produit*).

Le deuxième aspect de la politique de produit concerne le *packaging*. Les décisions à prendre, à cet égard, portent d'une part sur le *contenant* (forme, matériaux, système de fermeture), d'autre part sur le *décor* (texte, graphisme, couleurs, etc.). Elles doivent être prises à la lumière des fonctions principales qui peuvent être assignées à un packaging, à savoir des *fonctions techniques* (protection, transport, facilité d'utilisation, etc.) et des *fonctions de communication* (impact visuel, identification et reconnaissance du produit, information du consommateur, évocation du « positionnement » du produit).

Le troisième aspect de la politique de produit est le *choix du nom de marque*. La marque joue un rôle important, notamment parce que, dans certains cas, elle est susceptible de conférer au produit un *supplément de valeur*. Elle permet aussi de capitaliser, au cours du temps, les efforts et les investissements de marketing. Les principales « formules » (ou politiques) possibles de nom de marque sont : la marque-produit, la marque-ombrelle, la déclinaison de marque et la marque double.

Le dernier aspect est la *gestion de la gamme*, qui consiste à définir, pour chacune des activités de l'entreprise, la taille et la structure de sa gamme de produits.

Dans le contexte économique actuel, une *politique d'innovation-produit* est, pour la plupart des entreprises, une condition de survie. Mais l'innovation comporte aussi des risques élevés. C'est pourquoi, les entreprises ont intérêt à suivre une démarche d'innovation rigoureuse, dont les principales étapes sont : la recherche d'idées d'innovation, l'évaluation *a priori* (ou le filtrage) des idées, le développement du projet, la validation du projet à l'aide des marchés-tests, et le lancement proprement dit.

iPod : si petit mais toujours culte

Apple – qui a fêté le premier quart de siècle de son Macintosh en 2009 – vend désormais davantage de baladeurs numériques – ses fameux iPods – que d'ordinateurs personnels. L'iPod est une totale réussite commerciale puisqu'il est aujourd'hui le baladeur numérique le plus vendu au monde ; tout particulièrement aux États-Unis où le produit jouit d'une position de quasi-monopole. Selon GfK, l'iPod bénéficiait de 27 % de part de marché dans le monde en 2008 tandis qu'il représentait 73 % du total des ventes de baladeurs numériques aux USA pour la même année. Fin 2009, les ventes d'iPod ont presque atteint les 250 millions d'exemplaires, tous modèles confondus.

Innovation « branchée » au format réduit et au design attractif, Apple n'a cessé d'élargir sa gamme de produits. À l'iPod d'origine, désormais nommé « classic », s'ajoutent l'iPod shuffle (le préféré des *joggers*), l'iPod nano (qui a remplacé l'iPod mini) et l'iPod touch. L'évolution de la gamme est surtout caractérisée par le développement des fonctionnalités du produit (notamment vidéo), une accélération du renouvellement des modèles, la multiplication des coloris, un accroissement des capacités du disque dur couplé à une augmentation de l'autonomie des produits. Fin 2009, l'entreprise commercialisait déjà la 6^e génération d'iPod classic, la 5^e génération d'iPod nano et la 3^e génération d'iPod shuffle et d'iPod touch.

Le succès de l'iPod repose d'abord et avant tout sur la commercialisation intelligente d'une offre globale combinant matériel (l'iPod proprement dit) et contenu (le téléchargement musical à partir du site de l'entreprise).

Depuis avril 2003, le spécialiste américain de la micro-informatique s'est doté d'un site de musique payante baptisé « i-Tunes Music Store » où sont proposés à la vente – et à l'unité – l'ensemble du catalogue des principaux labels musicaux.

Phénomènes combinés du design et de la technologie numérique, les ventes de matériel ont, dans un premier temps, permis au site de l'entreprise de trouver sa place. Mais c'est surtout le succès du site qui a permis, en retour, le véritable décollage de l'iPod, démontrant de façon magistrale la complémentarité et les synergies possibles entre un produit high-tech et les services en ligne qui lui sont associés.

« Chargement, gravure, lecture », ce cycle numérique et vertueux permet désormais à Apple de figurer en tête du marché mondial de la musique dématérialisée avec plus de 30 % de part de marché des baladeurs numériques. Quant au site i-Tunes, il a été plébiscité par les utilisateurs puisque les téléchargements ont franchi le cap des 6 milliards de titres vendus début 2009, permettant à l'entreprise de contrôler ainsi 70 % du marché mondial du téléchargement payant de musique en ligne. Musique mise à part, on y trouve aussi des *podcasts* (émissions de radio en ligne), des séries télévisées, des films et même des jeux vidéo.

Tradition oblige, Steve Jobs – le charismatique fondateur de l'entreprise – a su soigner chaque nouveau lancement de produit et ne pas lésiner sur les budgets marketing de départ. Mick Jagger et Bono ont ainsi été conviés aux « opérations séduction » montées par l'entreprise à l'occasion de la MacWorld Expo, son salon annuel. Des couturiers comme Hedi Slimane ou Karl Lagerfeld ont créé des étuis pour iPod à 1 500 dollars pièce. L'enchaînement rapide des différentes « générations » de produits lancées sur le marché permet aussi à l'entreprise d'occuper l'espace et de nourrir l'actualité du secteur.

Au-delà du design, de l'ergonomie et des qualités techniques intrinsèques au produit, Apple a accordé un soin attentif à sa distribution en prenant exemple sur les boutiques de luxe pour l'aménagement de ses élégants points de vente.

Opérations de relations publiques, livraisons au compte-gouttes, distribution de nouveaux produits à partir de listes d'attente, aménagement des espaces de vente et de promotion... toutes ces actions suscitent envie, désir et intérêt chez des clients qui auraient finalement pu se lasser assez vite de se sentir anonymes au sein d'un groupe de plusieurs millions de personnes.

Mais au-delà du produit *stricto sensu*, Apple a su aussi remettre en question les modèles traditionnels du secteur et se démarquer de la concurrence. L'iPod a bouleversé la manière de consommer de la musique. Se connecter via Internet sur i-Tunes permet au consommateur d'acheter sa musique à l'unité, de graver ses titres favoris sur disques compacts et d'écouter à tout moment les morceaux de son choix sur son baladeur personnel.

L'iPod est sobre et beau mais il représente aussi l'archétype du produit nomade et « propre » qui – en rupture avec le *Walkman* plus classique, consommateur de piles et de disques compacts – se connecte et se recharge.

L'ergonomie du produit, son esthétique, son format, sa simplicité d'utilisation en font un phénomène ; l'un des premiers « objets cultes » du XXI^e siècle. Il est si beau pour certains que les utilisateurs les plus fanatiques se retrouvent sur un site (<http://gallery.ipodlounge.com>) pour y échanger des photos d'iPod prises dans les circonstances les plus burlesques ou les plus inattendues...

À l'instar du Macintosh en 1984, l'entreprise a su tirer parti des tendances de consommation les plus porteuses pour identifier et séduire ses consommateurs potentiels. Certains instituts sociologiques aux États-Unis parlent désormais de « génération C » – C pour *content* (ou contenu en français). Assez hétérogène – la moyenne d'âge de ses membres peut varier de 25 à 58 ans selon les groupes – cette « tribu » regroupe des personnes fort différentes mais qui, toutes, utilisent Internet pour exprimer leur créativité. Pour la plupart d'entre elles, pouvoir écouter des milliers de morceaux choisis de façon personnelle crée une forme d'intimité complice, de sentiment d'exclusivité avec son baladeur individuel.

Stockage de photos sur l'iPod à partir d'un appareil numérique, combinaison d'un lecteur de fichiers et d'un enregistreur de voix... les accessoires proposés par l'entreprise sont aussi destinés à cette catégorie de clientèle. En 2005, Apple a d'ailleurs lancé son programme « Made for iPod » pour permettre aux concepteurs d'accessoires d'avoir accès aux données techniques nécessaires à certaines utilisations spécifiques du produit. On comptait plus de 5 000 accessoires fin 2008 et le fait que 90 % des voitures proposent une intégration de l'iPod aux États-Unis illustre parfaitement la force de « l'écosystème » mis en place par l'entreprise.

Fidèle à sa façon d'aborder les marchés, l'entreprise n'a jamais craint plus puissant qu'elle. Apple a démontré – en avance sur quelques géants de l'informatique et de l'électronique grand public – qu'il existait un énorme marché potentiel – le téléchargement en ligne est estimé à plus de 750 millions d'euros par an – pour une combinaison innovante et simple d'utilisation entre un produit high-tech et un service en ligne. Et Sony, Nokia, Virgin ou Microsoft peinent à prendre position sur ce créneau pour bénéficier à leur tour de marges et de perspectives de croissance nettement supérieures à celles de la micro-informatique ou des jeux électroniques.

Sources : Barbotin L., « Apple : tout pour l'e-musique », L'Expansion, 695, mars 2005. Barges S., « Baladeurs numériques : tous contre l'iPod ! », Capital, 164, mai 2005. Beauvarlet G., « Musique », Points de vente, 1033, 29 septembre 2008. Cherki M., P. Y. Dugua, « Les trois vies de Steve Jobs », Le Figaro Économie, 17 avril 2004. Deguine L., « Comment le baladeur iPod a réveillé Apple », Le Figaro Entreprises, 24 novembre, 2003. Del Jésus T., « Bienvenue dans le monde de l'homo créateur », Stratégies, 1er avril 2004. Grasland E. « Apple crée un écosystème autour de l'iPod », L'Usine Nouvelle, 2947, 26 janvier 2005. Laugier E., « Le double banco de Steve Jobs », Le Nouvel Économiste, 23 janvier 2004.

La politique de prix

La politique de prix, pour chacun des produits de la gamme, consiste à en fixer le prix de vente ou, dans certains cas, *les* prix de vente (lorsque l'entreprise décide de moduler ses prix, pour un même produit, en fonction des types de clientèle, des époques de l'année, des quantités achetées par un même client, etc.). Le prix qu'il s'agit de fixer peut être, selon les cas, soit le prix qui sera demandé à l'acheteur final du produit, soit celui qui sera demandé aux intermédiaires de la distribution :

- lorsque l'entreprise vend directement ses produits aux utilisateurs finaux sans passer par des intermédiaires de la distribution (par exemple dans le cas de sociétés comme Dell, EDF, etc.), c'est le prix de vente final qu'elle doit fixer;
- il en est de même lorsque, tout en passant par des intermédiaires (grossistes, concessionnaires, détaillants, etc.), elle a le droit de leur imposer des prix de vente au détail : c'est le cas par exemple des constructeurs automobiles, des producteurs de cigarettes, des laboratoires pharmaceutiques ou des compagnies d'assurances. Dans ces cas, en même temps que le prix de vente final, l'entreprise doit fixer les marges des intermédiaires (ce point sera étudié dans le chapitre 5 consacré à la politique de distribution);
- enfin, dans les cas où l'entreprise passe par des intermédiaires de la distribution et où ses produits sont sous le régime de la liberté des prix, elle ne peut pas fixer d'une manière autoritaire leur prix final, mais seulement le prix auquel elle les vendra à ses propres clients (grossistes, centrales d'achat, détaillants, etc.). Dans ces cas, l'entreprise n'a qu'une maîtrise partielle du prix de vente consommateur (PVC) de ses produits.

Exemple

Supposons que la société Nestlé lance une nouvelle variété de café soluble à plus forte teneur en chicorée et qu'elle fixe son prix de vente aux centrales d'achat (c'est-à-dire son « prix-tarif ») à 1,50 € le paquet. Il se peut qu'une enseigne de distribution (par exemple Intermarché) décide de prendre une marge « normale » sur ce produit en lui appliquant un coefficient multiplicateur de 1,20. Dans ce cas, elle le vendra aux consommateurs au prix de $1,5 \times 1,20 = 1,80$ €. Mais elle peut aussi décider de se servir de ce produit comme « produit d'appel », et de le vendre avec une marge nulle, c'est-à-dire au prix de 1,50 €.

Au cours des années soixante-dix et quatre-vingt, les responsables marketing ont eu souvent tendance à n'attacher qu'une faible importance au problème de la fixation du prix. Cette relative indifférence s'expliquait par deux raisons principales. En premier lieu, les gens de marketing pensaient souvent, à tort ou à raison, que les acheteurs de leurs produits étaient moins sensibles au prix qu'aux autres éléments du marketing-mix, à savoir les caractéristiques intrinsèques du produit, son packaging, sa marque et son image. En second lieu, à une époque où l'inflation était permanente et où, par conséquent, les changements de prix étaient fréquents, il était facile, le cas échéant, de corriger les erreurs que l'on aurait pu commettre dans la fixation du prix.

Cette situation s'est radicalement modifiée depuis le début des années quatre-vingt-dix, sous l'effet conjugué de deux facteurs. En premier lieu, en raison de la crise économique, les clients – qu'il s'agisse du grand public ou des entreprises – sont devenus plus économes, plus vigilants et plus soucieux de payer le « juste prix » pour les produits qu'ils achètent. En second lieu, du fait de la stagnation de la demande dans de nombreux secteurs, la lutte concurrentielle s'est intensifiée, et les entreprises ont eu de plus en plus souvent à se battre sur les prix.

Exemple

Dans le domaine des biens de grande consommation, on a vu se développer depuis une vingtaine d'années ce que l'on appelle les « marques de distributeurs » (MDD) et les « marques 1^{er} prix » (cf. chap. 5, sect. 4). Ces produits, d'une qualité souvent comparable à celle des marques de fabricants, sont vendus 20 %, 30 % ou même 50 % moins cher que celles-ci et ont souvent réussi, grâce à cet écart de prix, à conquérir des parts de marché importantes. Pour lutter contre les MDD et les 1^{er} prix, les grandes marques sont souvent amenées à s'interroger sur l'opportunité de baisser leurs prix-tarifs.

La fixation du prix de vente d'un produit est une décision majeure en raison de l'influence que ce prix exerce à la fois sur le volume des ventes et sur la rentabilité du produit; cette influence sera analysée dans la première section de ce chapitre. Dans les sections suivantes, on décrira la démarche et les méthodes d'élaboration d'une politique de prix.

Section 1 ■ Influence du prix sur le volume et sur la rentabilité

Section 2	■	Démarche d'élaboration de la politique de prix
Section 3	■	Méthodes de prévision de l'élasticité de la demande
Section 4	■	Modulation du prix
Section 5	■	Politiques de prix sur Internet

Après avoir lu ce chapitre, saurez-vous répondre aux questions suivantes ?

- Quels sont les choix qu'une entreprise peut effectuer lorsqu'elle doit fixer le prix de vente d'un produit ?
- Un prix bas permet-il de garantir *a priori* un volume de ventes plus important ? Pourquoi ?
- Citer et détailler les mécanismes qui peuvent influencer le rapport prix/volume.
- Par quelle formule la rentabilité d'un produit s'obtient-elle ? En définir chacun des termes.
- Définir la notion de coût unitaire. Expliciter ses variations.
- Quelles sont les étapes à respecter dans une démarche d'élaboration de prix ? Les illustrer.
- De façon générale, vers quel objectif tend une entreprise qui fixe le prix de son produit ?
- Quelles sont les différentes contraintes qui doivent être prises en compte dans la fixation du prix de vente d'un produit ?
- Quelle est l'étape la plus délicate à analyser lors de la fixation du prix de vente d'un produit ?
- Quel est la dimension essentielle à analyser pour prévoir le volume des ventes en fonction du prix ?
- Quelles sont les études disponibles qui permettent de définir l'élasticité de la demande par rapport au prix ?
- Quelle est l'étude généralement la plus fiable pour définir l'élasticité de la demande ?
- Définir et discuter de l'utilité du calcul du point mort.
- Quelles raisons peuvent pousser une entreprise à moduler le prix de son produit ?
- Décrire les différentes formes de modulation du prix d'un produit.
- Définir le *Yield Management*.
- Illustrer la notion de prix dynamiques.
- *Yield Management* et prix dynamiques : comment expliquer l'essor actuel de ces 2 concepts ?
- Quelles sont les méthodes habituellement déployées pour retenir l'attention du client sur Internet ?

Section 1 INFLUENCE DU PRIX SUR LE VOLUME ET SUR LA RENTABILITÉ

1 Influence du prix sur le volume des ventes

Pour bien comprendre l'influence exercée par le prix sur le volume des ventes et la rentabilité d'un produit, il faut aller au-delà de deux préjugés simplistes, mais encore assez répandus, selon lesquels :

- plus le prix est bas, plus le volume des ventes s'élève;
- et plus le prix est élevé, plus la marge (ou le profit) est importante.

En réalité, les relations entre le prix, d'une part, le volume et la rentabilité, d'autre part, sont beaucoup plus complexes.

Le prix peut exercer une influence sur le volume des ventes par le biais de trois mécanismes distincts que l'on peut appeler : l'effet économique de frein à l'achat, l'effet psychologique d'image et l'effet sur les attitudes des intermédiaires de la distribution à l'égard du produit (cf. figure 4.1).

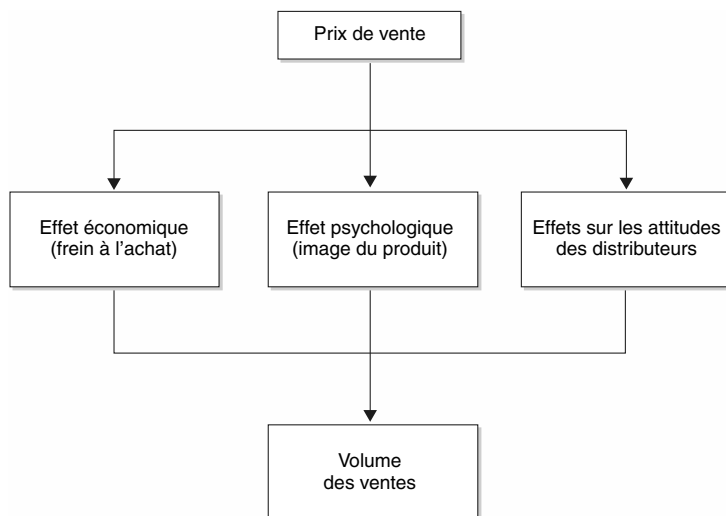


Figure 4.1 — Influence du prix sur le volume des ventes

1.1 L'effet économique de frein à l'achat

Étant donné que les acheteurs potentiels d'un produit ont toujours des ressources financières limitées, le prix de ce produit joue souvent, auprès d'eux, un rôle de frein à l'achat : plus le prix sera élevé, plus grand sera le nombre de clients potentiels qui,

ou bien renonceront complètement, faute de moyens, à l'usage du produit, ou bien, préféreront acheter des produits concurrents moins chers. Cet effet de frein est à la base de la théorie économique classique selon laquelle la demande pour un produit (et par conséquent le volume de ses ventes) est une fonction inverse de son prix.

1.2 L'effet psychologique d'image

Il peut arriver cependant qu'un prix élevé exerce une influence *positive* sur la demande d'un produit, en contribuant à donner à ce produit une image de qualité et de prestige. Pour de nombreux produits (parfums, champagne, ordinateur personnel, chaînes haute-fidélité ou même certains produits alimentaires de base), les consommateurs considèrent en effet le prix comme un indice – parfois même le principal ou le seul dont ils disposent – de la qualité. Cet effet psychologique d'image peut, *dans certains cas et dans certaines limites*, réduire ou même neutraliser complètement l'effet économique de frein à l'achat.

Exemple

Un commerçant forain s'est amusé un jour à couper en deux un fromage de Brie et à mettre en vente les deux moitiés à des prix différents ; c'est la moitié chère qui s'est vendue le plus vite !

1.3 Les effets sur les attitudes des distributeurs

Enfin, pour les entreprises qui commercialisent leurs produits par l'intermédiaire de distributeurs (grossistes, centrale d'achat, détaillants, etc.), le prix de vente exerce une grande influence sur les attitudes et les comportements de ces distributeurs à l'égard des produits considérés : en règle générale, un distributeur aura tendance à « pousser » les produits sur lesquels il réalise une forte marge et à se désintéresser de ceux sur lesquels il gagne peu.

1.4 Variabilité de l'influence du prix sur les volumes

En raison de la pluralité et de la complexité des effets que peut avoir le prix sur les comportements des acheteurs et des distributeurs, l'influence du prix sur le volume des ventes est très variable d'un marché à l'autre et d'un produit à un autre. Lorsqu'il s'agit de marchés où les produits sont peu différenciés et où les prix sont bien connus des acheteurs, il suffit parfois d'une très faible différence de prix pour faire monter ou baisser fortement les ventes.

Exemple

Sur le marché du crédit immobilier aux particuliers, si le Crédit agricole annonce une baisse d'un demi-point de son taux alors que les autres banques maintiennent les leurs, les demandes de crédit adressées au Crédit agricole augmentent très fortement.

Au contraire, sur les marchés où les produits sont très différenciés et les prix mal connus, l'élasticité des ventes par rapport au prix est parfois très faible.

Exemple

Un club de vente de livres par correspondance propose chaque mois à ses adhérents, dans son catalogue, un certain nombre de titres dont l'un est mis en vedette sur la couverture. Des analyses statistiques ont montré que le volume des commandes du livre-vedette est pratiquement indépendant de son prix de vente, à condition qu'il se situe dans une fourchette de 12 à 20 €.

Enfin, dans certains cas, le prix peut exercer une influence négative sur les ventes, soit quand il est trop élevé, soit quand il est trop bas.

Exemple

Le fabricant d'une grande marque de pâtes alimentaires, voyant ses parts de marché s'effriter au profit des marques de distributeurs, fit l'hypothèse que ce recul était dû à un écart de prix de vente consommateur (PVC) trop important. Pour vérifier cette hypothèse, il se livra à une analyse comparative de sa part de marché dans trois groupes d'hypermarchés : ceux où l'écart de prix entre sa marque et la marque de distributeur était inférieur à 10 %, ceux où il était compris entre 10 et 25 %, et ceux où il était supérieur à 25 %. Les résultats – quelque peu surprenants – de cette analyse sont illustrés par la figure 4.2.

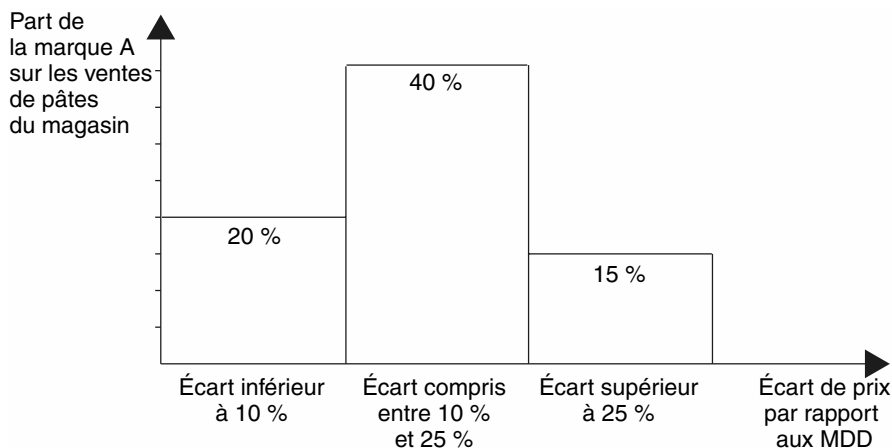


Figure 4.2 — Influence de l'écart de prix par rapport aux MDD sur les ventes d'une marque de fabricant

On constate que, lorsque l'écart de prix entre la marque A et la MDD dépasse 25 % (partie droite de la figure), la part de marché de la marque A baisse fortement. Cette baisse traduit l'effet économique classique de « frein à l'achat ».

Mais on constate aussi, d'une manière paradoxale, que la part de marché de la marque A est plus faible lorsque son écart de prix avec les MDD est inférieur à 10 % que lorsqu'il est compris entre 10 et 25 %. L'explication de ce phénomène réside dans le comportement des

distributeurs : ceux d'entre eux qui vendent la marque A à un prix très bas (à peine supérieur à celui de la marque de distributeur) ne peuvent le faire qu'en sacrifiant presque complètement leur marge – autrement dit en vendant la marque à prix coûtant. Ce faisant, ils utilisent la marque comme « produit d'appel ». Il est clair que, dans ces conditions, ils n'ont aucun intérêt à en vendre beaucoup. C'est pourquoi, non seulement ils ne font rien pour en pousser les ventes, mais encore ils font tout pour les freiner : attribution d'un espace linéaire minimum, emplacements en linéaire peu favorables (derrière les piliers, sur l'étagère du bas, etc.), et fréquentes ruptures de stock.

Cette variabilité de l'influence du prix sur le volume des ventes rend nécessaires les études d'« élasticité de la demande par rapport au prix » (cf. sect. 3 du présent chapitre).

2 Influence du prix sur la rentabilité

La croyance, encore assez répandue, selon laquelle plus on vend cher et plus on fait de profit, est simpliste et dangereuse. Les relations entre prix de vente et rentabilité sont en effet assez complexes (cf. figure ci-après).

La rentabilité d'un produit pour une entreprise peut être mesurée par la *marge (ou contribution) totale* qu'il dégage ; cette marge totale est elle-même le produit du volume des ventes (nombre d'unités vendues) par la *marge unitaire*.

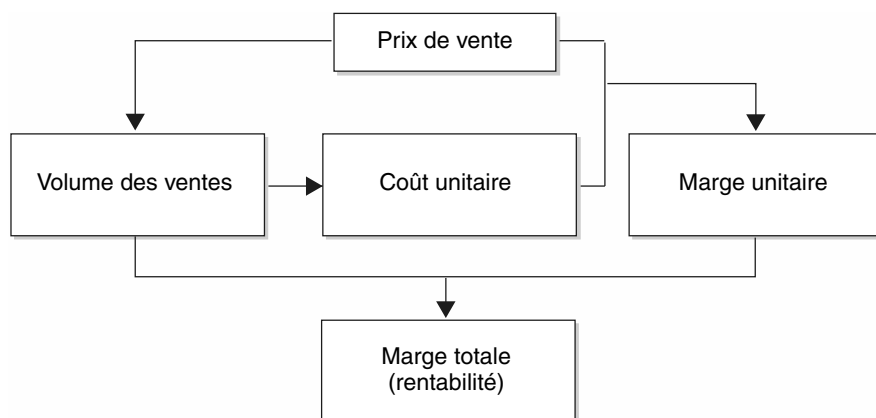


Figure 4.3 — Influence du prix de vente sur la rentabilité

On a vu, au paragraphe précédent, que le prix de vente avait une grande influence sur le premier de ces facteurs, à savoir le volume des ventes ; mais, il en a aussi une sur le deuxième facteur, la marge unitaire. La marge unitaire est la différence entre le prix de vente et le coût unitaire. Le prix de vente intervient, dans cette différence, une première fois d'une manière directe, et une deuxième fois d'une manière indi-

recte, par l'intermédiaire du *coût unitaire* : celui-ci, en effet, diminue souvent lorsque le volume des ventes augmente, du fait que certains éléments de coût (frais de fabrication, frais généraux, dépenses publicitaires, etc.) sont fixes ou augmentent dans une proportion moins importante que le volume des ventes.

Il en résulte que la rentabilité d'un produit n'est généralement pas une fonction monotone de son prix de vente, c'est-à-dire qu'elle n'augmente pas nécessairement lorsque le prix s'élève.

Exemple

Supposons qu'un produit soit vendu actuellement au prix unitaire de 100 €, que le volume des ventes annuelles soit de 100 000 unités et que le coût unitaire soit de 90 €. Les profits sont donc de :

$$(100\,000 \times 100\text{ €}) - (100\,000 \times 90\text{ €}) = 1\,000\,000\text{ €}$$

Il est possible que, si l'entreprise augmentait ses prix de 10 %, ses ventes baisseraient fortement au profit de ses concurrents et qu'elles tomberaient, par exemple, à 75 000 unités. Le coût unitaire, compte tenu de l'incompressibilité des frais fixes, pourrait alors fort bien passer, par exemple, à 98 €. Du coup, le profit total deviendrait :

$$(75\,000 \times 110\text{ €}) - (75\,000 \times 98\text{ €}) = 900\,000\text{ €}$$

Il aurait donc diminué du fait de l'augmentation du prix de vente.

C'est en tenant compte de ces relations complexes entre le prix de vente, le volume des ventes et la rentabilité, que doit être élaborée la politique de prix.

Section **2** **DÉMARCHE D'ÉLABORATION DE LA POLITIQUE DE PRIX**

1 Démarche générale

La procédure à suivre pour fixer le prix d'un produit comporte six étapes principales.

Tableau 4.1 — Démarche générale de fixation du prix

1. Formulation des objectifs et des contraintes
2. Inventaire des prix envisageables
3. Prévision des réactions de la concurrence et des distributeurs
4. Prévision du volume des ventes
5. Prévision des coûts et de la rentabilité
6. Prévision des effets induits sur les autres produits de la gamme

2 Formulation des objectifs et des contraintes

2.1 Les objectifs possibles

Dans la fixation (ou la révision) du prix d'un de ses produits, une entreprise vise en général simultanément trois types d'objectifs distincts, dont le poids relatif peut varier selon les cas : des objectifs de volume (ou de part du marché), des objectifs de rentabilité et des objectifs de gamme.

■ *Objectifs de volume (ou de part du marché)*

Presque toujours, la maximisation du volume des ventes ou du moins l'obtention d'un volume de ventes ou d'une part du marché élevés est un objectif important pour une entreprise. Il arrive même que ce soit son objectif principal. C'est le cas, par exemple :

- lorsque l'entreprise souhaite avant tout maintenir le plein emploi de son personnel et/ou de ses capacités de production ;
- lorsque les coûts de production décroissent fortement en fonction du volume de la production (économies d'échelle) ;
- ou encore lorsque la puissance, la sécurité et la rentabilité à long terme de l'entreprise dépendent fortement de sa part du marché.

Dans des cas de ce genre, la fixation du prix devra se faire essentiellement en fonction des effets prévisibles du prix choisi sur le volume des ventes et sur la part du marché.

Exemple

Lorsqu'il a lancé ses stylos à bille, Bic a choisi un prix de vente très bas en vue, principalement, de conquérir rapidement un large marché, de s'y implanter solidement, d'acquérir une grande notoriété et de dissuader la concurrence de s'y intéresser. Un prix plus élevé aurait peut-être été, à court terme, plus rentable mais n'aurait pas permis d'atteindre aussi bien ses objectifs de pénétration.

■ *Objectifs de rentabilité*

Le deuxième objectif, toujours présent mais avec un poids variable selon les cas, est la rentabilité. L'objectif de rentabilité est parfois prioritaire, par exemple lorsque les propriétaires d'une entreprise nouvelle souhaitent lui donner rapidement une rentabilité élevée pour pouvoir la revendre à un prix avantageux, ou encore lorsqu'ils souhaitent se procurer rapidement des ressources financières nécessaires à leurs investissements. Dans d'autres cas, la rentabilité peut n'intervenir que comme une contrainte, sous forme d'un taux de rentabilité minimum exigé par la direction de l'entreprise.

■ Objectifs de gamme

La troisième catégorie d'objectif dont il faut parfois tenir compte dans la fixation du prix d'un produit concerne les effets prévisibles de cette décision sur les ventes des autres produits de la gamme. Plus précisément, la fixation du prix d'un produit peut avoir pour objectif d'optimiser non pas les ventes (ou la rentabilité) du produit considéré, mais celles de l'ensemble de la gamme. Les deux cas principaux dans lesquels la prise en compte de ces effets est particulièrement importante sont les suivants :

- a. *élasticité croisée* entre plusieurs produits de la gamme : il arrive que, différents produits de la gamme de l'entreprise étant en concurrence les uns avec les autres, la modification de prix de l'un d'entre eux ait des répercussions non seulement sur ses propres ventes mais sur celles des autres produits.

Exemple

Si le Club Méditerranée décidait de réduire le prix de ses forfaits dans les villages méditerranéens, il verrait sans doute ses ventes s'accroître pour ces destinations mais ce serait en partie au détriment de son chiffre d'affaires dans des villages plus lointains (Asie, Amérique Latine, etc.) et les bénéfices de la société en seraient peut-être réduits.

- b. *Ventes induites* : il arrive que la vente de certains produits d'une gamme induise directement la vente de produits complémentaires. Par exemple, la vente d'appareils de photos Polaroid à développement instantané induit, dans les mois qui suivent, la vente des pellicules spéciales utilisées dans ces appareils. Il peut être intéressant, dans ces cas, de fixer le prix du produit « inducteur » (dans ce cas, l'appareil de photo) à un niveau bas, même si cela réduit sa rentabilité propre, de manière à accroître les ventes futures du produit « induit ». Un autre exemple est celui d'un fabricant de rasoirs électriques qui pratique un prix d'appel très bas pour son produit bas de gamme dans l'espoir d'attirer ainsi une proportion importante de jeunes gens achetant leur premier rasoir, et de les voir « monter » dans la gamme au cours des années suivantes en restant fidèles à la marque.

2.2 Les contraintes d'une politique de prix

À côté des objectifs variés qui peuvent lui être assignés, une politique de prix doit souvent tenir compte de certaines contraintes.

■ Contraintes institutionnelles

Une entreprise n'a pas toujours une liberté complète de fixation de ses prix. Dans certains secteurs (pharmacie, services publics, etc.), les prix restent soumis au contrôle de l'État, voire de l'Union européenne.

■ **Contraintes concurrentielles**

Bien que, dans la fixation de ses prix, une entreprise ne soit évidemment pas liée par les prix pratiqués par ses concurrents, elle ne peut pas les ignorer. La possibilité de s'écarter plus ou moins des prix de la concurrence varie selon les types de produits. En général, plus un produit est « banal » (c'est-à-dire moins les possibilités de le distinguer des produits concurrents sont grandes) et moins il sera possible de s'écarter des prix concurrents.

Exemple

Pour des produits ou services banals comme l'acier, le sucre, etc., il est difficile à une entreprise de s'écarter sensiblement des prix de la concurrence; en revanche, un fabricant d'ordinateurs ou de chaînes haute fidélité jouit d'une plus grande latitude dans la fixation de ses prix, car les caractéristiques de ses produits (ou leur « qualité ») ne sont pas exactement les mêmes que celles des produits concurrents.

■ **Cohérence du marketing-mix**

En troisième lieu, la marge de liberté dont dispose le responsable du marketing en ce qui concerne le prix est généralement limitée par le fait que ce prix n'est que l'une des composantes du marketing-mix et qu'il doit être cohérent avec les autres composantes : politique de produit, de distribution et de communication.

Exemples

Une société de négoce en vins, sur le point de lancer une gamme de vins qu'elle a décidé de positionner comme « des vins fins pour les petites occasions », doit fixer leurs prix dans une zone intermédiaire entre les vins ordinaires et les grands vins d'appellation contrôlée.

Une nouvelle société de vêtements de sports qui, pour prendre une place sur le marché, compte essentiellement sur l'appui des détaillants, doit fixer son prix de vente aux détaillants à un niveau tel qu'il leur laisse une marge supérieure à celle consentie par la marque leader.

■ **Structure des coûts de production du produit**

Enfin, il est clair que le prix de vente d'un produit est lié à son coût de production. Cependant, cette liaison n'est pas simple et directe. On a vu en effet que le coût de production n'est pas une donnée indépendante du prix de vente mais dépend en partie de celui-ci par l'intermédiaire du volume des ventes. Il en résulte que c'est la *structure* des coûts de production, c'est-à-dire leur relation avec le volume de la production, plutôt qu'un prix de revient unique, que l'on doit prendre en compte dans les réflexions préalables à la fixation du prix de vente.

Au terme de l'analyse des contraintes, il apparaît généralement que le prix de vente qu'il s'agit de fixer devra nécessairement se situer dans une certaine *zone* (ou « fourchette ») dont les limites basse et haute résultent soit de la réglementation, soit des prix de la concurrence, soit de la structure des coûts de production, soit des impéra-

tifs de la stratégie globale de marketing. C'est à l'intérieur de cette zone que, dans l'étape suivante, on doit procéder à un inventaire des (ou de quelques) prix possibles.

3 Inventaire des prix envisageables

Idéalement il serait souhaitable, si l'on voulait choisir un prix optimal, d'explorer *tous* les prix possibles à l'intérieur de la zone de prix retenue. Cependant cet inventaire exhaustif n'est généralement pas possible en pratique. En effet, chacun des prix envisagés doit faire ensuite l'objet d'une analyse détaillée de ses conséquences probables, et la procédure devient trop lourde si le nombre de prix envisagés est très élevé. C'est pourquoi, dans la plupart des cas, on ne retient, pour en faire une analyse prévisionnelle détaillée, que quelques prix types à l'intérieur de la zone retenue.

Exemple

Lors du lancement de son « forfait Orange » de 2 heures de communication mensuelles, France Telecom s'était fixé, compte tenu de différentes contraintes, une zone de prix comprise entre 25 et 35 €. Dans la procédure de fixation d'un prix précis, trois hypothèses types furent soumises à l'étude prévisionnelle : un prix bas (25 €), un prix moyen (30 €) et un prix élevé (35 €).

C'est à propos de chacun des prix types envisagés que l'on procède ensuite à une évaluation prévisionnelle de ses effets probables sous différents aspects.

4 Prévision des réactions de la concurrence et des distributeurs

La première question à se poser, à propos de chaque prix envisagé, est celle de savoir comment y réagiraient les principaux concurrents, du point de vue de leurs propres prix : maintiendraient-ils leurs prix actuels ou les modifieraient-ils, et si oui dans quelle mesure ? La réponse à cette question comporte en général une grande part de subjectivité, mais elle peut s'appuyer, d'une part sur l'analyse des comportements passés des concurrents dans des circonstances analogues, d'autre part sur ce que l'on sait de la structure de leurs coûts.

En second lieu, lorsqu'il s'agit d'un produit qui est commercialisé par l'intermédiaire de distributeurs (grossistes, détaillants, etc.), il faut essayer de prévoir quelles seraient les réactions des distributeurs à chacun des prix alternatifs envisagés, et notamment quelles *marges* ils prendraient eux-mêmes sur la vente du produit ; cette marge viendra en effet s'ajouter au prix de vente du fabricant (« prix-tarif ») et déterminera le prix de vente aux clients finaux. Or, pour tenter de prévoir, dans l'étape suivante de la démarche, quel sera le volume des ventes, il faut évidemment estimer à quel prix le produit sera effectivement offert aux acheteurs finaux.

5 Prévision du volume des ventes

La prévision du volume probable des ventes pour chacun des prix envisagés, compte tenu du prix des produits concurrents et des caractéristiques du marché, constitue la phase la plus difficile de l'analyse. Une section entière de ce chapitre lui sera consacrée plus loin.

6 Prévision des coûts et de la rentabilité

Les prévisions de ventes une fois faites pour chacun des prix envisagés, il convient de faire des prévisions de rentabilité. Pour cela, il faut préalablement prévoir les coûts totaux, dans chaque hypothèse de prix. Ces coûts sont :

- les coûts fixes (amortissement des investissements, frais fixes de marketing, etc.);
- les frais variables de production (matière première, etc.);
- les frais variables de marketing (par exemple, les commissions aux vendeurs);
- les frais généraux variables (par exemple ceux qui sont imputés à chaque produit au prorata de son chiffre d'affaires).

On peut représenter la relation entre le coût total et le volume des ventes par une courbe du type ci-après.

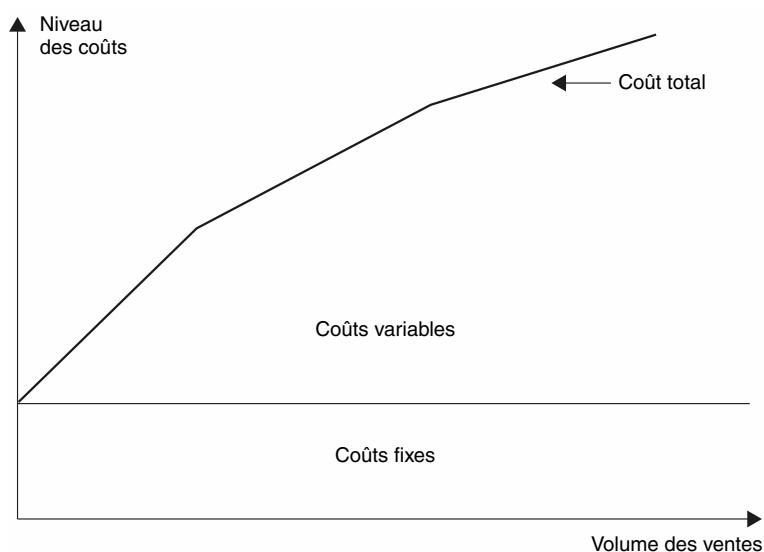


Figure 4.4

Les coûts fixes y sont représentés par une ligne horizontale. Les coûts variables ont souvent l'allure d'une ligne dont la pente diminue par paliers. Cela traduit le fait que les coûts unitaires variables ne sont pas constants mais varient selon le volume de production (par suite d'économies d'échelle).

Lorsqu'on dispose d'une telle courbe, il ne reste plus, pour prévoir la rentabilité probable associée aux différents prix envisagés, qu'à calculer, pour chacun d'eux :

- les recettes totales qu'il engendrera, c'est-à-dire le produit des prix unitaires par le volume prévu des ventes ;
- et le coût total correspondant au volume de ventes prévu pour chaque prix, tel que l'indique la courbe.

Exemple

Le responsable du lancement d'une nouvelle offre d'abonnement téléphonique forfaitaire résume sous forme du tableau ci-dessous ses prévisions de rentabilité pour trois prix de vente hypothétiques : 100 €, 120 € et 140 €.

On observe sur ce tableau qu'en passant d'un prix de 100 € à un prix de 120 €, on peut espérer augmenter les profits globaux, du fait que la réduction prévisible du nombre d'abonnements souscrits est modérée (élasticité faible) et que le coût variable unitaire est constant dans cette zone de quantités vendues. En revanche, en passant de 120 € à 140 €, la rentabilité diminuerait beaucoup, du fait d'une forte élasticité de la demande et d'un accroissement du coût unitaire variable.

Tableau 4.2

P) Prix envisagés	100	120	140
a) Volume prévu des ventes (en unités)	100 000	85 000	50 000
b) Recettes totales ($P \times a$)	10 000 000	10 200 000	7 200 000
c) Coûts fixes	3 000 000	3 000 000	3 000 000
d) Coût variable unitaire (variable selon volume)	60	60	65
e) Coût variable total ($d \times a$)	6 000 000	5 100 000	3 250 000
f) Coût total ($c + e$)	9 000 000	8 100 000	6 250 000
g) Résultats ($b - f$)	1 000 000	2 100 000	750 000

7 Prédiction des effets sur la gamme de produits

Le prix de vente fixé pour un produit peut avoir, on l'a vu, des effets sur les ventes d'autres produits de la gamme, soit parce qu'ils sont en concurrence avec lui (« élasticité croisée »), soit, au contraire, parce que leurs ventes sont induites par la vente du produit considéré. Il est donc nécessaire, dans des cas de ce genre, d'essayer de prévoir ces effets.

Exemples

Parmi les trois prix envisagés dans l'exemple précédent (nouvelle formule téléphonique forfaitaire), c'est celui de 120 € qui permet d'espérer la plus grande rentabilité pour ce modèle.

Mais il se trouve que la société possède déjà, dans sa gamme, un *pack* téléphonique à 110 €. Il est à craindre que les ventes de ce service ne soient fortement affectées par le lancement à 120 € d'une formule plus performante. À la suite d'une enquête, le responsable de marketing évalue à 40 000 unités la diminution des ventes du *pack* téléphonique à 110 € au cas où le nouveau service serait lancé à 120 €, avec une diminution des profits correspondants de 1 800 000 €. Ainsi, le supplément net de profits pour la société serait dans ce cas de :

$$2\,100\,000 - 1\,800\,000 = 300\,000 \text{ €}$$

Au contraire, si la nouvelle formule était lancée à 140 €, ses ventes ne se feraient guère au détriment du *pack* proposé à 110 €, dont les ventes ne baisseraient que de 5 000 unités, et les profits de 225 000 €. Le profit net supplémentaire pour l'entreprise serait donc dans ce cas de : $750\,000 - 225\,000 = 525\,000$ €, c'est-à-dire supérieur à celui obtenu avec un prix de 120 €.

Dans un esprit analogue, au moment de lancer en France son appareil Swinger et de choisir un prix de vente pour cet appareil, la société Polaroid devait prendre en compte, dans ses calculs de rentabilité, non seulement les profits réalisés sur l'appareil, mais ceux qu'elle ferait sur la vente des pellicules utilisées par les acheteurs de l'appareil. Or, selon une enquête, on pouvait estimer que chaque acheteur d'un appareil Swinger achèterait, au cours de chacune des trois années suivantes, huit cartouches de surfaces sensibles, sur lesquelles Polaroid avait une marge bénéficiaire plus élevée que sur ses appareils. Il apparut donc intéressant, sur la base de calculs précis, de vendre le Swinger à un prix bas, peu « rentable » par lui-même, mais permettant d'espérer un volume de ventes directes, et par conséquent de ventes induites de pellicules, élevé.

Section 3 MÉTHODES DE PRÉVISION DE L'ÉLASTICITÉ DE LA DEMANDE

1 Concept d'élasticité de la demande par rapport au prix

Dans la procédure de fixation du prix de vente, l'une des étapes majeures, on l'a vu, est la prévision du volume probable des ventes lié à chacun des prix envisagés. Pour procéder à une telle prévision, l'idéal serait d'établir la courbe complète du volume des ventes en fonction du prix, courbe qui, dans la théorie économique, traduit « l'élasticité » de la demande par rapport au prix. Une illustration imaginaire d'une telle courbe est donnée dans la figure ci-dessous.

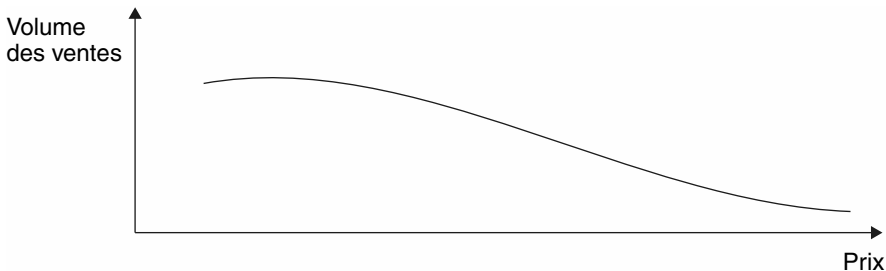


Figure 4.5 — Exemple imaginaire d'une courbe des ventes en fonction du prix

L'élasticité de la demande par rapport au prix entre deux niveaux de prix déterminés se définit comme le rapport entre la variation relative de la demande et la variation relative du prix, soit :

$$E = \frac{\frac{V_1 - V_0}{V_0}}{\frac{P_1 - P_0}{P_0}}$$

Avec :

E = élasticité de la demande par rapport au prix ;

V_0 = volume des ventes (par unité de temps) au prix P_0 ;

V_1 = volume des ventes (par unité de temps) au prix P_1 .

Exemple

Au prix de 100 €, un produit X a des ventes mensuelles de 1 000 unités.

Au prix de 110 €, ses ventes tombent à 850 unités.

$$\frac{\frac{850 - 1\,000}{1\,000}}{\frac{110 - 100}{100}} = \frac{-0,15}{0,1} = -1,5$$

Le coefficient d'élasticité de la demande par rapport au prix est généralement négatif, puisqu'un accroissement des prix entraîne normalement une diminution de la demande et *vice versa*. S'il est égal à -1 , cela veut dire que la variation des ventes est proportionnelle à la variation de prix. S'il est inférieur à -1 (comme dans l'exemple ci-dessus, où il est égal à $-1,5$), cela signifie qu'une variation de prix entraîne une variation plus que proportionnelle des ventes, ce qu'on exprime en disant que la demande est très élastique. S'il est supérieur à -1 (c'est-à-dire compris entre -1 et 0), cela signifie que la demande est peu élastique.

En pratique, on ne dispose jamais de données statistiques suffisantes pour tracer, sur toute sa longueur, la courbe d'élasticité des ventes par rapport au prix. Il faut alors, à défaut d'une telle courbe, essayer tout au moins de prévoir quelles seraient les ventes du produit dans chacune des hypothèses de prix envisagées. Les principales méthodes utilisées à cette fin sont l'analyse statistique des effets des variations de prix, les enquêtes auprès des consommateurs et les expériences en magasins-témoins.

2 Analyse statistique des effets de variations de prix

Lorsqu'on veut mesurer l'élasticité de la demande par rapport au prix pour un produit qui est déjà sur le marché, on peut parfois avoir recours à des méthodes statistiques. Il faut pour cela disposer de données sur le volume des ventes du produit à différents niveaux de prix.

2.1 Séries chronologiques

Si, dans le passé, le prix du produit a varié à certaines périodes et si on connaît le volume des ventes (ou la part de marché) pour chacune des périodes considérées, certaines méthodes économétriques permettent parfois de mesurer l'influence du prix sur la demande. Mais ces méthodes ne sont pas applicables dans les cas fréquents où, dans le passé, beaucoup d'autres paramètres ont également varié en plus du prix.

2.2 Coupes instantanées

Lorsqu'à un moment déterminé le même produit est vendu à des prix différents selon les points de vente, et lorsqu'on connaît le volume de ses ventes (ou sa part de marché) pour chaque prix, il est parfois possible d'isoler et de mesurer statistiquement l'influence du prix sur la demande.

Exemples

Les panels de consommateurs gérés en France par Nielsen et Secodip proposent des méthodes permettant de corréler les achats des consommateurs avec les prix de vente pratiqués par les magasins où ils font leurs achats.

Les panels de détaillants, depuis qu'ils fournissent – grâce au scanner – des données journalières sur les ventes des magasins, permettent eux aussi de mesurer statistiquement l'influence du prix sur les ventes.

3 Les enquêtes auprès des consommateurs

Plusieurs types d'enquêtes peuvent être utilisés pour prévoir les ventes d'un produit en fonction de différents prix envisagés.

3.1 Attitudes générales à l'égard du prix

On peut en premier lieu, essayer de savoir par une enquête quelle est, pour le produit auquel on s'intéresse, l'importance attachée au prix par les acheteurs. Sont-ils sensibles ou non aux différences de prix, ou les considèrent-ils comme secondaires par rapport à d'autres critères ?

3.2 Courbes d'acceptabilité des prix

Une autre méthode consiste à demander à un échantillon d'acheteurs quel est le prix qui leur paraîtrait normal, ou mieux encore quel est le prix maximum et le prix

minimum qui leur paraissent raisonnables pour le produit auquel on s'intéresse et qu'on leur a préalablement décrit ou montré. Les réponses à ces questions permettent de calculer, pour chacun des prix envisagés, le pourcentage d'acheteurs potentiels qui jugent le prix normal ou « acceptable ».

3.3 Méthode du *trade-off* (ou analyse conjointe)

La méthode du *trade-off* consiste à faire classer par ordre de préférence, par un échantillon de consommateurs potentiels, un certain nombre d'offres hypothétiques, relatives à un produit ou à un service déterminé qu'ils envisagent d'acheter. Chaque offre se caractérise par une combinaison de trois ou quatre attributs parmi lesquels (si on s'intéresse au prix) figurera le prix. L'analyse statistique des préférences exprimées par les interviewés permet de mesurer « l'utilité » qu'ils attachent au prix par rapport aux autres attributs.

Exemple

Dans une enquête de type *trade-off* sur les vols aériens, les voyageurs étaient invités à exprimer leurs préférences entre une vingtaine de propositions concernant les vols Paris-New York. Ces propositions différaient par :

- le prix (cinq niveaux);
- l'importance des services en vol (cinéma, etc.);
- l'horaire de départ et d'arrivée.

L'analyse des préférences a permis d'analyser l'influence respective de ces trois facteurs.

L'utilisation de la méthode du *trade-off* pour mesurer l'élasticité de la demande par rapport au prix est possible lorsqu'il s'agit de produits d'achat prémédité et relativement rationnel (achats industriels par exemple). Elle est moins fiable en ce qui concerne la plupart des biens de grande consommation.

3.4 Intentions d'achat et achats simulés

Les enquêtes sur les intentions d'achat consistent à demander directement à des échantillons d'acheteurs, comparables mais distincts, s'ils achèteraient le produit à un prix déterminé, le prix proposé variant selon les échantillons. Une autre variante, plus coûteuse mais plus valide, de ce genre d'enquête consiste à donner de l'argent ou des « bons d'achat » aux personnes interviewées et à les faire circuler dans un « linéaire reconstitué » où elles sont invitées à acheter effectivement des produits d'une certaine catégorie. Le produit auquel on s'intéresse est présent dans le linéaire, et il est affiché à des prix différents selon les sous-échantillons. Cela permet de corrélérer ensuite le pourcentage d'acheteurs du produit et les quantités achetées au prix qui leur était proposé.

4 Les expériences en magasins-témoins

Enfin, la méthode la plus fiable consiste à mettre effectivement le produit en vente, dans plusieurs magasins ou même dans plusieurs zones géographiques, à des prix variables selon les magasins ou les zones. Cette méthode, qui s'apparente à celle des marchés-témoins (cf. chap. 3, sect. 4), présente les mêmes avantages mais aussi les mêmes inconvénients, à savoir un coût élevé et une absence de confidentialité. En outre, elle exige des magasins-témoins une coopération étroite qui n'est pas toujours facile à obtenir.

5 Calcul du point mort

Lorsqu'aucune méthode de prévision des ventes en fonction des prix envisagés n'apparaît fiable, il reste la possibilité d'éluder le problème de la prévision en procédant à un calcul de « point mort ». Le principe de ce calcul consiste à se demander non pas : « Combien vendrait-on de *packs* téléphoniques aux prix de 100, 120 ou 140 € (par exemple) », mais : « Compte tenu de la structure des coûts (fixes et variables) combien faudrait-il vendre d'unités, à chacun de ces prix, pour atteindre le point mort (ou mieux, pour réaliser nos objectifs de rentabilité) ? » Ces calculs faits, il reste à se demander si, compte tenu de ce que l'on sait du marché, les chiffres de ventes « nécessaires » sont ou non *plausibles*.

Exemple

Une société s'appêtant à lancer un produit pour l'adoucissement de l'eau des chaudières industrielles envisageait quatre prix possibles (au litre) : 3 € (prix du principal concurrent, actuellement leader du marché), 2,80 €, 2,90 € et 3,10 €. Elle visait un objectif de rentabilité de 30 % (avant impôt) sur les capitaux investis. Une analyse de point mort lui permit de calculer la part du marché total qu'elle devait obtenir, à chacun de ces prix, pour réaliser cet objectif :

Tableau 4.3

Prix envisagé	Part du marché nécessaire pour atteindre l'objectif de rentabilité
2,80	30 %
2,90	16 %
3,00	10 %
3,10	6 %

Compte tenu de ce que le nouveau produit ne présentait pas d'avantages importants par rapport au produit leader, il apparut peu plausible qu'il puisse, à un prix égal ou *a fortiori* supérieur, lui prendre une part même modeste du marché. À l'inverse, il semblait difficile, même à un prix très avantageux de 2,80 €, de conquérir rapidement 30 % du marché. L'objectif le plus plausible était donc celui de 16 % au prix de 2,90 €.

Section **4** **MODULATION DU PRIX**

On a traité jusqu'ici la politique de prix dans l'optique de la fixation d'un prix unique pour un produit déterminé. Mais il arrive qu'une entreprise soit amenée à vendre un même produit à des prix différents, c'est-à-dire à en « moduler » le prix, en vue par exemple d'accroître son volume de ventes, sa part du marché, ses profits, ou encore pour des motifs « sociaux ».

La pratique des prix modulés est autorisée, en France, à condition qu'ils ne soient pas préjudiciables à certains clients ou, si l'on préfère, qu'ils ne soient pas abusivement discriminatoires. Les principales formes de modulation sont les suivantes :

1 Modulation selon les quantités achetées

Un producteur peut vendre son produit moins cher (à l'unité) aux gros acheteurs qu'aux petits acheteurs. C'est en vertu de ce principe que la plupart des fabricants de produits de grande consommation accordent des ristournes ou des rabais spéciaux aux centrales d'achat achetant de grosses quantités à la fois.

2 Tarifs réduits pour des catégories sociales

Des entreprises comme la SNCF, les musées, les cinémas accordent des tarifs préférentiels à des catégories sociales dont le pouvoir d'achat est supposé inférieur à la moyenne : étudiants, personnes âgées, familles nombreuses.

3 Modulation dans le temps

Pour lisser les pointes et les creux de la demande, certaines entreprises modulent leurs tarifs en fonction du moment de l'achat : les tarifs du téléphone sont réduits de moitié après 20 heures et les dimanches, le Club Méditerranée propose des tarifs réduits pendant les mois creux.

4 Réductions temporaires de prix

Enfin, à certaines périodes, une entreprise peut procéder, sous des formes diverses, à des réductions temporaires de prix : prix promotionnels, offres spéciales, coupons de réduction, etc. Cette pratique, qui fait partie de la politique promotionnelle, sera traitée d'une manière plus détaillée dans le chapitre 6.

5 Le yield management

Au tout début des années 1980, la déréglementation du transport aérien aux États-Unis, proposant de généraliser l'accès au marché et d'abandonner le contrôle des prix, a permis l'émergence d'un nombre important de petites compagnies disposant de structures de coûts plus favorables que les grandes compagnies aériennes nationales. Elles ont pu exploiter cet avantage, pratiquer des tarifs compétitifs et accroître leur part de marché au détriment des leaders du secteur.

C'est dans ce contexte de guerre des prix que se situe la naissance du *Yield Management* : les systèmes sophistiqués d'information et de réservation (Global Distribution Systems ou GDS) du type Sabre d'American Airlines ou Apollo de United Airlines ont été conçus, à l'époque, comme la meilleure réponse des *Majors* à cette concurrence sur les prix et ont sonné le glas des compagnies charters aux États-Unis.

Des systèmes d'optimisation fondés sur le même principe sont aujourd'hui utilisés de plus en plus largement : hôtels, bateaux de croisière, sociétés de location de voitures, agences de travail temporaire, denrées périssables, opérations chirurgicales bénignes...

Le Yield Management s'intéresse bien évidemment à la gestion des tarifs et des prix mais aussi à la *relation* entre les parts de marché et la demande. En effet, les entreprises concernées développent et gèrent, face à la demande, une offre caractérisée notamment par leur *capacité disponible* : en période de forte demande, le prix proposé par l'entreprise est élevé, en période de faible demande, les prix sont au contraire très compétitifs afin d'améliorer le « coefficient de remplissage » des capacités de l'entreprise (chambres d'hôtel occupées, places réservées, nombre de contrats honorés...). L'objectif principal de ces techniques est *d'optimiser le profit global* en faisant varier les prix en fonction d'un arbitrage permanent entre la demande exprimée et l'offre restante tout en respectant la cohérence commerciale de l'entreprise.

À la différence du marketing classique qui *stimule* la demande par le prix, le Yield Management s'efforce de la *contrôler* en s'attachant à maximiser le profit de l'entreprise plutôt que le volume des ventes. Il utilise des méthodes d'analyse de risque et intègre des concepts et des modèles micro-économiques sophistiqués en se fondant sur une *tarification différenciée* en fonction des *seuils* de sensibilité de la demande au prix.

Le Yield Management est ainsi un outil de compétitivité et de rentabilité majeur pour des entreprises ayant à gérer des activités sans stock (compagnies aériennes, distributeurs d'énergie électrique, hôteliers...) ou des activités « périssables » dont la qualité dépend de la fraîcheur des produits vendus (coopératives agricoles, restaurateurs...).

Section 5 POLITIQUES DE PRIX SUR INTERNET

Dans un environnement virtuel où le consommateur est naturellement versatile, un service en ligne doit savoir susciter l'attention et trouver les moyens de drainer des clients potentiels. Dans cette optique, un prix faible, une gratuité partielle – voire une totale gratuité – peuvent bien évidemment constituer des outils privilégiés d'attraction et de fidélisation des clientèles. Mais la relation instantanée et interactive sur Internet offre aussi l'occasion à certaines entreprises de pouvoir appliquer des méthodes dynamiques de fixation des prix et de bénéficier ainsi d'une meilleure flexibilité de leurs politiques tarifaires.

1 L'économie de l'attention

L'économie de l'attention et les logiques communautaires non marchandes sont deux des principaux phénomènes caractéristiques de l'économie de l'information.

Ces deux phénomènes ont des conséquences apparemment semblables en matière de gratuité totale ou partielle des prestations vendues. En réalité, elles reposent sur des principes très différents qui ne visent pas le même objectif et ne supposent pas la même mise en œuvre.

1.1 Les modèles marchands supportés par des services gratuits

L'audience ou le trafic créé deviennent deux notions fondamentales dans le cadre de l'économie de l'information.

À ce titre, les valorisations boursières des *start-up* sur Internet sont souvent fonction du trafic qu'elles ont su – ou qu'elles vont pouvoir – générer.

Exemple

Comment valoriser un nouveau site d'informations boursières sur Internet, qui ne fait qu'apporter un service relativement peu complexe au client, sans vente directe et pour lequel le niveau de chiffre d'affaire de départ, généralement lié aux revenus publicitaires, ne constitue pas un indice suffisant du niveau de chiffre d'affaires espéré à terme ?

Même si l'entreprise peut espérer toucher des commissions sur les ventes, commissions rendues possibles par ses partenariats et ses affiliations, c'est d'ordinaire la *part de trafic*, mesurée en pages vues et en nombre de visites, qui va permettre de valoriser le site – en déterminant notamment sa position concurrentielle, partant du principe que seuls les leaders ont une chance de survie à terme sur Internet.

En matière de gratuité, l'économie de l'information est parfois appelée « l'économie du don » mais il faut comprendre en l'espèce que si les abonnements des four-

nisseurs d'accès sont souvent gracieux, ceux-ci espèrent en retour se rémunérer sur les revenus publicitaires générés par l'audience, sur les services associés ou les *ventes induites* sur le site (cf. sect. 2 du présent chapitre) ou encore grâce à la constitution d'un fichier de clients potentiels qui représente fréquemment l'un des principaux critères d'évaluation et de valorisation de l'entreprise.

Les points fondamentaux d'une stratégie sur Internet bien menée – au moins au départ – sont donc de savoir faire venir le client sur le site puis de faire en sorte qu'il passe commande. Le passage de l'un (le visiteur) à l'autre (le consommateur) est mesuré par le *taux de conversion*, variable importante pour les investisseurs au moment de l'évaluation du *business model* et de l'estimation du chiffre d'affaires de l'entreprise. Un taux de conversion plus qu'honorable tourne autour de 5 %. Ce taux est infiniment plus faible que la proportion des visiteurs devenus acheteurs lors d'une visite dans une boutique traditionnelle. C'est là une contrepartie naturelle de la facilité d'accès au site.

Un site Internet marchand est tout à la fois un lieu de promotion du produit et un canal de vente et doit, de ce fait, gérer la complexité et l'ambivalence d'un dilemme « vitrine-usine ».

1.2 Les modèles non marchands et totalement gratuits

MP3 dans le domaine musical, Linux dans celui des logiciels... les normes et les outils issus de la numérisation des produits et de logiques communautaires favorisées par Internet sont devenus des produits de masse... Au grand dam des industriels ou des prestataires marchands traditionnels qui voient des substituts à leurs produits s'échanger directement entre les internautes et la structure de leur secteur d'activité fondamentalement remise en cause.

Dans un contexte de numérisation croissante des produits, la valeur créée ne peut plus toujours se penser sans prendre en compte le pouvoir rendu aux utilisateurs, plus « acteurs » de leur consommation que par le passé. Cette numérisation accrue permet souvent la duplication de « produits » à un coût très faible et par des opérations relativement simples et les utilisateurs eux-mêmes participent à l'essor de ces alternatives qui vont de l'échange direct de fichiers d'un ordinateur personnel à un autre sans passer par des serveurs centraux (*peer-to-peer*) au développement conjoint et à l'installation de logiciels partagés entre membres d'une même communauté virtuelle (*install-party*).

Sur certains secteurs, la volonté de partage remplace l'achat, les circuits de distribution « parallèles » concurrencent les modes de distribution classiques et la philosophie dominante est celle de « l'information libre ».

Dans le même temps et pour répondre à ces nouvelles exigences, les industriels ou les opérateurs proposent de plus en plus souvent à leurs clients des prestations à volonté pour un coût fixe. Le forfait revient à l'honneur et le coût marginal de consommation supplémentaire devient ainsi nul ou quasi nul.

Exemple

Que ce soit dans la téléphonie mobile (forfaits SFR, Bouygues ou Orange), la fourniture d'accès à Internet (forfaits Numéricable, Freesurf ou OneTelnnet) ou le cinéma (cartes d'accès à prix fixe UGC, MK2 ou Gaumont), il est devenu possible de « consommer » certains services pour un prix donné et ce, indépendamment du niveau d'utilisation ou de fréquentation personnel.

2 Les prix dynamiques

Les sites de vente aux enchères et d'achats groupés sur Internet font aujourd'hui florès et l'on peut se demander si, paradoxalement, la technologie du XXI^e siècle ne remet pas au goût du jour l'économie du souk et du marchandage en réorganisant les marchés selon les mêmes modalités que celles qui régissaient les échanges avant le XVIII^e siècle.

Exemple

Haggle.com (marchandage.com) aux États-Unis propose de façon amusante un concept de « *shoputainment* » (contraction expressive de *shopping* et d'*entertainment* – faire ses courses en s'amusant) qui permet aux consommateurs de négocier leurs achats en ligne avec des vendeurs jusqu'à ce que les deux parties parviennent à un accord.

La grande idée derrière certains sites d'achat ou de vente en ligne est celle des prix dynamiques (*dynamic pricing*), un système qui permet d'ajuster la valeur des produits et des services en fonction des modifications à court terme du marché. La méthode des prix dynamiques n'est pas vraiment une idée nouvelle – elle s'apparente fortement au concept de marchandage – et les gens ont l'habitude de faire des propositions (selon un système implicite de négociation ou d'enchère) lorsqu'ils achètent leur voiture ou leur résidence principale.

Les prix dynamiques sur Internet reproduisent donc les principes de la vente aux enchères qui peuvent, selon les cas, fonctionner dans les deux sens : enchères classiques d'une part et « contre-propositions » ou enchères inversées d'autre part par lesquelles le client fixe un prix pour un service et attend la réponse de fournisseurs éventuels. Deux grandes différences distinguent néanmoins ces processus en ligne des procédures d'enchères plus classiques : la vitesse d'exécution des transactions d'une part et le nombre potentiel d'acteurs – acheteurs ou fournisseurs – pouvant avoir accès à ces transactions d'autre part.

Exemple

VerticalNet et FreeMarkets organisent les échanges électroniques entre acheteurs et fournisseurs dans le domaine des approvisionnements industriels afin que les processus d'appels d'offre puissent quasiment s'effectuer en temps réel là où le mois était auparavant l'unité de mesure la plus vraisemblable.

Certains sites vont encore un peu plus loin et reposent sur l'idée selon laquelle chaque fidélité à la marque à son prix. Une marque leader représente une certaine valeur – garantie de qualité ou certitude d'innovation véritable par exemple – pour laquelle le client accepte de payer un certain prix mais il existe toujours un seuil en-deçà duquel ce même client privilégiera une marque moins connue. Certains sites offrent ainsi au consommateur des réductions de prix sensibles pour un produit donné contre l'abandon d'un certain niveau d'exigence; par exemple la garantie d'obtenir (à coup sûr) la marque préférée.

Exemple

Des sites comme Lastminute.com en France ou comme Priceline aux États-Unis appliquent ce modèle aux séjours de vacances, aux voitures ou aux chambres d'hôtel mais la méthode peut même s'appliquer à toutes sortes de biens de consommation courante et de services au particulier. Un site comme Webhouse aux États-Unis propose un modèle identique pour l'achat de thon en boîte, de jus d'orange ou de papier hygiénique... Dans ce dernier cas, il n'est pas certain, pour des raisons culturelles et comportementales, que le principe s'applique avec le même succès en France pour des produits d'achats courants ou des produits d'entretien.

En utilisant les prix dynamiques, certains sites de ventes aux enchères ont déjà su tirer parti de la manière dont Internet pouvait réunir des propositions pour en faire un argument de négociation extrêmement favorable.

Exemple

Chez Mobshop.com aux États-Unis ou iBazar en France, les consommateurs négocient les prix à la baisse sur de très nombreux produits – de l'électronique grand public aux achats de vêtements – en rejoignant des groupements d'achats en ligne qui peuvent bénéficier, compte tenu de leur taille et de leur pouvoir de négociation, de systèmes de réduction, de remises et de rabais importants qui n'étaient réservés auparavant qu'aux acheteurs les plus puissants.

L'essentiel

En raison de l'évolution des mentalités des acheteurs et de l'intensification de la concurrence, la fixation du prix de vente, qui avait parfois été considérée comme secondaire, redevient une variable majeure du marketing.

Pour fixer le prix de vente d'un produit, une entreprise doit généralement prendre en considération les conséquences de ce prix sous trois aspects : les effets du prix sur le volume des ventes du produit considéré, ses effets sur la rentabilité de ce produit, et ses effets sur les ventes des autres produits de la gamme (produits concurrents et produits complémentaires). Elle doit tenir compte aussi de diverses contraintes : contraintes réglementaires, contraintes concurrentielles, cohérence du marketing-mix et structure des coûts de production de l'entreprise.

Les principales étapes de la démarche de fixation du prix de vente sont :

- la formulation précise des objectifs et des contraintes;
- un inventaire de différents prix envisageables;
- une prévision des réactions probables de la concurrence et de la distribution aux différents prix envisagés;
- une prévision du volume probable des ventes du produit pour chacun des prix envisagés;
- une prévision des recettes, des coûts et de la rentabilité du produit pour chacun des prix envisagés;
- et une prévision des effets induits sur les ventes des autres produits de la gamme.

L'étape la plus difficile est celle qui consiste à prévoir le volume des ventes du produit en fonction de son prix, c'est-à-dire à évaluer *l'élasticité* de la demande par rapport au prix.

Les principales méthodes utilisables à cet égard sont :

- l'analyse statistique des variations de prix passées;
- les enquêtes auprès de la clientèle;
- les tests de prix.

Dans certaines circonstances, une entreprise peut être amenée à fixer, pour un produit, non pas un prix de vente unique mais plusieurs prix alternatifs selon les quantités achetées, les catégories de clientèles ou le moment de l'achat. Elle peut aussi pratiquer, à des fins promotionnelles, des réductions temporaires de prix.

Deux évolutions majeures liées à la puissance actuelle des systèmes d'information et à la possibilité d'en tirer parti au niveau opérationnel sont venues partiellement transformer les pratiques et les stratégies d'entreprise dans le domaine des prix :

- le Yield Management qui repose sur des systèmes sophistiqués de réservation et d'optimisation de la rentabilité des capacités disponibles de l'entreprise;
- les méthodes de prix dynamiques qui généralisent la flexibilité tarifaire à de nombreux secteurs sur Internet.

Sur Internet toujours et dans un environnement virtuel où le consommateur est naturellement versatile, un service en ligne doit savoir susciter l'attention et trouver les moyens de drainer des clients potentiels. Dans cette optique, un prix faible, une gratuité partielle – voire une totale gratuité – peuvent bien évidemment constituer des outils privilégiés d'attraction et de fidélisation des clientèles.

iDTGV : un laboratoire d'idées *low cost*

Fondée en 2004 pour concurrencer directement les compagnies aériennes *low cost*, iDTGV (filiale de droit privé appartenant à la SNCF à 100 %) favorise plaisir et expériences à petits prix. Le concept initial combine en effet une offre 100 % Internet (billets à imprimer, réservations directes sur le site idtg.com), un prix d'appel de 19 euros – pour les clients qui prévoient leur départ suffisamment à l'avance – et le choix de plusieurs ambiances de voyage.

En voulant constituer un véritable « laboratoire d'idées » à bas prix destiné à expérimenter plusieurs mix marketing innovants, la SNCF souhaite ainsi faire évoluer les usages et multiplier les motivations de prendre le train en valorisant le temps passé à bord. L'entreprise profite en effet de l'occasion de ces nouvelles offres pour développer des prestations sur-mesure avec un slogan choc : « Créez le voyage qui vous ressemble ». Le déplacement ferroviaire est entièrement repensé grâce à la combinaison originale de deux espaces de voyage totalement différents, d'un salon et de formules de restauration innovantes :

- iDZen privilégie la quiétude et la relaxation. Chaque passager a la possibilité d'acheter un kit « sommeil » comprenant un masque, un coussin gonflable et des oreillettes anti-bruit. Les sonneries de téléphones portables ou les appareils bruyants, les enfants de moins de 12 ans et les animaux sont totalement bannis et le calme promis aux passagers est strictement préservé grâce à des « animateurs » chargés de veiller au respect des promesses annoncées.

- iDZap est davantage fondé sur la convivialité. Les voyageurs peuvent y louer des lecteurs de DVD, jouer aux cartes ou disposer de nombreux magazines : davantage de bruit peut-être mais aussi davantage de discussions et d'échanges permettent aux passagers de réinventer le voyage par et grâce aux autres.

Mais si les prestations proposées s'avèrent à la fois originale et nombreuses, il s'agit d'abord et avant tout pour la SNCF de vendre des places à « prix cassés » tout en testant des formules commerciales attractives. iDNight par exemple – lancé en 2008 – pousse le concept assez loin puisque les voyages de nuit se font dans une ambiance de club et une voiture-bar animée par un DJ, un espace *lounge* et une carte de restauration adaptée aux noctambules. Autre initiative originale, un service de mise en relation, iDTGVandCo, propose aux voyageurs de remplir une fiche sur Internet afin de trouver des partenaires de voyage ayant des centres d'intérêt communs ou des envies similaires de jeux ou de discussions.

La politique tarifaire pratiquée par iDTGV est relativement agressive. Avec un prix de départ de 19 euros sur iDZen et iDZap et de 15 euros sur iDNight, l'offre sur des trajets nationaux est difficile à concurrencer. Le parallèle avec le modèle *low cost* n'est pas anodin tant le fonctionnement du modèle d'iDTGV renvoient aux techniques de *yield management* et de *pricing* auxquelles Ryanair, EasyJet ou Transavia ont largement recours.

L'achat de billets se fait exclusivement sur Internet, charge au voyageur d'imprimer son titre de transport avant le départ. Il n'y a donc pas de guichet pour les achats ou les changements de dernière minute. iDTGV s'efforce de réduire au maximum ses coûts de distribution et de structure pour maintenir des tarifs très attractifs : absence de guichetiers,

informatisation complète de la gestion des réservations des billets, paiement des prestations à bord... À l'instar des compagnies aériennes *low cost*, la majeure partie des services proposés sont en effet payants. Le passager doit ainsi déboursier 8,50 euros pour louer une console PSP ou des jeux de société durant le voyage. Dans le même esprit, les conditions d'embarquement sont très strictes : les suppléments bagages ou animaux coûtent 35 euros aux personnes qui y ont recours.

Pour l'heure, iDTGV propose une grille qui offre à ses clients des tarifs très attractifs dans la mesure des places disponibles. En réalité, seuls 10 % des passagers peuvent bénéficier de places à 19 euros en seconde classe et à 39 euros en première. Différents tarifs s'échelonnent progressivement jusqu'aux pleins tarifs habituellement appliqués (71 euros en période normale pour un Paris-Marseille en seconde classe, 110 euros en première classe), l'idée étant de réserver le plus tôt possible pour obtenir le tarif le moins cher en fonction du nombre de sièges disponibles restants. Ceci étant, pour les « prudents » ou les « économes », la durée au cours de laquelle les réservations sont ouvertes est plus étendue qu'à l'accoutumée : celles-ci passent de deux à quatre mois grâce à la mise en place d'un système de réservation similaire à celui des *low cost*.

La réservation se fait exclusivement sur Internet. Pour la SNCF, il s'agit de réduire au maximum les coûts en accentuant la dématérialisation de la prestation avant le voyage. Après les succès de Prem's et du billet électronique (725 000 *e-tickets* sont achetés par an), la compagnie ferroviaire présente son offre sur le site idtgv.com de façon exclusive et les billets ne sont échangeables – moyennant une majoration de 10 euros – que s'ils n'ont pas été imprimés. Bénéficiant de l'expérimentation entreprise sur le Thalys, ce système se rapproche du « voyage sans ticket » où les passagers ne sont plus munis que de cartes à puce.

À l'heure de la libéralisation du transport de passager au sein de l'Union européenne, iDTGV peut se targuer de son succès. Cette nouvelle offre a su séduire de nombreux publics et trouver sa place dans le jeu concurrentiel européen. Mais le modèle a ses limites.

iDTGV n'est pas généralisable à toutes les liaisons TGV (l'offre ne serait pas rentable pour des liaisons inférieures à trois heures). iDTGV est également confronté aux mêmes problèmes d'image que le transport aérien *low cost*. Les grilles tarifaires sont difficilement compréhensibles pour le client qui n'obtient que très rarement le prix d'appel : sur une rame complète, sont appliqués pas moins de 26 paliers tarifaires !

Par ailleurs, l'entreprise ne pratique pas de stratégie tarifaire de dernière minute et se prive ainsi d'une clientèle potentielle relativement importante (contrairement à certains voyagistes qui ont su développer ce modèle et le rentabiliser). Comme le *low cost* aérien, l'offre de services n'est pas toujours bien perçue par les passagers : voyager zen, certes, mais en gardant son porte-monnaie à portée de main !

Enfin, iDTGV est largement associé à la SNCF et souffre, de ce fait, des critiques formulées à l'encontre de la compagnie nationale qui n'a vraiment pas bonne presse : problèmes de ponctualité et d'entretien, mouvements sociaux...

Ceci étant, le succès du modèle – combinant concepts novateurs, prix attractifs, communication décalée et marketing 2.0 – ne se dément pas. D'une liaison unique Paris-Marseille en 2004, iDTGV propose, cinq ans plus tard, plus de 20 destinations et davantage de

nouveaux services. Et les 3,9 millions de voyageurs, le taux de satisfaction (91 %) et le taux de remplissage (89 %) sont les meilleurs indicateurs du succès du concept originel : le train n'est plus seulement un moyen de transport mais, selon les avis de chacun, un lieu de travail ou de repos, de loisir ou de fête ; en bref, un lieu de vie.

Sources : Anonyme, « Louis Gallois invente le TGV low cost », Le Figaro Entreprises, 20 décembre 2004. Barbaccia A., « iDTGV va doubler la mise », Le Figaro, 31 mars 2009. Bostnavaron F., « Avec iDTGV, la SNCF lance officiellement le train à bas tarif », Le Monde, 17 novembre 2004. Guillemain M., Vollmann E., de Trégomain J., Goguillot T., Neu B., « iDTGV : un train peut en cacher un autre », mémoire ESCP Europe, 19 novembre 2009. Hazene F., « TGV crée du Rezo social », CB News, 993, 1er décembre 2008. Maudieu M., « iDTGV remet Roméo et Juliette sur les rails », Stratégie, 1486, 31 janvier 2008. Merlant P., « Le monde selon iDTGV », La Vie, 3333, 15 juillet 2009. Péters S., « La SNCF se met au diapason des Français », Les Échos, 17 novembre 2004. Rousseau A., « La SNCF réveille ses trains de nuit », Challenges, 119, 10 avril 2008. Rousseau A., « La SNCF se remet sur les rails », Challenges, 171, 4 juin 2009. Vigoureux T., « L'iDTGV vise Lyon puis l'Ouest », Le Figaro, 22 octobre 2007.

Chapitre

5

La politique de distribution

- Section 1 ■ Fonctions et problèmes de la distribution
- Section 2 ■ Le choix des circuits de distribution
- Section 3 ■ La gestion des relations avec les intermédiaires extérieurs
- Section 4 ■ L'évolution des rapports producteur-distributeur
- Section 5 ■ Le marketing des entreprises de distribution
- Section 6 ■ Distribution et Internet : vers une disparition des intermédiaires ?

Après avoir lu ce chapitre, saurez-vous répondre aux questions suivantes ?

- Que signifie distribution en marketing ? Quelle distinction opérer entre distribution physique et distribution commerciale ?
- Quelles sont les fonctions principales attachées à la distribution ?
- Quels sont les principales composantes d'un circuit de distribution ?
- Qu'est-ce qui distingue les circuits courts des circuits longs ?
- Quels sont les critères de choix d'un circuit de distribution ?
- Quelle est l'influence respective des caractéristiques du produit et des comportements d'achat des clients finaux sur le choix par l'entreprise de ses circuits de distribution ?
- Par quels moyens un fabricant peut-il pousser les entreprises de distribution à référencer ses produits ?

- Comment se déroule le suivi des produits chez les distributeurs ?
- En quoi consiste le *merchandising* d'un produit ?
- Quels sont les types de liens juridiques entre producteur et distributeur ? Quels sont les avantages et les inconvénients de chacun de ces liens ?
- Quelles sont les conséquences marketing liées à la concentration du secteur de la distribution ?
- Quels types de pressions les distributeurs exercent-ils sur les producteurs ?
- Comment expliquer le phénomène du développement des marques de distributeur ? Quels en sont les inconvénients pour les fabricants des grandes marques nationales ?
- Comment peut-on entretenir une forte demande pour sa marque ?
- Quelle est la signification exacte du *trade marketing* ? Quelles en sont les applications principales ?
- Quels sont les critères de décision principaux de référencement d'un produit ?
- Quelle est la politique de communication privilégiée par les grands groupes de distribution à l'heure actuelle ?
- Quelle influence respective les coûts de stockage et les coûts de gestion des linéaires ont-ils sur la rentabilité des activités marketing du distributeur ? Quels sont les critères essentiels de contrôle de la politique marketing des distributeurs ?
- Quelles conséquences peut avoir la « désintermédiation » sur certains secteurs d'activité ?
- Quels sont les nouveaux acteurs - intermédiaires de distribution que favorise Internet ?
- Quels sont les avantages liés à la distribution sur Internet ?
- Quel rôle principal jouent les fonctions logistiques sur les marchés actuels ?

Section 1 FONCTIONS ET PROBLÈMES DE LA DISTRIBUTION

1 Définitions

Au sens large, le terme de « distribution » désigne l'ensemble des moyens et des opérations permettant de mettre les biens et les services produits par les entreprises à la disposition des utilisateurs ou consommateurs finaux.

Ces moyens et opérations se classent en deux grandes catégories, que l'on peut désigner par les termes de *distribution commerciale* et *distribution physique*. La distribution commerciale consiste à transférer la propriété des biens et services du producteur aux consommateurs. Elle est assurée par des « agents de distribution », qui peuvent être des individus (par exemple les vendeurs de l'entreprise) ou des entreprises (grossistes, détaillants, sociétés de vente par correspondance, etc.).

La distribution physique, pour sa part, consiste à mettre matériellement les biens et les services à la disposition des consommateurs à l'aide de moyens de transport et de stockage. Bien que la distribution physique constitue une activité économique essentielle et qu'elle soit souvent assurée par les mêmes entreprises que celles qui se chargent de la distribution commerciale, on ne l'étudiera pas ici car elle ne fait pas partie à proprement parler du marketing tel qu'il a été défini au début de cet ouvrage : la distribution physique consiste en effet, pour l'essentiel, à gérer avec efficacité des flux de *marchandises*, alors que le marketing s'intéresse à la gestion des *relations humaines* de l'entreprise avec ses publics. C'est donc plutôt dans le cadre d'un cours de production, de logistique ou de contrôle de gestion qu'il convient d'étudier la distribution physique.

Quant à la distribution « commerciale », elle sera étudiée dans ce chapitre sous trois aspects distincts et en trois endroits. Dans les quatre premières sections, on examinera la manière dont se posent les problèmes de distribution aux entreprises productrices de biens et de services, et les méthodes dont elles disposent pour élaborer une politique de distribution; en d'autres termes, on y étudiera la *politique de distribution des producteurs*. Dans la section 5, on étudiera les problèmes de marketing des entreprises dont l'activité principale consiste à distribuer des biens produits par d'autres, c'est-à-dire les *entreprises de distribution*. Dans la section 6 enfin, on analysera l'*impact d'Internet* sur les stratégies de distribution et les intermédiaires.

2 Fonctions de la distribution

La distribution assure un ensemble de fonctions économiques essentielles, tant pour les producteurs que pour les consommateurs. On peut les classer en quatre catégories principales :

- *transport et éclatement des produits* : il s'agit de faire en sorte que des biens produits en un endroit unique soient mis à la disposition d'un public géographiquement dispersé.
- *assortiments, choix* : il s'agit de réunir, en un même endroit, des produits, des modèles et des marques diverses, de manière à permettre aux clients, d'une part de procéder à plusieurs achats avec un minimum de déplacements, d'autre part de faire des comparaisons et des choix entre plusieurs objets répondant à un besoin déterminé.
- *information, conseils, services après-vente* : il s'agit de faciliter et d'éclairer les choix des clients, et de les aider dans l'utilisation et l'entretien des produits qu'ils ont achetés.
- *financement* : enfin, les agents de la distribution assurent souvent une autre fonction économique importante, qui consiste à financer les entreprises de production en leur achetant et en stockant pendant un certain temps des marchandises qui viennent d'être produites et qui ne seront pas immédiatement vendues au client final.

3 Les objectifs d'une politique de distribution

Dans l'élaboration et la mise en œuvre de leur politique de distribution, les entreprises produisant des biens ou des services poursuivent généralement, d'une manière simultanée, trois grands objectifs entre lesquels elles doivent constamment faire des arbitrages : la couverture quantitative du marché, la qualité du réseau (ou système) de distribution et la minimisation des coûts de distribution.

3.1 Couverture quantitative du marché

Les entreprises doivent, en premier lieu, s'efforcer d'avoir un système de distribution qui leur permette de mettre leurs produits à la disposition effective du plus grand nombre possible de clients potentiels.

Exemple

Un fabricant de plats cuisinés qui vendrait ses produits par le seul circuit des grossistes et détaillants indépendants ne couvrirait au maximum que 25 % du marché, car 25 % seulement des achats de plats cuisinés sont faits par les consommateurs chez ce type de détaillant.

3.2 Aspects qualitatifs du système de distribution

La qualité d'un système de distribution peut être définie comme son aptitude à faciliter ou à stimuler l'achat des produits de l'entreprise par ses clients potentiels. Les principaux aspects qualitatifs d'un système de distribution sont :

- la compatibilité des canaux de distribution avec l'image de marque des produits de l'entreprise;

Exemple

Une société vendant des produits de luxe (Rolex, Chanel, Christofle) risquerait de nuire à son image de marque en distribuant ses produits dans les supermarchés ou les hypermarchés.

- la compétence et le dynamisme des agents de distribution;

Exemples

Une entreprise vendant des autoradios haut de gamme n'aurait sans doute pas intérêt à les distribuer dans les rayons auto des hypermarchés, où il n'y a pas de vendeurs compétents et motivés pour « pousser » ce genre d'articles;

Une entreprise vendant du matériel de bureautique sophistiqué n'aurait pas intérêt à le distribuer par l'intermédiaire de représentants « multicartes » non spécialisés, mais devrait faire appel à des ingénieurs technico-commerciaux exclusifs et bien formés.

- la qualité de la présentation des produits de l'entreprise dans les points de vente. En particulier, pour tous les produits qui se vendent principalement en libre-service (alimentation, produits d'entretien, etc.), il est indispensable pour un producteur de disposer dans les magasins d'un bon emplacement de vente, d'un « linéaire » suffisant, d'un réassortiment régulier, d'une signalisation claire, etc. Une société fabriquant ce genre de produit devra donc s'assurer que ses distributeurs remplissent ces conditions et pratiquent un bon *merchandising* (cf. sect. 3 ci-après);
- la qualité des services après-vente offerts aux clients;

Exemple

Un fabricant d'équipements multimédia ne pourrait se permettre de vendre ses appareils dans des canaux ou chez des revendeurs ne disposant pas d'un service d'installation, d'entretien et de réparations, sous peine de mécontenter certains de ses clients et de dégrader peu à peu son image.

- le niveau des prix finaux : le système de distribution d'une entreprise a des conséquences directes sur le prix de vente final de ses produits (c'est-à-dire le prix demandé aux clients finaux); la structure et la gestion de ce système doivent donc être en harmonie avec la politique de prix de l'entreprise.

Exemple

Une société fabriquant une marque de soda et souhaitant que son produit soit vendu au consommateur à un prix inférieur à celui du Coca-Cola devra choisir ses distributeurs, et surtout négocier avec eux, pour éviter que ceux-ci ne margent trop et ne dépassent le prix souhaité.

3.3 Minimiser les coûts

Tout système de distribution comporte nécessairement des coûts de constitution et de gestion; comme tous les autres coûts marketing, ils doivent être maintenus au niveau minimum compatible avec les objectifs quantitatifs et qualitatifs mentionnés ci-dessus.

4 Principaux éléments d'une politique de distribution

La politique de distribution d'une entreprise de production consiste à choisir, à mettre en place et à gérer un (ou plusieurs) *circuit(s) de distribution*. On appelle « circuit de distribution » une filière d'agents, dépendants de l'entreprise ou extérieurs à elle, qui assurent les transferts successifs du produit depuis le producteur jusqu'au client final. Le premier échelon d'un circuit de distribution est toujours la

force de vente propre de l'entreprise, composée d'agents dépendant directement d'elle : directeur commercial, chef des ventes, représentants et vendeurs salariés, etc. À ce premier échelon viennent souvent s'ajouter des *agents extérieurs* (appelés aussi « intermédiaires de la distribution ») tels que : représentants indépendants, courtiers, grossistes, centrales d'achat, détaillants, etc. (cf. figure ci-dessous).

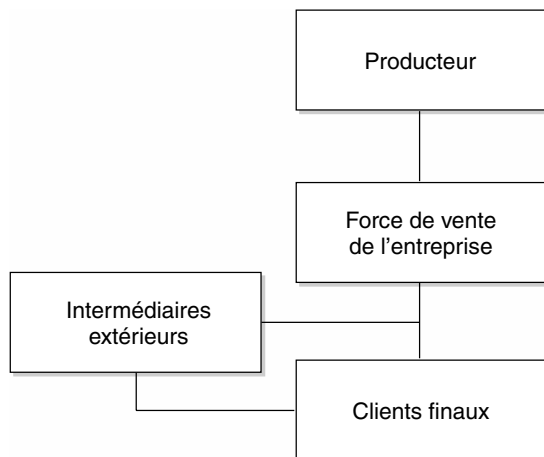


Figure 5.1 — Circuits de distribution d'un producteur

Les problèmes et les méthodes de choix d'un circuit de distribution seront traités dans la section 2; la gestion des relations avec les agents extérieurs (ou intermédiaires) fera l'objet des sections 3 et 4; et la gestion de la force de vente propre de l'entreprise sera analysée plus en détail dans la première section du chapitre 6.

Section 2 LE CHOIX DES CIRCUITS DE DISTRIBUTION

1 Problématique

On peut illustrer, par un exemple simple, la manière dont se pose le problème du choix des circuits de distribution.

Exemple

Une coopérative vient de se constituer au sein d'un groupe de producteurs de vins d'appellation contrôlée de la Loire. La coopérative a fixé les grandes lignes de sa politique de produit, de marque et de prix. Elle se demande quels seraient les circuits de distribution les plus appropriés pour vendre sa production aux consommateurs potentiels sur l'ensemble du marché français.

Les principaux circuits envisageables *a priori* sont :

- la vente directe par correspondance, de la coopérative aux consommateurs;
- la vente directe par des représentants en porte à porte, embauchés et rémunérés par la coopérative;
- la vente à un réseau de détaillants spécialisés en vins et spiritueux, par l'intermédiaire de représentants « multicartes » (c'est-à-dire ne travaillant pas d'une manière exclusive pour la coopérative);
- la vente à des grossistes en alimentation, qui revendraient à leur tour à un réseau d'épiciers;
- la vente à des centrales d'achat de « succursalistes » (Casino par exemple), de grands magasins (le Printemps par exemple), de magasins populaires (Prisunic ou Monoprix) ou de grandes surfaces (Carrefour, Leclerc, Intermarché, etc.);
- la vente à des sociétés spécialisées dans la vente par correspondance (La Redoute, Les Trois Suisses, etc.).

Au travers de cet exemple, on peut dégager les principales options que comporte en général le choix des circuits de distribution.

1.1 Nombre de circuits à retenir

Pour distribuer ses produits, une entreprise peut décider de n'utiliser qu'un seul circuit, c'est-à-dire une seule filière d'agents de distribution, ou de passer simultanément par plusieurs circuits.

Exemples

Utilisation d'un seul circuit : Oméga (vente directe par les représentants de l'entreprise à des horlogers-bijoutiers), Tupperware (vente directe aux consommateurs par un réseau de vendeurs rémunérés par l'entreprise), gros ordinateurs de Dell (vente directe aux clients par des représentants propres à l'entreprise).

Utilisation parallèle de plusieurs circuits : Lever ou Nestlé (vente à des grossistes, à des centrales d'achat de succursalistes, magasins populaires et grandes surfaces, vente directe à certains détaillants importants et à des collectivités).

1.2 Choix des canaux de distribution et longueur des circuits

■ Définition des canaux de distribution

Un circuit de distribution, rappelons-le, est une filière d'agents de distribution assurant les transferts successifs du produit entre le producteur et les clients finaux.

On appelle *canal de distribution* un ensemble d'agents de distribution possédant des caractéristiques juridiques et commerciales communes.

Exemple

Les grossistes en fruits et légumes, les boulangers-pâtisseries, les petits épiceries indépendants, les succursalistes non spécialisés, les hypermarchés, les magasins populaires, les grands magasins, etc. Une liste de principaux canaux de distribution existant dans le domaine des biens de grande consommation, ainsi qu'une description de leurs caractéristiques, font l'objet de l'annexe au présent chapitre.

Longueur d'un circuit de distribution

La longueur d'un circuit se mesure au nombre de canaux successifs par lesquels se fait le transfert de propriété entre le producteur et le client final. On distingue à cet égard (cf. figure suivante) :

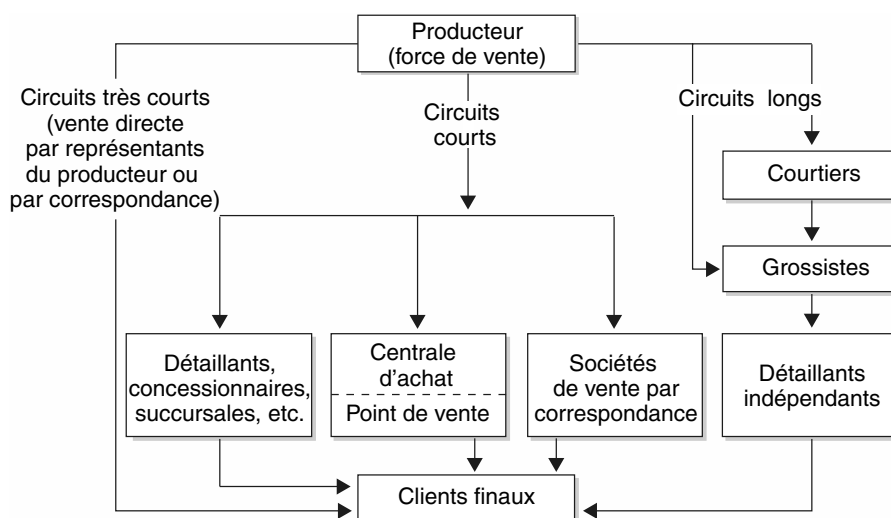


Figure 5.2 — Longueur des circuits de distribution

Les circuits très courts, dans lesquels il n'y a pas à proprement parler d'intermédiaires, la vente étant faite directement par la force de vente propre à l'entreprise au client final.

Exemples

Dell, Du Barry (société de produits alimentaires de luxe vendant ses produits par correspondance), Tupperware, etc.

Les circuits courts ne comportant entre la force de vente du producteur et le client final qu'un seul canal intermédiaire. Ce canal peut être constitué de détaillants, par exemple Altadis approvisionne directement les bureaux de tabac, Peugeot vend

directement à son réseau de concessionnaires. Il peut aussi être constitué par de grandes sociétés de distribution achetant directement leurs produits aux fabricants, par l'intermédiaire d'une *centrale d'achats*, pour le compte de tous leurs points de vente (Carrefour, Nouvelles Galeries, Prisunic, etc.). Il peut enfin être constitué par des sociétés de vente par correspondance.

Les circuits longs, dans lesquels le nombre de canaux intermédiaires entre le producteur et le client final est égal ou supérieur à deux (les circuits traditionnels composés des deux échelons des grossistes et détaillants indépendants par exemple).

1.3 Degré de sélectivité de la distribution

Dans chacun des canaux qu'elle retient, une entreprise peut pratiquer une politique de distribution plus ou moins sélective : à un extrême, elle peut décider de vendre ses produits à toutes les entreprises faisant partie du canal considéré (ou du moins à toutes celles qui souhaiteront les distribuer); à l'autre extrême, elle peut (sous réserve des contraintes légales qui seront mentionnées plus loin) limiter la vente de ses produits à un petit nombre de distributeurs exclusifs.

Exemples

Procter et Gamble, Colgate-Palmolive, Lever, pratiquent des politiques de distribution extensives, c'est-à-dire que, dans un canal déterminé, ils vendent leurs produits à toutes les entreprises qui le souhaitent.

À l'inverse, Oméga, Christofle ou Miele pratiquent des politiques sélectives, consistant à ne vendre leurs produits que chez un nombre limité de détaillants ayant un certain standing et offrant certaines garanties de technicité.

2 Critères de choix des circuits de distribution

Pour choisir son (ou ses) circuit(s) de distribution, une entreprise doit prendre en considération un certain nombre de critères, qui peuvent être classés en six catégories.

2.1 Les caractéristiques du produit à distribuer

Certaines caractéristiques du produit peuvent constituer des contraintes importantes dans le choix du circuit de distribution; il s'agit notamment :

- de son caractère plus ou moins périssable (les produits périssables exigent des circuits capables d'assurer un transport rapide et des conditions de conservation satisfaisantes);
- de la valeur moyenne de la vente unitaire : un produit de valeur unitaire faible, comme le yoghourt, exige un circuit de distribution très démultiplié et dispersé,

alors qu'un produit de valeur unitaire élevée, comme les ordinateurs ou les hélicoptères, peut emprunter un circuit concentré (par exemple la vente directe par les représentants de l'entreprise);

- du degré de technicité du produit : les produits de haute technicité exigent généralement des circuits de distribution spécialisés, capables d'assurer des fonctions d'information, de conseil ou de service après-vente;
- des lois ou règlements qui peuvent limiter, dans certains cas, la liberté de choix de l'entreprise; il peut s'agir notamment de règlements imposant d'une manière exclusive un certain canal de distribution (par exemple les pharmacies pour les médicaments), ou interdisant certaines pratiques discriminatoires (telles que le refus non motivé de vente aux intermédiaires désireux de distribuer le produit).

2.2 Les caractéristiques et les comportements d'achat des clients finaux

Un circuit de distribution doit être, en second lieu, bien adapté aux caractéristiques et aux comportements d'achat des clients potentiels finaux de l'entreprise; les principales questions à se poser à cet égard sont :

- Quel est le nombre, la localisation et la dispersion géographiques des clients potentiels ?
- Où font-ils actuellement leurs achats pour le produit considéré (répartition statistique de ces achats entre les différents canaux existants) ?
- Quand et avec quelle fréquence font-ils leurs achats (achats quotidiens, hebdomadaires, irréguliers, saisonniers, etc.) ?
- Quel est le volume et le montant de l'achat unitaire ?
- Quels sont les besoins d'informations, de conseils et de service exprimés ou manifestés par les clients ?

2.3 Caractéristiques des canaux de distribution disponibles

Pour chacun des canaux de distribution qu'elle pourrait envisager de retenir, l'entreprise doit se poser les principales questions suivantes :

- Quel est le nombre et quelle est la répartition géographique des entreprises (ou agents) appartenant à ce canal ? Par voie de conséquence, quel est le degré de couverture quantitative du marché par le canal considéré ?
- Dans quelle mesure les entreprises constituant ce canal possèdent-elles le personnel, les équipements et les compétences techniques nécessaires à la distribution du produit ?
- Dans quelle mesure les habitudes, les règles de gestion et les attentes (financières ou autres) de ces entreprises sont-elles compatibles avec la politique de marketing du producteur ?

2.4 Ressources et puissance de l'entreprise

Selon les ressources financières dont elle dispose, une entreprise pourra ou ne pourra pas envisager de prendre à sa charge une partie des fonctions de la distribution, c'est-à-dire les faire assurer par son propre personnel ; de même, selon la puissance dont elle dispose, une entreprise pourra ou non espérer se faire référencer dans de bonnes conditions (c'est-à-dire à des prix intéressants) par les centrales d'achats importantes. À la limite, une petite entreprise de production, disposant de faibles ressources, *est choisie* par ses distributeurs plutôt qu'elle ne les choisit.

2.5 Critères de rentabilité

Par le biais de sa couverture quantitative du marché et de sa « qualité » (c'est-à-dire de son aptitude à stimuler les ventes des produits de l'entreprise), chacun des circuits possibles de distribution permettra à l'entreprise de réaliser un certain volume de ventes, et par conséquent de recettes.

Par ailleurs, chaque circuit comporte pour l'entreprise un certain coût, dont les principaux éléments sont :

- le coût de constitution du circuit (négociations commerciales avec les intermédiaires extérieurs pour faire accepter initialement ou « référencer » les produits de l'entreprise) ;
- les coûts de gestion du circuit (notamment la rémunération et les autres charges correspondant à l'activité de la force de vente de l'entreprise).

La différence entre les recettes totales associées à un circuit de distribution et ses coûts détermine sa *rentabilité*. Or celle-ci constitue généralement, pour l'entreprise, un objectif essentiel.

2.6 Risques de conflits futurs

Enfin, dans le choix de ses circuits de distribution, une entreprise doit s'efforcer de minimiser les risques de conflits futurs avec ses distributeurs. Les principales sources potentielles de conflits sont :

- les pratiques de vente susceptibles de dégrader l'image de marque du producteur : il peut s'agir, par exemple, de rabais excessifs (bradage) pratiqués par un distributeur sur les produits du producteur, qui sont alors utilisés comme « produits d'appel ». Une telle pratique peut, à court terme, favoriser les ventes du produit, mais elle risque de freiner ultérieurement ses ventes au prix normal ;
- les rivalités entre canaux concurrents : certains canaux de distribution d'un producteur peuvent par exemple se plaindre de ce que ce producteur distribue aussi ses produits par des canaux concurrents et demander au producteur de leur accorder une exclusivité.

Exemples

Au moment où Kelton a décidé de vendre ses montres dans les bureaux de tabac, les horlogers ont protesté contre ce qu'ils estimaient être une concurrence déloyale.

Les petits détaillants reprochent souvent aux producteurs de vendre leurs produits aux centrales d'achats des grandes surfaces, qui les vendent à leur tour aux consommateurs à des prix plus bas que ceux pratiqués par le petit commerce indépendant.

À l'inverse, des distributeurs peuvent se plaindre de ce qu'un producteur qui pratique une politique de sélectivité et d'exclusivité ne leur vend pas ses produits.

Exemple

Il y a quelques années, la société Christofle (orfèvrerie haut de gamme) estima avoir intérêt à diminuer le nombre de ses revendeurs et à limiter sa distribution à un petit nombre de concessionnaires de haut standing, qui faisaient avec elle un chiffre d'affaires relativement important. Les autres revendeurs, menacés d'être privés de la représentation de la marque Christofle, se groupèrent en une association qui engagea diverses actions en vue d'amener Christofle à revenir sur sa décision.

Section 3 LA GESTION DES RELATIONS AVEC LES INTERMÉDIAIRES EXTÉRIEURS

Lorsque, compte tenu des principaux critères qui viennent d'être énumérés, un producteur de biens ou de services a défini le ou les circuits de distribution qui lui paraissent appropriés, et lorsque ce circuit comporte des intermédiaires extérieurs à l'entreprise (ce qui est le cas le plus fréquent), il lui appartient de *gérer le mieux possible ses relations avec ces intermédiaires extérieurs*. Cette gestion comporte deux volets principaux : l'obtention du *référencement* par les distributeurs et le suivi des produits chez le distributeur. Après les avoir décrits successivement, on évoquera les difficultés nouvelles de gestion des relations avec les intermédiaires consécutives à la modification récente du *rapport de force* entre producteurs et distributeurs dans le domaine des produits de grande consommation.

1 L'obtention du référencement

Il ne suffit pas, pour un producteur, d'avoir choisi en théorie les canaux par lesquels il souhaite voir distribuer ses produits; encore faut-il que les entreprises de distribution appartenant à ces canaux, ou du moins un nombre suffisant d'entre elles, acceptent de vendre ses produits, c'est-à-dire de les *référer* parmi ceux qu'elles offrent à leur clientèle. Pour obtenir ce référencement, la force de vente du producteur devra, dans ses négociations avec les distributeurs, mettre en évidence l'intérêt

que présente le produit considéré pour le distributeur, ainsi que les aides et avantages divers que le producteur propose aux distributeurs pour faciliter et stimuler la vente de ce produit.

1.1 Mise en évidence de l'intérêt du produit pour le distributeur

Les principaux arguments qu'un producteur peut utiliser pour souligner l'intérêt que présente son produit pour un distributeur sont les suivants :

- un volume de ventes, et par conséquent un chiffre d'affaires potentiel importants;
- une rotation rapide des stocks¹;
- une marge de distributeur élevée²;
- le sérieux et la fiabilité du producteur en ce qui concerne la qualité du produit, la régularité et la rapidité des livraisons, le service après-vente, etc.;
- des retombées positives sur l'image du distributeur (par exemple pour des produits de grande qualité ou de prestige);
- des retombées positives sur la vente d'autres produits du distributeur : ce sera le cas, par exemple, si le produit qu'on cherche à faire référencer est susceptible de jouer un rôle de « produit d'appel », c'est-à-dire de faire venir ou de fidéliser par sa seule présence un grand nombre de clients potentiels du distributeur.

1.2 Aides et avantages divers fournis par le producteur au distributeur

Pour obtenir le référencement de leurs produits, les représentants du producteur devront aussi présenter d'une manière convaincante les aides et avantages commerciaux divers qu'ils offrent au distributeur pour lui permettre de vendre facilement et d'une manière rentable le produit considéré :

1. *Aides financières* : il peut s'agir, par exemple, d'un « prix-tarif » avantageux, ou encore de rabais spéciaux et de ristournes, permettant au distributeur de prendre pour lui une marge confortable, ou au contraire de vendre ce produit à un prix très bas, pour en faire un produit d'appel.
2. *Services après-vente*, de réparation ou d'entretien assurés par le producteur.
3. *Aides publi-promotionnelles à la vente* : il s'agit du plan de publicité et des actions promotionnelles que le producteur se propose de mettre en œuvre afin de créer et d'entretenir une forte demande pour son produit.

1. La rotation des stocks est le rapport entre le chiffre d'affaires annuel et le stock moyen d'un produit; plus la rotation est rapide, plus la rentabilité est élevée pour le distributeur, toutes choses égales par ailleurs. Le concept de rotation des stocks sera développé à la section 5 du présent chapitre.

2. La marge du distributeur est la différence entre le prix auquel il achète une unité du produit (c'est-à-dire le « prix tarif ») et le prix auquel il la revend.

4. *Aides et conseils à la vente* : il s'agit de mettre à la disposition du distributeur des documents écrits ou du personnel (spécialistes de merchandising, animateurs de vente, démonstrateurs, etc.) qui aideront le distributeur à vendre le produit considéré.
5. Dans certains cas, *promesse d'exclusivité* accordée par le producteur à un distributeur, ou à un nombre restreint de distributeurs, ou à un canal de distribution particulier.

2 Le suivi des produits chez les distributeurs

Le deuxième volet de la gestion des relations entre un producteur et un distributeur est le « suivi » du produit. Il ne suffit pas en effet d'avoir obtenu le référencement initial d'un produit par les distributeurs pour que ce produit se vende bien : il faut en permanence inciter les distributeurs ayant référencé le produit à en « pousser la vente », et les y aider. Cette double tâche incombe à la force de vente du producteur.

2.1 Les visites de représentants

À l'occasion des visites périodiques qu'ils font aux responsables des distributeurs (acheteurs de grands magasins ou de centrales d'achat, chefs de rayons des grandes surfaces, grossistes, détaillants indépendants, etc.), les représentants du producteur ont généralement pour tâches :

- d'obtenir des *commandes de renouvellement* des produits dont ils ont la charge ;
- de s'assurer que les distributeurs possèdent un *assortiment* et des *stocks* suffisants de ces produits ;
- d'informer les distributeurs sur les *produits nouveaux* lancés par le producteur, ainsi que sur les *opérations publicitaires ou promotionnelles* prévues par lui ;
- d'*entretenir l'intérêt des distributeurs* pour la vente des produits considérés ;
- de s'assurer que les distributeurs font des efforts suffisants pour vendre ces produits et de les y aider. C'est souvent dans le cadre de cette mission que se situent les activités de *merchandising* du producteur.

2.2 Le merchandising du producteur

Le merchandising est l'ensemble des méthodes et moyens ayant pour objet d'assurer à un produit une bonne *présentation* dans les points de vente, en vue de faciliter et de stimuler les achats des clients finaux. C'est surtout pour les produits de grande consommation vendus en *libre-service* que le merchandising est indispensable : ces produits doivent en effet, par leur seule présentation, être capables d'attirer le regard des acheteurs potentiels et de susciter leur désir d'achat.

Bien que le merchandising soit au premier chef une responsabilité des entreprises de distribution, les producteurs y participent aussi activement. Ce sont les représentants du producteur qui doivent, en particulier, s'efforcer d'obtenir pour leurs produits :

- un « linéaire » (c'est-à-dire un espace de vente) bien situé et suffisamment vaste pour pouvoir présenter ces produits d'une manière visible ;
- une disposition claire et attrayante de ces produits dans le linéaire ;
- un réassortiment régulier des produits, de manière à éviter les ruptures de stocks et à assurer le bon état physique (et le cas échéant la fraîcheur) des produits offerts ;
- s'il y a lieu, la mise en place d'un matériel de vente approprié : présentoirs, panneaux informatifs ou de signalisation, etc.

Section 4 L'ÉVOLUTION DES RAPPORTS PRODUCTEUR-DISTRIBUTEUR

La gestion des relations entre un producteur et un distributeur, tant en ce qui concerne les problèmes de référencement que ceux du suivi des produits, dépend pour une large part du rapport de forces existant entre eux. Ce rapport de forces, à son tour, résulte d'une part de la nature des liens juridiques entre le producteur et le distributeur, d'autre part de leur taille (ou puissance financière) respective.

1 Nature des liens entre producteurs et distributeurs

Les relations juridiques de dépendance entre un producteur et un distributeur extérieur peuvent varier depuis la dépendance presque totale du second par rapport au premier, jusqu'à l'indépendance totale ou même la domination du distributeur par rapport au producteur.

1.1 Dépendance totale du distributeur

Dans certains cas, le producteur assure sa distribution par des entreprises qui lui appartiennent. Il exerce alors sur la politique de ses distributeurs une influence très grande, tant en ce qui concerne le référencement des produits que leur suivi.

Exemple

Magasins Nicolas, points de vente Zara, succursales des grands constructeurs d'automobiles, etc.

Ce genre de formules présente naturellement de grands avantages pour le producteur, mais il est très coûteux (en investissement et en frais de gestion) et ne peut être rentable que si, compte tenu des caractéristiques du produit et du marché, chaque point de vente faisant partie du réseau propre du producteur peut espérer réaliser un chiffre d'affaires important. Parfois, pour réaliser un tel chiffre d'affaires, ces points de vente seront amenés à distribuer aussi d'autres produits que ceux de la maison mère (c'est le cas des magasins Nicolas par exemple).

1.2 Dépendance partielle du distributeur par rapport au producteur

Un deuxième niveau de dépendance correspond aux cas dans lesquels le distributeur, tout en étant juridiquement indépendant du producteur, accepte contractuellement un certain nombre d'obligations précises et permanentes en échange du droit de distribuer les produits de celui-ci. Les principaux types de contrats de ce genre sont ceux de *concession* et de *franchise*.

Exemples

Les grands constructeurs de voitures ont généralement un réseau commercial constitué, pour une part, de succursales propres (voir ci-dessus) et, pour une autre part, de concessionnaires, propriétaires de leur garage, mais qui s'engagent à vendre chaque année un nombre minimum de voitures neuves de la marque considérée, à fournir un certain effort de promotion, à assurer un certain niveau de service après-vente et de réparations, etc.

Les chaînes de restaurants Wimpy ou le réseau de la plupart des magasins Benetton sont constitués d'établissements appartenant à différents propriétaires qui, pour bénéficier de « l'enseigne » et du *know-how* technique de la société « franchiseur », lui versent des *royalties* et s'engagent à respecter certaines règles (présentation homogène des locaux, assortiment des produits offerts, niveaux de prix et de qualité, etc.).

Le système de la concession ou de la franchise est souvent intéressant pour un producteur, du fait qu'il lui donne un contrôle effectif sur ses distributeurs sans lui imposer des investissements trop lourds. Mais il suppose, d'une part, qu'un réseau relativement restreint de distributeurs est suffisant pour écouler la production de l'entreprise, d'autre part que celle-ci dispose d'une notoriété, d'une image et d'un *know-how* suffisants pour rendre attractive, aux yeux des concessionnaires ou des franchisés, la représentation de sa marque.

1.3 Indépendance juridique entre producteur et distributeur

Le plus souvent, le producteur et ses agents extérieurs de distribution entretiennent des relations juridiques de totale indépendance; dans ce cas, ce qui détermine le rapport de forces entre eux, dans leurs négociations relatives au référencement et au suivi des produits, ce sont leurs tailles (ou leurs puissances financières) respectives.

Or, à cet égard, on assiste depuis une trentaine d'années en France, dans le secteur des biens de grande consommation, à un déséquilibre croissant en faveur des distributeurs.

2 Le renforcement des distributeurs

2.1 Le phénomène de concentration de la distribution

L'accroissement de la puissance relative des distributeurs face aux producteurs a pour origine un phénomène de *concentration* dans le secteur de la distribution : alors que, jusque vers les années 50, la plus grande part des produits de grande consommation était distribuée par de petites entreprises indépendantes (grossistes et détaillants individuels), ce sont aujourd'hui les grandes entreprises « intégrées » qui assurent l'essentiel de la distribution de ces produits.

Dès avant la Seconde Guerre mondiale, on avait vu se créer des chaînes de magasins (grands magasins, tels que les Nouvelles Galeries, magasins populaires tels que les Prisunic, succursalistes tels que Paridoc ou Félix Potin) disposant chacune d'une « *centrale d'achats* » à qui elles confiaient le soin de négocier leurs achats auprès des producteurs pour le compte de tous les magasins faisant partie de la chaîne.

Depuis la Seconde Guerre mondiale, ces entreprises intégrées se sont beaucoup développées, grâce à la multiplication des « moyennes et grandes surfaces » (supermarchés et hypermarchés).

Ce phénomène de concentration s'est encore accéléré au cours des dix dernières années, à la suite d'opérations de fusion ou d'absorption menées par les grandes entreprises de distribution.

Par suite de ce phénomène de concentration, il n'est pas rare aujourd'hui qu'un producteur, même important (comme Lever, Nestlé ou Lesieur), dépende d'un très petit nombre de grands distributeurs pour l'écoulement de sa production : une seule centrale d'achats importante (par exemple celle de Carrefour, de Leclerc ou d'Intermarché) peut représenter à elle seule plus de 15 % du chiffre d'affaires d'un producteur, et les dix principales « centrales » peuvent représenter ensemble plus de 80 % de ce chiffre d'affaires.

Cette situation a pour effet d'accroître fortement la dépendance et la vulnérabilité des producteurs face aux grands distributeurs : si, par hypothèse, un producteur refuse d'accorder à une centrale les conditions que celle-ci exige, il court le risque de voir ses produits « déréférencés » par elle, ce qui lui ferait perdre, du jour au lendemain, plus de 15 % de son chiffre d'affaires ; le distributeur, quant à lui, souffrirait peu d'une telle rupture, dans la mesure où, d'une part, il est rare qu'un producteur représente à lui seul plus de 0,5 % du chiffre d'affaires d'une enseigne et où, d'autre part, il est généralement assez facile à un distributeur de remplacer un fournisseur par un autre.

Exemple

À la suite d'un désaccord sur les « conditions commerciales », la marque Danone s'est vue déréfencée pendant plusieurs mois, en 1985, par la centrale d'achats des magasins Leclerc. Au cours de cette période, Danone a perdu près de 15 % de son chiffre d'affaires, alors que le chiffre d'affaires des magasins Leclerc, dans le rayon ultra-frais, n'a pratiquement pas diminué.

2.2 Les pressions des distributeurs sur les producteurs

Les grandes sociétés de distribution profitent de leur position de force pour exercer des pressions sur les producteurs et leur imposer des conditions de plus en plus dures sous divers aspects.

■ **Ristournes et rabais divers**

Pour conserver la clientèle des grands distributeurs, les producteurs sont amenés à leur consentir non seulement des « prix-tarifs » avantageux mais aussi une multitude de rabais et de ristournes dont la justification économique n'est pas toujours évidente.

L'incidence de ces ristournes et rabais est aggravée par un *effet de contagion* : si, par hypothèse, un producteur accorde à une enseigne (par exemple Intermarché) un avantage financier supplémentaire, cette enseigne en profite généralement pour baisser le prix de vente consommateur du produit considéré ; les autres enseignes (Leclerc, Carrefour, etc.), averties aussitôt de cette baisse de prix, en déduisent que leur concurrent a dû bénéficier d'un traitement de faveur de la part du producteur et s'empressent de le réclamer aussi.

■ **Délais de paiement**

Les distributeurs ont également tendance, pour améliorer leur trésorerie, à demander aux producteurs d'allonger les délais de paiement. Cet allongement se traduit évidemment par un alourdissement des frais financiers des producteurs.

■ **Droits d'entrée (ou de référencement)**

Lorsqu'un producteur lance un produit nouveau, il doit désormais presque toujours payer un « droit d'entrée » important aux grands distributeurs pour que ceux-ci acceptent de référencer ce produit et de lui faire une place dans leurs linéaires : il n'est pas rare que, pour un produit déterminé, l'ensemble des droits d'entrée à payer par un producteur représente un budget de plusieurs millions de francs.

■ **Paiement des opérations promotionnelles**

D'une manière similaire, les producteurs désireux de mener dans les points de vente des opérations promotionnelles (offres spéciales, mises en avant, opérations d'animation-dégustation, concours, etc.) doivent généralement, non seulement payer tous les coûts liés à ces opérations, mais encore verser une somme forfaitaire aux

distributeurs pour obtenir leur autorisation : il faudra, par exemple, payer plusieurs milliers de francs à un hypermarché pour pouvoir y mener, pendant une semaine, une opération de « mise en avant » d'un produit dans un emplacement de qualité (par exemple une « tête de gondole »).

■ **Mise à la disposition des distributeurs de personnel gratuit**

Une autre exigence de plus en plus fréquente des distributeurs consiste à faire assumer par le personnel du producteur certaines tâches qui incombent normalement au personnel du distributeur, et cela à titre gratuit : il arrive, par exemple, que les responsables des hypermarchés se déchargent sur les représentants de leurs fournisseurs des tâches de mise en place des produits dans les rayons ou de réassortiments périodiques ; de même, certains grands magasins font tenir par des agents payés par les fabricants les stands des différentes marques de parfumerie, d'électroménager, etc., qu'ils vendent.

2.3 Le développement des marques de distributeurs et 1^{er} prix

Enfin, l'apparition et le développement, depuis une vingtaine d'années, de ce qu'on appelle les marques de distributeurs (MDD) et les marques 1^{er} prix (cf. chap. 3, sect. 3) ont eu eux aussi pour effet d'affaiblir la position des producteurs par rapport aux distributeurs. Il s'agit, rappelons-le, de produits que le distributeur fait fabriquer pour son compte par un industriel, et qu'il vend sous sa propre marque (marque d'enseigne, telle que Carrefour) ou sous une « contre-marque » dont il a l'exclusivité (produits « Gourmet » ou « Beaumont » de chez Monoprix, etc.)

Le plus souvent, les distributeurs désireux de vendre un produit sous leur propre marque ou sous une contre-marque exclusive commencent par s'adresser à un fabricant d'une grande marque pour lui demander de leur fournir le produit en question. Ils exigent généralement :

- que le produit qui leur sera fourni, dans des packagings portant leur propre marque, soit d'une qualité au moins égale à celle de la marque du fabricant ;
- et qu'il leur soit vendu à un prix très inférieur.

Face à de telles demandes, les fabricants des grandes marques sont de plus en plus souvent amenés à donner satisfaction aux distributeurs, d'une part parce qu'ils y voient la possibilité de mieux utiliser leur capacité de production et d'accroître leur chiffre d'affaires, d'autre part parce qu'ils craignent qu'en cas de refus de leur part, le distributeur ne s'adresse à d'autres fabricants plus compréhensifs. Mais en accédant à ces demandes le fabricant s'expose à de sérieux inconvénients :

- en premier lieu, le producteur perd complètement la maîtrise de sa politique marketing pour les produits qu'il vend sous marque de distributeurs : il devient, pour ces produits, un simple sous-traitant industriel ;

- en second lieu, il est généralement amené à accepter de vendre ces produits à un prix qui ne lui laisse qu'une marge bénéficiaire faible ou nulle;
- enfin, ces produits peu rentables pour lui risquent de faire une concurrence redoutable aux produits que le fabricant vend sous sa propre marque; en effet, les distributeurs peuvent se permettre de vendre leurs marques propres à un prix inférieur (à qualité égale) à celui des marques de producteur, du fait qu'ils n'ont pas à supporter des dépenses de communication et de promotion aussi importantes, et ils peuvent, s'ils le désirent, attribuer à leurs propres marques un linéaire important et de bonnes conditions de présentation sur les points de vente.

Au cours des vingt dernières années, le développement des marques de distributeur et des marques 1^{er} prix a été inégal selon les secteurs : si, sur le marché des lessives par exemple, la part de marché des MDD reste inférieure à 5 %, sur beaucoup d'autres marchés (pâtes alimentaires, biscottes, biscuits, etc.) elle peut atteindre 30 %, 40 % et même 60 %. Une telle progression, si elle se poursuit, peut mettre en danger l'existence même des grandes marques, et elle les conduit à s'interroger sur leurs moyens de défense face aux MDD et aux marques 1^{er} prix.

2.4 Les moyens de défense des grandes marques face aux distributeurs

Qu'il s'agisse de mieux résister aux exigences et aux pressions croissantes des distributeurs ou de mieux lutter contre la concurrence des MDD et des 1^{er} prix, le producteur dispose de *deux solutions complémentaires*. La première va s'efforcer d'agir directement sur les clients finaux de façon à stimuler la demande pour le produit; la seconde, le *trade marketing*, va chercher à améliorer les rapports entre le producteur et son distributeur et à mettre en place des moyens de commercialisation conjoints et plus efficaces.

■ **Entretenir pour sa marque une demande forte de la part des clients finaux**

Si, en effet, la marque d'un producteur fait l'objet d'une telle demande de la part des consommateurs, les distributeurs pourront difficilement se dispenser de la vendre, et par conséquent ne pourront pas brandir constamment la menace de la déréférencer, car leur chiffre d'affaires et leur image en souffriraient. Et d'autre part, si les consommateurs sont très attachés à la marque, ils seront moins tentés par les MDD.

Pour mener une telle politique, un fabricant de grande marque dispose de trois principaux moyens d'action, d'autant plus efficaces qu'ils seront mis en œuvre conjointement :

- 1. dans toute la mesure du possible, un producteur doit s'efforcer de conférer à sa marque, par rapport aux marques concurrentes, certains *avantages-produit* réels ou une *qualité-produit* supérieure (cf. chap. 3, sect. 1). Dans ce but, il doit mener une politique active d'*innovation-produit*, qui lui permettra de garder constamment de l'avance sur ses concurrents;

- 2. le producteur doit en second lieu créer et entretenir autour de ses produits, par la communication, une *image de marque* forte et attrayante, qui lui confèrera un *supplément de valeur* aux yeux des consommateurs. Cela suppose que, dans les périodes où sa marque est attaquée, il ne réduise pas ses investissements de communication et même, si possible, qu'il les augmente ;
- 3. enfin, le producteur d'une grande marque devra veiller à ce que l'*écart de prix* entre sa marque et les marques de distributeurs ne dépasse pas un certain seuil – variable selon les produits – au-delà duquel les consommateurs le jugeraient excessif. Cela implique, de sa part, des efforts de productivité et de réduction des coûts qui lui permettront, si nécessaire, de réduire ses prix de vente tout en maintenant ses dépenses de communication.

Exemple

Si Ed ou Leader Price font de très bonnes affaires dans le 7^e ou le 16^e arrondissement de Paris, cela ne veut pas dire que les ménages aisés soient soudain devenus pingres ou moins préoccupés par la qualité des produits, cela ne signifie pas non plus que la crise économique actuelle ait été plus durement ressentie par les couches privilégiées de la population française, cela veut surtout dire que la perception du différentiel de valeur offerte par certaines marques leaders et pour certains produits spécifiques (yaourts, biscottes, sucre, confiture de fraise ou de framboise par exemple ...) vis-à-vis des marques génériques n'a plus été suffisamment importante pour que ces consommateurs aisés continuent d'y être fidèles et que la différence du prix à payer se justifie à leurs yeux. Dans le même temps, ces clients huppés peuvent parfaitement continuer d'aller acheter leurs fruits confits, leur café ou, de façon exclusive par exemple, leur marmelade d'orange chez des épiciers de luxe comme Hédiard ou Fauchon...

■ Développer les formes de partenariats entre les deux parties

La seconde des solutions possibles, le *trade marketing*, consiste à développer de nouvelles formes de collaboration entre producteurs et distributeurs de façon à optimiser leurs moyens de commercialisation en vue de mieux servir ensemble le client final.

Si le producteur, nous l'avons vu, doit faire face à une pression de plus en plus forte exercée par les distributeurs à son égard, les distributeurs sont eux-mêmes confrontés à une concurrence de plus en plus féroce – de la part des *hard discounters* notamment (cf. annexe au présent chapitre). Ils ont besoin, de leur côté, de se rapprocher de leurs fournisseurs pour développer leurs politiques de produits, pour réduire les risques de rupture de stocks et pour diminuer leurs coûts de fonctionnement. C'est donc dans un esprit de collaboration et de partenariat plus important – même s'il paraît utopique de penser supprimer tout conflit d'intérêt entre les deux parties – que trois applications principales peuvent être mises en place pour accroître l'efficacité des actions commerciales ou la rentabilité d'ensemble du point de vente :

- le partenariat peut d'abord reposer sur un échange de données informatisées entre les deux parties qui va permettre d'accélérer les commandes du distributeur et d'améliorer la logistique commune par la rationalisation des approvisionnements ;

- le partenariat peut ensuite s'exprimer par un conseil de la part du fabricant en matière de gestion et d'animation du point de vente. À cet égard, des logiciels d'optimisation de la disposition des produits en linéaire ont été développés par certains producteurs (Procter & Gamble, Colgate-Palmolive, etc.) qui permettent aux distributeurs d'accroître leurs ventes ou bien la rentabilité de leurs surfaces d'exposition. C'est dans ce même esprit que certains partenaires pratiquent des opérations de promotion ou de publicité communes;
- le partenariat peut même conduire à une forme de collaboration plus étroite encore concernant la conception même et la mise au point des produits – qu'il s'agisse de marques de fabricants vendus sur le point de vente ou de MDD.

Section 5 LE MARKETING DES ENTREPRISES DE DISTRIBUTION

Ce sont des entreprises de distribution qui, dès le XIX^e siècle, ont été les premières à adopter des méthodes modernes de marketing : les grands magasins d'abord, puis les magasins populaires et les succursalistes. Les méthodes de marketing des entreprises de distribution se sont cependant perfectionnées et affinées au cours des dernières décennies, avec le développement de groupes géants de distribution et l'apparition du libre-service et des grandes surfaces. Ces méthodes comportent certaines particularités.

1 Le choix d'un positionnement

Pour les entreprises de distribution comme pour celles de production, le choix d'un positionnement précis est la condition essentielle de la cohérence du marketing-mix. Dans le cas des entreprises de distribution, le positionnement à choisir est celui de l'*enseigne*, c'est-à-dire du ou des points de vente identifiés par une appellation déterminée : Le Printemps, les hypermarchés Carrefour, les magasins Darty, les Monoprix, etc. Il doit permettre de donner à ces points de vente une image (ou personnalité) claire, attrayante pour les clients potentiels, et si possible distinctives par rapport aux enseignes concurrentes. Les positionnements les plus courants, pour les entreprises de distribution, sont liés aux produits distribués (variété de l'assortiment, originalité, qualité des produits), aux prix pratiqués, à la commodité d'accès, à la qualité des services annexes (notamment ceux d'après-vente), etc.

Exemples

Le positionnement de Darty est fondé à la fois sur la variété du choix, le prix et la rapidité du service de dépannage.

Le positionnement des magasins Leclerc est fondé sur la volonté affirmée de ce groupe de défendre les intérêts des consommateurs face aux fabricants, notamment en matière de prix.

2 Politique de produit

Pour une entreprise de distribution, la politique de produit consiste à choisir l'*assortiment de produits* et les *services* qu'elle offrira à sa clientèle.

2.1 L'assortiment

Le choix de l'assortiment constitue, pour les entreprises de distribution, un élément essentiel de la politique de marketing. Il incombe aux services « achats », dont le rôle marketing est donc plus important dans les entreprises de ce type que dans la plupart des autres secteurs d'activité.

La définition de l'assortiment se fait généralement à deux niveaux : d'une part au niveau des services centraux (centrale d'achat), en ce qui concerne la liste des produits qui seront mis à la disposition de l'ensemble des magasins du groupe, d'autre part au niveau de chacun des magasins dont le responsable (directeur ou gérant) jouit généralement d'une certaine latitude pour définir son propre assortiment.

Les principaux critères utilisés par les uns comme par les autres, pour décider de « référencer » un produit ou une marque particulière, sont :

- le *chiffre d'affaires escompté*, qui dépend de l'adaptation du produit aux besoins supposés de la clientèle, du prix auquel le produit sera vendu, de la notoriété et de l'image du fabricant, ainsi que des efforts de publicité et de promotion que le fabricant promet de fournir;
- la *marge brute unitaire attendue*, c'est-à-dire la différence entre le prix de vente au public et le prix d'achat au fournisseur (compte tenu des rabais, ristournes ou conditions spéciales que celui-ci est prêt à consentir);
- le *taux de rotation espéré*. On appelle taux de rotation d'un produit le rapport entre son volume de ventes sur une période déterminée (généralement l'année) et le niveau moyen des stocks du produit considéré au cours de la même période, les deux grandeurs étant mesurées sur la base du prix d'achat des marchandises.

Exemple

Un supermarché vend, par an, pour 200 000 € de lessive de la marque X, ce qui, traduit en prix d'achat, représente un coût de 160 000 €; son stock moyen de cette marque de lessive représente 10 000 €. Le taux de rotation est donc de : $160\,000/10\,000 = 16$. On peut dire aussi, dans ce cas, que son stock « tourne 16 fois dans l'année ».

Il est clair que, toutes choses égales par ailleurs, plus le taux de rotation d'un produit sera élevé, plus ce produit sera rentable pour l'entreprise de distribution, puisque, pour un même investissement en marchandises, en espace, en personnel de vente, etc., la marge totale dégagée est fonction directe du chiffre d'affaires réalisé.

2.2 La politique de services

Le deuxième aspect important de la « politique de produit » d'une entreprise de distribution est la définition des services annexes à offrir à sa clientèle : livraisons, installation, service après-vente, service des « rendus », crédit, mais aussi parkings, cafétérias, etc.

3 Politique de prix

La fixation des prix de vente aux consommateurs constitue, elle aussi, une composante essentielle du marketing-mix des entreprises de distribution. Cependant, les méthodes de fixation de prix utilisées dans ce secteur sont généralement relativement simples. Elles consistent à ajouter au prix d'achat une marge unitaire, dont la valeur en pourcentage dépend :

- du « positionnement » général choisi par l'entreprise de distribution en matière de prix (politique de prix bas, moyens, élevés);
- du taux de rotation prévu pour l'article considéré;
- des prix pratiqués par les concurrents;
- et éventuellement du rôle promotionnel attribué à l'article considéré (« produits d'appel », « prix promotion », etc.).

Il faut noter aussi que, dans la fixation de leurs prix de vente, les entreprises de distribution ont souvent plus de souplesse que les fabricants, c'est-à-dire qu'elles peuvent modifier plus fréquemment le prix d'un article pour des raisons conjoncturelles (soldes, promotions limitées dans le temps, etc.).

4 Politique de distribution

Au sens large, la politique de distribution couvre l'ensemble de la politique marketing d'une entreprise de distribution. Mais au sens étroit, elle désigne certains aspects particuliers de cette politique, à savoir :

■ *L'implantation des points de vente*

À cet égard, des méthodes d'étude de marché et des « modèles » plus ou moins sophistiqués peuvent être utilisés pour prévoir, à propos de chaque implantation envisagée :

- sa « zone probable de chalandise », c'est-à-dire le secteur géographique dans lequel elle drainera sa clientèle compte tenu des moyens de communication existants, des habitudes de déplacement de la population et du pouvoir d'attraction des centres commerciaux déjà existants;

- le pouvoir d’achat représenté par la population de cette zone ;
- la part de ce pouvoir d’achat qui pourra être attirée par un magasin établi dans l’implantation considérée, et par conséquent le chiffre d’affaires potentiel de ce magasin.

■ **L’aménagement interne des magasins et le merchandising**

Il s’agit en particulier de l’allocation du « linéaire » entre les différentes catégories de produits, de la disposition des rayons, de l’éclairage, de la décoration, etc.

5 Politique de communication-promotion

Les grands magasins ont été parmi les premières entreprises à faire, d’une manière systématique et massive, « de la réclame » et, au cours des dernières années, les grands groupes de distribution ont figuré parmi les plus gros annonceurs publicitaires. L’un des principaux problèmes qui se posent à eux, dans la définition de leur politique de communication, est celui de la part relative des efforts à consacrer, respectivement, à la promotion et à l’image de l’entreprise elle-même (publicité « institutionnelle ») et aux produits qu’elle offre (« publicité produits »). Actuellement, c’est ce deuxième objectif qui semblent privilégier la plupart des entreprises de distribution : elles considèrent en effet, d’une part que la publicité produits est plus immédiatement rentable, d’autre part que c’est surtout au travers des produits qu’elles offrent que se forge leur image institutionnelle.

Lorsqu’elles choisissent de mener des actions de publicité ou de promotion centrées sur des produits, ces actions se font souvent au travers de médias à action rapide et possédant une bonne *sélectivité géographique*, à savoir :

- la presse quotidienne ;
- l’affichage ;
- la distribution de prospectus.

6 Le contrôle de rentabilité

Le contrôle de la rentabilité des activités marketing des entreprises de distribution, et plus spécifiquement l’analyse de la rentabilité par produit ou par rayon, présente deux difficultés particulières, relatives à l’imputation des coûts. Deux catégories de coûts, particuliers à ce genre d’entreprise, doivent en effet être pris en compte.

6.1 Les coûts de stockage

Les frais financiers associés à l'existence de stocks peuvent en particulier varier fortement d'un produit à l'autre et d'un magasin à l'autre, en fonction de la rapidité de rotation des stocks. Ils peuvent même parfois être négatifs.

Exemple

Une entreprise de distribution qui, pour un produit déterminé, paie ses fournisseurs à 60 jours, et dont le taux de rotation annuel pour ce produit est de 24 (soit une rotation tous les 15 jours en moyenne) bénéficie, de ce fait, d'une trésorerie permanente gratuite égale à : $60 - 15 = 45$ jours de chiffre d'affaires du produit considéré (au prix d'achat). La vente de ce produit lui permet donc d'économiser des frais financiers importants et cette économie doit, dans une analyse de rentabilité, être comptabilisée comme un produit financier. Si, au contraire, le taux de rotation annuel de ce produit était seulement de 3 (soit une rotation tous les 120 jours en moyenne), le produit représenterait pour elle une immobilisation financière moyenne égale à : $120 - 60 = 60$ jours de chiffre d'affaires calculé en prix d'achat, et les frais financiers correspondants devraient être imputés en coûts.

6.2 Les coûts d'espace (ou de linéaire)

En second lieu, pour apprécier valablement la rentabilité d'un produit ou d'une catégorie de produits, il convient de tenir compte de l'espace (ou linéaire) qui leur est consacré dans le magasin, car cet espace est, directement ou indirectement (par le biais de dépenses d'entretien, d'éclairage, de chauffage, etc.) l'un des éléments principaux des frais généraux de l'entreprise.

6.3 Les critères généraux de contrôle

À côté de l'analyse de rentabilité par produit ou rayon, il est intéressant, pour une entreprise de distribution, d'évaluer d'une manière synthétique les résultats de sa politique de marketing, et de les comparer à ceux de ses concurrents. Une telle évaluation doit se faire notamment sous un certain nombre d'aspects essentiels à la rentabilité de l'entreprise, à savoir :

- le chiffre d'affaires ;
- la marge brute moyenne, calculée de la manière suivante :

$$\frac{\text{Chiffre d'affaires} - \text{Prix d'achat des marchandises}}{\text{Chiffre d'affaires}}$$

- les frais d'exploitation en pourcentage du chiffre d'affaires ;
- la marge nette moyenne : marge brute – frais d'exploitation ;
- la rotation annuelle moyenne des stocks ;

- le chiffre d'affaires au m²;
- les investissements au m²;
- le rendement des capitaux investis.

À titre d'illustration, le tableau ci-après présente ces principaux indicateurs pour un certain nombre de canaux de distribution pris globalement : grands magasins, magasins populaires, supermarchés et hypermarchés. Il fait apparaître que la rentabilité très élevée des hypermarchés, en dépit de leur marge brute modeste, s'explique essentiellement par :

- des frais d'exploitation relativement bas ;
- une rotation très élevée ;
- un chiffre d'affaires au m² très élevé ;
- des investissements au m² relativement bas.

Tableau 5.2

Critères de contrôle	Grands magasins	Magasins populaires	Super-marchés	Hyper-marchés
Marge brute moyenne sur CA	37 %	21,0 %	19,5 %	15,5 %
Frais d'exploitation (en % du CA)	35 %	18,5 %	17,3 %	12,0 %
Marge nette moyenne	2 %	2,5 %	2,2 %	3,5 %
Taux de rotation moyen	3 %	4,6 %	4,6 %	6,9 %
CA au m ²	3 090 €	3 660 €	3 660 €	5 030 €
Investissement au m ²	940 €	720 €	720 €	660 €
Rendement des capitaux investis	6 %	11,5 %	10,1 %	24,2 %

Section 6 DISTRIBUTION ET INTERNET : VERS UNE DISPARITION DES INTERMÉDIAIRES ?

Les marchés électroniques – en permettant de réduire les coûts de coordination, de logistique et de distribution – vont très naturellement « court-circuiter » certains intermédiaires qui disparaîtront, n'ayant plus aucune utilité économique ni de fonction véritable dans le cadre des échanges marchands. Néanmoins, la notion générique de *désintermédiation* dont parlent abondamment les spécialistes du commerce électronique ne signifie généralement pas « tirer un trait sur la distribution » mais bien plutôt *trouver de nouveaux modes de distribution*. Dans une économie de l'information, la distribution – qu'elle soit virtuelle ou physique – devient même plus stratégique encore qu'elle ne l'était auparavant. Par exemple, de nombreuses entreprises doivent, pour pouvoir être « visibles » et référencées sur des *portails*

grand public, payer un droit de présence et une commission sur les ventes. Dans un premier temps, nous examinerons ce qu'Internet peut apporter aux fonctions traditionnelles de la distribution avant d'analyser, dans un deuxième temps, les trois cas de figure des reconfigurations électroniques en cours. Nous tenterons enfin de dresser un tableau des perspectives de la distribution sur Internet.

1 Les apports d'Internet aux fonctions de la distribution

Les premières études sur le commerce électronique présentent des résultats contradictoires en ce qui concerne le rôle des intermédiaires. Certains prédisent qu'Internet va provoquer leur disparition alors que d'autres affirment que leur importance dans ce nouveau contexte va s'accroître. Ces résultats divergents sont vraisemblablement dus au manque d'attention porté aux différentes fonctions qu'assument les intermédiaires et à l'absence d'une réflexion d'ensemble prenant en considération les coûts supportés et les prix pratiqués par l'intermédiaire d'une part, la valeur perçue des prestations offertes aux clients d'autre part.

En effet, l'accès gratuit à l'information peut pousser les consommateurs à effectuer leur propre arbitrage et à contourner les intermédiaires mais l'arbitrage dont il est question ne se fait pas seulement sur le prix. D'autres facteurs interviennent que le consommateur prend en considération et auxquels il va accorder plus ou moins d'importance en fonction de situations particulières (temps nécessaire à la recherche d'information, effort de comparaison requis, risque perçu de la transaction, etc.).

Rappelons que quatre fonctions essentielles sont généralement mises en évidence qui, assumées directement ou par l'intermédiaire d'une tierce partie, facilitent l'échange, réduisent les coûts nécessaires à la transaction commerciale et améliorent les réponses apportées par le producteur aux besoins du consommateur (cf. sect. 1) :

- transport et éclatement des produits ;
- assortiments et choix ;
- information, conseils et services après-vente ;
- financement.

Chacune de ces quatre fonctions peut donner lieu à la création de nouvelles activités sur la composante matérielle et logistique de l'activité de distribution mais, plus encore, sur sa composante virtuelle et liée à l'information relative aux produits ou aux services vendus. À l'inverse, chaque fois qu'un acteur économique perd une de ces quatre fonctions au profit d'un autre opérateur, il court le danger de voir son pouvoir de négociation et son rôle diminuer vis-à-vis de la demande finale.

Exemple

En proposant la plupart de leurs prestations sur Internet, certaines agences de voyage, si elles n'y prennent suffisamment garde, risquent fort de « céder » à leurs clients une proportion non

négligeable de leur savoir-faire. En effet, ce savoir-faire provient en grande partie de l'accès privilégié à l'information dont bénéficient les agences de voyage, et la relative « transparence » des marchés concernés (location automobile, hôtellerie, restauration, guides touristiques, transport aérien, etc.) pourraient permettre au consommateur de monter lui-même le « kit » de ses vacances sans l'aide des conseils et des recommandations d'un spécialiste.

Internet favorise par conséquent l'apparition d'un certain nombre de nouveaux acteurs, intermédiaires électroniques qui ont su s'approprier une ou plusieurs de ces fonctions traditionnelles et introduire de nouvelles « règles du jeu » au sein de leur filière. Les avantages offerts par ces nouveaux acteurs peuvent prendre de nombreuses formes.

■ ***Agrégation de la demande et achats au prix de gros pour les particuliers***

Exemple

Un site comme Mobshop (cf. chap. 4, sect. 5) permet aux consommateurs de négocier les prix à la baisse sur de très nombreux produits en rejoignant des groupements d'achats qui peuvent bénéficier, compte tenu de leur taille, de réduction, de remises et de rabais importants.

■ ***Agrégation de l'offre et commerce en ligne***

Exemple

Amazon – « la plus grande librairie de la planète » comme se positionnait l'entreprise à l'origine – n'a aucun point de vente physique et très peu de stocks mais elle propose une liste électronique de 4,5 millions de titres – 20 fois plus que les magasins des deux plus grandes chaînes américaines Barnes & Noble et Borders – et, une fois commandés et payés en ligne, livre les ouvrages en quelques jours seulement dans le monde entier.

■ ***Confiance ou garantie d'une caution institutionnelle***

Exemple

Des sites comme eTrust fournissent des solutions de protection contre les virus informatiques et référencent les entreprises qui ont souscrit aux règles déontologiques du respect de la confidentialité des données et de la vie privée.

■ ***Facilitation des paiements et facilitation logistique***

Exemple

Le métier d'intégrateur logistique se développe rapidement. Business Link propose ainsi aux revendeurs de produits pondéreux d'installer une boutique en ligne et de stocker leurs

marchandises dans les entrepôts de Federal Express. Les revendeurs n'ont plus alors qu'à attendre les commandes de leurs clients car Federal Express prend le reste des opérations en charge : factures, douanes, transport, etc.

■ **Fixation de « seuils » de prix par le client et vente de stocks d'inventus**

Exemple

Dans le domaine du transport aérien, Priceline (cf. chap. 4, sect. 5) propose au client de fixer lui-même le prix qu'il juge acceptable pour une destination donnée; le site ne jouant que le rôle d'intermédiaire entre ce client et les offres disponibles. Un détail : plus le prix proposé par le client est bas et plus celui-ci accepte d'inconvénients (impossibilité de choisir l'heure de départ du vol, le nombre d'escales, la compagnie, etc.).

■ **Ventes aux enchères**

Exemple

e-Bay – le premier des sites mondiaux en terme de fréquentation – est en réalité une « salle des ventes virtuelle » au sein de laquelle les clients peuvent trouver et faire une offre sur une multitude de produits disponibles.

2 La recomposition des activités de distribution sur Internet

Le dictionnaire définit la désintermédiation comme le processus au sein duquel les épargnants court-circuitent les banques et répondent directement aux emprunteurs. Dans le contexte de l'Internet, la notion s'utilise avant tout pour signaler la disparition des intermédiaires et la création d'un environnement commercial au sein duquel les consommateurs font directement affaire avec les prestataires. C'est en théorie la liberté de commerce à son summum, éliminant les coûts de distribution et les sources potentielles d'inefficacité. En réalité – *plus qu'à une désintermédiation véritable – on assiste aujourd'hui à la recomposition des activités dans leur ensemble*, à l'apparition de nouveaux acteurs et à de nouvelles formes de distribution sur Internet. Comme l'indique le schéma ci-dessous, les transformations et les bouleversements introduits par Internet ne conduisent pas systématiquement à la disparition des intermédiaires, bien au contraire, et font apparaître trois cas de figure fort différents.

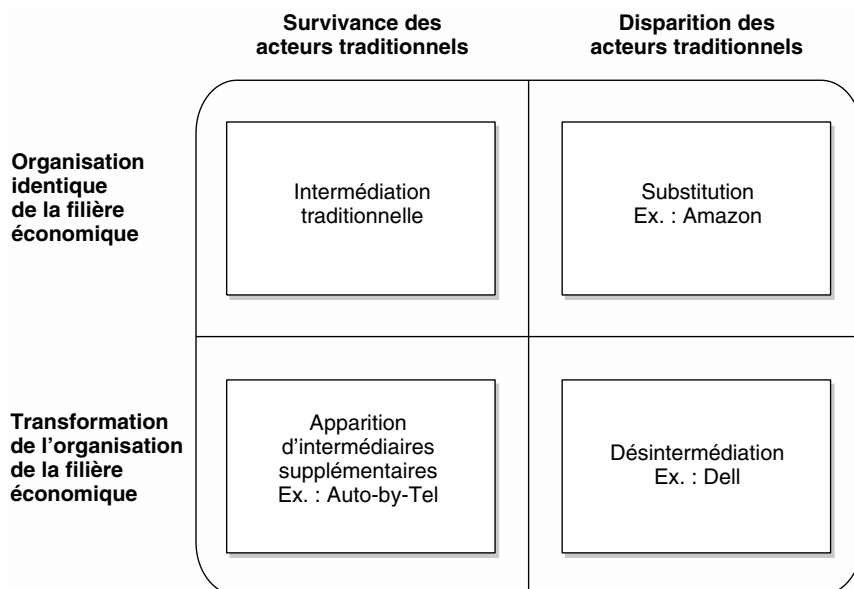


Figure 5.3 — Recomposition des filières et devenir des intermédiaires

2.1 La désintermédiation proprement dite

Ce premier mode de distribution sur Internet conduit effectivement à supprimer bon nombre d'intermédiaires traditionnels. Dans ce cas, les bénéfices escomptés sont triples :

- premier avantage de l'Internet : vendre des produits ou des services en court-circuitant les distributeurs permet aux fabricants de supprimer la marge des détaillants, de fabriquer plus facilement en fonction de la demande et de diminuer les coûts associés au stockage des produits finis ;
- deuxième avantage de l'Internet : des économies substantielles sur les frais de promotion (réduction des dépenses de catalogue, réduction du nombre de commandes par téléphone au profit d'achats directs en ligne, etc.) et de service (support technique sur Internet, diminution des frais du personnel d'assistance, auto-diagnostic en ligne, etc.) ;
- troisième avantage de l'Internet : un contact plus direct entre l'entreprise et ses marchés et une participation plus importante du client à la réalisation de la prestation d'ensemble. À l'extrême, on pourrait même penser que la formule électronique supprime, au-delà des intermédiaires classiques, l'intermédiation habituellement requise du personnel au contact pour les prestations de service (*cf.* chap. 12, sect. 2).

Exemple

Dell a mis en place, dans le domaine de l'informatique, son système de vente directe, d'abord par téléphone et catalogue à travers Dell Direct puis, à partir de juillet 1996, par son site électronique Dell Online. Le raccourcissement du temps nécessaire entre la production et la livraison du matériel au client final constitue, en effet, un avantage indéniable sur un marché où le prix des composants change très rapidement et où les innovations se multiplient, même sur courte période. Mais si la nouvelle configuration procure d'abord à l'entreprise un substantiel avantage sur les coûts et une meilleure flexibilité de la formule, d'autres bénéfices sont progressivement apparus qui lui permettent de renforcer encore sa compétitivité : en couplant l'information obtenue concernant les clients avec une technologie performante, l'entreprise bénéficie d'une infrastructure beaucoup plus flexible capable de révolutionner les fondements des modèles classiques inventés par les grands constructeurs informatiques traditionnels. Ce faisant, l'activité de Dell n'est plus celle d'un fabricant de matériel traditionnel – même si ses produits concurrencent par ailleurs les matériels de Compaq ou d'HP dans l'esprit du client final – mais davantage celle d'un prestataire de service et logistique. Les pages électroniques de l'entreprise permettent au consommateur de configurer son système, de décider de son niveau de prix, de bénéficier des remises éventuelles offertes par la société, de diagnostiquer l'origine de la plupart des pannes et la manière d'y remédier... sans que l'intervention d'aucune personne ne soit nécessaire.

2.2 La substitution

Suite au développement d'Internet, de nombreuses chaînes économiques reliant le producteur au consommateur final par le truchement d'intermédiaires font l'objet de transformations radicales. Certains réseaux de distribution se trouvent purement et simplement « court-circuités » par un processus de substitution qui favorise le remplacement des distributeurs traditionnels par de nouveaux acteurs électroniques. Des intermédiaires « intelligents » se créent, offrant des choix plus larges de produits, de nouveaux acteurs se développent et prennent rapidement des parts de marché aux distributeurs établis.

Exemple

L'édition, la distribution et la vente de livres aux États-Unis ont subi une véritable révolution avec l'irruption d'Amazon. Depuis juillet 1995, en effet, le « cyberlibraire » vend directement ses ouvrages sur Internet. Les clients de l'entreprise peuvent trouver les titres de leur choix dans la liste mise à leur disposition à partir de n'importe quel mot clé et quel que soit le critère retenu. L'entreprise commande la plupart des livres auprès de deux grossistes « traditionnels », les achemine vers un de ses trois centres logistiques aux États-Unis, les emballe et poste les commandes qui sont livrées au consommateur final via Federal Express, DHL ou UPS. Les clients d'Amazon, grâce au système mis en place par l'entreprise, se voient offrir un choix de livres plus large, une personnalisation du service importante et une possibilité de recherche beaucoup plus rapide que par l'intermédiaire d'une librairie traditionnelle. Par ce moyen l'entreprise, en épargnant à ses lecteurs le coût et l'effort d'une recherche fastidieuse et parfois difficile, réalise aussi de substantielles économies sur les coûts logistiques et la distribution. Ce faisant, Amazon se substitue aux intermédiaires traditionnels (Barnes & Noble, Borders Books, les chaînes de librairie discount ou les supermarchés américains).

2.3 L'apparition de nouveaux intermédiaires supplémentaires

Les changements initiés par Internet ont, dans certaines situations, provoqué la multiplication des initiatives et l'apparition de nouveaux acteurs au sein de la filière. Certains intermédiaires électroniques vont parfois se spécialiser et jouer le rôle de courtiers sur Internet. Leur rôle est alors de permettre au client d'accéder à une information plus large et de faciliter son processus de choix tout en accroissant son pouvoir de négociation à l'égard du fabricant. Parmi ces nouveaux acteurs, certains proposent aussi des conseils personnalisés, des services de financement et d'assurance grâce à des partenariats avec plusieurs prestataires spécialisés.

Exemple

Auto-by-Tel a été créé en 1995 par Peter Ellis en Californie. Ce courtier est devenu l'un des poids lourds de la distribution automobile. Depuis sa création, l'entreprise aurait aidé près de 5 millions d'internautes à trouver une voiture et Auto-by-Tel réalise aujourd'hui 1 % des ventes de voitures neuves aux États-Unis. S'appuyant sur un réseau de 2 700 concessionnaires, l'entreprise met en relation des clients qui désirent acquérir le véhicule de leur choix au meilleur prix dans le point de vente le plus proche possible et le concessionnaire qui saura le mieux répondre à leurs attentes. Les clients expriment leur demande pour un modèle déterminé, laquelle est envoyée à l'adresse électronique des concessionnaires de la marque désirée, installés au plus près du client. Dans les 48 heures, le réseau présente son produit au client qui, bien évidemment, reste libre d'accepter ou de rejeter la proposition. Le service offert par ce nouvel acteur, gratuit pour le consommateur, présente l'avantage pour le concessionnaire d'être moins cher que la publicité traditionnelle. Ceux qui veulent profiter de la franchise Auto-by-Tel doivent payer un droit d'entrée et un abonnement mensuel. Par la suite, ils pourront fournir la liste de leur stock disponible de véhicules neufs et d'occasion qui sera diffusée sur le Net.

Certains nouveaux acteurs ont, à l'heure actuelle, un rôle réellement moteur dans les reconfigurations des circuits de distribution. Ces *métamédiateurs* permettent au consommateur de se retrouver parmi l'éventail vertigineux de fournisseurs *on-line* de produits ou de services spécialisés en regroupant les offres disponibles au sein d'ensembles économiques ayant un lien logique dans l'esprit du consommateur. Ce faisant, ils réduisent les frais de recherche et d'évaluation encourus par le client et contribuent à améliorer la performance des transactions électroniques.

Exemples

Senior.net regroupe l'ensemble des prestations offertes au « marché » du troisième âge ;
TheKnot.com réunit toutes les activités liées au mariage.

3 Le devenir de la distribution sur Internet

Il est indéniable que le développement de relations virtuelles plus directes, plus économiques et en partie détachées des contingences spatiales risque de faire disparaître certains intermédiaires. Il est effectivement souvent plus simple et beaucoup plus économique pour un acheteur de se connecter et de passer directement commande auprès du fabricant. Mais le problème n'est pas aussi simple qu'il n'y paraît de prime abord et trois conclusions s'imposent à l'analyse.

3.1 Les fonctions logistiques subsistent

D'une manière générale, les entreprises font désormais largement appel aux sociétés de livraison express pour réaliser leurs prestations. À côté d'une organisation « virtuelle » de l'activité concernée subsiste, la plupart du temps, la nécessité d'acheminer au client final non seulement le produit mais aussi les éléments du service qui requièrent proximité ou contact direct (réparations automobiles, garde d'enfants, enregistrement des bagages, etc.).

Les technologies de l'information permettent effectivement de réduire les coûts et les problèmes et d'optimiser la gestion des délais et des moyens logistiques mais, contrairement à la vision « idéale » mise en avant par certains, elles ne permettront sans doute jamais de s'abstraire complètement des considérations de l'espace et du temps et elles imposent des standards de qualité nouveaux. C'est pourquoi, à côté de la bataille de l'information, une autre guerre se livre, celle du fret et de la logistique. Si les achats « en ligne » des particuliers se multiplient dans des proportions considérables – comme on nous le promet – il faudra bien pourvoir à l'acheminement vers les clients des produits commandés !

En réalité, « contourner » un intermédiaire traditionnel n'élimine pas forcément la fonction à remplir et conduit plutôt à de nouvelles formes d'organisation économique pour la réaliser. Le temps et l'espace sont peut-être en partie abolis grâce au transport efficace des informations rendu possible par le Net mais les contraintes logistiques subsistent encore. À côté des flux d'informations (partie intégrante du produit) et des flux financiers (représentation de la valeur de la transaction) qui peuvent être fréquemment gérés sans intermédiaires, la partie physique et tangible du produit nécessite toujours d'être transportée, acheminée et livrée au consommateur par des moyens de distribution classiques. Produits et services totalement intangibles mis à part (achat et vente d'actions, téléchargement d'œuvres musicales sur Internet, etc.), la désintermédiation complète ne veut souvent rien dire.

Exemple

Le « Direct Business Model » mis en place par Michael Dell ne signifie pas que l'ordinateur va être livré au consommateur par un employé de Dell conduisant un camion aux couleurs de la société. Il sera plutôt acheminé par Federal Express, UPS ou Chronopost – probablement le

même intermédiaire qui aura déjà livré à l'usine d'assemblage de l'entreprise les différents composants de l'ordinateur.

3.2 Les intermédiaires traditionnels peuvent s'approprier certains des avantages liés à Internet

Les choses ne tournent pas forcément à l'avantage systématique des acteurs sur Internet. Si la substitution – via le commerce électronique – recompose et transforme certains marchés de façon radicale, les mouvements stratégiques engagés sont encore trop incertains pour qu'on puisse conclure à la mort des intermédiaires « historiques ».

Exemple

Amazon ne peut aujourd'hui toujours défendre l'originalité de son *business model* puisque la sélection que l'entreprise propose est largement dépendante des bases de données des éditeurs et des grossistes traditionnels.

Par ailleurs, Barnes & Noble ou les chaînes de librairie discount pourraient, un jour, fort bien gagner la partie grâce à des approches qui exploitent largement certains des avantages liés à Internet. Barnes & Noble a réagi très violemment en passant des accords tous azimuts : joint-venture avec l'Allemand Bertelsmann pour son service en ligne; rachat d'Ingram, le plus grand distributeur américain, qui contrôle 25 % de la distribution de tous les livres du pays (et qui livre près de 60 % des ouvrages d'Amazon !); acquisition d'une nouvelle technologie, Lightning Sprint, qui permet de diffuser des livres à des publics restreints ou de réimprimer un ouvrage à des coûts extrêmement réduits; accords exclusifs avec MSN, le réseau Internet de Microsoft. L'autre libraire « traditionnel », Borders Books, autant que sur l'électronique mise, quant à lui, sur le concept de *superstore*, ces librairies géantes qui ressemblent davantage à d'élégantes et confortables bibliothèques et offrent des best-sellers souvent vendus 30 % moins chers qu'ailleurs. Enfin, les chaînes de librairie discount et les supermarchés (qui représentent encore plus de 50 % des ouvrages vendus aux États-Unis) sont en train de lancer, l'un après l'autre, leurs propres sites sur Internet.

En réalité, quatre raisons au moins devraient pousser les intermédiaires traditionnels à tirer parti des possibilités offertes par Internet :

- une meilleure organisation logistique de leur activité;

Exemple

Sur un marché très concurrentiel, Federal Express a su tirer profit, le premier, de la valeur que représente l'information en proposant un service de *tracking* à ses clients. L'entreprise a créé une base de données gigantesque qui intègre les deux millions de colis transportés quotidiennement mais enregistre aussi les coordonnées et les comptes de dizaines de millions de clients, l'identification de plusieurs milliers d'employés et de camions et la centaine d'avions de la société. Cette base de données permet de suivre chaque colis transporté et le client peut y consulter son compte, remplir un bon de commande et appeler un livreur sur Internet. Ce

système permet enfin au client de suivre un colis sur le service en ligne de la société et d'identifier, après que le paquet a été livré, la personne de l'entreprise destinataire qui l'a reçu.

- *une meilleure sensibilité aux évolutions de la demande* : Internet peut permettre à l'entreprise de bénéficier d'un accès direct à son marché final et, de ce fait, d'adapter plus rapidement ses produits et ses services aux évolutions de la demande;
- *une fidélisation accrue de la clientèle* : la « capture de l'information » rendue possible par Internet permet à l'entreprise d'instaurer des relations privilégiées avec ses clients sur le long terme et de mettre en place une politique de fidélisation plus efficace. La perspective relationnelle (cf. chap. 11) donne bien évidemment une force et des moyens supplémentaires à l'objectif de fidélisation de l'entreprise;
- un pouvoir de négociation renforcé et un meilleur contrôle sur l'ensemble des partenaires.

Exemple

En ayant opté pour une politique de centralisation sur son site Web, Renault peut, à partir du lieu d'habitation indiqué par l'internaute, le mettre en relation avec son concessionnaire le plus proche qui le contactera par email ou par téléphone. Par ce système d'organisation, l'entreprise cherche à tirer un double profit :

- constituer une base de données aussi complète que possible lui permettant de développer un « contact direct » avec son marché final;
- accroître son pouvoir à l'égard de ses partenaires (en l'occurrence les concessionnaires) et développer la performance de son réseau en réaffectant les contacts sur les concessionnaires souhaités par l'entreprise.

3.3 Les consommateurs ne sont pas encore prêts au « tout virtuel »

Un des postulats fondamentaux concernant la disparition des intermédiaires repose sur le fait que les utilisateurs sont parfaitement experts et suffisamment intelligents pour se diriger sur Internet. La fonction de conseil, de caution et de garantie du distributeur pourrait être, selon certains, remplacée par un contact électronique, rapide certes mais aussi relativement peu personnalisé et virtuel. Cette vision idéale d'un marché totalement ouvert et transparent est souvent prise en défaut dans la réalité : comment un utilisateur inexpérimenté peut-il se retrouver dans la « jungle » du Web, effectuer son choix de façon rationnelle, passer sa commande et payer la prestation proposée en toute sérénité ?

Annexe — Principaux canaux de distribution dans le secteur des biens de consommation

Les principaux canaux existant actuellement dans le domaine des biens de consommation (alimentaire, droguerie, habillement, électroménager, ameublement, etc.) sont les suivants.

Commerce de gros (grossistes)

Les grossistes, qui sont généralement *spécialisés* par catégories de produits (fruits et légumes, produits laitiers, épicerie, etc.) et qui couvrent un territoire géographique déterminé, jouent un rôle d'intermédiaire entre les producteurs et les détaillants. Leur clientèle est surtout composée de petits détaillants traditionnels (voir ci-après). Leur importance a tendance à diminuer dans les secteurs de l'alimentation et des produits d'entretien.

Détaillants indépendants « traditionnels »

Cette catégorie de détaillants se caractérise par :

- une gestion indépendante, notamment en matière d'achats;
- une taille généralement petite;
- un développement généralement limité de la vente en libre-service.

Ils sont le plus souvent *spécialisés* dans un secteur déterminé : boulangers-pâtisseries, horlogers-bijoutiers, confection féminine, etc. Certains d'entre eux couvrent une gamme de produits un peu plus vaste : bazar, petits épiceries, etc. Ils sont au nombre d'environ 500 000 et assurent encore environ 50 % des ventes de produits de consommation. Toutefois, leur part n'est que de 20 % environ pour les produits alimentaires et d'entretien, et elle est en diminution constante dans ces secteurs.

Succursalistes en petites surfaces

Les succursalistes en petites surfaces vendent principalement des produits alimentaires et d'entretien. Ils appartiennent (ou sont affiliés) à des groupes importants qui peuvent être du type « capitaliste » (par exemple Casino), ou de type « associatif » (par exemple Spar ou Codec). Ils se distinguent principalement des détaillants indépendants traditionnels par :

- une centralisation de leurs achats, par l'intermédiaire d'une « centrale »,
- un développement plus grand du libre-service,
- des prix de vente généralement plus bas.

Grands magasins

Les « grands magasins » (Printemps, Bon Marché) se caractérisent par :

- leur taille et la variété de leur assortiment : un magasin comme le Printemps vend près de 300 000 articles (ou références) différents ;
- leur emplacement en centre-ville ;
- le standing de leurs infrastructures et de leurs produits ;
- l'importance des services offerts aux clients (service après-vente, réparations, livraisons, reprises, etc.) ;
- l'existence d'une centrale d'achats puissante.

Magasins populaires

Les caractéristiques des « magasins populaires » (type Prisunic ou Monoprix) se rapprochent de celles des grands magasins en ce qui concerne la centrale d'achats, la variété des rayons et l'implantation dans les centres urbains, mais elles s'en distinguent par un assortiment beaucoup plus restreint (environ 3 500 références), des prix plus bas, une rotation rapide et des services à la clientèle plus sommaires.

Grandes et moyennes surfaces (GMS)

La dernière en date des formules de distribution est celle des grandes et moyennes surfaces. On distingue, parmi elles, les supermarchés (de 400 à 2 500 mètres carrés) et les hypermarchés (plus de 2 500 mètres carrés). Cette formule résulte d'une combinaison de caractéristiques dont les principales sont :

- la taille;
- la variété des articles;
- le libre-service généralisé;
- une implantation à l'extérieur des centres urbains, permettant de réduire les charges immobilières et de disposer de parkings étendus;
- une centrale d'achats puissante;
- des prix bas;
- un effort important de publicité et de promotion (les grandes chaînes de supermarchés et d'hypermarchés comptent parmi les plus gros annonceurs publicitaires français).

La première entreprise de ce type (Carrefour) a été créée en 1963, d'autres groupes ayant suivi son exemple peu après.

Il existe actuellement en France quelques milliers de supermarchés et quelques centaines d'hypermarchés. Globalement, ils représentent environ 10 % du chiffre d'affaires du commerce de détail, mais leur part est supérieure à 75 % pour la plupart des produits alimentaires et d'entretien et elle est en augmentation constante, en dépit des restrictions que, pour des raisons politiques et sociales, les pouvoirs publics imposent à l'ouverture de nouveaux points de vente.

Hard Discount

Le hard discount est une formule de distribution née en Allemagne qui s'est généralisée rapidement à toute l'Europe. Cette formule se caractérise par une surface relativement réduite (moins de 600 m² en moyenne) dont l'aménagement et l'équipement sont « dépouillés » au maximum, un assortiment très étroit essentiellement composé de produits de première nécessité dont le taux de rotation est très élevé et un très faible niveau de service.

Les hard discounters (Aldi, Lidl ou Norma par exemple) parviennent ainsi à proposer des produits à des prix parfois inférieurs de plus de 40 % à ceux des marques nationales. L'importance du volume des ventes par produit permet aux hard discounters de pratiquer des appels d'offre au niveau mondial et d'obtenir ainsi un avantage décisif au niveau du prix d'achat des produits vendus.

Vente par correspondance

La vente par correspondance sur catalogue, pratiquée par des grandes entreprises telles que Les Trois Suisses ou La Redoute, ne représente en France qu'une faible part de la distribution, mais cette part est en augmentation régulière.

L'essentiel

1. Fonctions et problèmes de la distribution

Dans l'élaboration de sa politique de distribution, un producteur vise généralement trois catégories d'objectifs : une bonne couverture quantitative de son marché potentiel; une bonne « qualité » de ses circuits de distribution; la minimisation de ses coûts de distribution.

2. Le choix des circuits de distribution

Les principaux critères dont un producteur s'inspire pour choisir son ou ses circuits de distribution sont : les caractéristiques du produit à distribuer; les caractéristiques et les comportements d'achat des clients potentiels finaux; les caractéristiques, les comportements et les attentes des canaux de distribution disponibles; les ressources et la puissance de l'entreprise; les critères de rentabilité; les risques de conflits futurs avec les intermédiaires de la distribution.

3. La gestion des relations avec les intermédiaires extérieurs

Cette gestion comporte deux volets principaux. D'une part, l'entreprise doit obtenir que les intermédiaires choisis par elle acceptent effectivement de vendre ses produits (c'est-à-dire de les « référencer »). D'autre part, une fois le référencement obtenu, l'entreprise doit suivre son produit chez ses distributeurs pour s'assurer que ceux-ci le vendent bien.

La gestion des relations avec les intermédiaires extérieurs devient actuellement de plus en plus difficile en raison du *déséquilibre croissant* du rapport de forces producteurs-distributeurs en faveur de ces derniers.

4. L'évolution des rapports producteur-distributeur

Qu'il s'agisse de mieux résister aux exigences et aux pressions croissantes des distributeurs ou de mieux lutter contre la concurrence des marques de distributeurs et des 1^{er} prix, le producteur dispose de *deux solutions complémentaires*. La première va s'efforcer d'agir directement sur les clients finaux de façon à stimuler la demande pour le produit; la seconde, le *trade marketing*, va chercher à améliorer les rapports entre le producteur et son distributeur et à mettre en place des moyens de commercialisation conjoints et plus efficaces.

5. Le marketing des entreprises de distribution

Les principales particularités du marketing des entreprises de distribution concernent :

- la politique de produit : dans le choix de son « assortiment », une entreprise de distribution doit tenir compte de certains critères spécifiques; d'autre part, les services annexes à la clientèle (livraison, service après-vente, crédit, parking, etc.) constituent souvent un élément important de la politique de produit;
- la politique de prix : les méthodes de fixation des prix suivies par les entreprises de distribution sont souvent plus simples et plus souples que celles des entreprises de production;
- la politique d'implantation des points de vente : des méthodes d'étude et d'enquête existent pour évaluer la zone de chalandise, la clientèle et le chiffre d'affaires potentiels d'une implantation envisagée;
- la politique de communication : un choix doit être fait entre une publicité « produits » et une publicité « institutionnelle »;

- le contrôle de rentabilité par produit : il doit prendre en considération certains coûts qui ont, dans ce secteur, une importance primordiale, tels que les coûts de stockage, les frais financiers (qui sont liés à la vitesse de rotation) et les coûts d'espace (ou de « linéaire »).

6. *Distribution et Internet*

La notion de désintermédiation dont parlent abondamment les spécialistes du commerce électronique ne signifie généralement pas « tirer un trait sur la distribution » mais bien plutôt « trouver de nouveaux modes de distribution ». Ainsi, la reconfiguration électronique de certaines activités, en dehors d'une désintermédiation *stricto sensu*, peut conduire à remplacer les intermédiaires « historiques » par de nouveaux intermédiaires ou encore à accroître le nombre des nouveaux acteurs au sein d'un secteur.

Néanmoins, trois raisons protègent encore les distributeurs et constituent autant d'obstacles à la disparition des intermédiaires tels que nous les connaissons aujourd'hui :

- assurer certaines fonctions logistiques s'avère toujours indispensable ;
- les entreprises traditionnelles peuvent aussi s'approprier certains des avantages liés à Internet ;
- les consommateurs ne semblent pas encore prêts à accepter le « tout virtuel ».

Zara ou l'indéniable attrait du point de vente *made in Galicia*

C'est un défi que de nombreuses entreprises doivent affronter au quotidien : la concurrence les oblige désormais à plus de réactivité et d'innovation dans un environnement instable et mouvant. La difficulté majeure est d'arriver à concilier complexité – qui requiert d'ordinaire analyse approfondie et planification prudente – et instabilité des marchés – qui nécessite vitesse, audace et adaptation permanente.

Automobile, informatique, électronique grand public, textile, aucun secteur n'est a priori épargné mais seuls quelques *happy few* sont aujourd'hui – à l'instar de Zara ou d'Amazon – capables de résoudre la quadrature du cercle.

La stratégie de Zara repose sur la rapidité avec laquelle ses magasins sont approvisionnés et l'extraordinaire rotation des articles vendus. Face à la mode conçue comme privilège, l'entreprise espagnole propose une formule à prix attractifs qui démocratise les tendances et les rend accessibles – pour ainsi dire « en temps réel ». Là où les Benetton et autres Gap ont besoin de trois à quatre mois pour dessiner et lancer un vêtement en production, Zara – dont les saisons ne durent pas plus d'un mois – conçoit, fabrique et livre chaque nouvelle collection en quinze jours.

L'entreprise doit son succès à une gestion logistique tendue vers la demande et contrôlée en presque totalité. À deux pas de La Coruna – en Galice espagnole – sont regroupés plus des deux tiers de ses sources d'approvisionnement et quinze des dix-neuf unités de production se situent à proximité immédiate des bâtiments du siège de la société !

À l'autre bout de la chaîne, l'enseigne possède en propre la quasi-totalité de ses magasins. Armancio Ortega – le fondateur et actuel dirigeant de l'entreprise – n'aime pas le système de la franchise. Un choix qui s'avère gourmand en capital mais qui explique en bonne partie le succès de la formule organisée autour d'une triple idée : rapidité, flexibilité et attractivité. Pour ce faire, Zara utilise un système d'informations puissant et parfaitement harmonisé entre le réseau de ses boutiques, le siège de l'entreprise et ses usines de fabrication. Pas un instant à perdre à cause d'intermédiaires, de sous-traitants ou de franchisés qui ralentiraient le système et nuiraient à sa fluidité ; les données stratégiques – qualitatives autant que quantitatives – peuvent ainsi chaque soir remonter des points de vente à La Coruna. Des statistiques de vente aux tendances vestimentaires observées *in situ*, des remarques de clientes mécontentes aux retours des articles par magasin, tout est suivi, analysé, intégré à une vitesse inégalée sur un marché marqué par l'éphémère et l'évolution permanente des styles et des tendances. L'enseigne espagnole promeut ses « mini collections » à un rythme soutenu : près de 80 % des articles présentés en magasin – et adaptés à la demande locale – ont disparu au bout de trois semaines.

Afin de satisfaire une femme dont le goût pour de nouveaux modèles ne se dément jamais, Zara tire un double parti de sa capacité inégalée à réduire les cycles de commercialisation. L'entreprise peut d'abord parfaitement coller aux évolutions les plus rapides des tendances et des styles et se différencier sur un marché avide de nouveautés et « compulsif » dans ses achats. Au-delà – et donnant corps à l'idée selon laquelle on ne revient jamais vraiment deux fois dans le même magasin Zara visite après visite – l'entreprise a réussi à favoriser le « réflexe conditionné » et une certaine dépendance chez ses

clientes. Exploitant avec talent le mécanisme de la rareté – je ne suis pas sûre de retrouver l'article demain et je devrais plutôt l'acheter dès aujourd'hui – et une réactivité permanente, l'entreprise suscite d'abord la curiosité et très vite le réflexe et l'habitude. De façon tout à fait explicite, l'entreprise avoue d'ailleurs moins chercher à maximiser le panier d'achat moyen par visite qu'à accroître le taux de fréquentation de ses points de vente. Conséquence directe : le niveau de stocks en boutique est ridiculement faible par rapport aux standards habituels de la profession. Si le raisonnement consistait jusqu'alors à empiler le maximum de produits en magasin afin de rentabiliser les mètres carrés, Zara parvient au même résultat en disposant seulement trois ou quatre articles en rayon et aucun en réserve.

L'aménagement et l'ambiance des boutiques sont constamment modifiés pour faire venir et revenir la cliente et lui faire vivre, chaque fois, une expérience d'achat plaisante et différente. Matériaux, décors, espace, ambiance musicale, tout est conçu et mis en place par le groupe Inditex auquel la marque appartient. Et tout le monde – des équipes de conception et de merchandising aux corps de métier responsables de l'aménagement du point de vente – est originaire de Galice.

Autre point fort de l'entreprise : la qualité et la visibilité des emplacements choisis qui permettent au magasin de servir non seulement de point de contact mais aussi d'étendard de la marque sans besoin d'investir dans des campagnes de communication coûteuses et exigeantes (voir page I). Pas question pour la marque d'inaugurer un espace inférieur à 1 500 mètres carrés qui ne soit situé au cœur de la ville. L'entreprise espagnole s'impose ainsi dans des endroits prestigieux : Soho à Londres, les Champs-Élysées ou la Madeleine à Paris, la cinquième avenue à New York.

Loin des campagnes sulfureuses et provocantes de Benetton, Zara ne consacre que 0,35 % des ventes à la publicité. Dès ses débuts, Armanco Ortega – aujourd'hui première fortune d'Espagne – a décidé de mettre en place une stratégie de « communication zéro », préférant tout miser sur ses boutiques – la seule image fidèle de son groupe – en consacrant plus de 75 % des investissements de sa société à parfaire et à étendre son réseau de points de vente.

Sources : Bialobos C., « Zara : le marchand de fringues le plus rapide d'Europe », Capital, 147, décembre 2003. Castets C., « Zara et H & M : la surenchère », Le Nouvel Économiste, 1254, 9 avril 2004. Cordonnier A., « Zara ou l'art de paraître moins cher qu'on ne l'est », Management, 149, janvier 2008. Doiseau I., « H&M et Zara, futurs gagnants de la crise ? », Points de vente, 1050, 15 juin 2009. Duval J.B., « Plongée dans les coulisses de Zara », LSA, 2070, 11 décembre 2008. Le Quoc K., « Les recettes de Zara pour raccourcir ses délais », Le Figaro Entreprises, 3 juin 2002. Michel C., « H&H contre Zara, le duel des ténors de la fringue », Capital, 168, septembre 2005.

La politique de communication (1) : gestion de la force de vente et promotion

Après la politique de produit, de prix et de distribution, la politique de communication constitue le quatrième grand moyen d'action du marketing ou, si l'on préfère, la quatrième composante du marketing-mix. En raison de son importance et de sa complexité, elle fera l'objet de deux chapitres successifs.

Après avoir présenté les fonctions et les instruments de la politique commerciale de l'entreprise dans ce chapitre (gestion de la force de vente et promotion des ventes), le chapitre suivant sera dédié à la communication média et hors média.

Pour vendre ses produits, soit aux intermédiaires de la distribution, soit directement aux consommateurs ou utilisateurs finaux, une entreprise ne peut pas compter uniquement sur la demande spontanée émanant de ses clients potentiels. Elle doit aussi, en permanence, stimuler et entretenir cette demande par sa *politique commerciale*. Celle-ci utilise deux outils principaux, qui sont la *gestion de la force de vente* de l'entreprise et les actions de *promotion des ventes*.

Section 1 ■ Gestion de la force de vente

Section 2 ■ La promotion des ventes

Après avoir lu ce chapitre, saurez-vous répondre aux questions suivantes ?

- De quels moyens d'action disposent les entreprises pour stimuler et entretenir la demande des clients de façon générale ?
- Peut-on définir un profil de vendeur unique ?
- Quels sont les différents types de vendeurs au sein d'une entreprise ?
- De quelles façons peut-on répartir une force de vente ?
- Qu'appelle-t-on vendeur multicarte ?
- Quels types de rémunération un vendeur peut-il s'attendre à recevoir ?
- Quelles sont les méthodes employées pour rendre l'action des forces de vente plus efficace ?
- Définir et illustrer la notion de promotion des ventes.
- Énoncer les différences principales entre communication média et hors média et promotion.
- Détailler les moyens promotionnels mis aujourd'hui à la disposition de l'entreprise.
- Décrire les différentes étapes de mise en œuvre d'une opération promotionnelle réussie.
- Discuter du rôle clé de la force de vente dans la réussite d'une opération promotionnelle.
- Comment peut-on évaluer l'efficacité d'une opération promotionnelle ?
- Quelles sont les méthodes pouvant être employées au sein de l'entreprise pour fixer le budget global de sa communication-promotion ?

Section 1

GESTION DE LA FORCE DE VENTE

La plupart des entreprises de production de biens et de services utilisent, on l'a vu, une force de vente propre (composée de vendeurs ou représentants) soit pour vendre directement aux clients finaux, soit pour vendre aux intermédiaires extérieurs (gros-sistes, détaillants, centrales d'achats, etc.). L'importance numérique de cette force de vente « interne » varie selon les secteurs et les entreprises mais son importance économique est toujours considérable : on estime que les coûts de la force de vente représentent en moyenne 10 % environ des coûts totaux des entreprises de production. En outre, le volume des ventes et les résultats des entreprises dépendent pour une large part de l'efficacité et du dynamisme de leurs vendeurs. C'est pourquoi la gestion de la force de vente est un volet important de la politique commerciale des producteurs. Elle comporte quatre aspects principaux.

1 Définition des tâches et sélection des vendeurs**1.1 Les tâches des vendeurs**

La première décision à prendre concerne les tâches précises qui seront confiées aux vendeurs. Elles peuvent être, selon les cas, très diverses et conduisent à distinguer plusieurs types de vendeurs, pour lesquels les qualités requises sont très différentes.

■ **Le preneur d'ordre ou l'arracheur de commandes**

Au niveau le plus simple, un vendeur peut n'avoir pour tâche que de visiter périodiquement des clients potentiels et d'obtenir leurs commandes.

Exemple

■ Les représentants de certains groupes agroalimentaires.

■ **Les délégués et les visiteurs non-vendeurs**

Il s'agit de représentants qui sont chargés d'informer les clients potentiels ou les prescripteurs sur les produits de l'entreprise et de promouvoir ces produits, mais sans pouvoir les vendre.

Exemple

■ Les visiteurs médicaux des laboratoires pharmaceutiques.

■ **Les vendeurs technico-commerciaux**

Ce sont des vendeurs d'un standing élevé qui, pour vendre les produits de leur entreprise, doivent souvent procéder préalablement à des études techniques sur les besoins des clients potentiels et participer ensuite à l'implantation des produits ou services vendus.

Exemple

■ Les responsables « grands comptes » de fabricants d'ordinateurs ou de prestataires industriels.

■ **Les promoteurs-merchandisers**

Cette catégorie de vendeurs a pour mission principale de faire en sorte que les distributeurs extérieurs à l'entreprise (notamment détaillants, grandes surfaces, grands magasins, etc.) allouent un linéaire suffisant aux produits de l'entreprise et les présentent d'une manière attrayante. Pour cela, ils leur fournissent des conseils en matière de merchandising et cherchent à les associer aux opérations de promotion de l'entreprise.

En pratique, les tâches confiées par une entreprise à ses vendeurs peuvent être une combinaison des principaux types qui viennent d'être décrits, et elles peuvent varier selon les vendeurs, à l'intérieur même d'une équipe de vente déterminée.

En outre aux tâches de vente qui viennent d'être énumérées vient presque toujours s'ajouter, pour les vendeurs, une tâche d'information à double sens consistant à informer les clients potentiels sur l'entreprise, et à informer les responsables marketing de l'entreprise sur les comportements et les attitudes des clients potentiels.

1.2 Sélection des vendeurs

On s'est souvent posé la question de savoir s'il existait un prototype du bon vendeur, c'est-à-dire un profil de personnalité particulièrement adapté à ce métier, et des études ont été menées à ce sujet. Certains de leurs auteurs ont cru pouvoir en tirer des listes plus ou moins longues de « qualités fondamentales », dont les deux plus importantes sont généralement :

- le besoin de s'affirmer (ou volonté de puissance ou de réussite);
- l'empathie, c'est-à-dire l'aptitude à percevoir ce que pense et ressent la personne à qui l'on parle.

En fait, les choses ne sont malheureusement pas aussi simples. D'une part, en effet, les qualités requises ne sont pas nécessairement les mêmes pour toutes les tâches qui peuvent être confiées à un vendeur : un bon arracheur de commande aura généralement un « profil » différent de celui d'un technico-commercial ou d'un promoteur-*merchandiser*. D'autre part, même pour une tâche déterminée, l'expérience montre que des types de personnalité très différents peuvent réussir aussi bien. Certains vendeurs réussissent par leur compétence technique et leur sérieux, d'autre par leur « bagout », leur aplomb, leur assurance et l'autorité naturelle qu'ils exercent sur leurs clients potentiels, d'autre par leur sociabilité, la sympathie qu'ils inspirent, les relations amicales qu'ils nouent avec les clients, etc. Certains pratiquent le *hard selling*, fondé sur la dominance, d'autres le *soft selling* fondé sur l'empathie. Bref, de même qu'il y a plus d'une manière d'être un bon séducteur, il y a plus d'une manière d'être un bon vendeur. C'est pourquoi, dans la définition des qualités requises chez les vendeurs, le responsable de leur recrutement doit éviter tout excès de rigidité. Plutôt que de définir un profil unique, il énumérera un ensemble de compétences et de traits de personnalité propices à la bonne exécution des tâches qui seront confiées aux vendeurs, tout en admettant qu'aucun candidat ne les possèdera vraisemblablement toutes.

2 Nombre et affectation des vendeurs

2.1 Nombre de vendeurs

La méthode la plus couramment employée pour déterminer le nombre de vendeurs dont une entreprise a besoin est celle de la « charge de travail ». Elle consiste à calculer quel est le nombre de clients potentiels à voir et la fréquence nécessaire des visites. Connaissant, par ailleurs, le nombre de visites moyen que peut réaliser un représentant, on en déduit le nombre de représentants requis.

2.2 Affectation des vendeurs

Dans une force de vente, les tâches peuvent être réparties entre les vendeurs selon différents critères alternatifs.

■ Répartition géographique

Un premier système consiste à confier les mêmes tâches à tous les vendeurs, en affectant à chacun d'eux un secteur géographique déterminé. Les principaux avantages de cette formule sont sa simplicité et son coût relativement bas, qui résulte du fait que les frais de déplacement des vendeurs peuvent être minimisés. Mais elle n'est efficace que si les tâches demandées aux vendeurs sont assez peu nombreuses et assez homogènes pour qu'un même vendeur puisse les assurer toutes d'une manière correcte.

■ Répartition par produits

Lorsqu'une entreprise vend plusieurs types de produits nettement distincts, et surtout lorsque la vente de ces produits exige des compétences techniques assez poussées, elle peut spécialiser ses vendeurs par famille de produits.

■ Répartition par clientèles

Lorsque les produits ou services de l'entreprise sont relativement homogènes, mais que les besoins et les caractéristiques de leur clientèle sont hétérogènes, il peut être avantageux de spécialiser les vendeurs par catégories de clients, pour leur permettre d'acquérir une connaissance approfondie de celles-ci.

Exemple

Un fabricant de produits de grande consommation peut répartir sa force de vente entre :

- grossistes;
- centrales d'achats;
- collectivités;
- grandes surfaces.

■ Répartition par tâches

Enfin, lorsque la force de vente doit assumer plusieurs tâches nécessitant des compétences distinctes, il peut être avantageux de spécialiser les vendeurs par tâches (celles-ci pouvant coïncider d'ailleurs avec des clientèles distinctes).

Exemple

La force de vente des laboratoires pharmaceutiques comporte généralement trois types de vendeurs :

- les visiteurs médicaux;
- les preneurs d'ordre auprès des grossistes-répartiteurs;
- les promoteurs-merchandisers auprès des pharmaciens.

3 Statut et rémunération des vendeurs

3.1 Statut juridique

Il existe deux principaux types de statut juridique pour les vendeurs : celui des représentants multicartes et celui des représentants exclusifs.

Les multicartes sont des vendeurs qui représentent simultanément plusieurs entreprises de production, généralement non concurrentes entre elles mais s'adressant aux mêmes clients.

Exemple

Un représentant multicarte auprès des bureaux de tabac pourra représenter à la fois une marque de cigares, une marque de briquets, une marque de *chewing gums*, etc.

En fait, ce premier type de vendeurs, qui jouit d'une assez large autonomie par rapport aux entreprises qu'il représente, est plutôt pour elles un agent « extérieur » de distribution qu'un employé, et elles ne peuvent guère lui demander d'effectuer d'autres tâches que la vente proprement dite. C'est la raison principale pour laquelle le recours aux représentants multicartes a tendance à diminuer au profit des représentants exclusifs. Ceux-ci sont en effet des salariés de l'entreprise qui, par conséquent, dispose d'une plus grande latitude dans leur gestion.

3.2 Rémunération

Les commissions

Historiquement, la forme la plus courante de rémunération des vendeurs, qu'ils soient exclusifs ou multicartes, a été longtemps la commission, c'est-à-dire un pourcentage prédéterminé de leurs ventes. Cette formule a le double avantage d'être simple et motivante. Mais elle présente deux inconvénients sérieux : d'une part, elle ne permet pas d'inciter les vendeurs à réaliser d'autres tâches que la vente immédiate, puisque seule celle-ci est « rentable » pour eux. D'autre part, elle est souvent injuste et peut être coûteuse pour l'entreprise, dans les cas où les ventes ne dépendent pas seulement des efforts du vendeur mais aussi de l'évolution du marché ou des efforts de publicité ou de promotion de l'entreprise. C'est pourquoi, si cette formule reste encore assez répandue, il est rare désormais qu'elle constitue l'unique rémunération des vendeurs, et, lorsqu'elle subsiste, elle est généralement associée à un salaire fixe.

Salaire fixe

À la fois pour assurer aux vendeurs un minimum de sécurité, et pour pouvoir exiger d'eux d'autres tâches que la vente proprement dite, beaucoup d'entreprises

leur versent un salaire mensuel fixe. L'inconvénient possible de la formule du salaire fixe est qu'elle risque d'être peu motivante pour les vendeurs. Mais cet inconvénient peut être pallié par une combinaison « fixe plus commissions », ainsi que par l'utilisation d'autres stimulants financiers.

■ *Autres stimulants financiers*

Les stimulants financiers qui peuvent être associés au système du salaire fixe sont :

- les primes versées aux vendeurs pour la réalisation de leurs objectifs de toutes natures (nombre de visites, volume de ventes, nouveaux clients acquis, matériel promotionnel mis en place, etc.);
- les promotions périodiques en salaire ou en responsabilité qui peuvent être accordées aux vendeurs ayant obtenu de bons résultats.

4 Formation, animation, contrôle

Pour obtenir des vendeurs les prestations souhaitées, il faut en permanence les former, les animer et les contrôler.

4.1 Formation

Certains vendeurs traditionnels mettent en doute l'efficacité ou même la possibilité de la formation en ce qui concerne leurs activités, en arguant que la vente est un « don inné ». En réalité, même si certains individus sont naturellement plus doués que d'autres, les qualités utiles à la vente peuvent être développées par une formation appropriée.

■ *Contenu de la formation*

Ce que l'on peut enseigner aux vendeurs concerne :

- les caractéristiques de l'entreprise qu'ils représentent, des produits qu'ils ont à vendre et des clients qu'ils vont visiter;
- les méthodes (ou l'art) de la vente : à cet égard, plutôt que de chercher à imposer un modèle unique du « bon vendeur », les bons programmes de formation s'efforcent de développer chez chaque vendeur ses propres qualités et de découvrir son « style ». En outre, ils les entraînent à construire et présenter un argumentaire, à percevoir et analyser les réticences d'un prospect, à réfuter ses objections et à franchir progressivement les étapes successives qui conduisent à la conclusion de la vente.

■ *Méthodes de formation*

Les méthodes de formation les plus efficaces sont :

- les séminaires et « écoles de vente » utilisant des méthodes de pédagogie « active » (confrontation d'expériences, études de cas, analyses de films, jeux de rôle, etc.);
- l'accompagnement du vendeur « sur le terrain » par un superviseur qui l'aide à analyser ses expériences, les difficultés qu'il rencontre, les erreurs qu'il commet, etc.

4.2 Animation

Du fait des caractéristiques de leur activité (travail individuel, dans un relatif isolement, nécessitant un dynamisme constant), les vendeurs, plus encore que les autres employés de l'entreprise, ont besoin d'être stimulés et animés. Bien que le système de rémunération puisse déjà constituer un facteur de stimulation, il n'est pas suffisant et doit être complété par d'autres éléments, dont les plus importants sont :

- des concours de ventes (assortis de primes);
- des réunions et séminaires périodiques;
- des relations personnelles, téléphoniques et épistolaires régulières avec les supérieurs hiérarchiques, etc.

4.3 Contrôle

Diverses procédures peuvent être utilisées pour s'assurer en permanence de la bonne exécution par les vendeurs des tâches qui leur sont confiées. Les principales sont :

- la fixation d'objectifs chiffrés à chaque vendeur; ces objectifs peuvent concerner le volume des ventes (quotas de vente), le nombre de visites à faire, le nombre de clients nouveaux à conquérir, etc. Ils devront de préférence être discutés et fixés d'un commun accord avec chaque vendeur en fonction du potentiel de son secteur, plutôt qu'imposés d'une manière autoritaire;
- l'obligation faite aux vendeurs de fournir régulièrement (par exemple journellement ou chaque semaine) des comptes rendus de leurs activités, sous les différents aspects pertinents (et pas seulement du point de vue des ventes réalisées).

Section 2 LE PROMOTION DES VENTES

1 Définition et importance de la promotion

1.1 Définition

La promotion des ventes consiste à offrir aux personnes appartenant à une cible déterminée des avantages matériels ou financiers temporaires, en vue de faciliter ou de stimuler d'une manière immédiate leurs achats.

Exemples

Offre d'un radio-réveil à tout souscripteur d'un abonnement à L'Express avant une date déterminée.

Proposition d'un essai gratuit de la nouvelle Peugeot.

Mise en place d'un stand de dégustation de la nouvelle crème Mont-Blanc dans les hypermarchés pendant un week-end.

Offre d'une 6^e bouteille gratuite pour tout achat de 5 bouteilles d'eau d'Évian.

La promotion, ainsi définie, est au confluent de toutes les autres composantes du marketing-mix :

- lorsque l'avantage temporaire proposé est une réduction de prix, la promotion est liée à la politique de prix ;
- lorsque c'est un cadeau, une prime ou un « lot promotionnel », elle est liée à la politique de produit ;
- lorsqu'il s'agit d'un jeu, d'une loterie ou d'un concours, l'opération de promotion a nécessairement un contenu de communication ;
- lorsqu'elle consiste à mettre en place dans les magasins un stand de dégustation, une animation ou une tête de gondole, elle s'insère dans la politique de distribution.

1.2 Distinction entre promotion des ventes et communication média et hors média

Dans certaines entreprises, la politique de promotion des ventes est définie et mise en œuvre en liaison étroite avec la politique de communication média et hors média (*cf.* annexe) (publicité, relations publiques, etc.), dans le cadre d'un même budget et sous le nom de « politique de communication-promotion ». Il s'agit toutefois de deux outils de marketing foncièrement différents qui, dans ce livre, seront traités séparément : la politique de promotion dans le présent chapitre et la politique de communication média et hors média dans le chapitre 7. Les différences entre promotion et communication *stricto sensu* concernent à la fois les objectifs et les modes d'action des moyens considérés.

■ Des objectifs différents

Alors que la communication média et hors média (publicité, relations publiques, etc.) a pour objectif d'agir sur les attitudes mentales des publics-cibles (motivations, croyances, images des marques, etc.), la promotion des ventes a pour objet d'agir directement sur leurs comportements effectifs (essai d'un produit, achat, etc.), sans passer par une modification préalable de leurs attitudes.

■ *Des modes d'action différents*

Le mode d'action de la communication média et hors média consiste à transmettre des messages au public dont on cherche à modifier les attitudes mentales, alors que celui de la promotion consiste à faciliter ou stimuler les comportements souhaités par des avantages matériels ou financiers (réduction de prix, primes, cadeaux, mise en avant des produits dans le linéaire, etc.).

■ *Des horizons temporels différents*

On considère souvent que les attitudes mentales sont plus rigides et plus stables que les comportements effectifs; il en résulte que les effets que l'on peut attendre de la communication média et hors média sont plus lents et progressifs, mais aussi plus durables que ceux de la promotion. En d'autres termes, la communication média et hors média est un moyen stratégique d'action à long terme, alors que la promotion est un moyen tactique d'action à court terme.

■ *Des conditions d'efficacité différentes*

Pour la même raison, les actions de communication média et hors média nécessitent des efforts plus prolongés et plus importants que celles de promotion : alors qu'une opération promotionnelle ponctuelle et d'un coût modique peut avoir des effets immédiats sur les ventes d'un produit, une campagne publicitaire ne peut espérer produire des effets que si elle est relativement massive et prolongée; en d'autres termes, le « ticket d'entrée » de la communication publicitaire est généralement plus élevé que celui de la promotion.

■ *Des effets inégalement mesurables*

Enfin, les effets de la communication média et hors média, par cela même qu'ils sont de nature mentale, sont plus difficiles à mesurer que ceux de la promotion, qui sont de nature comportementale : dans le premier cas, il faut mener des enquêtes auprès du public visé, dans le second cas, il suffit d'observer l'évolution des ventes.

1.3 Importance croissante de la promotion

La part des dépenses de promotion dans les budgets de communication-promotion des entreprises, en France comme dans les autres pays occidentaux, a tendance à s'accroître fortement depuis une vingtaine d'années. On estime que, dans le secteur des biens de grande consommation, elle dépasse désormais souvent 50 % du budget global, alors qu'il y a une quinzaine d'années elle n'était que de 20 % ou 30 %. Une enquête récente menée dans des hypermarchés de la région parisienne a montré que le nombre de produits vendus en promotion, au cours d'une journée déterminée, dépassait 200.

Cette croissance de la part des dépenses de promotion s'explique par plusieurs raisons.

En premier lieu, dans une période de concurrence intense comme celle que nous traversons actuellement, les entreprises ont souvent tendance à privilégier les moyens dont les effets sur les ventes sont immédiats, par rapport à ceux qui, comme la publicité, agissent plutôt à long terme.

En second lieu, les distributeurs sont très demandeurs d'actions promotionnelles, dans la mesure où ces actions leur permettent d'attirer des clients dans leurs magasins et d'accroître leurs ventes.

Enfin, il semble que les consommateurs eux-mêmes prennent peu à peu l'habitude de rechercher les « bonnes affaires » : aux États-Unis, en particulier, une proportion considérable des achats des consommateurs se fait désormais sur des produits en promotion.

2 Les principaux moyens promotionnels

Bien que les pratiques promotionnelles soient très strictement réglementées, notamment en France, il existe une grande variété de moyens promotionnels autorisés qui peuvent être classés dans six grandes familles, chacune d'entre elles étant plus spécialement adaptée à certains objectifs promotionnels.

2.1 L'essai gratuit

Une première famille de moyens promotionnels a pour objectif principal de faciliter l'essai d'un produit, dans l'espoir que le consommateur, satisfait de cet essai, deviendra ensuite un acheteur.

Dans le domaine des biens de grande consommation, l'essai gratuit prend généralement la forme d'une distribution d'échantillons du produit (échantillonnage) soit dans les boîtes aux lettres, soit dans les magasins (notamment aux caisses de sortie).

2.2 Les réductions de prix

Les réductions temporaires de prix peuvent avoir pour objectifs :

- de faciliter un premier achat d'un produit et donc de gagner de nouveaux acheteurs ;
- d'accroître la fidélité des consommateurs à une marque qu'ils utilisent déjà ;
- d'inciter les consommateurs à stocker une plus grande quantité du produit, ce qui les amène à en consommer plus.

Les réductions de prix peuvent se faire sous plusieurs formes :

- a.** baisse temporaire du « prix-tarif » ;

- b. distribution de coupons donnant droit à une réduction de prix, cette distribution pouvant se faire par mailing, par voie de presse ou sur les paquets eux-mêmes (coupons *on pack*). Dans ce dernier cas, la réduction s'applique normalement à un achat ultérieur ;
- c. offres de remboursement différé : elles consistent à offrir à l'acheteur le remboursement partiel de son achat moyennant l'envoi par lui d'une demande de remboursement accompagnée de « preuves d'achat » ;
- d. quantité de produit en plus : par exemple six bouteilles pour le prix de cinq, ou un flacon promotionnel de 75 cl pour le prix du flacon standard de 50 cl ;
- e. ventes avec reprise : souvent pratiquées dans les secteurs de l'électroménager, elles consistent à reprendre aux acheteurs d'un appareil neuf leur appareil ancien, à un prix supérieur à sa valeur réelle.

2.3 Primes et cadeaux

L'offre de primes ou de cadeaux aux acheteurs d'un produit a généralement pour objectif, comme les réductions de prix, de gagner de nouveaux clients, ou d'accroître la fidélité ou les quantités achetées par les clients actuels.

Selon la réglementation française, les primes et cadeaux liés à l'achat d'un produit ne peuvent pas dépasser un certain pourcentage de la valeur de ce produit (environ 5 %). Les cadeaux promotionnels peuvent prendre des formes diverses.

Exemples

Emballages promotionnels recyclable ou réutilisables, tels que les bouteilles de champagne pouvant se transformer en pieds de lampe.

Cadeaux placés dans ou sur l'emballage du produit, tels qu'un tampon-éponge joint à une bouteille de liquide vaisselle.

Cadeaux différés subordonnés à la présentation de « preuves » de plusieurs achats successifs et d'une importance proportionnelle au nombre de ces preuves : l'opération Bingo, par exemple, menée conjointement par plusieurs marques du groupe Danone, permettait aux consommateurs de gagner des prix en espèces de valeur variable selon le nombre de « grilles d'achat » remplies par eux.

Primes « autopayantes » : elles consistent à offrir aux acheteurs d'un produit la possibilité d'acheter un autre produit (généralement d'une catégorie toute différente) à un prix très avantageux.

2.4 Loteries, jeux et concours

Les loteries se caractérisent par l'intervention d'un tirage au sort pour la désignation des gagnants, alors que les jeux et les concours ne font pas intervenir le hasard. La réglementation française interdit de subordonner la participation à une loterie à l'achat d'un produit, alors qu'elle l'autorise pour les jeux et concours. Toutefois,

beaucoup de consommateurs s'imaginent à tort que leurs chances de gagner à une loterie sont plus fortes s'ils achètent le produit promu, de sorte qu'en pratique les loteries et les concours ont souvent les mêmes objectifs, à savoir :

- accroître la notoriété d'une marque, améliorer son image et la rendre plus sympathique;
- inciter à l'achat du produit.

Certaines entreprises, comme France-Abonnements, utilisent le système des loteries d'une manière permanente, en les dotant de prix très élevés et spectaculaires (1 million d'euros pour le gros lot à chaque tirage, par exemple).

Une forme particulière de loteries, appelée *winner per store* (WPS) consiste à faire des tirages séparés dans différents magasins, avec chaque fois un gagnant. L'expérience montre que, comme par hasard, le gagnant est parfois l'épouse du chef de rayon !

2.5 Animations et mises en avant

Les animations et les mises en avant sont des opérations temporaires de merchandising consistant à faciliter matériellement la prise en main et le cas échéant la consommation ou l'utilisation immédiate du produit. Il peut s'agir, par exemple :

- d'un stand de dégustation;
- de la présence de démonstratrices;
- de l'obtention, dans les magasins, d'emplacements particulièrement visibles et accessibles : têtes de gondoles, îlots centraux, etc.

Les opérations d'animation et de mise en avant sont généralement associées à des opérations d'essai gratuit, de réduction de prix ou de loteries, dont elles accroissent l'efficacité.

2.6 Promotion-distributeurs

Les opérations promotionnelles s'adressant aux distributeurs peuvent avoir pour objectifs de les inciter :

- à référencer un produit nouveau;
- à stocker une plus grande quantité de produit;
- à attribuer un meilleur emplacement ou un linéaire plus étendu au produit;
- à soutenir activement une promotion-consommateur concomitante.

Elles peuvent prendre la forme d'avantages financiers (remises), de cadeaux, de concours, etc.

3 L'élaboration et la mise en œuvre d'une opération promotionnelle

Les opérations de promotion sont presque toujours conçues et réalisées, pour le compte des annonceurs, par des agences de promotion spécialisées. Toutefois, les services marketing des annonceurs ont un rôle important à jouer à quatre moments essentiels du déroulement d'une opération promotionnelle : ce sont eux qui rédigent le brief-promotion, qui choisissent une proposition d'agence, qui s'assurent du soutien de la force de vente et qui évaluent *a posteriori* l'efficacité de l'opération.

3.1 La rédaction du brief-promotion

Le brief-promotion est l'équivalent pour la promotion de ce qu'est le brief-agence pour la publicité. C'est un document écrit, rédigé par le responsable marketing du produit considéré, et adressé par lui à une, ou plus généralement à plusieurs agences de promotion, en vue de leur permettre de préparer des propositions d'opérations promotionnelles.

Comme le brief publicitaire, le brief-promotion comporte trois rubriques principales :

- données de base sur le produit, le marché, les consommateurs et la concurrence ;
- présentation sommaire de la stratégie de marketing de la marque et de son mix de communication-promotion ;
- et surtout, formulation précise des objectifs spécifiques assignés à l'opération promotionnelle envisagée.

C'est dans cette troisième rubrique que le responsable marketing devra indiquer :

- quelle est la cible visée par l'opération ;
- quels effets l'opération devra avoir auprès de cette cible : augmenter le nombre d'acheteurs ou d'essayeurs du produit, augmenter la fidélité ou les quantités achetées, accroître les rotations en magasins, faciliter l'obtention d'un meilleur linéaire, etc.

C'est sur la base de ce brief que les agences consultées vont élaborer des projets qu'elles soumettront à l'annonceur.

3.2 L'évaluation *a priori* et le choix d'un projet

C'est au responsable marketing du produit qu'il appartient alors d'évaluer les projets qui lui sont présentés, et d'en choisir un. Cette évaluation se fera à la lumière des principaux critères suivants :

1. Adéquation de l'opération à la cible et aux objectifs définis dans le brief : en d'autres termes, il s'agit de vérifier que l'agence de promotion a bien compris quels étaient les buts de l'opération.
2. Attractivité probable du mécanisme promotionnel proposé. Pour être attractive, une offre promotionnelle doit posséder si possible les qualités suivantes :
 - clarté, facilité de compréhension et de participation : le mécanisme d'obtention des avantages proposés (primes, concours, réductions de prix, etc.) doit être simple à comprendre et ne doit pas exiger d'efforts trop importants de la part des personnes visées;
 - intérêt des avantages proposés; ils doivent être de préférence :
 - substantiels plutôt que symboliques,
 - immédiats plutôt que différés;
 - originalité et qualités ludiques du mécanisme proposé (notamment s'il s'agit d'un jeu ou d'un concours).
3. Effets prévisibles de l'opération sur l'image de la marque : il faut vérifier que l'opération proposée ne risque pas de dégrader cette image, et qu'elle est cohérente avec la politique globale de communication de la marque.

Exemple

Une opération de *couponing* sur un produit de luxe (parfum, champagne, etc.) risquerait de ternir l'image de la marque.

4. Critères de faisabilité. Il s'agit de vérifier que l'opération proposée :
 - est conforme aux contraintes légales et réglementaires;
 - est compatible avec les contraintes de production et de logistique de l'entreprise, notamment s'il s'agit de constituer des lots promotionnels ou d'utiliser des packagings spéciaux;
 - est compatible avec les exigences et les attentes des distributeurs et ne met pas à leur charge des tâches administratives ou des dépenses excessives.
5. Critères de coûts et de rentabilité. Il s'agit d'évaluer :
 - les coûts directs liés à l'opération (notamment les coûts supplémentaires de production si elle comporte la fabrication de packagings promotionnels);
 - les risques de dépassement du budget, notamment si le nombre de personnes qui demanderont à bénéficier des avantages proposés n'est pas prévisible avec exactitude (par exemple dans les opérations de *couponing*);
 - les effets prévisibles sur les ventes, pendant et après la mise en œuvre de l'opération;
 - il faut à cet égard, essayer d'évaluer non seulement les effets directs et immédiats de l'opération sur les ventes du produit, mais aussi :

- ses éventuels effets négatifs sur les ventes d'autres produits de l'entreprise (cannibalisation);
- ses effets différés sur les ventes du produit considéré : certaines offres très avantageuses peuvent inciter les consommateurs ou les distributeurs à stocker massivement le produit pendant la durée de l'opération, mais à cesser ensuite leurs achats jusqu'à épuisement de leurs stocks.

L'ensemble des évaluations financières des effets de l'opération doit, de préférence, se traduire par un compte d'exploitation prévisionnel de l'opération proposée.

3.3 Présentation de l'opération à la force de vente

Le succès ou l'échec d'une opération promotionnelle dépend pour une très large part de l'accueil qui lui sera réservé par les intermédiaires de la distribution, et cet accueil, à son tour, dépend de la manière dont l'opération leur sera présentée par la force de vente de l'entreprise. C'est pourquoi, lorsqu'il a choisi un projet de promotion, le responsable marketing doit le présenter d'une manière convaincante aux vendeurs, à l'occasion, par exemple, d'un congrès de vente, et fournir à ceux-ci un argumentaire de promotion qui servira de support à la présentation qu'ils feront eux-mêmes à leurs clients distributeurs. Cet argumentaire devra mettre en relief les avantages que présente l'opération proposée, non seulement pour les clients finaux, mais aussi pour les distributeurs (accroissement de leurs ventes, animation de leurs magasins, satisfaction de leur clientèle, etc.).

3.4 Évaluation *a posteriori* de l'efficacité de l'opération

Une fois que l'opération promotionnelle est terminée, il incombe au responsable marketing de la marque de procéder à une évaluation *a posteriori* objective et rigoureuse, de manière à savoir si, à l'avenir, d'autres opérations du même genre méritent d'être menées à nouveau. L'évaluation *a posteriori* d'une promotion peut se faire sous trois aspects principaux qui sont, par ordre de difficulté croissant : l'impact de l'opération (mesuré par le taux de remontée), le degré d'atteinte des objectifs qui avaient été fixés et le bilan financier.

■ **Mesure de l'impact (ou taux de remontée)**

L'impact d'une opération peut se mesurer à l'aide d'indicateurs du nombre de personnes qui ont effectivement profité de l'offre promotionnelle. Ces indicateurs, appelés « taux de remontée », peuvent être par exemple :

- le nombre de coupons de réduction qui ont été utilisés pour un achat;
- le nombre de bulletins de participation à un concours ou à une loterie;
- le nombre de primes ou de cadeaux distribués en échange de preuves d'achat, etc.

■ Degré d'atteinte des objectifs initiaux

Les taux de remontée, à eux seuls, ne permettent généralement pas de savoir si les véritables objectifs de la promotion ont été atteints, et dans quelle mesure.

Exemple

Si une opération de *couponing* avait pour principal objectif de faire essayer le produit par de nouveaux clients, le nombre de coupons remontés ne permet pas de savoir combien de nouveaux clients ont été gagnés : en effet, les coupons peuvent aussi bien avoir été utilisés par des clients anciens que par des clients nouveaux.

Pour savoir dans quelle mesure les véritables objectifs d'une opération de promotion-consommateurs ont été atteints, il est donc nécessaire en général d'avoir recours à des études auprès des consommateurs, et en particulier aux panels de consommateurs qui permettent de mesurer, par exemple, les gains de nouveaux clients, l'accroissement de la fidélité à la marque, l'accroissement des quantités consommées, etc.

S'agissant des promotions en direction des distributeurs, les indicateurs les plus pertinents du succès d'une opération pourront être, par exemple :

- le nombre de têtes de gondole qui ont été obtenues ;
- l'accroissement du linéaire attribué à la marque ;
- l'augmentation du nombre de magasins ayant référencé le produit, etc.

Enfin, qu'il s'agisse de promotions-consommateurs ou distributeurs, l'évolution des ventes du produit, avant, pendant et après l'opération, est généralement un indicateur pertinent de son succès. Ce n'est cependant pas, à lui seul, un indicateur suffisant, sauf dans les cas où l'accroissement global des ventes à court terme était l'unique objectif de la promotion.

■ Mesure de la rentabilité financière de l'opération

L'évaluation financière de la rentabilité d'une opération promotionnelle est l'aspect le plus difficile de l'évaluation *a posteriori*. Elle consiste :

- à estimer le volume des ventes supplémentaires qui ont été réalisées grâce à la promotion ;
- à calculer la marge brute dégagée par ces ventes supplémentaires ;
- à déduire de cette marge brute supplémentaire :
 - les coûts directs de l'opération (primes, cadeaux, coûts des packagings promotionnels, etc.),
 - le manque à gagner éventuel correspondant à la part des ventes à prix réduit qui, en l'absence de promotion, auraient été faites au prix normal ;

Simple dans son principe, cette méthode est difficile dans son application, notamment lorsqu'il s'agit de déterminer le volume des ventes supplémentaires imputables à la promotion.

Matrice d'adéquation des principaux moyens de communication et de promotion à la situation et aux objectifs de l'entreprise

Légende : ++ signifie « très bien adapté » ; + signifie « assez bien adapté »

		Communication				Promotion				
Moyens		Publicité par mass media	PLV	Publicité directe (mailing, phoning, contacts pers.)	Rel. pub., sponsoring, mécénat	Distrib. gratuite d'échantillons	Réduction temporaire du prix	Cadeaux, primes, concours	Animation, mise en avant	Promotions distributeurs
Nature et structure des publics visés	Large et indifférencié (homogène)	++	++		+	++	++	+	++	
	Large et segmenté (hétérogène)	+		+			+	+		
	Restreint et spécialisé		+	++	++		+	+		++
Comportements d'achat du produit	Réfléchis, prémédités	++		++	+	+	+	+	+	+
	Impulsifs, automatiques	+	++			+	++	++	++	+
Objectifs spécifiques visés par la politique de communication promotion	Accroître la notoriété, améliorer l'image du produit	++		+		+			+	
	Améliorer les attitudes à l'égard de l'entreprise				++					
	Faciliter le 1 ^{er} essai du produit	+	+	+		++	++	+	++	+
	Accroître rapidement le volume de ventes	+		+			++	++	++	+
	Encourager prescription et merchandising par la distribution	++	++			+	+	+	+	++

Annexe — La formulation du mix communication-promotion

Cette annexe traite du mix que l'entreprise doit réaliser entre la communication et la promotion des ventes sous ses deux principaux aspects, à savoir :

- la fixation du budget global ;
- la répartition de ce budget entre les différents moyens disponibles.

La fixation du budget global de communication-promotion

Au niveau de la direction générale d'une entreprise ou de sa direction du marketing, il est fréquent qu'au moment de l'élaboration de la stratégie annuelle de marketing, le budget de communication et de promotion soit fixé d'abord d'une manière globale, tous moyens confondus, le soin étant laissé au responsable de la communication et de la promotion de soumettre ensuite des propositions de ventilation de ce budget global.

Pour préparer cette première décision, il n'existe pas de méthode unique et infaillible. Il faut même reconnaître que, de toutes les décisions que peut être appelé à prendre un responsable marketing, la fixation du budget global de communication-promotion est actuellement l'une de celles qui comportent la plus grande part de pragmatisme et la moins grande part de rigueur scientifique.

Cependant, quatre approches logiques peuvent être utilisées, alternativement ou conjointement, pour tenter de résoudre d'une manière sinon optimale, tout au moins satisfaisante, ce difficile problème.

« Ce que nous pouvons nous permettre »

L'approche la plus simple – et même la plus simpliste – consiste à fixer le budget de communication-promotion au niveau le plus élevé possible, dans la limite des ressources financières dont on dispose.

Exemple

Une entreprise prévoit de faire un chiffre d'affaires de 60 millions € pendant le prochain exercice ; l'ensemble de ses coûts (hors communication-promotion) est évalué à 40 millions € ; elle vise un bénéfice avant impôts de 6 millions ; elle en conclut que la somme maximum disponible pour le budget de communication-promotion est de : $50 - 40 - 6 = 4$ millions €.

Cette méthode peut permettre de fixer un ordre de grandeur réaliste du budget de communication, mais elle ne saurait permettre, à elle seule, d'en préciser le montant exact car elle comporte une grave faiblesse : elle suppose que le chiffre d'affaires de l'entreprise est prévisible indépendamment du budget de communication : en d'autres termes, elle ignore délibérément l'influence de ce budget sur les ventes de l'entreprise. Dans l'exemple donné ci-dessus, rien ne prouve qu'avec un budget de 4 millions l'entreprise atteindra effectivement son objectif de 60 millions de chiffre d'affaires, ou encore qu'avec un budget supérieur (6 millions, par exemple), elle ne réaliserait pas un chiffre d'affaires et un profit supérieurs.

Référence aux budgets des concurrents (« *share of voice* »)

Une deuxième approche consiste à fixer le budget communication de l'entreprise par référence à celui des entreprises concurrentes du même secteur. Elle s'appuie sur l'hypothèse selon laquelle il existe une relation étroite entre la part de voix (appelée aussi *share of voice* ou SOV) d'une marque, c'est-à-dire la part que représentent ses dépenses publicitaires par rapport à l'ensemble des dépenses publicitaires de la profession, et sa part de marché. Elle peut prendre deux formes principales :

1) fixer le budget publicitaire de l'entreprise à un niveau tel que sa part de voix soit égale à la part de marché qu'elle détient ou qu'elle désire détenir.

Si l'on souhaite conserver ou conquérir 20 % du marché, on dépensera en publicité-promotion 20 % de ce que dépense l'ensemble de la profession. Cette méthode, qui peut être valable dans le cas d'un produit déjà connu et peu différencié par rapport aux produits concurrents, est cependant, dans les autres cas, d'une rigidité et d'un conservatisme excessifs ;

2) fixer le budget à un niveau supérieur, d'un certain pourcentage, à celui des concurrents les plus importants.

Cette méthode est souvent utilisée pour le lancement d'une marque nouvelle. Elle s'appuie sur l'idée selon laquelle, pour se faire une place, il faut « crier plus fort » que les autres, au moins pendant la période de lancement. Mais, outre qu'il existe d'autres moyens de se faire une place (qualités du produit, prix, efficacité de la force de vente et de la distribution), rien ne permet de savoir de quel pourcentage exact il faut dépasser le concurrent pour obtenir un « ticket d'entrée » sur le marché.

Analyse des tâches à remplir (méthode « ascendante »)

La troisième famille de méthodes de fixation du budget global de communication-promotion consiste à fixer avec le maximum de précision les objectifs qui seront assignés à la communication et à la promotion, dans des termes opératoires tels que le nombre d'individus à qui on souhaite transmettre un message et le nombre de contacts que l'on souhaite avoir avec chacun d'eux, ou le nombre de magasins où l'on souhaite réaliser des opérations promotionnelles et leur durée, ou encore le nombre de clients que l'on souhaite voir essayer un produit nouveau etc., et à calculer ensuite les dépenses nécessaires pour atteindre ces objectifs.

Exemple

Une entreprise de presse a décidé de lancer un nouveau magazine féminin. Elle a pour objectif d'avoir, à la fin de la première année, 200 000 acheteurs réguliers. Pour cela, elle estime qu'il faut que 1 000 000 de femmes aient eu l'occasion de lire au moins une fois le magazine. Cela implique, selon le responsable du marketing, que 6 000 000 de femmes connaissent au bout de trois mois l'existence et les caractéristiques générales du magazine, et qu'au moins la moitié d'entre elles se voient offrir, au moins une fois au cours de l'année, un numéro gratuit ou la possibilité d'un abonnement préférentiel. Il reste alors à calculer les budgets de publicité et de promotion nécessaires pour atteindre ces objectifs précis.

Il ne faut cependant pas se dissimuler les faiblesses et les difficultés de cette démarche : d'une part, elle laisse entier le problème de la fixation des objectifs de la communication-promotion, ou plus précisément elle ne donne aucune assurance que les objectifs fixés sont optimaux ; d'autre part, le calcul des dépenses nécessaires pour obtenir tel taux de notoriété ou tel taux d'essai du produit ne peut généralement être qu'approximatif.

Évaluation de l'élasticité des ventes

Enfin, la méthode la plus rationnelle, tout au moins en théorie, consiste à fixer le niveau du budget de communication-promotion d'une entreprise (ou d'un produit) en fonction de ses effets prévisibles sur le volume des ventes et/ou la rentabilité. Elle comporte trois étapes principales :

- la première consiste à essayer de prévoir quel serait le volume des ventes pour chacun des différents niveaux envisageables du budget publi-promotionnel ;
- la deuxième consiste à calculer, à partir de cette prévision de volume des ventes, quels seraient, pour chacun des budgets de communication-promotion envisageables, les recettes, les coûts (y compris ceux de communication-promotion) et par conséquent la rentabilité ;
- la troisième consiste à choisir le budget qui répond le mieux aux objectifs et aux contraintes de l'entreprise en matière des ventes et/ou de rentabilité.

Les deux dernières étapes ne posent pas de grands problèmes ; en revanche, toute la difficulté de la démarche réside dans la première étape, qui consiste en somme à évaluer l'élasticité de la demande du produit par rapport au budget de communication-promotion.

L'idéal, à cet égard, serait de tracer la courbe complète des ventes en fonction du budget de communication-promotion (voir figure ci-dessous).

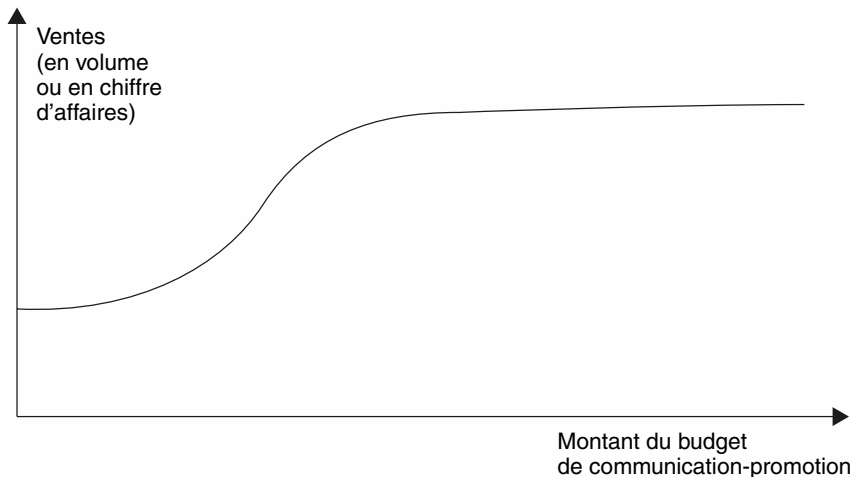


Figure 8.2 — Courbe des ventes prévisibles en fonction du budget de communication-promotion

Cette courbe aurait vraisemblablement, dans la plupart des cas, une forme en S qui exprime le fait qu'un petit budget de communication est peu efficace, puis que son efficacité grandit jusqu'à un certain point, et enfin qu'elle diminue par suite d'un phénomène de saturation.

À défaut de tracer la courbe d'élasticité complète, on peut se contenter de prévoir le volume des ventes correspondant à un nombre limité de budgets de communication-promotion envisageables, ce qui revient à situer quelques-uns seulement des points de la courbe d'élasticité. Mais, même sous cette forme simplifiée, le problème de prévision reste très difficile. Les principales méthodes utilisées pour le résoudre sont :

- l'analyse statistique (ou économétrique) des relations observées dans le passé (pour le produit dont il s'agit ou pour des produits comparables) entre le volume des ventes et le budget de communication-promotion ;
- la mise en œuvre d'un plan d'expérience consistant à faire varier volontairement le niveau de pression publi-promotionnelle dans différentes zones géographiques comparables (dans le cadre de marchés-témoins), et à observer ensuite le niveau des ventes correspondant à chaque niveau de pression ;
- à défaut, l'évaluation raisonnée du niveau des ventes que l'on peut attendre pour chacun des budgets envisagés, cette évaluation étant faite par le responsable marketing sur la base de son expérience du produit considéré ou de produits analogues.

Du fait des grandes difficultés d'application que comporte cette méthode, elle est rarement utilisée. Il en existe toutefois une variante, moins ambitieuse et plus facile à mettre en œuvre, qui est la méthode du « point mort ».

La méthode du point mort

Cette méthode ne prétend pas prévoir quel sera le niveau des ventes (et de la rentabilité) pour chacun des budgets publi-promotionnels envisageables, mais seulement calculer, pour chacun d'entre eux, le volume de ventes qui serait nécessaire pour atteindre le niveau de rentabilité que l'on se fixe pour objectif, à charge pour le responsable marketing de juger si ce volume de ventes est plausible.

Exemple

Une entreprise a fait en 2009 un chiffre d'affaires de 120 millions € sur l'une de ses gammes de produits. Sa marge brute moyenne, c'est-à-dire la différence entre le prix de vente des produits et leur prix de revient, est de 50 %, soit : $120 \times 0,5 = 60$ millions €.

L'entreprise a dépensé, sur cette gamme, 15 millions en publicité-promotion, ce qui laisse une « contribution » de $60 - 15 = 45$ millions €.

Le responsable marketing de cette gamme pense qu'en augmentant son budget publi-promotionnel il pourrait accroître sensiblement sa part de marché et son volume, mais sa direction générale lui impose comme contrainte de dégager au minimum une « contribution » égale à celle de 2009, soit 45 millions €.

Le budget publi-promotionnel envisagé par le responsable marketing pour 2010 est de 20 millions (au lieu de 15 millions en 2009). Le calcul de point mort consiste à déterminer de combien devraient augmenter les ventes pour que la contribution reste inchangée au niveau de 45 millions €. Sachant que la marge brute est de 50 %, la formule à appliquer est la suivante :

$$\text{CA supplémentaire} = \frac{5}{0,5} = 10 \text{ millions €}$$

En d'autres termes, si le budget publi-promotionnel était augmenté de 5 millions par rapport à 2009, il faudrait que le chiffre d'affaires augmente de 10 millions au moins pour que la contribution ne soit pas réduite. Cette augmentation de 10 millions € représente, en pourcentage, $(10/120) \times 100 = 8,3 \%$ du chiffre d'affaires de 2009. C'est au responsable marketing qu'il appartient de juger si elle est ou non plausible compte tenu de l'augmentation du budget publi-promotionnel envisagée.

Répartition du budget global : le mix communication-promotion

Une fois fixé, par des méthodes plus ou moins rigoureuses, le budget global de communication-promotion, il faut décider quels sont les moyens de communication et/ou de promotion qu'on utilisera, et comment sera réparti entre eux le budget global. Cette décision et cette répartition devront s'inspirer de quatre catégories de critères.

Le budget total disponible

En premier lieu, le nombre et la nature des moyens de communication et de promotion à retenir dépendront du montant du budget global et ceci sous deux aspects :

- 1) plus le budget global sera important, plus grand sera le nombre de moyens de communication et de promotion qu'on pourra retenir simultanément ;
- 2) certains moyens ont un coût tel qu'ils ne peuvent être retenus par une entreprise que si elle dispose d'un budget global élevé. C'est ainsi, par exemple, qu'une publicité nationale par mass media n'est envisageable que si l'on dispose au minimum de plusieurs millions de francs (c'est ce qu'on appelle le « ticket d'entrée »).

Nature et structure des publics visés

On doit, en second lieu, rechercher une bonne adéquation des moyens de communication et de promotion à la structure du public sur lequel on veut agir, c'est-à-dire à sa taille, à sa dispersion, à son hétérogénéité, etc.

Exemple

La publicité par mass media, la PLV et la promotion sont particulièrement adaptées lorsque l'on vise un public large et relativement homogène. En effet, elles se prêtent relativement mal à une grande diversification dans leur emploi. Le mailing est surtout efficace lorsque le public visé, tout en étant large, est relativement hétérogène.

Comportement d'achat à l'égard du produit considéré

Le choix des moyens publi-promotionnels doit tenir compte en troisième lieu de la manière dont le public visé achète le produit considéré.

Exemples

La PLV et la promotion conviennent bien aux produits achetés d'une manière impulsive, c'est-à-dire sans réflexion préalable et/ou pour lesquels les acheteurs n'ont pas de fortes préférences et de fidélité à l'égard des marques.

La publicité par mass media et le mailing conviennent surtout à des produits pour lesquels les clients potentiels font leur choix avant d'aller dans les points de vente, sur la base de la notoriété et de l'image des différentes marques.

Lorsque le besoin d'information préalable est intense et « technique », les contacts personnels sont souvent bien adaptés.

Lorsque la sympathie pour l'entreprise est un facteur important du comportement à l'égard de ses produits, les relations publiques, le sponsoring et le mécénat peuvent jouer un rôle utile.

Les objectifs assignés à la politique de communication-promotion

Le choix des moyens de communication et de promotion dépend avant tout des objectifs que l'on vise : en effet les moyens disponibles ne sont pas interchangeables, chacun d'eux étant plus ou moins bien adapté aux différents types d'objectifs possibles. C'est pourquoi, la première étape de l'élaboration du mix de communication-promotion consiste toujours à formuler clairement les objectifs qui seront assignés à cette composante du marketing-mix.

1) Formulation des objectifs de la politique de communication-promotion.

Ces objectifs spécifiques, soulignons-le, ne se confondent pas avec les objectifs globaux de la stratégie de marketing : alors que les objectifs généraux d'une stratégie de marketing sont généralement formulés en termes de part de marché, de volume de vente, de chiffre d'affaires ou de rentabilité (cf. chap. 9, sect. 2), les objectifs spécifiques de la communication-promotion doivent être formulés en termes de cibles visées et d'attitudes ou de comportements à modifier ou à promouvoir. En d'autres termes, ils définissent le rôle spécifique de la politique de communication-promotion au sein de la stratégie globale de marketing.

Exemple

Lorsque Renault a lancé la Laguna, l'objectif général de la stratégie de marketing était de conquérir une part de marché déterminée sur le segment des voitures moyennes. Dans le cadre de cette stratégie, le rôle et les objectifs spécifiques de la communication-promotion étaient :

- de faire connaître à la cible des acheteurs potentiels l'existence et les caractéristiques de ce nouveau modèle (objectif de notoriété et d'information) ;
- de « positionner » la Laguna d'une manière distinctive et attrayante par rapport aux marques concurrentes (objectif de positionnement) ;
- et d'inciter le plus grand nombre possible d'acheteurs potentiels à aller voir le nouveau modèle chez un concessionnaire et à l'essayer (objectif de facilitation de l'essai).

2) Adéquation des moyens de communication-promotion aux objectifs visés.

Une fois qu'on a formulé les objectifs spécifiques de la politique de communication-promotion, chacun des grands moyens disponibles doit être évalué en fonction de son adéquation relative par rapport à ces objectifs.

Exemples

Lorsqu'on cherche surtout à accroître la notoriété d'un produit, à modifier son image ou à rendre plus favorables les attitudes du public à son égard, la publicité est un moyen particulièrement efficace.

Lorsqu'on tient à faciliter au maximum l'essai d'un produit nouveau par les consommateurs, parce qu'on croit que ce produit jouit d'une supériorité perceptible, la distribution d'échantillons gratuits, les réductions temporaires de prix, les opérations d'animation et de mise en avant sont bien appropriées.

Lorsqu'on cherche à améliorer l'image de l'entreprise dans son ensemble (plutôt que celle de tel ou tel de ses produits), les relations publiques, le sponsoring et le mécénat peuvent être employés utilement.

Démarche générale de choix des moyens et d'allocation du budget total

Compte tenu des différents critères qui viennent d'être présentés, la démarche utilisée généralement par les responsables marketing pour définir leur mix de communication-promotion est la suivante :

- 1) on porte une appréciation sur chacun des moyens envisageables, à la lumière de chacun des critères énumérés ci-dessus ; on peut se servir pour cela d'une matrice du genre de celle présentée dans la figure ci-contre, sur laquelle on cochera les cases correspondant à la situation et aux objectifs de l'entreprise considérée ;
- 2) on retient alors en premier le moyen de communication ou de promotion présentant, dans l'ensemble, la meilleure adéquation avec la situation et les objectifs de l'entreprise (sous réserve que le « ticket d'entrée » correspondant à ce moyen soit compatible avec le budget global dont on dispose) et on lui alloue les ressources financières nécessaires à son emploi efficace. Si, après avoir retenu ce moyen, il reste encore de l'argent disponible, on retient selon les mêmes principes un deuxième moyen, et ainsi de suite jusqu'à épuisement du budget.

L'essentiel

La gestion de la force de vente et la politique de promotion des ventes ont pour objet de stimuler d'une manière directe et immédiate les achats des clients potentiels.

1. La gestion de la force de vente

Elle comporte les quatre volets principaux suivants :

- définition précise des tâches qui seront confiées aux vendeurs et sélection de vendeurs aptes à remplir ces tâches;
- fixation du nombre de vendeurs nécessaires et principes d'affectation de ces vendeurs : cette affectation peut se faire, selon la nature des produits et les caractéristiques du marché, par secteurs géographiques, par produits, par clientèles ou par tâches;
- choix du statut juridique et du mode de rémunération des vendeurs (commissions, salaire fixe, primes et stimulants financiers);
- méthodes de formation, d'animation et de contrôle des vendeurs.

2. La promotion

La promotion consiste à offrir aux personnes appartenant à une cible déterminée des avantages matériels ou financiers temporaires, en vue de faciliter ou de stimuler d'une manière immédiate leurs achats.

En raison de son efficacité immédiate, la promotion occupe une part croissante dans les budgets des annonceurs.

Il existe une grande variété de moyens promotionnels, tant en direction des consommateurs que des distributeurs.

Toute opération promotionnelle doit être précédée d'un brief-promotion, précisant notamment ses objectifs et ses contraintes, et suivie d'une évaluation *a posteriori* en vue de mesurer son efficacité.

Proximité relationnelle, services et développement durable comme vecteurs essentiels de promotion de la marque : « Qu'a fait Monoprix pour vous aujourd'hui ? »

La proximité a toujours été un excellent argument de vente. Elle signe l'authenticité de la marque et permet de réinscrire l'entreprise dans son tissu local. Même la communication publicitaire, en appliquant notamment les règles d'Internet aux *mass media*, vise aujourd'hui à démontrer que la marque connaît bien sa clientèle et qu'elle la comprend. C'est dans cet esprit, par exemple, que Transavia.com (compagnie *low cost* du groupe Air France-KLM) a lancé une campagne d'affichage composée de 58 messages imaginés pour chacun des arrondissements de la capitale, taillés à la mesure de leurs communautés respectives.

Chez les distributeurs, cette proximité se traduit par une réappropriation des centres-villes, une adaptation des services aux attentes de chaque population locale et, de façon plus générale, une offre étendue de prestations susceptible de séduire des clients devenus plus exigeants et plus citoyens.

Au jeu de la proximité relationnelle, Monoprix est particulièrement bien armée puisque l'entreprise n'a eu de cesse, depuis plus de vingt ans, de renouer avec l'esprit originel du commerce de proximité qui a fait son succès au début des années 30. Au fil des années, l'enseigne s'est effectivement adaptée aux mutations qui ont marqué la ville et ses quartiers en contribuant à leur vitalité et leur dynamisme économique. L'entreprise a d'abord réaffirmé son positionnement de commerçant de proximité en amorçant une modernisation de ses gammes de produits tout au long des années 90 : Monoprix Gourmet, Monoprix Vert et Monoprix Bio ont ainsi vu le jour, s'inscrivant dans ce nouveau concept de « citymarché » qui exprime à la fois l'implantation urbaine et la volonté de l'enseigne de participer à la démocratisation des modes et des tendances. Poursuivant cette dynamique, les années 2000 ont été marquées par un renforcement de la proximité de la marque avec ses consommateurs grâce au développement de nouveaux formats de distribution et des enseignes Monop', Beauty Monop' et Daily Monop'.

Appartenant pour moitié au groupe Casino et pour moitié aux Galeries Lafayette, Monoprix réalise 50 % de son activité à Paris et ses environs. Ceci étant, la marque est également présente dans 80 % des villes de plus de 50 000 habitants et compte aujourd'hui près de 300 magasins. Les ventes sont stables, autour de 4 milliards d'euros environ, mais la performance du groupe est particulièrement flatteuse sur certaines activités comme le textile où la chaîne a vu croître de 4 % son chiffre d'affaires sur un marché en baisse de 3 % en 2009.

C'est autour de son slogan « On fait quoi pour vous aujourd'hui ? » que l'entreprise passe un contrat simple et clair en s'engageant vis-à-vis de clients dont le profil est aujourd'hui relativement connu : CSP+, actif, à la recherche d'un supermarché facile d'accès, pratique et une marque qui le regarde autrement que comme un simple consommateur. Ancrée dans son époque, la marque se donne pour exigence de rendre la vie plus facile en axant sa stratégie de service autour de deux dimensions essentielles : débanaliser l'achat quotidien et faciliter la vie de ses clients.

La dimension service est partout affichée et l'entreprise a mis en place un contrat organisé autour de quatre points. Ce contrat fait figure de charte des « droits » du consommateur puisqu'il prône le droit de changer d'avis, le droit de payer un juste prix, le pacte fraîcheur des produits et le droit d'être livré à domicile à l'heure choisie par le client.

Parallèlement, la forte amplitude horaire des magasins, l'ouverture le dimanche matin et les jours fériés, la disponibilité d'un personnel d'accueil sur les points de vente, la mise à disposition de parkings à proximité des magasins, la possibilité de régler ses courses à domicile pour éviter l'attente en caisse facilitent l'acte d'achat et réduisent les contraintes de consommateurs exigeants et pressés.

Fidèle à cette vocation, Monoprix multiplie son offre et fournit par ailleurs des services de couture, de retouche, de restauration rapide, de cordonnerie, de photocopie, de développement photos, des cartes de téléphonie, des bornes SNCF, des bornes privilèges pour les possesseurs de sa carte. Mais c'est au niveau des services à la personne, qui touche les deux tiers de sa clientèle, que l'enseigne fait preuve d'innovation et d'audace. Depuis juin 2008, l'entreprise propose en effet des services de ménage et de repassage, de bricolage et de jardinage, d'assistance informatique, de garde d'enfants, d'accompagnement dans la vie quotidienne, de soutien scolaire, des cartes cadeaux, des services en ligne... Ces services sont un vrai instrument promotionnel de la marque. Ils ajoutent un nouveau rayon dans le magasin, visent à répondre plus précisément aux évolutions des modes de vie et de consommation des citadins et constituent l'un des axes majeurs de différenciation de l'entreprise à long terme. La première expérience, conduite à Paris, a conquis des milliers de clients. 40 % d'entre eux ont eu recours à des heures de ménage et 30 % à des prestations de bricolage sans qu'aucune campagne publicitaire n'ait été faite. L'objectif principal de ces opérations est d'accroître la fidélisation et l'animation du portefeuille clients de l'enseigne, tout en augmentant les sollicitations positives de la marque avant, pendant et après la visite en magasin. « Nous voulons devancer les attentes de nos clients et leur offrir un mode de consommation moderne, plus personnalisé, plus convivial et plus pratique » déclare Philippe Houze, PDG du groupe, « et justifier le slogan de la marque « On fait quoi pour vous aujourd'hui ? » qui combine bénéfice direct, service et proximité ».

De la même manière, Monoprix s'engage dans de grands sujets sociétaux et fait du développement durable l'un de ses principaux chevaux de bataille. Monoprix a ainsi doublé le nombre de ses références Bio l'an passé pour atteindre plus de 300 produits et tirer parti des synergies avec Naturalia, première enseigne spécialisée de produits biologiques et naturels en région parisienne. En 2009, Monoprix a mis à la disposition de ses clients un guide ABC nutrition afin de leur donner les bases d'une alimentation équilibrée et un guide ABC du développement durable en vue de rendre le domaine plus accessible à sa clientèle.

L'enseigne propose au rayon mode et accessoires des vêtements en coton 100 % biologique et des tissus équitables labellisés « bioRe » pour ses marques propres (Bout'chou, CFK, Autre Ton, Miss Helen et Derby). Au rayon des produits d'entretien, elle propose 13 références « Monoprix vert », élaborées à partir de matières premières renouvelables. Celles-ci se distinguent parfaitement sur le linéaire par leur forme simple et leur coloris blanc et vert.

Au rayon alimentation, Monoprix met en avant ses partenariats agricoles, les produits issus du commerce équitable, les produits bios et les emballages d'origine végétale pour les produits frais. L'entreprise a créé une « caisse nature », réservée aux clients qui n'utilisent pas de sacs plastiques et vend des sacs réutilisables aux autres caisses. Par ailleurs, l'enseigne a mis en place un service de récolte de piles usagées et d'appareils électroniques en fin de vie qui sont ensuite envoyés dans des centrales de traitement de déchets. Elle a aussi fait entrer la livraison à domicile dans cette dimension durable, en offrant la gratuité à partir de 50 euros d'achats, afin de limiter l'usage des véhicules particuliers en centre-ville.

Sources : Anonyme, « Monoprix se lance dans les services à la personne », Senioractu.com, 21 mai 2008. Anonyme, « Monoprix a un plan d'ouverture ambitieux pour 2009 », Les Échos, 10 mars 2009. Anonyme, « Monoprix ou le ticket gagnant en centre-ville », Les Échos, 17 juin 2009. Anonyme, « Monoprix soutient la filière », La Tribune, 10 novembre 2009. Cazenave R., Laize E., Le Bihan E., Le Bras M., Westermann A., « Monoprix : marketing relationnel et proximité », mémoire ESCP Europe, 10 janvier 2010. Dupin L., « Monoprix se met à la portée de ses clients avec un site mobile », JDNet, 13 mars 2007. Mazzoli R., « Proximité avec les marques : le nouveau credo des marques », La Tribune, 28 septembre 2009. Wolton D., « Orientation client : la nouvelle équation du commerce de demain », DDB/Institut des Sciences de la communication, CNRS, octobre 2009.

La politique de communication (2) : la communication médias, hors médias et Internet

Après avoir analysé les composantes de la politique commerciale de l'entreprise dans le chapitre précédent (gestion de la force de vente et promotion des ventes), le présent chapitre est consacré à l'élaboration des campagnes publicitaires par *mass media*, à la communication hors média et à la publicité sur Internet.

- Section 1 ■ Fonctions de la politique de communication de l'entreprise
- Section 2 ■ Généralités sur la publicité
- Section 3 ■ Le brief-agence
- Section 4 ■ L'élaboration des messages
- Section 5 ■ Le choix des canaux publicitaires ou média-planning
- Section 6 ■ La mesure *a posteriori* de l'efficacité d'une campagne
- Section 7 ■ La communication hors médias
- Section 8 ■ La publicité sur Internet

Après avoir lu ce chapitre, saurez-vous répondre aux questions suivantes ?

- Quels moyens marketing désigne-t-on habituellement sous le terme de communication médias et hors médias ?
- Quelle distinction peut-on faire entre communication institutionnelle et communication-produit ?
- Qu'est-ce qu'une charte de communication ? Quels en sont les principales composantes ?
- De quels leviers d'action vis à vis du public cherche-t-on à tirer profit grâce à une action publicitaire ?
- Quelles sont les conditions de base d'une campagne publicitaire efficace ?
- Quelles sont les principales étapes d'une campagne publicitaire ?
- Qu'est-ce le *brief-agence* ? Quel est le contenu de chacun de ses principaux chapitres ?
- Quelles sont les étapes majeures de l'élaboration des messages publicitaires ?
- Que signifie *copy-stratégie* ? Quelles en sont les principales rubriques ?
- Quels sont les éléments qui doivent être précisés par l'entreprise au sein de la rubrique stratégie créative de la *copy-stratégie* ? Quels types de promesses y trouve-t-on ?
- Quels genres de contraintes s'imposent à une agence concernant la *copy-stratégie* ?
- De quelles contraintes doit-on tenir compte lors de la mise en place d'un plan-média ?
- Comment mesure-t-on l'efficacité d'un plan-médias ?
- En quoi une stratégie médias consiste-t-elle ?
- De quels types d'information sur l'audience des supports dispose-t-on ? À quoi servent ces informations ?
- Comment peut-on optimiser son plan-médias ?
- Quelle est l'utilité des post-tests, des enquêtes « avant-après » et de l'analyse de l'évolution des ventes dans la mesure de l'efficacité d'une campagne publicitaire ?
- Quelles sont les caractéristiques distinctives de la communication hors médias ?
- Quels sont les principaux leviers de la communication hors médias ?
- Pour quelles raisons recourt-on à la communication hors médias ? Avec quels objectifs ?
- Quelles sont les différentes formes de publicité sur Internet ?
- Quels sont les avantages de la publicité sur Internet par rapport à la publicité traditionnelle ?
- Comment mesurer l'efficacité de la publicité sur Internet ?

Section 1 FONCTIONS DE LA POLITIQUE DE COMMUNICATION DE L'ENTREPRISE

1 Définitions

Il n'existe pas de définition tout à fait satisfaisante de la politique de communication médias et hors médias. Sans doute dit-on parfois qu'il s'agit de l'ensemble des actions menées par une entreprise en vue d'influencer les attitudes et les comportements de ses publics-cibles (et notamment de ses clients potentiels). Mais une telle définition est trop vague et trop large : elle s'applique en réalité à tous les moyens d'action du marketing. C'est pourquoi, plutôt que de s'évertuer à formuler une définition théorique, il est préférable d'énumérer les principaux moyens marketing que, par convention, on désigne sous le terme de communication médias et hors médias. Cette énumération fait l'objet du tableau ci-dessous.

Tableau 7.1 — Principaux moyens marketing de communication médias et hors médias

Publicité par <i>mass-media</i> : télévision, radio, affichage, presse et cinéma
Relations publiques : conférences de presse, réception, etc.
Sponsoring et mécénat
Salons, expositions, foires et congrès
Publicité directe (ou marketing direct) : mailing et phoning
Publicité sur le lieu de vente (PLV : affichettes, mobilier et accessoires de présentation, etc.)
Publicité sur Internet

2 Communication institutionnelle et communication-produit

S'agissant de la communication proprement dite, une autre distinction est souvent proposée entre, d'une part, les opérations destinées à promouvoir l'entreprise dans son ensemble et, d'autre part, celles destinées à promouvoir un produit particulier : les premières sont appelées communication institutionnelle (ou *corporate*), et les secondes sont appelées communication-produit.

Exemples

Lorsque La Poste fait une campagne publicitaire pour convaincre le public qu'elle est moderne et dynamique, c'est de la publicité institutionnelle. Lorsqu'elle fait une campagne sur son service Chronopost ou sur le placement Excelsius, elle fait de la communication-produit.

Lorsque Danone fait une campagne de publicité et de relations publiques à propos de la création de l'Institut Danone, en vue d'associer l'image de Danone à la « valeur » que représente

la santé, c'est de la communication institutionnelle. Lorsqu'elle fait de la publicité pour Bio ou pour Danao, c'est de la publicité-produit.

Ici encore, l'opposition doit être nuancée; dans de nombreux cas, et en particulier lorsque le nom de l'entreprise se confond avec la marque de ses produits, toute communication institutionnelle peut avoir des retombées sur les produits de l'entreprise, et toute communication-produit contribue à forger l'image de l'entreprise.

Exemple

La campagne institutionnelle d'Amora sur « L'amour du goût » profite à tous les produits Amora, et chacune des campagnes-produit spécifiques d'Amora (moutarde, mayonnaise, vinaigrette) nourrit et renforce la campagne institutionnelle.

3 La communication globale et la charte de communication

De plus en plus, les entreprises se rendent compte qu'elles communiquent en permanence avec de nombreux publics et par de nombreux moyens. Les publics auxquels s'adresse leur communication peuvent être les consommateurs, mais aussi les distributeurs, les pouvoirs publics, le monde politique, les milieux financiers, la presse, etc. Les moyens de communication qu'elles utilisent peuvent être la publicité, les relations publiques, la promotion, mais aussi beaucoup d'autres actions ou manifestations de l'entreprise.

Exemples

L'esthétique et le confort des agences du Crédit Lyonnais ainsi que le sourire ou la mauvaise humeur d'un guichetier communiquent une certaine image de la banque.

Les livres de Jack Welch, lorsqu'il était président de GE, ont contribué à revaloriser l'image de cette entreprise et même de ses produits.

La décision prise par Perrier de retirer de la vente des milliers de bouteilles après l'accident industriel qui avait entraîné un risque de pollution a permis de préserver le *goodwill* de la marque vis-à-vis des consommateurs américains.

Pour assurer la cohérence et la synergie des multiples « actes de communication » qu'elles accomplissent constamment, un nombre croissant d'entreprises ressentent le besoin de les intégrer au sein d'une « politique globale de communication » définie par ce qu'on appelle une charte de communication. Une charte de communication est l'énoncé des principes que tous les agents de l'entreprise, et tout particulièrement ses responsables marketing, devront respecter dans leurs actes de communication. Il s'agit d'un document stratégique, qui définit dans une perspective à long terme l'image que l'entreprise souhaite donner d'elle-même et de ses produits.

Les documents de ce type sont généralement élaborés par la direction générale de l'entreprise avec l'aide de ses responsables marketing et des agences de communication qu'elle emploie. Bien que variables dans leur forme et leur contenu, ils comportent en général trois rubriques principales.

■ **La mission (ou les valeurs) de l'entreprise**

La première rubrique exprime en quelque sorte la philosophie de l'entreprise, son « projet », la vision qu'elle a de son rôle.

Exemples

La mission affirmée des magasins Leclerc est la défense des consommateurs et des prix bas.

La valeur à laquelle Danone souhaite être associée par le public est la santé.

Apple cherche à promouvoir et développer la convivialité technologique de ses produits pour que l'informatique et l'électronique soient au service de l'homme et non l'inverse.

Benetton mène une croisade pour la défense de certaines causes sociales, même si ces actions sont parfois mal perçues dans certains pays.

■ **Le territoire de la marque**

La deuxième rubrique a pour objet de délimiter le territoire, le domaine d'activité dans lequel la marque souhaite être considérée comme compétente et « légitime ». Dans certains cas, ce territoire correspondra à une certaine catégorie de produits.

Exemples

Amora a pour territoire les produits d'accompagnement des plats (sauces, moutardes, épices, etc.).

Lacoste a pour domaine les objets liés au sport (vêtements, équipements, eaux de toilette pour sportifs, etc.).

Dans d'autres cas, le domaine de compétence sera défini moins par un ensemble de secteurs d'activités que par un certain style, ou certaines qualités caractérisant tous les produits de la marque.

Exemples

Le domaine de Cartier est celui du luxe et du raffinement, qu'il s'agisse de bijoux, de montres, de briquets, de stylos, de foulards, de lunettes ou de services de table.

Le domaine de Bic est celui de la fonctionnalité des produits, leur simplicité et leur bon rapport qualité-prix.

■ *La personnalité de la marque et sa manière de parler*

Enfin, la troisième rubrique d'une charte de communication décrit l'entreprise (ou la marque) comme une personne : quel est son caractère, quelle est sa manière d'être et de s'exprimer ?

Exemples

La marque Dim évoque une jeune femme sexy, gaie et impertinente.

Le caractère de Panzani est celui d'un méridional bon vivant, jovial et qui ne se prend pas trop au sérieux.

BNP-Paribas est une banque sérieuse, puissante et professionnelle, qui aime s'exprimer avec une certaine retenue.

Le Crédit Agricole, au contraire, se veut simple, proche, chaleureux, et se plaît à rappeler avec un clin d'œil ses origines rurales.

La charte de communication, lorsqu'elle existe, ne fait que fixer des orientations très générales et à long terme, qui s'appliquent à toutes les formes que peut prendre la communication de l'entreprise. Les responsables marketing, pour leur part, ont une responsabilité plus étroite et plus immédiate qui consiste à choisir et à mettre en œuvre certains moyens spécifiques de communication, dans le cadre du marketing-mix des produits dont ils ont la charge. Ces moyens sont présentés dans les sections suivantes de ce chapitre. Le premier d'entre eux est la publicité.

Section 2 GÉNÉRALITÉS SUR LA PUBLICITÉ

1 Fonctions et objectifs publicitaires

Comme les autres moyens de communication et de promotion, la publicité a généralement pour objectif ultime d'influencer les comportements d'un public et en particulier ses comportements d'achat et de consommation. Mais, dans le cas de la publicité, cette action sur les comportements s'exerce, on l'a vu, par le biais d'une action sur l'information et sur les attitudes mentales du public concerné. En d'autres termes, le but direct de la publicité est de modifier les comportements mentaux d'un public en vue d'agir, indirectement, sur ses comportements effectifs.

Dans le cadre de cette définition générale, les objectifs spécifiques assignés à une action publicitaire déterminée devront être formulés en termes de :

- public visé (ou cible);
- modifications « mentales » recherchées directement;
- modifications « comportementales » recherchées indirectement.

1.1 Publics visés

Il peut s'agir de responsables d'entreprise, de prescripteurs, de distributeurs ou de consommateurs de différentes catégories, définies à l'aide de critères variés (caractéristiques sociodémographiques, habitudes de consommation, attitudes à l'égard d'un produit ou d'une marque, etc.).

1.2 Modifications mentales recherchées directement

Il peut s'agir de transmettre des informations (par exemple l'existence d'un nouveau produit) ou de modifier des attitudes (renforcer des motivations, réduire des freins, transformer des images, etc.).

Ces modifications d'informations ou d'attitudes peuvent concerner un produit, une marque, une entreprise (c'est ce qu'on appelle la publicité « institutionnelle ») ou un comportement général (campagne anti-tabac ou encore campagne de prévention du Sida).

1.3 Modifications comportementales visées indirectement

Elles peuvent concerner des comportements d'achat (accroître les achats d'un produit ou d'une marque), de consommation ou d'utilisation (développer la consommation de la margarine dans les emplois crus, faire réaliser des économies d'énergie, etc.), de vote (marketing électoral), etc.; les modifications de comportement visées peuvent être immédiates (campagnes de mailing de *L'Express* pour susciter des abonnements) ou différées (par exemple une campagne « institutionnelle » menées par les compagnies pétrolières, dont on n'attend de bénéfices concrets qu'à long terme).

Du fait de la grande variété des objectifs possibles d'une campagne, on verra plus loin que leur définition précise doit toujours constituer la première phase de la démarche d'élaboration d'une politique publicitaire.

2 Modes d'action de la publicité

Contrairement à d'autres moyens de communication (contacts directs, bouche à oreille, etc.), la publicité est un moyen de communication impersonnel et à sens unique. On est encore loin de comprendre parfaitement les processus par lesquels un message impersonnel et à sens unique est susceptible de modifier l'information ou les attitudes de son destinataire puis, indirectement, ses comportements. Mais, à partir des nombreuses recherches menées par des théoriciens, certaines conclusions partielles sur le mode d'action et l'efficacité de la publicité sont généralement admises.

2.1 Conditions de base à remplir

En premier lieu, pour qu'un message publicitaire puisse entraîner des modifications d'information et/ou d'attitudes, il faut au minimum qu'il satisfasse à trois conditions :

■ *Exposition du public au message*

La première, c'est qu'il atteigne son destinataire, c'est-à-dire que celui-ci y soit effectivement exposé. C'est pourquoi le choix des canaux par lesquels sera diffusé le message est un problème essentiel de la communication publicitaire.

■ *Qualité du message*

Pour qu'un individu exposé à un message publicitaire, c'est-à-dire ayant la possibilité physique de le voir ou de l'entendre, le perçoive effectivement et soit influencé par lui, il faut que ce message possède un certain nombre de qualités, dont les plus importantes sont :

- la valeur d'attention, c'est-à-dire l'aptitude à attirer et retenir l'attention de ses destinataires;
- la compréhensibilité, c'est-à-dire l'aptitude à être bien compris;
- l'intérêt, la crédibilité, la force persuasive, etc.

Ce sont ces qualités qu'il faut rechercher lorsqu'on choisit le contenu et la présentation (ou le fond et la forme) des messages publicitaires (cf. sect. 4).

■ *Répétition du message*

Du fait du caractère relativement peu puissant d'une communication impersonnelle et à sens unique, elle ne peut agir que si elle est répétée. Le volume de répétition nécessaire pour qu'un message pénètre et agisse varie cependant beaucoup selon les produits, le contenu des messages et les caractéristiques de la cible visée.

2.2 L'efficacité de la publicité

Les jugements portés sur l'efficacité de la publicité, en tant que moyen de communication et d'action marketing, sont loin d'être unanimes. Certains lui attribuent un pouvoir considérable de persuasion et s'imaginent qu'elle peut faire vendre n'importe quoi. D'autres, s'appuyant sur leur propre expérience de consommateurs, affirment fièrement qu'ils sont insensibles à la publicité et que celle-ci constitue donc un gaspillage inefficace. La vérité est sans doute plus nuancée.

D'une part, il apparaît que l'aptitude de la publicité à modifier l'information, les attitudes et les comportements varie selon les individus (qui peuvent être plus ou moins influençables), selon les types de produits (l'efficacité relative de la publicité

par rapport à d'autres moyens de communication semble plus grande, par exemple, pour des produits difficilement différenciables par le consommateur), selon l'importance psychologique que comporte l'achat aux yeux des consommateurs (l'influence de la publicité semble plus forte pour des achats d'importance faible ou moyenne, comme les produits alimentaires et ménagers, que pour des achats très importants, comme une voiture ou un appareil électroménager), etc.

D'autre part, l'efficacité de la publicité n'est presque jamais indépendante de celle des autres composantes du marketing-mix ; nombreuses, à cet égard, sont les expériences de campagnes publicitaires qui n'ont servi à rien parce que le produit qu'elles vantaient n'était pas bon, ou trop cher, ou mal distribué.

Enfin, pour un produit donné et dans des circonstances déterminées, l'efficacité d'une campagne publicitaire peut varier dans des proportions considérables selon la manière dont elle aura été conçue et réalisée. C'est pourquoi il est important de suivre, dans l'élaboration de la politique publicitaire, une démarche rigoureuse.

3 Démarche d'élaboration d'une campagne publicitaire

Deux acteurs principaux interviennent dans l'élaboration et la mise en œuvre d'une campagne publicitaire : l'annonceur, c'est-à-dire l'organisation (ou entreprise) pour le compte de qui sera conduite la campagne, et une agence de publicité qui sera chargée de son exécution. Leurs rôles respectifs dans les principales phases de l'élaboration et de la mise en œuvre de la campagne sont indiqués dans la figure 7.1 de la page ci-après.

Chacune de ces principales phases sera développée dans les sections suivantes de ce chapitre.

Section 3 LE BRIEF-AGENCE

La première étape de l'élaboration d'une campagne publicitaire est – ou du moins devrait toujours être – la rédaction, par les responsables marketing de l'annonceur, d'un document écrit destiné à l'agence et appelé brief-agence. Un tel document est indispensable pour orienter le travail de l'agence et assurer la cohérence de la future campagne avec l'ensemble de la stratégie marketing de l'annonceur. Il comporte généralement trois grands chapitres :

- le contexte « produit-marché » ;
- le contexte stratégique ;
- la formulation des objectifs et des contraintes publicitaires.

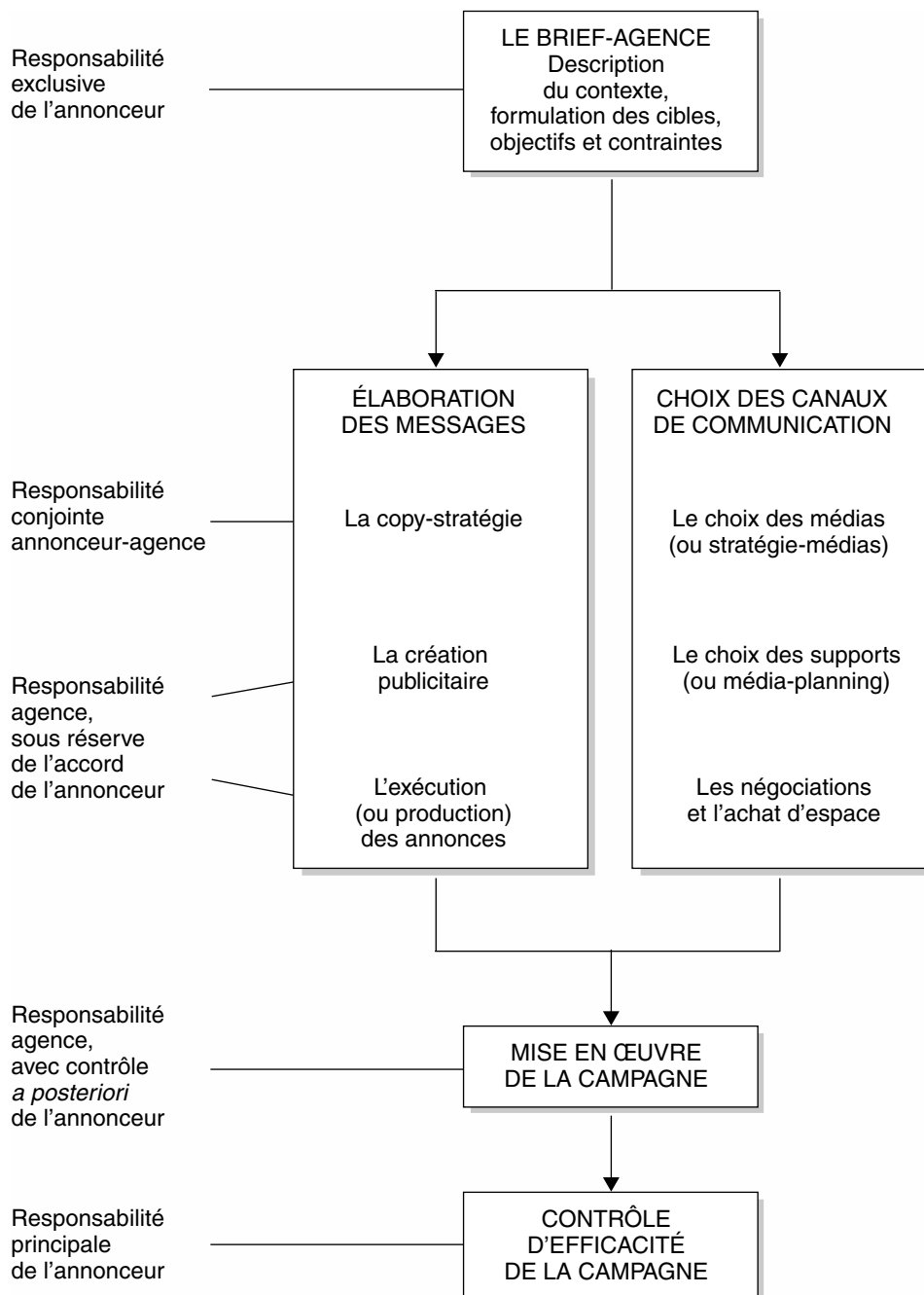


Figure 7.1 — Rôles respectifs de l'annonceur et de l'agence dans les principales phases d'une campagne

1 Le contexte produit-marché

1.1 Description du ou des produits qui feront l'objet de la campagne

- gamme ;
- origine et/ou mode de production ;
- caractéristiques intrinsèques et performances ;
- packaging ;
- forces et faiblesses par rapport aux produits concurrents.

1.2 Description des principaux concurrents directs et indirects

- Qui sont-ils ?
- Quels produits offrent-ils ?
- Quelles sont leurs stratégies de marketing ?
- Quelles sont leurs politiques de communication : budgets, mix de communication-promotion, contenu de leur communication ?

1.3 Taille, structure et tendances du marché

- segmentation du marché ;
- taux de croissance global et par segments ;
- parts de marché des principales marques (état actuel et tendances).

1.4 Comportements et attitudes des consommateurs, acheteurs et (s'il y a lieu) prescripteurs

- Qui sont-ils, combien sont-ils, quelles sont leurs caractéristiques ?
- Quels sont leurs comportements d'achat et de consommation ?
- Quels sont leurs motivations, freins et attitudes à l'égard de la catégorie de produit considérée ?
- Quels sont leurs critères de choix entre les marques ?
- Quelle est l'image des principales marques présentes sur le marché ?
- Quelles sont les segmentations pertinentes que l'on peut faire au sein des publics de consommateurs, acheteurs et prescripteurs ?

1.5 La distribution

- Par quels canaux sont distribués les produits de la catégorie considérée ?
- Quels sont les comportements et attitudes des distributeurs à l'égard de ces produits ?

2 Le contexte stratégique

Une campagne publicitaire n'est que l'un des nombreux moyens d'action mis en œuvre dans le cadre d'une stratégie de marketing et, pour être efficace, elle doit être en parfaite cohérence avec l'ensemble de cette stratégie. C'est pourquoi, dans le brief, l'annonceur doit décrire et expliquer sa stratégie de marketing à son agence. Cela implique qu'il entretienne avec elle des relations de confiance et qu'il la considère comme un partenaire plutôt que comme un simple fournisseur de services. Les principales informations relatives à la stratégie de marketing qui doivent figurer dans le brief sont les suivantes.

2.1 Les objectifs marketing

Ils peuvent être formulés, par exemple, en termes de part de marché, de taux de pénétration auprès de cibles déterminées, de taux de fidélité auprès des clients, etc.

2.2 Les options stratégiques fondamentales

- choix d'un positionnement;
- choix des actions stratégiques prioritaires.

La définition de ces concepts sera présentée dans le chapitre 9, section 3.

2.3 Le marketing-mix adopté pour la période au cours de laquelle aura lieu la campagne

- Politique de produit;
- politique de prix;
- politique de distribution;
- politique de communication-promotion et mix retenu.

2.4 Informations de caractère historique sur l'évolution passée de la stratégie de communication de la marque

En particulier, l'annonceur doit fournir à l'agence, s'il y a lieu, la description des précédentes campagnes et l'analyse de leurs résultats.

3 Cibles, objectifs et contraintes de la campagne à mener

Enfin, la troisième grande rubrique d'un brief-agence est le cahier des charges de la campagne publicitaire que l'agence est invitée à préparer, c'est-à-dire l'énoncé de ses cibles, de ses objectifs et de ses contraintes.

3.1 Les cibles publicitaires

Les « cibles publicitaires » (ou cibles de communication), c'est-à-dire les publics auxquels devra s'adresser la campagne, coïncident souvent soit avec les cibles de consommateurs potentiels, soit avec les cibles d'acheteurs potentiels, mais pas nécessairement avec les deux à la fois.

Exemple

Lorsque Danone a lancé son yoghourt aromatisé Kid, qui était positionné comme « bon pour la croissance des enfants », la cible de communication choisie n'a pas été les enfants eux-mêmes mais les mères de famille.

Il arrive aussi que, dans le cadre de sa stratégie de communication, l'annonceur considère comme prioritaire un segment particulier de sa cible. Dans ce cas, il définira d'une part une cible large et d'autre part un cœur de cible.

Exemple

La cible large des goûters fourrés BN est celle des enfants de 4 à 12 ans, mais le cœur de cible est composé des enfants de 6 à 10 ans.

La description des cibles publicitaires doit être formulée d'une manière suffisamment précise pour permettre à l'agence, d'une part, de choisir des médias qui permettront de toucher effectivement ces cibles, d'autre part, d'adapter le « discours publicitaire » aux publics visés. C'est pourquoi les cibles publicitaires doivent être décrites, si possible, à la fois en termes de caractéristiques démographiques et en termes de comportements et/ou d'attitudes mentales.

Exemple

Lorsque Findus a lancé sa gamme de plats surgelés allégés en portions individuelles, le cœur de cible publicitaire a été défini comme :

- les célibataires vivant seuls, de revenus moyens ou supérieurs, âgés de 25 à 35 ans et vivant en milieu urbain (critères sociodémographiques),
- équipés d'un four à micro-ondes et prenant une partie de leurs repas chez eux (critères de comportement),

- qui aiment bien manger mais qui ont peur de grossir et n'aiment pas faire la cuisine (critères psychologiques).

Munie de cette description, l'agence de publicité savait exactement « à qui parler ».

3.2 Les objectifs publicitaires

Les objectifs publicitaires ne se confondent pas avec les objectifs marketing : alors que les objectifs marketing, formulés généralement en termes de part de marché, de volume de vente, de rentabilité, etc., s'appliquent à l'ensemble de la stratégie de marketing, les objectifs publicitaires définissent la mission spécifique de la publicité au sein de cette stratégie et sont formulés normalement en termes d'effets attendus de la campagne sur les cibles visées. Ces effets attendus peuvent être, selon les cas, un gain de notoriété, une meilleure information, un changement d'image de marque entraînant une attitude plus favorable à son égard, ou parfois un « passage à l'acte ».

Exemples d'objectifs publicitaires :

- « Faire connaître le principe de Canard WC : il va là où les autres ne vont pas » (information).
- « Faire en sorte que la marque X atteigne un taux de notoriété de 50 % ».
- « Rajeunir et moderniser l'image de Cachou Lajaunie » (image).
- « Convaincre les femmes que Taillefine 0 % est aussi bon qu'un yoghourt non allégé » (attitude).
- « Inciter les enfants à participer à un jeu télévisé » (passage à l'acte).

3.3 Les contraintes de la campagne

Enfin, dans une troisième rubrique, le brief indique s'il y a lieu à l'agence les contraintes principales, notamment juridiques et financières, dont elle devra tenir compte dans la préparation de la campagne.

Exemples

Pour la plupart des produits pharmaceutiques, la publicité « grand public » est interdite, seule étant autorisée la publicité auprès du corps médical.

Certaines activités économiques, comme les compagnies aériennes et les boissons alcoolisées n'ont pas accès à la publicité télévisée sur les chaînes publiques.

Le budget total de la campagne ne devra pas dépasser tel montant (contrainte financière).

En outre, lorsque l'entreprise a formulé une stratégie globale de communication sous la forme d'une charte de communication (*cf.* sect. 1), cette charte constitue évidemment une contrainte stricte pour chacune des campagnes relatives à ses différents produits.

À partir du brief-agence, les différents services de l'agence travailleront simultanément et conjointement sur les deux aspects de la préparation de la campagne, à savoir la conception des messages et les choix des canaux de communication. Néanmoins, pour la commodité de l'exposé, ces deux volets seront décrits ici successivement.

Section 4 L'ÉLABORATION DES MESSAGES

L'élaboration des messages publicitaires comporte trois phases successives : la copy-stratégie (ou plan de travail créatif), la création et l'exécution (ou production). La première concerne essentiellement le fond des messages, et les deux suivantes leur forme.

1 La copy-stratégie ou plan de travail créatif (PTC)

1.1 Définition et rôle de la copy-stratégie

On appelle copy-stratégie ou « plan de travail créatif », un document écrit, préparé par l'agence et approuvé par l'annonceur, dans lequel est exposé d'une manière abstraite le « fond » (ou contenu) de la future campagne. La rédaction et l'approbation d'un tel document est d'une grande utilité, à la fois pour l'annonceur et pour l'agence.

■ *Pour l'annonceur*

Elle lui permet de s'assurer que l'agence a bien compris sa mission, et qu'elle a assimilé les données importantes du brief-agence concernant le produit, le marché, les consommateurs, la stratégie marketing et surtout les objectifs de la campagne.

Elle constitue une sorte de « contrat » moral passé entre l'annonceur et l'agence, qui servira de référence pour juger les projets de création et d'exécution publicitaires que présentera l'agence.

En d'autres termes, elle est pour l'annonceur la principale garantie de conformité (ou de cohérence) de la campagne publicitaire avec la stratégie marketing d'ensemble.

■ *Pour l'agence*

Elle servira à orienter, à canaliser l'imagination et le talent des gens qui seront appelés à mener la phase suivante de la campagne (à savoir la création), dans des directions conformes aux objectifs de communication.

1.2 Principales rubriques d'une copy-stratégie (ou PTC)

Bien que, selon les agences, les principes de présentation d'une copy-stratégie puissent varier, on trouve généralement dans ce type de document quatre rubriques principales qui sont énumérées dans le tableau ci-dessous et décrites dans les paragraphes suivants.

Tableau 7.2 — Les principales rubriques d'une copy-stratégie

1. Faits principaux du contexte
2. Cibles et objectifs publicitaires
3. Stratégie créative : • promesse • preuves • ton
4. Contraintes à respecter : • réglementaires • liées aux médias (formats, etc.) • liées à la présentation des produits dans les annonces • liées aux « codes » d'expression de la marque • liées à la « personnalité » de la marque

1.3 Les « faits principaux du contexte »

La rubrique « faits principaux du contexte » n'est pas un résumé de l'ensemble des données figurant dans le brief-agence au sujet du produit, du marché, de la concurrence, des consommateurs et de la stratégie de marketing de la marque, mais une sélection, faite par l'agence, de celles qui lui paraissent essentielles pour orienter le travail des créatifs. Il s'agira le plus souvent :

- d'un élément du contexte « produit-marché » qui constitue la raison principale pour laquelle l'annonceur a décidé de faire une campagne ;

Exemples

BNP-Paribas a décidé de lancer, sous la marque « Présence », un package intégré et original de services aux particuliers.

Pimm's, durement concurrencé par des imitations vendues par les marques de distributeurs, a introduit de nouvelles recettes plus savoureuses.

- d'une information importante concernant les comportements ou les attitudes des consommateurs ou acheteurs, et sur laquelle la publicité pourra s'appuyer (effet de « levier »).

Exemple

La qualité principale recherchée par les mamans dans les couches-culottes pour bébés est leur pouvoir absorbant, et la plupart des mamans pensent à tort que le pouvoir absorbant est d'autant plus grand que la couche est plus épaisse.

1.4 Cibles et objectifs publicitaires

Il s'agit normalement d'un simple rappel des cibles et objectifs formulés dans le brief-agence. Toutefois, dans certains cas, l'agence peut estimer que ces cibles et/ou objectifs sont trop nombreux ou trop vagues, et sera alors amenée à les formuler d'une manière plus restrictive ou plus précise dans la copy-stratégie.

1.5 Stratégie créative

Alors que les rubriques « faits principaux » et « cibles et objectifs publicitaires » sont directement inspirées du brief-agence, dont elles ne font que reprendre certaines données essentielles, la rubrique « stratégie créative » représente une contribution originale de l'agence. Elle constitue le cœur même de la copy-stratégie, en ce sens que c'est elle qui définit le contenu (ou le « fond ») des messages que la publicité devra transmettre à la cible. Ce contenu est généralement présenté sous forme d'une « promesse », de « preuves » et d'un « ton ».

■ La promesse

La promesse exprime l'avantage principal que le client tirera de la consommation ou de l'achat du produit. Les publicitaires distinguent souvent trois catégories ou « niveaux » de promesse, selon le caractère plus ou moins objectif ou au contraire subjectif des avantages mis en avant.

■ L'attribut-produit (ou avantage-produit)

Au niveau le plus objectif et le plus concret, une promesse peut avoir trait à un attribut positif du produit lui-même.

Exemples

Les piles Duracell sont celles qui durent le plus longtemps.
 Les valises Samsonite sont très solides.
 Les couches Pampers sont très absorbantes tout en étant minces.

■ Le bénéfice-consommateur

Un deuxième type de promesse consiste à formuler d'une manière explicite un avantage objectif ou subjectif que le consommateur tirera personnellement de la consommation du produit.

Exemples

Avec un matelas Dunlopillo, vous dormirez mieux.

Avec le yoghourt Danone Kid, vous faciliterez la croissance de vos enfants.

Grâce au contrat d'assurance-vie que nous vous proposons, vous assurerez votre sécurité financière après votre retraite.

En utilisant la crème de soin Nivéa, vous serez naturellement plus belle.

■ « L'identification valorisante »

Enfin, à un troisième niveau plus « imaginaire » encore, l'avantage promis ou suggéré par la publicité peut être un sentiment d'identification à un personnage, à un groupe social ou à une « valeur ».

Exemples

En fumant des Marlboro, vous vous sentirez aussi viril qu'un cow-boy.

En achetant des pulls Benetton, vous exprimerez votre sympathie pour les causes que défend cette marque.

En buvant du Pepsi, vous vous identifierez à la « nouvelle génération » et à certaines stars de la musique.

■ Les preuves

Le deuxième élément d'une « stratégie créative » est le choix des preuves (appelées aussi, supports de promesse ou *reasons why*) que l'on se propose d'utiliser à l'appui de la promesse.

Lorsqu'on a choisi une promesse de type « avantage-produit » ou « bénéfice-consommateur objectif », la preuve pourra être cherchée dans une caractéristique du produit.

Exemples

Les couches-culottes Pampers sont plus absorbantes parce qu'elles contiennent des « minicapeurs ».

Pour une marque de café ayant choisi comme promesse principale l'arôme, différentes preuves pourraient être invoquées :

- le type ou l'origine des cafés utilisés : 100 % arabica, provenance de Colombie, etc. ;
- les méthodes rigoureuses de sélection des grains utilisés par les acheteurs du fabricant ;
- la qualité de l'emballage (sous vide) qui permet de mieux conserver l'arôme ;
- la nouveauté et l'efficacité du procédé de torréfaction, etc.

Lorsque la promesse choisie est un bénéfice purement subjectif ou un sentiment d'identification valorisante, il n'est généralement pas possible de la justifier par des preuves objectives liées au produit. Dans ces cas, ce sont souvent les éléments de

création et d'exécution de la publicité elle-même qui serviront de preuve (*supporting evidence*) à la promesse.

Exemples

Une marque de parfum ayant choisi pour promesses la séduction et la distinction ne peut guère envisager de justifier ces promesses par de véritables arguments (tels que la composition du produit); mais elle pourra les soutenir par le mode d'expression publicitaire qui sera retenu (choix des décors, des personnages, de la musique, etc.).

C'est le personnage du cow-boy Marlboro qui a donné à cette marque son image de virilité.

C'est par ses campagnes publicitaires provocantes que Benetton s'est identifié à certaines causes sociales et politiques.

■ Le ton de la campagne

Le troisième élément de la stratégie créative concerne le ton (ou le « registre ») sur lequel on a l'intention de s'exprimer dans la campagne.

Exemples

Alors que traditionnellement toutes les marques de lessives s'exprimaient sur un ton démonstratif et didactique, Omo a, pour la première fois, réalisé une campagne très originale et efficace en adoptant (avec des singes en guise de personnages) un ton humoristique.

Pour mener une campagne en faveur d'un dentifrice contre les caries, on peut adopter un ton médical et scientifique, ou émotionnel, ou dramatique, ou encore humoristique.

1.6 Les instructions et contraintes pour la création

On trouve enfin, dans une copy-stratégie, une liste plus ou moins longue d'instructions et de contraintes qui seront imposées aux créatifs de l'agence.

■ Contraintes légales ou réglementaires

Il peut s'agir par exemple, pour une campagne en faveur d'un produit alcoolisé, de la mention « l'abus d'alcool est dangereux, consommez avec modération », qui doit obligatoirement figurer dans les annonces.

■ Contraintes liées aux médias

Les créatifs doivent être informés d'une manière précise des caractéristiques des médias dans lesquels passera la campagne.

Exemples

La campagne sera faite sous forme de spots télévisés de 20 secondes.

La campagne sera faite dans les news magazines sous forme de doubles pages couleur.

■ **Instruction sur la manière de présenter les produits dans les annonces**

Exemples

Dans une campagne-télé pour des chocolats de qualité, le mode de préparation devra être illustré visuellement.

■ **Contraintes liées aux « codes » d'expression de la marque**

Dans certains cas, les créatifs se voient imposer, dans la copy-stratégie, l'utilisation de certains codes d'expression caractéristiques de la marque. Il peut s'agir, par exemple :

- d'un « jingle » musical (la musique de Dim ou de Heineken);
- d'un personnage (Don Camillo de Panzani, Georges Clooney pour Nespresso);
- d'un détail d'exécution (la trace d'un pied mouillé dans les spots pour Pacific, la bouteille d'Orangina que l'on secoue, etc.).

■ **La personnalité de la marque**

Enfin, lorsque la marque s'est dotée d'une politique globale de communication sous la forme, par exemple, d'une charte de communication définissant sa mission, ses valeurs, son territoire et sa personnalité (*cf.* sect. 1), les traits de personnalité qu'elle a choisis doivent être rappelés dans les copy-stratégies de chacune de ses campagnes et s'imposent comme une contrainte aux créatifs.

Exemples

Darty est une marque qui entretient des relations de confiance avec ses clients.

Philips est une marque performante, à la pointe du progrès et de l'innovation dans le domaine des rasoirs électriques.

1.7 Les critères de qualité d'une copy-stratégie

Pour juger de la qualité d'une copy-stratégie que lui propose son agence, et par conséquent pour décider de l'adopter ou de la rejeter, un annonceur doit se poser les principales questions suivantes :

■ **Les « faits principaux »**

Sont-ils conformes au brief-agence (en d'autres termes, l'agence a-t-elle bien compris le problème) ?

■ **Les promesses**

Correspondent-elles à des motivations répandues et fortes chez les individus appartenant à la cible ? En d'autres termes, sont-elles « alléchantes » ?

Sont-elles suffisamment claires pour être facilement perçues ? À cet égard, il convient généralement de n'utiliser dans une campagne qu'un petit nombre de promesses (parfois même une seule), afin d'en assurer la bonne compréhension.

Sont-elles crédibles, s'agissant du produit considéré ?

Sont-elles spécifiques à ce produit, c'est-à-dire non susceptibles d'être utilisées aussi par ses concurrents ? À défaut, peut-on espérer « s'attribuer » ces (ou cette) promesses en étant les premiers à l'utiliser, ou en l'utilisant d'une manière plus intense que les concurrents ?

■ **Les preuves**

Sont-elles facilement compréhensibles ?

Sont-elles convaincantes, persuasives ?

Seront-elles faciles à exprimer (ou à traduire) concrètement dans les annonces ?

■ **Le ton**

Est-il compatible avec les motivations, images et attitudes des consommateurs à l'égard du produit (c'est-à-dire conforme au « contexte psychologique » dans lequel ce produit est perçu) ?

Est-il conforme à l'image (ou « positionnement ») que les responsables marketing souhaitent donner à leur marque ?

Une fois qu'on a choisi, par la copy-stratégie, le contenu (ou le fond) des messages publicitaires à émettre, il reste à en déterminer la forme. Ce sera l'objet des deux étapes suivantes du processus d'élaboration des messages, à savoir la création et l'exécution.

2 La création

2.1 Définition et importance de la création

Le travail de création, qui incombe aux services « artistiques » (ou « créatifs ») de l'agence, consiste à concevoir dans leurs grandes lignes, sous une forme encore rudimentaire, les futures annonces publicitaires. Il se traduit par des documents de création dont la forme dépend naturellement des médias publicitaires qu'utilisera la campagne.

Exemples

S'il s'agit d'une campagne de presse ou d'affichage, les projets de création se présenteront sous forme de « maquettes d'annonces » (ou d'affiches).

S'il s'agit d'une campagne à la télévision ou au cinéma, les projets de création se présenteront sous forme de *story-boards*, c'est-à-dire d'une série de dessins figurant les principaux plans du futur film, accompagnés du texte parlé et des indications relatives au bruitage, à la musique, etc.

La création, ainsi définie, comporte par rapport à la copy-stratégie une très forte « valeur ajoutée » : à ce qui n'était encore qu'un squelette, elle ajoute les muscles, la chair et la vie, sous la forme de personnages, de décors, de scénarios, de textes, etc.

C'est en cela que consiste le « saut-crétatif », qui est susceptible de donner de l'intérêt et de la force à une copy-stratégie froide et parfois banale.

Exemples

C'est l'idée créative du « tapis rouge » qui se déroule devant une Citroën CX qui a mis en valeur les promesses de « confort » et de « tenue de route » qui avaient été retenues dans la copy-stratégie.

C'est l'idée de l'acheteur « gringo » de Jacques Vabre qui a rendu concret et convaincant l'argument (ou « preuve ») : « Nos grains sont sélectionnés rigoureusement. »

C'est le choix de Charlize Theron qui a permis au parfum « J'adore » de Dior d'exprimer et de s'approprier le ton de la féminité en toute liberté.

Bien que la création soit au premier chef une responsabilité de l'agence, l'annonceur a aussi son mot à dire, en ce sens qu'il doit approuver les projets créatifs avant que ceux-ci ne passent à la phase d'exécution. Pour éviter de porter sur les projets de création des jugements trop subjectifs, il a intérêt à se référer à une grille de critères précis, ou en d'autres termes à se poser quelques questions clés.

2.2 Les critères de jugement de la création

Les principales questions à se poser, face à une maquette d'annonce, un *story-board*, etc., sont les suivantes :

■ Critères « marketing » : conformité à la copy-stratégie

La création est-elle conforme à la copy-stratégie sous ses différents aspects et notamment :

- les promesses;
- les preuves;

- le ton ;
- les contraintes diverses ?

■ **Critères « créatifs »**

Le message est-il simple et facilement compréhensible ? N'y-a-t-il pas de risques de faux-sens ou de contresens ?

La création est-elle forte, c'est-à-dire apte à attirer et à retenir l'attention de la cible visée ? En d'autres termes, a-t-elle, par son originalité, son brio, son humour, son caractère émouvant, étrange ou mystérieux, la beauté du cadre ou des lieux choisis, etc., une forte valeur d'attention ?

Les annonces seront-elles facilement attribuables au produit de l'annonceur ? En d'autres termes, y a-t-il dans la création des éléments spécifiques facilitant l'association des annonces à la marque considérée (ou leur « identification »), plutôt qu'au produit en général ou aux marques concurrentes ?

La campagne est-elle « capitalisable », c'est-à-dire susceptible d'être déclinée dans d'autres médias ou dans d'autres annonces futures s'inspirant des mêmes idées (exemple : la « saga » Panzani) ?

■ **Critères de « faisabilité » et de coûts**

Enfin, il convient de se demander si les projets de création seront réalisables en pratique, dans les limites du budget disponible ; cette question est particulièrement pertinente s'agissant de films de télévision ou de cinéma, dont les coûts de production peuvent être très élevés.

3 Production, exécution

Une fois approuvés par l'annonceur, les projets de création sont confiés aux services de fabrication, de production ou d'exécution de l'agence, ou à des sous-traitants spécialisés : agences de photos, graphistes, sociétés de production de films, etc. Il est clair que la compétence et le talent de ces agents d'exécution influenceront largement, eux aussi, sur la qualité et l'efficacité des annonces définitives.

4 Les pré-tests publicitaires

Pour appuyer ou compléter leurs jugements personnels sur la « qualité » d'une annonce, les responsables de l'annonceur et/ou de l'agence peuvent la soumettre à un « pré-test publicitaire ».

4.1 Objectif des pré-tests publicitaires

Les pré-tests publicitaires n'ont pas la prétention de prévoir, d'une manière chiffrée, dans quelle mesure une campagne publicitaire atteindra les objectifs qui lui ont été fixés : en effet, ils ne peuvent pas prendre en compte les conditions de « couverture de la cible » et de « répétition » qui déterminent, conjointement avec la « qualité » des annonces, l'efficacité d'une campagne. Leur objectif est plus modeste, il consiste à évaluer :

- l'aptitude de l'annonce à attirer l'attention des personnes de la cible qui y seront exposées (c'est-à-dire sa valeur d'attention);
- le degré auquel l'annonce sera correctement comprise (notamment sous l'aspect des promesses et des preuves);
- la crédibilité, la valeur persuasive et l'agrément de l'annonce.

4.2 À quels stades de l'élaboration des annonces procède-t-on aux pré-tests ?

On peut procéder à des pré-tests soit sur des « documents créatifs » (maquettes d'affiches, *story-boards*), soit sur des annonces définitives déjà exécutées. Les résultats d'un pré-test réalisé sur documents créatifs sont moins fiables que ceux sur annonces définitives, mais ils sont plus utiles, en ce sens qu'ils peuvent permettre de réorienter le travail d'élaboration des annonces avant que les frais d'exécution (parfois très lourds) aient été engagés.

4.3 Principes et méthodes des pré-tests publicitaires

Prétester une annonce consiste à la présenter à un échantillon de personnes appartenant à la cible visée, dans des conditions se rapprochant autant que possible des conditions d'exposition réelles, et à mesurer son impact en termes d'attention, d'intérêt, d'identification, de compréhension, d'agrément, etc.

Les principales méthodes de pré-tests utilisables sont les suivantes.

■ Pré-tests à domicile

Ils consistent à présenter aux personnes interviewées, chez elles, la ou les annonces envisagées, de préférence dans un contexte réaliste (c'est-à-dire par exemple, s'il s'agit d'annonces magazines, dans un « faux magazine », constitué pour l'occasion), et à mesurer ensuite le taux de mémorabilité (spontanée ou assistée) des annonces, leur identification, leur compréhension, et éventuellement l'opinion des personnes interviewées sur la qualité persuasive des annonces.

■ **Pré-tests en laboratoire**

Ils consistent à faire venir des individus appartenant à la cible visée dans un local spécialement aménagé en vue, d'une part, de présenter les annonces d'une manière très proche des conditions normales d'exposition à la publicité, et d'autre part, d'observer d'une manière rigoureuse les réactions des individus pendant et après l'exposition.

Exemple

On peut, en laboratoire, projeter sur un écran de télévision des émissions « normales », entrecoupées d'annonces publicitaires, et mesurer après coup l'impact de celles-ci, sans que les personnes interviewées aient été informées à l'avance que l'on s'intéressait particulièrement à ces annonces.

Section 5 **LE CHOIX DES CANAUX PUBLICITAIRES OU MÉDIA-PLANNING**

1 Position du problème

Le média-planning consiste à choisir, parmi tous les canaux (ou « vecteurs ») de transmission des messages publicitaires disponibles, une combinaison de canaux qui soit « efficace ». Pour pouvoir résoudre ce problème, il faut qu'au préalable les objectifs et les contraintes aient été clairement formulés et que la notion « d'efficacité » de la transmission ait été clairement définie.

1.1 Les préalables du média-planning

Pour pouvoir choisir rationnellement un ensemble de canaux de communication publicitaire, le média-planner doit avoir reçu, préalablement, trois indications précises qui constitueront pour lui des contraintes à respecter : elles concernent les cibles visées, les messages à transmettre et le budget disponible.

■ **Cibles visées**

Il est clair qu'en premier lieu le média-planner doit savoir quel est ou quels sont les publics auxquels on se propose de transmettre des messages, de manière à pouvoir choisir des canaux dont l'audience coïncide le mieux possible avec les cibles visées. Celles-ci, on l'a vu, peuvent être définies, selon les cas :

- en termes géographiques et sociodémographiques ;

- en termes de comportements d'achat ou de consommation (par exemple les fumeurs de tabac brun ou les non-consommateurs de café soluble);
- en termes de possession d'équipements ou de biens durables (par exemple les possesseurs d'automobiles ou de maisons individuelles);
- ou en termes « psychologiques » d'attitudes, de personnalité ou de « styles de vie » (par exemple les ménagères ayant une attitude défavorable à l'égard de la margarine, etc.).

■ **Messages à transmettre**

Le choix des canaux de communication doit tenir compte en second lieu de la nature des messages à transmettre. En effet, tous les canaux de communication ne se prêtent pas également à la transmission de tous les types de messages. C'est ainsi que, si le message à transmettre comporte une argumentation relativement complexe, un canal comme l'affichage devra probablement être éliminé du choix; ou encore, si le message à transmettre implique la présentation visuelle d'un produit, un média purement auditif comme la radio ne pourra pas être retenu.

■ **Budget disponible**

Enfin, pour pouvoir choisir une combinaison de canaux de communication, il faut évidemment savoir quel est le budget total dont on dispose pour « l'achat d'espace publicitaire », ce budget constituant pour le média-planner une « enveloppe » à l'intérieur de laquelle il devra rester.

1.2 Définition et mesure de l'efficacité d'un plan-média

L'efficacité d'un plan-média, c'est-à-dire d'une combinaison particulière de canaux de communication, peut être évaluée à la lumière de trois critères quantitatifs : la couverture, la répétition et la pression publicitaire totale; et d'un critère qualitatif : la qualité de transmission des messages.

■ **Couverture**

La couverture (ou taux de couverture) d'un plan-médias est définie et mesurée par le pourcentage de personnes appartenant à la cible visée qui seront exposées au moins une fois à la campagne.

■ **Répétition**

Le critère de répétition se réfère au nombre de fois où les personnes appartenant à la cible seront exposées à la campagne. Sous sa forme la plus simple, le taux de répétition d'un plan-médias peut être exprimé comme le nombre moyen d'expositions par personne de la cible; par exemple : tel plan-médias, dont le taux de couverture

est de 90 %, permet d'obtenir en moyenne 4,5 expositions sur l'ensemble des personnes touchées. D'une manière plus précise, le taux de répétition peut être exprimé sous forme d'une distribution statistique du nombre d'expositions par individu.

Exemple

Tel plan-médias, dont le taux de couverture est de 90 %, permet de toucher :

- 25 % de la cible entre 1 et 3 fois ;
- 50 % de la cible entre 4 et 8 fois ;
- 15 % de la cible plus de 8 fois ;
- (et 10 % de la cible 0 fois).

■ La pression publicitaire totale (nombre de GRP)

Le troisième indicateur quantitatif d'efficacité d'un plan-médias, appelé indicateur de « pression publicitaire », se réfère au nombre total d'occasions qu'auront l'ensemble des personnes de la cible de voir (ou d'entendre) une annonce de la campagne. Par commodité, cet indicateur synthétique est exprimé sous la forme du nombre total d'expositions rapporté à 100 personnes de la cible. Cette unité de mesure est appelée GRP (*gross rating points*). Le nombre de GRP assuré par un plan-médias est obtenu en additionnant le nombre d'expositions de toutes les insertions prévues par le plan. Il est, par construction, égal au produit du taux de couverture par le taux moyen de répétition.

Exemple

Supposons qu'un plan-médias assure une couverture de 80 % de la cible, avec un taux moyen de répétition de 3,7. Le nombre de GRP de ce plan-médias est : $80 \times 3,7 = 296$.

■ Qualité de transmission des messages

Outre les trois premiers critères, qui ont un caractère quantitatif, on peut faire intervenir, pour évaluer l'efficacité d'un plan-médias, des critères qualitatifs tels que :

- l'adaptation plus ou moins grande des canaux utilisés au contenu des messages à transmettre ;
- le « climat » dans lequel chaque canal utilisé est vu, lu ou écouté ; par exemple, on estime généralement que la presse quotidienne ou hebdomadaire est lue dans un climat plus propice à la transmission des messages publicitaires que les affiches ou les prospectus ;
- « l'effet de source », c'est-à-dire la contribution éventuelle d'un canal à la valeur d'attention, à l'intérêt ou à la crédibilité des annonces publicitaires qu'il contient ; on peut estimer, par exemple, qu'une même annonce pour une marque de fusils de chasse aura plus de poids si elle est lue dans le *Chasseur Français* que dans *Paris-Match*.

1.3 Démarche générale du média-planning

Le média-planner fait face à deux difficultés essentielles. D'une part, le nombre de canaux de communication envisageables *a priori* est très élevé, et le nombre de combinaisons possibles pratiquement infini. D'autre part, les critères d'efficacité dont il doit tenir compte sont multiples, on vient de le voir, et peuvent être contradictoires.

Il n'existe pas, actuellement, de méthodes automatiques et infaillibles permettant de surmonter ces deux difficultés et par conséquent de découvrir à coup sûr, parmi tous les plans-médias possibles, celui qui est, globalement, le plus efficace. Néanmoins, le média-planning est un domaine où, grâce notamment à l'amélioration de l'information concernant les canaux de communication et au développement d'outils mathématiques et informatiques spécifiques, les professionnels peuvent, de plus en plus, s'appuyer sur des méthodes rigoureuses.

Pour résoudre le problème qui lui est posé, le média-planner procède généralement en trois étapes successives. La première consiste à définir dans ses grandes lignes la *stratégie-médias*. La deuxième consiste à sélectionner, dans chacun des médias retenus pour la campagne, un certain nombre de canaux particuliers que l'on appelle « *supports* ». La troisième étape consiste à négocier l'*achat d'espace* dans les supports retenus, pour obtenir les meilleurs emplacements possibles et les conditions financières les plus avantageuses. Seules les deux premières étapes seront décrites ici en détail, la troisième ne posant pas de problèmes méthodologiques particuliers.

2 La stratégie médias

La définition d'une stratégie médias, première étape du média-planning, consiste pour l'essentiel :

- à *choisir les grands médias* (télévision, radio, presse quotidienne, presse magazine, affichage, etc.) qui seront utilisés dans la campagne, et à répartir entre eux le budget total dont on dispose ;
- à *fixer le calendrier de la campagne*, c'est-à-dire la répartition dans le temps de la pression publicitaire et du budget de la campagne.

2.1 Le choix des médias

Le choix des médias se fait encore, essentiellement, sur la base du bon sens et d'appréciations qualitatives portées par le média-planner sur chacun des médias disponibles sous trois aspects principaux : leur adéquation à la cible, leur adéquation au message et leur compatibilité avec le budget disponible. Peuvent intervenir, en

outre, certaines contraintes de caractères réglementaire ou pratique, susceptibles d'exclure l'emploi de certains médias.

■ **Adéquation à la cible**

L'adéquation d'un média à la cible visée s'apprécie sous deux aspects : d'une part le taux de couverture de la cible que l'on peut espérer obtenir en retenant le média considéré, d'autre part le degré de sélectivité qu'il assure ou *a contrario* l'ampleur de la déperdition budgétaire qu'il comporte du fait qu'il touche d'autres personnes que celles appartenant à la cible visée. Pour porter ce double jugement, il faut évidemment disposer d'informations chiffrées sur le volume et les caractéristiques de l'audience du média.

Exemple

Un média-planner cherche à apprécier l'adéquation respective des différents médias à la cible constituée par les hommes de dix-huit à cinquante ans appartenant aux milieux de cadres et professions libérales. Compte tenu de ce qu'il sait de l'audience globale des différents médias (voir paragraphe suivant), il sera sans doute amené à porter sur eux les jugements suivants, sous le double aspect de la couverture et de la sélectivité :

- télévision, radio, presse quotidienne : couverture presque totale de la cible, mais très faible sélectivité (l'audience de ces médias débordant très largement la cible visée);
- news magazines (*L'Express*, *Le Point*, *Le Nouvel Observateur*, etc.) : assez bonne couverture, sélectivité médiocre;
- affichage : couverture médiocre, sélectivité faible;
- cinéma : assez bonne couverture, sélectivité médiocre;
- *mailing* (et peut-être presse spécialisée) : bonne couverture, bonne sélectivité.

■ **Adéquation au message**

Le degré d'adéquation d'un média au message à transmettre est apprécié, d'une manière généralement qualitative plutôt que chiffrée, à partir de ce que l'on sait de ses caractéristiques générales en tant que vecteur de communication et sur les conditions dans lesquelles le public y est « exposé ».

Exemples

L'affichage est relativement bien adapté à des messages simples, ayant un objectif de notoriété, et nécessitant une présentation visuelle du produit, mais mal adapté à des messages comportant une argumentation longue ou complexe, car la durée moyenne pendant laquelle le public regarde des affiches et l'attention qu'il y porte sont généralement faibles.

La presse quotidienne se prête particulièrement bien à des messages à contenu informatif et à effet immédiat sur les comportements.

Les magazines se prêtent bien à des textes longs et argumentés ainsi qu'à des illustrations visuelles de bonne qualité, mais du fait de la saturation publicitaire de certains magazines, il est parfois difficile d'y obtenir, pour une annonce, une valeur d'attention élevée.

La télévision permet de montrer les produits « en situation », et d'obtenir, par la combinaison du son, de l'image et du mouvement, une valeur d'attention élevée. Le cinéma offre les mêmes avantages et assure, en outre, une audience « captive ».

Compatibilité avec le budget

Le troisième critère de jugement utilisé par le média-planner pour évaluer les médias est leur coût. Certains médias peuvent en effet avoir un coût de base (c'est-à-dire le coût correspondant à une utilisation minimale) trop élevé pour pouvoir être retenus.

Exemple

Une campagne télévisée ou une campagne d'affichage nationale coûtent plusieurs millions d'euros et ne peuvent donc être envisagées par un annonceur ayant un budget d'achat d'espace modeste.

Contraintes diverses

Rappelons enfin que certaines contraintes peuvent parfois exclure l'emploi de certains médias ; par exemple, l'interdiction de la publicité télévisée pour les boissons alcoolisées.

Prise de décision

À partir des différentes considérations décrites ci-dessus, le choix des médias à retenir et la répartition entre eux du budget global d'achat d'espace se font généralement de la manière suivante.

En premier lieu, sont éliminés tous les médias qui présentent un inconvénient majeur, qu'il s'agisse de leur adéquation à la cible, de leur adéquation au message, de leur compatibilité avec le budget disponible ou des contraintes qui limitent leur emploi. En second lieu, parmi les médias restants, le média-planner procède à un classement, fondé sur les différentes appréciations partielles portées sur eux.

Exemple

Pour une campagne en faveur d'une nouvelle marque de flans à préparer chez soi, un média-planner, après avoir éliminé pour divers motifs un certain nombre de médias possibles, a limité son choix à trois médias : la télévision, la radio et les magazines féminins. Il les a « notés », sous le double aspect de l'adéquation à la cible et au message, de la manière suivante :

	Adéquation	
	à la cible	au message
Télévision	+	+++
Radio	++	+
Presse féminine	+++	++

Dans un cas simple de ce genre, le classement global qu'il établira entre les trois médias dépend de l'importance relative qu'il attache aux deux critères retenus. S'il privilégie l'adéquation à la cible, le classement sera : presse féminine, radio, télévision; s'il privilégie l'adéquation au message, ce sera : télévision, presse féminine, radio. Et s'il leur accorde un poids égal, ce sera : presse féminine, télévision, radio.

Ce classement une fois établi, le média-planner décidera de retenir le média classé en tête et estimera le budget nécessaire pour une utilisation efficace de ce média. Si la somme ainsi calculée épuise l'ensemble de son budget d'achat d'espace, il ne retiendra que ce seul média. Sinon, il procédera de la même manière pour le média classé en deuxième position, et ainsi de suite.

2.2 La fixation du calendrier de la campagne

La deuxième grande rubrique de la stratégie médias est la fixation du calendrier de la campagne. Elle consiste à choisir les *périodes de l'année* pendant lesquelles la campagne sera mise en œuvre dans chacun des médias retenus, et à *moduler la pression publicitaire* (et par conséquent aussi les dépenses de la campagne) au cours de ces périodes.

Le choix des « périodes actives » d'une campagne et la modulation de la pression publicitaire (et des dépenses) entre les périodes retenues se fait généralement en fonction des critères suivants :

- *budget total disponible* : s'il est relativement faible, on aura souvent intérêt à concentrer la campagne sur un petit nombre de périodes, pour avoir une chance « d'émerger »;
- *habitudes de consommation et d'achat du produit faisant l'objet de la campagne* : si, par exemple, il s'agit d'un produit saisonnier (champagne, potage en brik, mayonnaise, etc.), la campagne sera souvent concentrée sur les périodes de forte consommation;
- *objectifs de la campagne* : s'il s'agit, par exemple, de faire connaître et essayer un produit nouveau, on optera souvent pour un campagne puissante et concentrée dans le temps; si, au contraire, on souhaite maintenir en permanence une marque dans le *top of mind* des consommateurs, sans chercher à délivrer à son sujet des messages complexes, on préférera souvent diluer la campagne sur l'ensemble de l'année, avec un faible niveau de pression.

3 La sélection des supports ou plan-médias

3.1 Position du problème

Une fois que l'on a choisi les grands médias qui seront utilisés et qu'on a alloué à chacun d'entre eux une part du budget total disponible, il s'agit, pour chacun d'eux,

de sélectionner des supports particuliers et de décider du nombre d'insertions que l'on y fera.

Exemples

Si l'on a décidé de retenir la radio, il faut savoir si l'on utilisera Europe 1, RTL, BFM (ou plusieurs d'entre elles), choisir les tranches horaires au cours desquelles on fera de la publicité (car, pour une même station, chaque tranche horaire peut être considérée comme un support différent du fait que l'audience de la station varie sensiblement selon les heures) et décider du nombre de spots qui seront diffusés.

Si l'on a décidé de retenir les magazines féminins et les news magazines, il s'agit, dans ces deux catégories, de choisir les titres où l'on achètera de l'espace et de décider du nombre d'insertions à faire dans chacun d'eux, de leur format, de leur emplacement et de leurs dates de parution.

L'objectif général que l'on vise, dans ce choix comme dans celui des médias, est d'assurer le maximum d'efficacité au budget disponible, sous le triple aspect de la couverture de la cible, du nombre de contacts par individus appartenant à la cible et, le cas échéant, de la qualité de transmission des messages. Pour y parvenir, le média-planner s'appuie, d'une part, sur un certain nombre d'informations de base relatives à l'audience des supports et, d'autre part, sur certaines méthodes de génération et d'évaluation de combinaisons possibles de supports, c'est-à-dire de « plans-médias ».

3.2 Principales informations disponibles sur l'audience des supports

Le média-planner dispose désormais, tout au moins en France, d'un certain nombre d'informations de base sur l'audience des principaux supports, informations qui sont généralement recueillies dans le cadre d'enquêtes périodiques menées pour le compte de l'ensemble de la profession publicitaire. Ces informations peuvent être classées en cinq catégories principales qui seront décrites par ordre de complexité croissante.

■ *Caractéristiques de l'audience instantanée globale de chaque support*

La première information essentielle dont il faut disposer concerne le volume et la structure de l'audience moyenne que l'on peut espérer toucher par une insertion dans un support déterminé. Cette information est fournie, pour les principaux supports français, qu'il s'agisse de la presse, de la télévision, de la radio, du cinéma ou de l'affichage, par des enquêtes périodiques menées par les supports eux-mêmes ou par des organismes professionnels tels que le Centre d'études des supports publicitaires (CESP).

Exemples

Sur la base d'enquêtes menées auprès d'un échantillon de plusieurs milliers de personnes, le CESP publie chaque année, à propos de plusieurs centaines de supports de presse, de télévision, de radio et de cinéma, des rapports fournissant des informations du type suivant :

- presse (pour chaque titre) :
 - nombre de lecteurs d'un numéro moyen,
 - répartition de ces lecteurs par sexe, âge, région, catégorie d'agglomération, CSP du chef de famille, etc.;
- télévision et radio (pour chaque tranche horaire et pour chaque support, par exemple TF1, de 20 heures à 20 heures 15) :
 - nombre d'auditeurs (ou téléspectateurs), pour un jour moyen,
 - caractéristiques sociodémographiques de cette audience moyenne;
- etc.

■ Audience instantanée « utile » de chaque support

À partir des informations disponibles sur l'audience instantanée globale d'un support, le média-planner peut déterminer quelle est, pour une campagne déterminée, son audience instantanée utile, c'est-à-dire le nombre de personnes de la cible visée que l'on peut espérer toucher par une insertion dans ce support.

Exemple

Si la cible est celle des femmes de 15 à 50 ans, l'audience utile du magazine *L'Express* sera le nombre de femmes de cette tranche d'âge qui, en moyenne, lisent un numéro quelconque de *L'Express*. Ce nombre sera naturellement inférieur à l'audience totale du support.

■ Coût au « contact utile » par support

Connaissant l'audience utile instantanée d'un support et le tarif des insertions dans ce support, il est facile de calculer le coût au contact utile de ce support. Ce coût est généralement exprimé pour mille contacts.

Exemple

Pour deux supports concurrents, A et B, le coût au contact utile, pour une campagne déterminée, a été calculé de la manière suivante :

	A	B
a) Audience instantanée globale	2 900 000	2 300 000
b) Audience instantanée utile	1 800 000	1 200 000
c) Prix d'une page couleur	7 930 €	5 750 €
d) Coût aux mille contacts utiles d'une page couleur ($d = c/b$)	4,41 €	4,79 €

■ « Cumul d'audience » par support

Il est important, pour un média-planner, de savoir combien de personnes « utiles » seront touchées, et combien de fois elles seront touchées si, dans un support déterminé, il fait passer n fois son annonce. Cette information ne peut pas se déduire directement de la connaissance qu'il a de l'audience « instantanée » du support. En effet, la relation entre « l'audience nette cumulée » de plusieurs insertions dans un même support (c'est-à-dire le nombre de personnes touchées au moins une fois) et l'audience instantanée moyenne de ce support, dépend de la fidélité de cette audience.

Pour pouvoir calculer la couverture nette cumulée d'une série d'insertions dans un support, ainsi que le nombre moyen de contacts par personne touchée, il faut donc connaître la courbe de cumul d'audience, dans le temps, de ce support. La forme générale de ces courbes est illustrée par la figure 7.2 ci-dessous, qui présente, à titre comparatif, deux courbes correspondant respectivement à un support à clientèle très fidèle et à un support à clientèle très « volatile ».

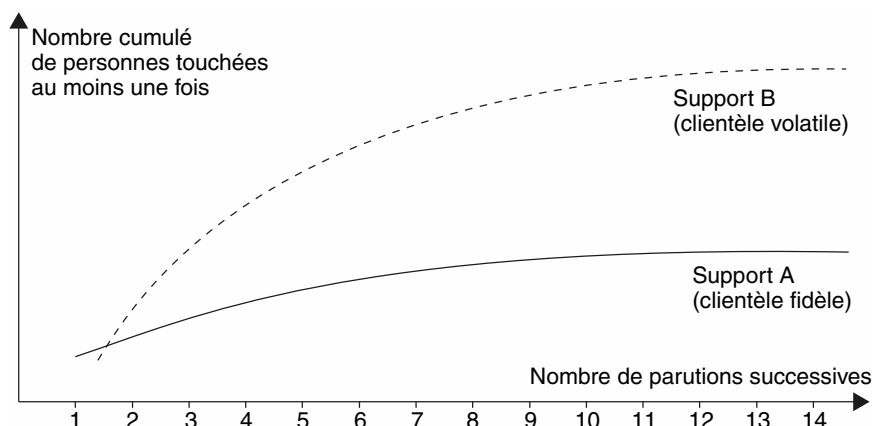


Figure 7.2 — Courbes de cumul d'audience dans le temps

■ Duplication d'audience (ou audiences croisées) entre supports

Enfin, la dernière catégorie d'informations de base dont dispose le média-planner, pour certains supports au moins, concerne les duplications d'audience entre plusieurs supports. Ces informations sont nécessaires si l'on veut calculer l'audience globale nette d'une combinaison de supports (c'est-à-dire le nombre de personnes qui seront touchées au moins une fois) ainsi que le nombre de contacts par personne touchée.

Exemple

Du fait qu'un certain nombre de lecteurs de *Télé 7 Jours* sont aussi lecteurs de *L'Express*, si, la même semaine, on fait passer une annonce dans ces deux supports, le nombre total de personnes touchées sera égal à la somme des audiences respectives de ces deux supports moins leur audience commune.

3.3 Méthodes de génération, d'évaluation et de choix de combinaisons de supports

Il n'existe pas, à l'heure actuelle, de méthodes scientifiques (ou « algorithmes ») de choix des supports permettant à coup sûr de découvrir la meilleure combinaison parmi l'infinité de combinaisons possibles. Mais il existe certaines procédures heuristiques permettant de générer des combinaisons prometteuses, de les évaluer d'une manière comparative, et par conséquent de découvrir une combinaison sinon optimale, tout au moins satisfaisante.

■ *Procédures de génération de plans-médias*

Dans une première étape, le média-planner construit un certain nombre de plans-médias alternatifs « prometteurs » (ou plausibles), c'est-à-dire ayant à son avis de fortes chances de se révéler efficaces. Cette construction se fait essentiellement à partir du jugement et de l'expérience du média-planner, mais elle peut s'appuyer aussi sur certains programmes informatiques spécialisés.

■ *Procédures d'évaluation des plans envisagés*

Les méthodes les plus fréquemment utilisées pour évaluer l'efficacité de chacun des plans-médias ainsi engendré sont les méthodes de « simulation ». Elles consistent à simuler, sur un échantillon imaginaire de la population (matérialisé par un fichier informatique), les effets qu'aurait chacun des plans envisagés, en termes de couverture de la cible, de répétition et de nombre total de GRP. Les programmes de simulation utilisés sont alimentés par l'ensemble des informations dont on dispose sur l'audience globale instantanée de chaque support, sur leur audience cumulée, et sur leurs duplications d'audience. Les résultats peuvent être présentés sous forme d'un tableau synthétique (voir tableau 7.3).

L'examen de ce tableau, pour simplifié qu'il soit, montre que même lorsqu'on dispose, à propos de chaque plan-médias envisagé, d'un ensemble d'indicateurs partiels d'efficacité, le choix d'un plan peut ne pas être évident. Dans l'exemple choisi, en effet, on voit que le plan 1 assure la meilleure couverture, le plan 3 la meilleure répétition et le plan 2, le plus grand nombre de GRP.

■ *Procédures d'arbitrage*

Pour procéder à un arbitrage entre différents plans-médias dont aucun n'apparaît comme le meilleur à tous points de vue, le média-planner peut faire intervenir en premier lieu, pour les départager, certains critères qualitatifs, relatifs à la qualité de transmission des supports entrant dans les différents plans. Il peut aussi se doter d'une procédure formelle d'arbitrage entre couverture et répétition.

Exemple

Le média-planner peut estimer que, compte tenu des objectifs de communication visés, la publicité ne sera efficace auprès d'un individu de la cible qu'à partir d'un certain seuil de répétition, par exemple quatre contacts, et qu'en revanche, au-delà de ce seuil, son efficacité n'augmentera plus quel que soit le nombre de contacts. Dans ce cas, il pourra se contenter de comparer les différents plans-médias à la lumière d'un seul critère composite, à savoir : le nombre de personnes utiles touchées au moins quatre fois. L'application de cette procédure, dans l'exemple donné ci-dessous, conduirait à choisir le plan numéro 3, parce qu'il permet de toucher efficacement 51 % de la cible, alors que les deux autres ne permettent de toucher, respectivement, que 37 % (plan numéro 1) et 45 % (plan numéro 2).

Tableau 7.3 — Simulation de trois plans-médias alternatifs

	Plan 1	Plan 2	Plan 3
Total de la population-cible (en nombre d'individus)	5 000 000	5 000 000	5 000 000
Degré de couverture nette de la cible :			
a) en %	97 %	85 %	73 %
b) en nombre de personnes	4 850 000	4 250 000	3 650 000
c) taux de répétition (nombre moyen d'expositions par personne touchée)	3,3	4,8	5,2
d) distribution de la population cible par nombre d'expositions			
– 0 exposition	3 %	15 %	27 %
– 1 à 3 expositions	60 %	40 %	22 %
– 4 à 6 expositions	30 %	24 %	28 %
– 7 expositions et plus	7 %	21 %	23 %
e) nombre total de GRP (b x c)	16 000 000	20 400 000	18 980 000

Section **6** LA MESURE *A POSTERIORI* DE L'EFFICACITÉ D'UNE CAMPAGNE

Les méthodes qui ont été décrites dans les sections précédentes permettent d'introduire une certaine rigueur et une certaine rationalité dans l'élaboration, par une entreprise, de sa politique de communication et notamment de ses campagnes publicitaires. Mais, on l'a souligné à plusieurs reprises, ces méthodes sont loin d'être infaillibles, et le domaine de la communication reste l'un de ceux où l'intuition et l'imagination jouent un rôle essentiel. C'est dire que c'est aussi un domaine où les erreurs de conception ou d'exécution sont fréquentes. Or, s'agissant de l'emploi de budgets de communication souvent considérables, de telles erreurs peuvent être très coûteuses. C'est pourquoi, lors même qu'il a apporté le maximum de soin à la prépa-

ration et à la mise en œuvre d'une campagne de communication, le responsable de marketing a le plus grand intérêt à essayer de savoir *a posteriori* dans quelle mesure cette campagne a atteint ses objectifs, pour pouvoir, s'il y a lieu, « corriger le tir » à l'occasion des campagnes ultérieures. Pour mesurer l'efficacité d'une campagne publicitaire, il serait, dans la plupart des cas, illogique et dangereux de se référer à l'évolution des ventes observée pendant et après la campagne. En effet, l'évolution des ventes d'un produit est influencée par bien d'autres facteurs que la publicité, et ne saurait donc être attribuée en totalité à celle-ci.

C'est ainsi qu'une augmentation de la consommation de Coca-Cola, consécutive à une campagne menée au mois de juillet, peut être due principalement à une vague de chaleur survenue au même moment ; ou encore, inversement, qu'une diminution (ou une non-augmentation) des ventes d'une marque de lessive X, en dépit d'une forte campagne publicitaire, peut s'expliquer par le lancement simultané d'une nouvelle marque Y, accompagné d'une campagne massive d'échantillons gratuits et de ventes promotionnelles. Ces facteurs « parasitaires », généralement non contrôlables et non prévisibles, sont si nombreux et souvent si influents qu'il est très difficile, pour ne pas dire impossible, d'isoler l'influence propre de la campagne publicitaire. À défaut de pouvoir mesurer l'efficacité d'une campagne publicitaire en termes de ventes, on peut cependant chercher à la mesurer sous deux aspects : d'une part, la manière dont la campagne a été perçue par le public visé (c'est-à-dire son « impact »), d'autre part, l'ampleur des changements « mentaux » consécutifs à la campagne.

1 Mesure de la perception (ou « impact ») de la campagne

La manière la plus simple, et peut-être devrait-on dire la plus simpliste, de mesurer *a posteriori* les effets d'une campagne consiste à se demander dans quelle mesure elle a été perçue par le public auquel elle s'adressait. On peut recueillir ce genre d'information à l'aide d'enquêtes, appelées « post-tests », qui permettent de mesurer notamment :

- la valeur d'attention de la campagne, définie comme le pourcentage de personnes se souvenant d'avoir vu (ou entendu) au moins une annonce de la campagne ;
- la mémorabilité des principaux éléments du ou des messages émis, par exemple le slogan, la phrase d'accrochage, l'image, les différents thèmes, etc. ;
- le degré de compréhension du message, notamment s'il était relativement complexe ;
- les appréciations portées par le public visé sur l'intérêt, l'utilité, la qualité, l'agrément, etc., de la campagne.

Des informations de ce type ne sont pas dépourvues d'intérêt si l'on admet que, pour pouvoir agir sur sa cible, une campagne doit d'abord être perçue et correctement comprise. Mais la mesure de la perception ou de l'impact, ainsi définie, ne saurait être considérée comme équivalente à la mesure de l'efficacité. En effet, une

campagne publicitaire n'a généralement pas pour unique ni même pour principal objectif d'être vue, comprise, mémorisée et favorablement jugée par le public auquel elle s'adresse, mais plutôt de modifier les attitudes mentales et éventuellement les comportements de ce public. Or, non seulement le fait qu'une personne se souvienne d'avoir vu ou entendu des annonces de la campagne et soit capable d'en restituer correctement le contenu ne prouve en aucune manière que ses attitudes ou comportements en ont été modifiés, mais encore on peut imaginer qu'une campagne ait pu agir sur les attitudes de certains individus sans que ceux-ci l'aient consciemment perçue ou du moins sans que, quelques jours ou quelques semaines après la campagne, ils en aient gardé un souvenir conscient. C'est donc une erreur, et malheureusement une erreur fréquemment commise par les publicitaires, que de prétendre juger l'efficacité d'une campagne à l'aide de mesures portant seulement sur les souvenirs conscients de sa perception.

2 Mesure des changements mentaux consécutifs à la campagne

La manière la plus logique et la plus valide de juger l'efficacité d'une campagne consiste à déterminer dans quelle mesure ses objectifs ont été atteints. Or, on l'a vu, ces objectifs consistent généralement à modifier les motivations ou les attitudes du public visé, ou encore l'image qu'il se fait d'un produit, d'une marque, d'une entreprise, etc. Ce sont donc ces modifications qu'il faut chercher à mesurer. Tel est l'objet des méthodes de contrôle publicitaire basées sur des enquêtes « avant-après ».

Elles consistent à mesurer les attitudes mentales (au sens large) que la campagne a pour objet de modifier, sur le même échantillon d'individus ou sur deux échantillons appariés, une première fois avant le lancement de la campagne, et une deuxième fois après la fin de la campagne.

Exemple

Nous résumons ci-dessous les principaux résultats de deux enquêtes identiques, menées respectivement auprès de deux échantillons aléatoires de 500 ménagères, avant et après la mise en œuvre d'une campagne publicitaire pour la margarine X ayant pour objectif d'accroître la notoriété de cette marque et de convaincre les ménagères de ses qualités diététiques et gustatives.

Enquêtes :

	Avant	Après
– notoriété spontanée de la marque X	10 %	22 %
– notoriété assistée de la marque X	35 %	67 %
– sur 100 ménagères connaissant la marque X, estiment :		
• que sa composition est purement végétale	53 %	77 %
• que, dans les emplois cuits, elle est « très digeste »	61 %	65 %

- que, dans les emplois crus, le goût n'est pas sensiblement différent de celui du beurre

8 % 7 %

L'examen de ces résultats permet de dire :

- que la campagne a entraîné un accroissement significatif de la notoriété de la marque et une meilleure connaissance de sa composition;
- qu'en revanche, elle n'a pas entraîné de changements statistiquement significatifs de l'image de la marque sous les aspects de la digestibilité et du goût.

Il n'est pas toujours sûr, cependant, que les changements mentaux observés à la suite d'une campagne soient attribuables en totalité à cette campagne; ils peuvent avoir aussi d'autres causes, telles que la politique de produit, de distribution, etc. Pour évaluer la part de changement qui revient à la campagne publicitaire proprement dite, le meilleur moyen consiste à comparer les changements mentaux observés chez les personnes qui ont été fortement exposées à la campagne, à ceux observés chez les personnes peu ou pas du tout exposées : la différence d'ampleur entre les deux mesure l'influence propre de la publicité.

Section 7 LA COMMUNICATION HORS MÉDIAS

À côté de la publicité par mass media, divers autres moyens peuvent être utilisés dans le cadre de la politique de communication. Ces moyens, qui seront désignés ici sous le terme de « communication hors médias »¹, se caractérisent par deux traits communs.

En premier lieu, il s'agit de moyens de communication au sens strict du terme, c'est-à-dire qu'ils ont pour objet de transmettre des messages aux personnes visées en vue de modifier leurs attitudes mentales, plutôt que de déclencher d'une manière directe et immédiate des changements de comportement; c'est cette caractéristique qui distingue la communication hors médias du marketing direct que nous verrons plus en détail au chapitre 11 et de la promotion que nous avons abordée au chapitre précédent. En second lieu – et c'est ce qui la distingue de la publicité classique – la communication hors médias ne se limite pas, pour transmettre ses messages, à l'achat d'espace dans les grands médias mais utilise des méthodes et des canaux spécifiques.

Les principaux moyens de communication hors médias sont les relations publiques, la création d'événements, le sponsoring et le mécénat. Après avoir décrit successivement chacun de ces outils, on essaiera de dégager certains principes généraux relatifs aux domaines et circonstances d'utilisation de la communication hors médias, ainsi qu'aux objectifs spécifiques qui peuvent lui être assignés.

1. Le terme de « communication hors médias » est parfois utilisé dans un sens plus large, pour désigner les moyens de communication autres que la publicité par *mass media*; on y inclut dans ce cas le marketing direct et la promotion des ventes.

1 Les principaux outils de la communication hors médias

1.1 Les relations publiques

Les opérations de relations publiques consistent à prendre des contacts personnels avec des personnes appartenant à des publics particulièrement importants pour l'entreprise, en vue de les informer, de gagner leur sympathie et de les inciter à diffuser à leur tour, à des publics plus larges, les informations qu'on leur a fournies.

Les principales cibles qui peuvent être visées par des opérations de relations publiques sont :

- la presse (générale, spécialisée, professionnelle, etc.);
- les milieux politiques et administratifs;
- les milieux intellectuels (notamment les enseignants);
- les milieux financiers.

Les principales formes que peuvent prendre les opérations de relations publiques sont les conférences de presse, la remise de dossiers de presse à des journalistes pour les aider à écrire des articles, les réceptions, les visites d'entreprise, les voyages d'étude, etc.

Exemple

Pour obtenir la compréhension et le soutien des leaders d'opinion à l'égard de sa politique de construction de centrales nucléaires, EDF a mené auprès d'eux, pendant plusieurs années, des opérations intenses de relations publiques.

1.2 La création d'événements

La création d'événements, appelée aussi « communication événementielle », consiste à concevoir, à organiser et à faire connaître au public, par l'intermédiaire de reportages ou d'articles de presse, un événement susceptible d'avoir des retombées positives sur l'image de l'entreprise ou du produit concerné.

Exemple

La mise en vente, chaque année à la même date, du beaujolais nouveau (« Le beaujolais nouveau est arrivé ») est devenue un événement largement médiatisé au niveau international.

En transformant les Champs-Élysées pendant une journée en un champ de blé, les organisations agricoles ont créé un événement dont toute la presse écrite et les journaux télévisés ont parlé.

1.3 Le sponsoring sportif

Le sponsoring sportif consiste à financer et à patronner une épreuve sportive, ou encore une équipe ou un concurrent participant à cette épreuve, pour avoir le droit de leur associer ostensiblement le nom de l'entreprise ou de la marque concernée.

Exemples**Sponsoring d'épreuves sportives**

De grandes marques, comme Coca-Cola, Mars, Évian, etc., en sponsorisant les jeux Olympiques, ont pu, d'une part, faire figurer leurs sigles dans les reportages télévisés consacrés aux épreuves, d'autre part, utiliser le thème des jeux Olympiques dans leur propre publicité.

BNP-Paribas sponsorise depuis plusieurs années le tournoi de tennis de Roland-Garros, ce qui lui donne le droit de placer des affiches, dans le champ des caméras de télévision, sur les courts où se déroulent les matchs.

Exemples**Sponsoring d'équipes ou de champions**

Marlboro sponsorise depuis plusieurs années l'écurie de formule 1 MacLaren, ce qui lui permet d'avoir son nom sur les voitures de cette écurie.

En sponsorisant une équipe de football de 1^{re} division, une marque peut obtenir le droit de figurer sur les maillots des joueurs.

Certains spécialistes du sponsoring sportif considèrent que le sponsoring d'un champion ou d'une équipe est plus risqué que celui d'une épreuve sportive, en ce sens qu'on ne peut jamais être certain que ce champion ou cette équipe réaliseront de bonnes performances : par exemple lorsqu'un voilier, sponsorisé par une marque, perd son mât ou coule au départ de la course, les effets sur l'image de la marque peuvent être négatifs.

1.4 Sponsoring de « services au public »

Une autre forme de sponsoring consiste, pour une entreprise ou une marque, à financer la fourniture ou la mise à la disposition du public de certains services utiles ou agréables, en y associant son nom.

Exemples

En créant et en finançant l'Institut Danone, qui se consacre à la recherche sur la nutrition et la santé, la société du même nom cherche à montrer qu'elle est soucieuse de remplir un rôle social.

Darty sponsorise régulièrement les bulletins météorologiques de la télévision et associe ainsi son nom à des informations intéressantes pour le public.

L'une des premières entreprises à pratiquer le sponsoring des services au public a été Michelin, avec la commercialisation des cartes routières qui portent son nom. Cette opération est d'autant plus remarquable qu'elle s'autofinance sans apport supplémentaire de la part du sponsor.

1.5 Le sponsoring artistique et culturel (ou mécénat)

Les opérations de sponsoring concernant des manifestations artistiques ou culturelles sont parfois appelées « mécénat ».

Exemples

La Fondation Cartier se consacre à l'achat et à l'exposition d'œuvres d'artistes contemporains.
IBM a créé en Touraine un musée consacré à Léonard de Vinci.
Le magazine *Elle* décerne chaque année un prix littéraire à un ouvrage choisi par un jury de lectrices.

2 Objectifs spécifiques de la communication hors médias

Les outils de la communication hors médias ne sont pas un simple substitut de la communication publicitaire : ils ont des domaines d'application propres et sont particulièrement appropriés à certains objectifs spécifiques.

2.1 Les domaines d'utilisation de la communication hors médias

Une entreprise peut avoir recours à la communication hors-médias dans trois cas principaux.

■ **Interdiction ou limitation de la publicité médias**

Il arrive qu'une entreprise fasse de la communication hors médias parce qu'elle n'a pas légalement le droit de faire de la publicité, ou que ses possibilités d'expression publicitaire sont trop strictement réglementées.

Exemple

Compte tenu des restrictions apportées par la loi à la publicité pour les boissons alcoolisées, Moët et Chandon consacre la plus grande part de son budget au hors-médias, en sponsorisant en particulier les épreuves de courses automobiles (« Le champagne des vainqueurs »).

■ **Contraintes budgétaires**

Dans certains cas, la communication hors médias est un moyen beaucoup plus économique que la publicité pour toucher certaines cibles, notamment des cibles internationales.

Exemple

En sponsorisant le tournoi de Roland-Garros, BNP-Paribas peut faire connaître son nom et son sigle à des millions de téléspectateurs dans tous les pays du monde. Le coût d'une campagne publicitaire multinationale serait beaucoup plus élevé.

Il faut noter toutefois que le sponsoring sportif peut être lui aussi un instrument coûteux : à titre d'exemple, le prix à payer pour être l'un des *top sponsors* des Jeux olympiques est de l'ordre de 30 millions d'euros.

■ **Insuffisances ou lacunes de la communication publicitaire**

Enfin, le cas le plus fréquent dans lequel une entreprise peut être amenée à faire du hors-médias est celui où la communication publicitaire, à elle seule, n'est pas apte à transmettre aux publics visés les messages que l'entreprise souhaite leur faire parvenir. Il s'agit, en d'autres termes, des cas où la communication hors médias est mieux adaptée que la publicité à certains objectifs spécifiques que se fixe l'entreprise. Ces objectifs spécifiques sont présentés dans le paragraphe qui suit.

2.2 Les objectifs spécifiques de la communication hors médias

■ **Créer des relations de proximité et de sympathie entre l'entreprise et ses publics**

Le premier et peut-être le principal objectif auquel la communication hors médias répond mieux que les autres moyens de communication-promotion est la création de relations de proximité et de sympathie entre l'entreprise (ou la marque) et ses publics. Alors que la publicité de masse, la promotion et même le marketing direct ont, aux yeux du public, un caractère essentiellement « commercial », les opérations de relations publiques, de sponsoring ou de mécénat apparaissent souvent comme plus désintéressées et même plus amicales. Elles contribuent ainsi à réduire la distance psychologique entre l'entreprise et ses publics.

Exemple

À côté de sa publicité médias massive, la marque de couches-culottes Pampers a mené récemment une opération de patronage de crèches, intitulée « Je crèche sympa » et destinée à montrer l'intérêt qu'elle porte aux mamans.

■ **Associer l'entreprise ou la marque à des « valeurs » positives**

Au-delà de l'établissement de relations de proximité ou de sympathie entre l'entreprise et ses publics, la communication hors médias, notamment sous la forme du sponsoring et du mécénat, peut permettre d'associer à l'image de l'entreprise certaines valeurs morales ou culturelles positives.

Exemples

Selon une enquête réalisée par la Sofres, chacun des principaux sports susceptibles d'être sponsorisés évoque plus particulièrement une valeur de ce type : l'évasion pour la voile, la beauté pour le patinage, la virilité pour la formule 1, etc.

En sponsorisant l'émission de télévision Ushuaïa, Rhône Poulenc s'est associée à des valeurs écologiques.

Au travers de sa Fondation, Cartier ajoute à son image de luxe une dimension de raffinement artistique.

■ **Confirmer ou compléter le discours publicitaire**

Dans certains cas, une opération de communication hors médias peut servir de confirmation ou de justification à une promesse véhiculée par la publicité.

Exemples

L'Institut Danone rend plus crédible la promesse de santé véhiculée par les campagnes publicitaires pour les produits de cette marque et de développement de sa gamme d'aliments.

En sponsorisant des sportifs de haut niveau, Barilla soutient indirectement ses campagnes concernant les qualités diététiques et énergétiques des glucides lents contenus dans les pâtes.

Parfois aussi, la communication hors médias permet de compléter (ou d'enrichir) le message publicitaire.

Exemples

En sponsorisant les courses de formule 1, Marlboro a rajeuni et modernisé l'image de virilité que la marque s'était donnée grâce à ses campagnes « cow-boy ».

En ayant sponsorisé elle aussi une écurie de courses automobiles, Renault souhaitait compléter son message publicitaire de convivialité (« Des voitures à vivre ») par un message soulignant sa compétence dans les technologies de pointe.

■ **« Faire la mode »**

La communication hors médias est plus efficace que la publicité classique lorsqu'il s'agit de créer ou d'orienter des phénomènes de mode.

Exemples

La mode du beaujolais a été lancée essentiellement grâce à la communication événementielle faite autour du beaujolais nouveau.

L'engouement pour les glaces Häagen-Dasz a été provoqué, au moment du lancement de cette marque en France, par des actions très ciblées de relations publiques auprès d'une cible de « leaders de mode », celle des jeunes cadres « branchés » de l'Ouest parisien.

■ **Toucher certaines cibles spécifiques**

Enfin, la communication hors médias est souvent très efficace pour créer, auprès de certaines cibles restreintes mais importantes, comme le personnel de l'entreprise elle-même, les collectivités locales, etc., des attitudes positives à son égard.

Exemple

La sponsoring des courses de formule 1 contribue d'une manière importante à créer des sentiments d'appartenance et de fierté chez les employés du sponsor.

En sponsorisant l'équipe de football de la localité où elle est implantée, une entreprise se valorise aux yeux de la population et des élus.

Au travers de ces derniers exemples, on voit que la communication hors médias dépasse parfois le cadre du marketing et contribue alors à la « communication globale de l'entreprise ».

Section 8 LA PUBLICITÉ SUR INTERNET

En permettant à tous les ordinateurs du monde de communiquer entre eux, Internet constitue le plus abouti et, pour l'heure, le plus fabuleux instrument de communication à l'échelle mondiale. Néanmoins et pour paraphraser MacLuhan, l'apparition d'un nouveau média nécessite généralement l'invention d'un nouveau langage car Internet renouvelle effectivement les règles de la communication publicitaire. Après avoir abordé les différentes formes que peut prendre la publicité sur Internet, nous examinerons ses spécificités. Nous aborderons ensuite le problème de la mesure de son efficacité et nous tenterons de dresser un premier bilan de la situation actuelle et des perspectives qui s'offrent à ce nouveau media.

1 Les différentes formes de publicité sur Internet

1.1 Les bandeaux publicitaires

Les *bandeaux* (ou *bannières*) sont des images placées sur un site web qui présentent une annonce publicitaire. Ces bandeaux peuvent s'afficher automatiquement sur l'écran et, la plupart du temps, relient directement l'internaute au site d'un annonceur. Les bannières représentent la forme publicitaire la plus couramment rencontrée sur Internet – près de 75 % en France contre 50 % aux États-Unis. L'internaute est ainsi sollicité pour cliquer sur des éléments dont la présentation et l'animation deviennent de plus en plus attractives : du bandeau fixe ou animé (bref dessin animé comportant ou non un questionnaire à choix multiple) jusqu'au bandeau « à gratter » transposant des jeux concours bien connus. Les bandeaux partagent avec les panneaux publicitaires une fonction d'orientation. Mais, à la différence des panneaux, les bandeaux publicitaires orientent l'internaute de façon *active* vers des sites particuliers. Ils permettent aux utilisateurs, en cliquant directement sur eux, d'obtenir davantage d'informations sur l'entreprise, les produits ou la marque concernée. À la presse, le *bandeau publicitaire* emprunte une délimitation claire de l'espace publicitaire et de l'espace éditorial (abstraction faite des publi-reportages).

Exemple

Lorsque l'on se connecte sur le site d'un acteur vedette, il n'est pas rare de voir apparaître un bandeau d'Amazon indiquant les ouvrages ou les vidéos où l'artiste figure. L'internaute peut alors directement passer commande.

1.2 Les liens hypertextes

Les *liens hypertextes* sont des liens virtuels qui autorisent le passage d'une page à une autre, d'un domaine à un autre, reliant des documents épars entre eux. Ils permettent de diriger les internautes par mots clés. Les liens hypertextes permettent à une marque d'être présente même lorsque le site sur lequel navigue l'utilisateur n'est pas directement celui de l'annonceur. Ces liens sont destinés à inciter l'internaute à cliquer sur la citation, le mot-clé ou la phrase qui va le « rerouter » alors vers le site de l'entreprise ou de la marque concernée.

Exemple

Sur le site des *Échos*, un certain nombre de sociétés nommées dans un article apparaissent en bleu, suggérant la présence d'un lien hypertexte. Dans le titre « BNP-Paribas affiche de bons résultats », l'internaute peut cliquer sur BNP-Paribas et être ainsi envoyé sur le site la banque.

1.3 Les sites d'annonceurs

La place disponible sur les bandeaux est nécessairement limitée, ce qui conduit les annonceurs à développer leur propre zone éditoriale. À partir d'un bandeau, d'un lien hypertexte ou bien directement, l'internaute peut se retrouver sur un site commercial. Ce site comporte généralement un accueil personnalisé qui permettra à l'annonceur de se constituer une base de données *ad hoc*. De la même façon et sur des sites à fort trafic – moteur de recherche ou portails notamment – un annonceur peut acheter un ou plusieurs mots clés. Une requête incluant un mot-clé entraîne alors l'apparition d'une publicité sur l'annonceur ou d'un lien vers son site.

Exemple

Une recherche comportant le mot « voiture » sur nomade.fr fera apparaître une publicité pour Peugeot dans le cas où Peugeot a acheté ce mot.

1.4 Les autres moyens publicitaires sur Internet

De nombreuses autres formes de publicité en ligne se développent à l'heure actuelle, transposant souvent des techniques publicitaires traditionnelles : « *interstitiels* » – déroulement d'une ou plusieurs pages animées qui s'apparente à

un spot télévisé –, parrainage de rubriques ou de sites, textes publi-rédactionnels, publicité à partir de courrier électronique, etc.

2 Les spécificités de la publicité sur Internet

Même si chacune des formes de la publicité traditionnelle *off line* possède ses propres caractéristiques, il est possible d'en tirer quelques traits communs :

- la communication publicitaire est à sens unique : il s'agit principalement d'un monologue et non d'un dialogue empêchant, dans la plupart des cas, le public destinataire d'obtenir directement de l'information supplémentaire ou de passer commande ;
- les messages et la forme de ces messages sont standardisés sans tenir compte des besoins spécifiques, variables et éminemment évolutifs de la cible visée ;
- l'exposition au message est brève (quelques secondes à la télévision et à la radio). Pour la presse, c'est le lecteur qui décide du temps à lui consacrer mais la moyenne est de moins de 2 secondes par message ;
- le message est simple et contient peu d'informations en raison notamment de la concision nécessaire d'un message télévisé par exemple et du peu d'implication de l'audience ;
- cette audience est passive. Elle subit davantage qu'elle n'agit sur le message publicitaire.

Ces caractéristiques communes sont liées à l'adaptation du message publicitaire à la technologie existante et non à un choix délibéré des annonceurs. Par rapport à ces caractéristiques générales, la publicité sur Internet offre plusieurs avantages comparatifs qui expliquent pourquoi – si elle représente aujourd'hui encore une fraction modeste des budgets consacrés à la publicité dans son ensemble – son chiffre d'affaires augmente de façon significative chaque année.

2.1 Un mode interactif

Internet est par nature un *média interactif*. Sur un média interactif, la publicité devient elle-même interactive et le message se conforme mieux aux attentes, aux intérêts et aux comportements des individus. Sur Internet, l'audience devient *active* : elle décide du type et du niveau d'information qu'elle accepte de recevoir, de l'endroit où elle la recevra et du moment où elle la recevra.

En fait, la publicité interactive a pour principal objet d'instaurer un *dialogue* entre l'annonceur et le prospect en suscitant de sa part une réponse à partir de laquelle l'entreprise s'efforce de construire une relation commerciale. Cette interaction vise à créer non seulement une *attitude favorable* à l'égard de la marque mais aussi à

susciter le *comportement d'achat* de l'internaute qui, à l'instar du marketing direct, permettra à l'annonceur d'évaluer l'efficacité de sa campagne en temps réel.

L'interactivité pousse le consommateur à être davantage impliqué à l'égard de la marque ou du produit : non seulement le bandeau publicitaire présente des produits ou des marques naturellement plus proches des centres d'intérêt de l'utilisateur mais les bandeaux sont eux-mêmes interactifs et renvoient souvent au site ou à une page particulière de l'annonceur. L'interactivité nécessite également que la publicité soit « intelligente » et complète. Sur Internet, l'utilisateur peut effectivement répondre, interroger et remettre en cause le message qu'il a visionné. Cette relation entre la personne ciblée et l'annonceur peut d'ailleurs être entretenue pour fidéliser les « visiteurs » et les inciter à revenir sur le site. On parle, dans cette optique, de « *repeat business* » pour mettre en évidence l'importance du suivi de la campagne.

Exemple

Sur le site de la librairie en ligne Amazon, le lecteur peut critiquer les ouvrages et consulter les appréciations des autres lecteurs. Il peut aussi se connecter directement au site de l'auteur ou de l'artiste de son choix.

Enfin, l'interactivité permet de communiquer, de conseiller et de satisfaire un acte d'achat *impulsif* et immédiat. Publicité et transactions peuvent désormais être étroitement intégrées.

Exemple

L'utilisateur qui clique sur une publicité relative à un parfum peut être transféré non seulement sur une page d'information liée à ce produit mais également sur un bon de commande. Dans de nombreux cas, il se verra offrir la possibilité de payer en ligne afin de recevoir plus rapidement son produit à domicile.

2.2 Un ciblage plus précis

Le ciblage des internautes est généralement très précis et peut se faire grâce aux informations fournies soit par l'internaute lui-même soit par des banques de données constituées par certaines entreprises.

■ Le ciblage grâce à l'internaute

Le bandeau publicitaire attire l'œil mais renferme aussi une information virtuelle plus riche que l'information publicitaire traditionnelle car elle permet de sélectionner et de retenir certains types de consommateurs potentiels en fonction des spécificités communiquées sur le site.

Les mécanismes de personnalisation se perfectionnent progressivement : l'affichage peut être conditionné par un mot particulier figurant sur une page quelconque et, plus encore, le contenu du message peut être individualisé en fonction des caractéristiques connues de l'internaute qui consulte la page.

Exemple

L'internaute qui s'oriente sur la page d'un site voit également apparaître le bandeau publicitaire placé sur cette page. Sur le site de la société Renault, un bandeau publicitaire permet à l'internaute de découvrir la gamme du constructeur en la déclinant en fonction des individus auxquels la société s'adresse (présenter un modèle dédié à l'Internaute de 30 ans célibataire et sans enfant par exemple).

C'est aussi sur la base de caractéristiques déclarées que la publicité sur Internet utilise des techniques qui lui sont propres pour opérer un *ciblage contextuel* en fonction de situations d'usage ou de moments spécifiques au cours de la « navigation » de l'internaute. Cette technique est particulièrement utilisée par les moteurs de recherche.

Exemple

L'utilisateur ayant recours à Alta Vista verra apparaître un bandeau publicitaire indifférencié (automobile, jeans, etc.). Une fois sa demande par mot-clé exprimée, le site pourra reconnaître le domaine auquel s'intéresse l'utilisateur et lui présenter un choix se rapportant à sa demande en même temps que le bandeau publicitaire d'une marque liée au domaine d'intérêt exprimé. Une requête posée par l'internaute concernant les fleurs fera automatiquement apparaître le bandeau d'un annonceur spécialisé (Interflora par exemple). En cliquant dessus, le visiteur se retrouvera soit sur le site de cet annonceur soit sur une page d'accueil décrivant son activité.

■ Le recours aux banques de données

La publicité interactive est moins subie que *demandée*. Des banques de données dans de nombreux domaines peuvent, de ce fait, être plus facilement constituées concernant préférences, arbitrages, avantages et inconvénients perçus, etc.

Exemple

L'agence *DoubleClick*, leader international de la publicité en ligne, gère la régie de plusieurs centaines de sites dans le monde. Elle est ainsi en mesure de suivre des dizaines de millions d'internautes en termes de pays d'origine, de statut (particulier, universitaire, salariés d'entreprises de divers secteurs d'activité) ou de centres d'intérêt. Ces renseignements peuvent s'obtenir en décodant l'adresse électronique du visiteur, en enregistrant les passages sur les sites gérés par *DoubleClick* et par des rapprochements opérés avec des « mégabases » de données marketing.

Sur certains sites très consultés, il devient fréquent d'avoir à répondre à plusieurs questions qui serviront à la mise en place d'une base de données. Dans certains cas, les éditeurs qui gèrent une base d'abonnés – en vue de limiter l'accès de leur site à certaines personnes seulement – attribuent à leurs clients un double identifiant qui leur permet d'obtenir des informations protégées. Après avoir composé l'adresse du serveur, l'utilisateur voit apparaître une boîte de dialogue sur son écran lui demandant de s'identifier (nom ou numéro d'abonné) et d'inscrire son code personnel. Les informations fournies permettent alors à l'éditeur d'alimenter une base de données, de limiter l'encombrement de certains sites et, le cas échéant, de vendre ces données pour rentabiliser sa base.

Exemple

Le quotidien britannique *On Line Electronic Telegraph* est diffusé gratuitement à ceux qui acceptent de répondre préalablement à un questionnaire. Une partie du site peut être libre d'accès et une autre est réservée aux répondants.

2.3 Flexibilité des messages

Le contenu du message lui-même fait l'objet d'une grande souplesse et son utilisation présente trois caractéristiques jusqu'alors inconnues dans les media *off line* :

- *fragmentation des informations* : l'information disponible sur Internet est généralement fragmentée. Elle permet de satisfaire les besoins et l'intérêt des utilisateurs en leur offrant la possibilité d'aller chercher ce qui les intéresse et *uniquement* ce qui les intéresse. D'ailleurs, la quantité d'information que l'on peut diffuser sur les produits et les services est presque illimitée. À ce titre, les *Foires Aux Questions* ou FAQ (*Frequently Asked Questions*) permettent de regrouper la plupart des questions que se posent d'ordinaire les internautes et d'accéder aisément aux réponses qui y sont apportées. Cette fragmentation du message permet à l'entreprise de mieux cibler encore les consommateurs visés. Les annonceurs disposent ainsi de nouvelles possibilités leur permettant d'affiner leur segmentation à un niveau inconnu jusqu'alors ;
- *permanence du message* : un message publicitaire sur Internet peut être diffusé en temps réel, 24 heures sur 24 et sept jours sur sept ;
- *changement rapide des contenus* : si les bandeaux publicitaires sur Internet « s'usent » moins rapidement que les imprimés, ils peuvent aussi être mis à jour régulièrement. Dans un magazine, il faut attendre chaque nouvelle parution pour effectuer les modifications qui s'imposent alors que chaque message sur Internet peut-être mis à jour, modifié ou annulé immédiatement. Il est par conséquent possible d'évaluer le succès d'une campagne quotidiennement et, le cas échéant, de modifier celle-ci en conséquence.

2.4 Peut-on vraiment parler de publicité sur Internet ?

Chaque fois qu'elle se développait sur de nouveaux médias, la publicité a changé de nom. Elle s'est transformée en marketing direct pour le publipostage, en parrainage télévisuel ou en infomercial pour la télévision, chaque terme soulignant les différences de conception publicitaire en fonction du média utilisé.

Sur Internet, la publicité est à la fois publicité, marketing direct, infomercial et parrainage télévisuel. Il serait peut-être plus exact de parler de *communication à but commercial sur Internet* ou de *publicité interactive*. On assiste en réalité à une nouvelle forme de message publicitaire avec un nouveau langage et une nouvelle problématique : « détourner » l'internaute d'un autre site sur le sien pour lui délivrer de l'information sur son produit ou sur sa marque.

3 L'efficacité de la publicité sur Internet

Pour mesurer l'efficacité de la publicité sur Internet, les agences de publicité et les annonceurs ont dû définir des indicateurs adaptés dont le CESP (*Centre d'Étude des Supports Publicitaires*) publie un glossaire très complet.

Néanmoins, ces nouvelles méthodes de mesure ne doivent pas faire perdre de vue que les règles « classiques » restent toujours d'actualité : l'élaboration d'une campagne de publicité en ligne doit, en effet, être fondée – comme une campagne classique – sur une définition claire des cibles visées, sur des objectifs précis attachés à la campagne (notoriété, image ou incitation à l'achat notamment) et sur l'estimation d'un retour financier attendu par rapport aux investissements consentis.

3.1 Les méthodes de mesure

■ Les principes de calcul

L'estimation de ces mesures et des différents paramètres de trafic nécessite de mettre en œuvre de nouveaux instruments, appartenant essentiellement à deux catégories :

- la première catégorie est constituée de *programmes* (*Cybermonitor* de Médiamétrie par exemple) *installés sur des sites sélectionnés* et évalués par des organismes de contrôle indépendants ;
- la seconde s'appuie sur des *panels d'internautes* (*Netvalue* de la Sofres par exemple) dont la navigation sur le web est très précisément suivie et évaluée.

■ Les mesures retenues

On distingue généralement les pages d'accueil (*home pages*) des autres pages. C'est en effet sur la première page que les publicités figurent le plus souvent. On peut alors chercher à mesurer combien de fois une page est vue ou encore combien de fois l'internaute a cliqué sur le bandeau publicitaire (*click-through*) à partir de cette page d'accueil.

Quatre types de mesures ont été définis :

- les *indicateurs d'audience éditoriale* : ces indicateurs prennent en considération le nombre de fois où une page est totalement téléchargée et comptabilisée sur un serveur (nombre de pages vues sur site) ou encore l'ensemble de pages vues sur site au cours d'une même visite ;
- les *indicateurs d'audience publicitaire* : parmi ces indicateurs, le plus important est celui du nombre de pages avec publicités vues sur site (PAP) qui peut se définir comme le nombre de pages vues sur lesquelles figure l'offre de l'annonceur (bandeau publicitaire, objet, icône, etc.). Néanmoins, une image est généralement plus longue à s'afficher sur Internet que les textes d'une page d'accueil. Une page peut alors être considérée comme vue alors que l'internaute – généralement impatient – a *zappé* vers une autre page avant la fin de l'affichage. Des techniques informatiques permettent toutefois de savoir si le haut et le bas de l'annonce sont apparus sur l'écran ;
- les *indicateurs d'efficacité publicitaire* : le principal de ces indicateurs reste le taux de clics défini comme le rapport entre le nombre de clics (nombre de fois où les visiteurs d'un site auront cliqué sur un bandeau ou un objet publicitaire) et le nombre de PAP constatés. Le taux de clics permet de mesurer non seulement l'*exposition* au message mais aussi l'*intérêt* de la cible pour ce message. Plus riche que les deux premières catégories de mesures, il est souvent retenu par les annonceurs. On considère qu'un excellent taux de clics se situe autour de 2 à 3 % mais il peut dépasser les 5 % sur des sites très ciblés et des bandeaux bien conçus ;
- les *indicateurs de mesure de l'exposition* : ce sont les plus comparables aux mesures d'audience classiques. Il paraît simple, de prime abord, de comptabiliser l'exposition à partir de la page d'accueil d'un site mais la réalité est plus complexe. Dans les faits, deux éléments rendent le calcul de cette mesure assez complexe : d'une part l'existence de serveurs intermédiaires (*proxies*) et d'autre part les listes de sites favoris (*bookmarks*) que chaque internaute a la possibilité de sélectionner sur son propre ordinateur et qui stockent les sites déjà consultés à partir de la page désirée (page d'accueil ou autre). Lors d'une deuxième consultation, la connexion ne sera sans doute pas comptabilisée par le site de départ, puisque la demande commencera dès le serveur intermédiaire à partir des favoris. Un certain nombre de sociétés d'études proposent aujourd'hui des méthodes obli-

geant toute connexion à passer par le site initial mais ces approches sont loin d'être généralisées.

3.2 Les premiers résultats

Nouveauté, spécificité, absence de réglementation : la publicité sur Internet doit relever plusieurs défis afin d'attirer les annonceurs et susciter l'intérêt de l'utilisateur.

Les premières études dans le domaine font apparaître plusieurs résultats :

- Faible coût par occasion de voir (ODV) :
 - Internet est en particulier caractérisé par la quasi-gratuité des communications. On peut désormais envoyer un message aux antipodes pour le coût d'une communication locale ;
 - qui plus est, certaines des fonctions exercées par une force de vente traditionnelle, généralement très onéreuses en terme de *coût au contact utile*, peuvent être dorénavant assurées par des vecteurs de communication électroniques rapides, à des coûts plus raisonnables. Dans ce cas de figure, la force de vente peut alors intervenir dans un deuxième temps après *qualification des prospects* sur Internet ;
 - ajoutons encore qu'en vue de limiter les coûts et permettre une plus grande exposition des messages, les bandeaux publicitaires visant une cible de consommateurs identiques ou inscrits dans la même logique de recherche font parfois apparaître des marques différentes à tour de rôle sur la même page.
- *Bonne mémorisation* : la manipulation d'un outil interactif améliore généralement la qualité de la *perception* du message. Il n'est pas rare qu'un message publicitaire *on-line* bien conçu puisse obtenir un score de mémorisation de 75 % alors que le meilleur des messages lus peut espérer un score de 25 % et celui d'un message entendu ne s'élève généralement pas au-dessus de 15 %. Non seulement un message personnalisé peut améliorer l'efficacité publicitaire mais il favorise également une approche relationnelle et mieux personnalisée.
- *Faibles effets sur la notoriété* : certaines études ont pu démontrer que les bandeaux avaient permis une augmentation de la notoriété des marques de 5 % seulement et une augmentation de la fidélité à ces marques de 4 % en moyenne. Ces faibles scores cachent vraisemblablement des écarts considérables entre marques qui traduisent, une fois encore, l'importance de l'exécution publicitaire et de l'implication du consommateur à l'égard des produits proposés.

Selon l'Institut Forrester – qui fait autorité dans ce domaine – la publicité sur Internet serait moins efficace pour communiquer sur la marque que la publicité télévisée, la presse, la radio ou même que le sponsoring. À l'inverse, Internet serait plus efficace que les mailings et l'affichage publicitaire.

4 Situation et perspectives de la publicité sur Internet

4.1 Rôle de la publicité pour les sites éditoriaux

La publicité joue un rôle important dans le développement actuel d'Internet. Elle permet de financer de façon durable des sites prestigieux et attractifs. Face aux difficultés, même psychologiques, qu'engendre toujours un paiement direct, les éditeurs de services en ligne ont recours au modèle utilisé pour la télévision.

Exemple

Certains fournisseurs d'accès gratuit (fnac.net, libertysurf.fr, etc.) espèrent trouver une logique économique en vendant des espaces publicitaires sur Internet ou en constituant des banques de données ciblées concernant leurs abonnés qui acceptent ainsi d'être « fichés » en échange d'un accès gratuit.

Ce système permet une diffusion gratuite auprès du consommateur, rémunérée par la campagne publicitaire des annonceurs. La publicité est ainsi devenue la principale ressource susceptible de rentabiliser des sites à caractère éditorial.

Les premiers bénéficiaires, c'est-à-dire les sites attirant le plus d'annonceurs, sont les moteurs de recherche internationaux ou les logiciels de navigation (Netscape, Yahoo !, Infoseek, Excite, Internet Explorer, Lycos) qui permettent aux utilisateurs de trouver de l'information sur le web à partir de mots clés. Viennent ensuite les sites technologiques (entreprises ou médias spécialisés), suivis des sites d'actualité tenus par des médias généralistes (CNN, USA Today, Hotwired ou l'inévitable Playboy), et des sites proposant des services ou des produits grand public. On constate la même concentration pour les annonceurs : les dix premiers annonceurs dépensent à peu près le tiers du montant publicitaire total sur Internet. Neuf sont issus du secteur de l'informatique ou des télécommunications (dont Microsoft, IBM, AT & T, les moteurs de recherche). MacKinsey est le seul des dix premiers annonceurs à ne pas être lié à ces secteurs.

4.2 Un développement encore limité

Même si les revenus engendrés par la publicité et le commerce électronique le sont aujourd'hui principalement en Amérique du Nord, la publicité sur Internet est devenue une réalité qui a largement dépassé le stade du test même en France. Son premier stade de maturité a été franchi grâce à l'arrivée importante de gros annonceurs, il y a deux ou trois ans déjà.

Dans ce domaine, il convient de garder à l'esprit que les chiffres disponibles pour tenter d'évaluer les enjeux de la publicité sur Internet sont toujours disparates et encore sujets à caution. Le panier moyen du cyberconsommateur en France se situe environ à 70 € (les estimations disponibles variant de moins de 40 € à plus de 305 €).

Par ailleurs, le nombre, donc le profil, des utilisateurs d'Internet évolue à une telle vitesse qu'un panel devient très rapidement désuet. Il faut, par conséquent, se garder de concevoir une image figée de cette population aux contours fluctuants.

4.3 Des perspectives favorables

Le commerce électronique, dont l'augmentation de la population connectée à Internet (360 millions d'individus environ) laisse présager un essor considérable, ouvre à la publicité sur Internet d'alléchantes perspectives. Internet dispose effectivement d'un réel potentiel pour le développement du commerce électronique en terme d'offre, de ciblage, de rapidité et de confort. À l'heure actuelle, il est possible de tout se procurer sur Internet, de la pizza à la voiture en passant par les disques, les journaux, les billets d'avions et les séjours de vacances... Pour un coût relativement faible, il devient possible de toucher une multitude de nouveaux clients à travers le monde : certains estiment qu'attirer le consommateur par la publicité sur le web revient 7 000 fois moins cher que par les supports traditionnels.

De surcroît, Internet est encore un outil de communication idéal pour franchir le « mur d'indifférence » du consommateur potentiel et le web reste, par excellence, le champ privilégié de développement d'une réalité virtuelle (jeux, essai de produits, environnement interactif en trois dimensions, etc.) et d'une communication en temps réel.

La profession publicitaire doit bien évidemment intégrer de nouveaux savoir-faire tenant compte, en particulier, de la complémentarité entre les médias traditionnels et Internet et surtout de l'interaction croissante entre les techniques relationnelles et la publicité en ligne.

L'essentiel

1. Fonctions et moyens de la politique de communication

Les principaux moyens de communication sont la publicité par mass media, les relations publiques, le sponsoring et le mécénat, le marketing direct et la publicité sur les lieux de vente (PLV).

La politique de communication peut concerner une entreprise dans son ensemble (communication institutionnelle), ou un produit particulier de l'entreprise (communication-produit). La politique de communication globale d'une entreprise fait parfois l'objet d'un document formel appelé « charte de communication ».

2. Démarche d'élaboration d'une politique publicitaire

Une campagne publicitaire fait intervenir deux acteurs principaux, l'annonceur et l'agence, qui participent conjointement aux quatre étapes principales de la démarche.

3. Le brief-agence

Le brief-agence est un document préparé par l'annonceur pour permettre à l'agence de travailler efficacement à la préparation d'une campagne. Il comporte en particulier une indication précise des cibles, objectifs et contraintes éventuelles de la campagne.

4. L'élaboration des messages

L'élaboration des messages comporte trois phases successives.

- 1) La copy-stratégie consiste en une formulation abstraite du contenu (ou du « fond ») de la future campagne.
- 2) La création consiste à concevoir, d'une manière encore rudimentaire (maquettes, *story-boards*, etc.), la « forme » des futures annonces.
- 3) L'exécution consiste à transformer les documents en documents définitifs : films-télévision, affiches, annonces-presse, etc.

La qualité des messages peut être mesurée, sous certains aspects, à l'aide de pré-tests publicitaires.

5. Le choix des canaux publicitaires ou « média-planning »

Le média-planning consiste à choisir un ensemble de canaux de communication. Les principaux critères d'efficacité d'un plan-médias sont : la « couverture », la « répétition » et la « qualité de transmission » des messages. Le choix des canaux comporte deux phases successives.

Tout d'abord, il faut choisir les grands médias qui seront utilisés : télévision, radio, presse quotidienne, etc.

Ensuite, pour chacun des médias retenus, il faut choisir les « supports » particuliers que l'on utilisera (TF1, RTL, Le Figaro, etc.) et décider du nombre d'insertions qu'on y fera.

6. Contrôle de la politique de communication

Le contrôle de l'efficacité d'une campagne publicitaire peut se faire à deux niveaux :

- mesure de la perception (ou « impact ») de la campagne, à l'aide de « post-tests » ;
- mesure des effets mentaux consécutifs à la campagne, à l'aide d'enquêtes « avant-après ».

7. *La communication hors médias*

Les principaux outils de la communication hors médias sont : les relations publiques; la création d'événements; le sponsoring sportif; le sponsoring de services au public; le mécénat.

Elle est parfois un substitut de la publicité par mass media, mais elle vient le plus souvent compléter et renforcer celle-ci.

8. *La publicité sur Internet*

La *publicité interactive* permet de combiner les avantages de la force de vente à ceux de la publicité traditionnelle. Elle est bidirectionnelle et l'audience n'a plus à subir la publicité mais peut dorénavant demander, choisir et sélectionner l'information de son choix.

Face à une audience plus et mieux informée, la publicité sur Internet revêt un aspect informatif plus précis que les médias traditionnels, elle devient de ce fait un moyen de vendre autant que de modifier les attitudes.

Sur Internet, la publicité est à la fois publicité traditionnelle, marketing direct, infomercial et parrainage télévisuel. Avec Internet, c'est aussi une nouvelle forme de message publicitaire qui fait son apparition avec un nouveau langage et une nouvelle problématique – « détourner » l'internaute d'un autre site sur le sien pour lui délivrer de l'information sur le produit ou la marque.

Aubade : de la constance et de la sensualité en toute chose

Entreprise familiale créée en 1875 par le Docteur Bernard, la société est rachetée en 1958 par Claude Pasquier, dirigeant créatif et visionnaire, qui invente la lingerie fine alors que l'époque est aux dessous fonctionnels. Depuis lors, Aubade est devenue – à force de séduction et de ténacité – leader sur le marché français.

Jusqu'à une époque récente, la marque exploite son savoir-faire artisanal et la qualité « cousue main » de ses articles en privilégiant les textiles de bonne facture (la dentelle de Calais par exemple) dont les coûts sont largement supérieurs à ceux de tissus moins élaborés, devenus pourtant la norme sur un marché très concurrentiel. À la complexité des modèles s'ajoute une dimension technique d'assemblage sophistiquée : une dizaine de tissus différents sont utilisés pour un même produit et une trentaine d'ouvrières hautement spécialisées sont nécessaires à la réalisation de chaque article.

Contrairement à la plupart de ses concurrents et malgré des coûts salariaux fort élevés, l'entreprise a souhaité, pendant longtemps, ne pas délocaliser un savoir-faire unique, cherchant à maintenir une production exclusivement hexagonale pour tirer profit de l'effet made in France, synonyme de luxe et gage de qualité sur un marché lié à la mode. L'entreprise exporte d'ailleurs plus de 40 % de sa production hors de France.

Reprise en 2005 par le groupe Suisse Calida, la marque a, depuis lors, abandonné la production sur le site de St-Savin, dans le Sud Ouest de la France, pour la transférer en Tunisie. Seule la logistique y a été conservée. Fin 2009, le groupe employait 1 340 salariés - 65 de plus que l'année précédente. Parallèlement, l'entreprise a ouvert une trentaine de boutiques dans l'Hexagone et diversifié son offre, préparant au cours de l'été 2010, ses débuts dans le prêt-à-porter.

L'entreprise a toujours fait preuve d'audace et d'inventivité et a su développer, avec une belle constance, un certain nombre d'innovations au cours de son histoire : en 1963, elle est la première marque à « oser » la couleur et à proposer un ensemble coordonné aux femmes soucieuses de séduire et de plaire. Un an plus tard, Aubade s'intègre à la mode et – à l'instar de la haute couture – crée deux collections par an. En 1968, la marque met en scène une femme et un homme sur un lit défait avec un slogan choc : « Pour ces instants de tendresse, Aubade votre complice discret ». Ce positionnement annonce 30 ans de publicité sur le thème de la complicité, de l'humour et de la sensualité. Le choix même du nom « Aubade » – qui évoque le jeu, l'amour courtois et la séduction – témoigne de la volonté de la marque de faire de ce thème l'axe principal de son positionnement. Aubade est, à l'époque, la première à concevoir la lingerie féminine comme un sujet de charme et de complicité alors que, pour les autres, le « sous-vêtement » est encore essentiellement envisagé à travers ses aspects fonctionnels. Poursuivant cette double innovation – technologique mais aussi symbolique – au cours des années 1970, l'entreprise lance d'abord le premier soutien-gorge sans bretelle et le premier soutien-gorge dos nu puis le premier agrafe-cœur dont l'agrafe – placée entre les bonnets du soutien-gorge et non plus à l'arrière – « supprime le cauchemar des séducteurs ». Plus récemment, l'entreprise commercialise avec succès le premier bikini porte-jarretelles, la première broderie anglaise, le premier tanga et lance – dès 2001 – le premier « string-minimum ».

Les femmes ciblées par la marque sont des personnes de 15 à 45 ans, indépendantes, raffinées, épicuriennes et soucieuses de plaire, qui s'assument et sont prêtes à dépenser beaucoup plus que la moyenne pour des produits qu'elles envisagent comme un cadeau pour soi mais aussi pour l'autre. Ayant d'ailleurs perçu tout le potentiel sur ce marché de l'idée de cadeau, la marque s'adresse aussi aux hommes par le biais d'une communication décalée et très suggestive.

Lancées dès 1992, les « Leçons » d'Aubade – grâce au talent de quatre des photographes publicitaires les plus prestigieux (Bernard Matussière, Hervé Bruhat, Hervé Lewis et Michel Perez) – mettent en vedette, en noir et blanc, des corps superbes exposés en gros plan, sans visage. Le caractère suggestif des campagnes est doublement marqué par l'absence de couleur et l'absence de visage afin que chaque femme puisse s'identifier aux valeurs de la marque (et, plus prosaïquement, en vue d'éviter à l'entreprise certaines contraintes liées au droit à l'image). C'est dans cet esprit que, tout en étant déclinés depuis près de vingt ans, le ton comme le fond du message sont restés les mêmes, fidèles à l'idée du concept initial : le plaisir raffiné, le regard de l'homme sur la femme et le pouvoir de la rendre toujours plus belle.

Le contraste des visuels est singulièrement accentué pour souligner les formes et les courbes et cette identité forte et reconnue, mise en valeur par des slogans drôles, simples et intelligents (voir pages VIII et IX). « S'amuser d'un rien », « Jouer avec ses nerfs », « L'inciter à méditer », « Pratiquer la magie noire »... Depuis tout ce temps, de jolies inconnues aiguissent leurs armes et affinent leurs sortilèges. Avec grâce et volupté, elles se dévoilent à l'homme et se révèlent terriblement féminines, séduisantes et sensuelles.

Aubade doit donc sa réussite à son indéniable savoir-faire technique fort bien servi par une communication constamment renouvelée autour du seul thème de la séduction. À travers le désir, la marque a su – depuis longtemps déjà – combiner l'élégance et la sensualité et cette continuité s'est révélée extrêmement payante. Avec un investissement publicitaire exclusivement dédié à l'affichage et à la presse (où même certains magazines masculins sont retenus), le positionnement assumé par la marque lui offre un taux de reconnaissance élevé sans nécessiter des budgets trop lourds : selon l'institut Ipsos, les campagnes d'Aubade ont deux fois plus d'impact que celles de ses concurrents alors même que l'entreprise n'a pas recours à la télévision et dispose d'un budget annuel de 3 millions d'euros plutôt faible en comparaison d'autres grands noms du secteur qui bénéficient, pour certains, de budgets dix fois plus élevés...

Sources : Decerle M., « Aubade lève le voile », *Infrarouge*, 120, décembre 2009. Guéret C., « Séduction : mode d'emploi », *Paris Match*, 6 janvier 2010. Lewis H., *Aubade – Leçons de séduction n° 2*, éditions de La Martinière, Paris, 2002. Moors B., *Les Clés de la publicité aujourd'hui*, *Maxima*, Paris, 2004. www.aubade.com, 30 septembre 2009. www.ipsos.fr, 30 septembre 2009.

Partie

3

Stratégie et orientation relationnelle

Après avoir décrit séparément, dans la deuxième partie de ce livre, chacun des principaux moyens d'action du marketing, nous étudierons dans cette troisième partie la mise en œuvre cohérente et intégrée de ces moyens dans le cadre d'une stratégie, d'un plan de marketing et d'une optique relationnelle de l'entreprise.

Un premier chapitre sera consacré à la contribution du marketing à la stratégie de l'entreprise, un second à l'élaboration d'une stratégie de marketing, un troisième aux problèmes d'organisation, de planification et de contrôle des activités marketing et un quatrième à la conception et à la mise en œuvre d'une démarche relationnelle intégrée.

Enfin, dans le dernier chapitre de l'ouvrage, on évoquera les particularités que comporte le marketing dans certains secteurs d'activité (marketing industriel, marketing des services, marketing politique et social) et les implications de certaines évolutions récentes du contexte international sur la pratique du marketing.

Contribution du marketing à la stratégie d'entreprise

L'analyse stratégique, qui intéresse au premier chef la direction générale, permet d'apprécier la pérennité d'une entreprise sur ses marchés, sa position concurrentielle et ses voies de développement futurs. La plupart des travaux menés en marketing dans ce domaine concernent la segmentation stratégique et l'analyse de la chaîne de valeur, le diagnostic stratégique et l'analyse concurrentielle, la typologie des systèmes concurrentiels et la gestion du portefeuille de produits de l'entreprise.

- Section 1 ■ Le champ de l'analyse et la segmentation stratégique
- Section 2 ■ Le diagnostic stratégique
- Section 3 ■ Les systèmes concurrentiels
- Section 4 ■ La gestion du portefeuille d'activités

Après avoir lu ce chapitre, saurez-vous répondre aux questions suivantes ?

- Comment définir la notion de segmentation stratégique ?
- Quels outils sont utilisés pour mettre en œuvre une segmentation stratégique au sein de l'entreprise ?
- En quoi l'analyse de la chaîne de valeur peut-elle améliorer les conditions d'exercice d'une entreprise ?

- Qu'entend-t-on par diagnostic stratégique ?
- Quelles sont les forces qui définissent le champ concurrentiel d'une entreprise sur un secteur d'activité spécifique ?
- Quels sont les types d'acteurs qui affectent l'environnement concurrentiel d'une entreprise ?
- Quel est l'intérêt d'un diagnostic stratégique externe ?
- Quel est l'intérêt d'un diagnostic stratégique interne ?
- Quels genres de stratégie peut-on poursuivre au vu d'un diagnostic stratégique préalable ?
- Quels sont les arbitrages qui s'offrent à une entreprise lorsque sont prises en compte les dimensions de coût, de prix et de valeur perçue ?
- Quels sont les grands principes de l'analyse des systèmes concurrentiels ? Quelles sont les catégories de stratégie qui peuvent en découler ?
- Quels sont les enjeux liés à la gestion du portefeuille d'activités d'une entreprise ?
- Quels facteurs principaux doit-on évaluer dans le cadre d'une gestion de portefeuille d'activités digne de ce nom ?
- Quels sont les grands principes du modèle mis en place par le *Boston Consulting Group* ?
- Quelles sont les caractéristiques particulières du modèle développé par *McKinsey* ?

Section 1

LE CHAMP DE L'ANALYSE ET LA SEGMENTATION STRATÉGIQUE

Avant de commencer à analyser les règles du jeu de son environnement concurrentiel, avant de déterminer les voies possibles de son développement, chaque entreprise doit se demander quelle est la nature exacte de ses activités et comment les cerner avec précision. À ce titre, la *segmentation stratégique* représente la première étape d'une analyse sectorielle et concurrentielle bien menée.

La problématique de la segmentation renvoie à celle, plus large, du champ stratégique de l'entreprise. La segmentation s'intéresse, en effet, aux caractéristiques intrinsèques de l'activité avant d'envisager les orientations stratégiques de l'entreprise. Elle est à la fois préalable et indispensable au *diagnostic stratégique* (cf. sect. 2) et la justesse des analyses ultérieures repose, pour une large part, sur l'identification pertinente des *segments* ou *domaines d'activité stratégiques* sur lesquels l'entreprise est présente.

Chaque segment stratégique peut être défini comme une *combinaison spécifique de facteurs clés de succès* qui détermine les « règles du jeu » de la concurrence dans un domaine. Chaque segment stratégique peut être encore appréhendé comme une *activité homogène* selon plusieurs critères (technologies, marchés, concurrence, canaux de distribution, système de production, logistique, etc.).

La segmentation stratégique se distingue de la segmentation marketing en ce qu'elle appréhende l'ensemble des activités de l'entreprise et non pas chaque gamme de produits prise isolément et repose essentiellement sur une *analyse de l'offre* plutôt que sur une analyse de la demande (cf. chap. 2, sect. 6).

Elle est beaucoup plus globale que la segmentation marketing et concerne *l'ensemble des fonctions* de l'entreprise (direction générale, marketing, finance, production, logistique, etc.).

Exemple

Les constructeurs aéronautiques retiennent fréquemment deux dimensions pour définir leur activité et présenter la gamme des produits vendus à leurs clients :

- le nombre de sièges de chaque appareil;
- le rayon d'action maximal de l'avion.

Ces deux critères intègrent, bien évidemment, des considérations d'ordre technologique mais cette approche favorise avant tout une vision marketing davantage qu'une définition stratégique du secteur : les découpages effectués reposent en effet sur une logique fondée sur les attentes et les besoins de l'acheteur. Pour organiser leur activité et former leurs équipes en vol, les transporteurs aériens dissocient, de façon relativement similaire, les courts, les moyens et les longs courriers d'une part, les petits, les moyens et les gros porteurs d'autre part. Même si Airbus Industrie se plaît à souligner que le concept des appareils de la nouvelle génération, dotés de commandes électroniques (*fly by wire*) a permis de développer une famille complète de produits de taille et de rayon d'action différents, le raisonnement est essentiellement fondé sur une approche marketing et sur les besoins exprimés par les utilisateurs. En particulier, le système *fly by wire* (ou double système de pilotage électronique) débouche sur une souplesse d'utilisation, une harmonisation des modes de commande des appareils et un taux de fiabilité hors pair et non sur de nouveaux processus de production ou des technologies radicalement différentes. Un raisonnement similaire peut s'appliquer sur les autres critères techniques utilisés par les constructeurs dans une optique de différenciation concurrentielle (systèmes de contrôle en vol, cockpit, systèmes de freinage, pneus, matériaux légers, etc.). La segmentation stratégique menée sur le secteur (cf. paragraphe suivant) aboutit à un découpage totalement différent, plus global et centré davantage sur les caractéristiques de l'offre disponible et de la concurrence.

Pour utiliser la terminologie militaire dont la stratégie d'entreprise est en partie issue, la segmentation stratégique doit permettre à l'entreprise *l'identification claire de son champ de bataille* et vise à dresser une *carte d'état-major* aussi fiable et précise que possible pour que ses dirigeants puissent ensuite envisager l'ensemble des décisions et des tactiques à mettre en œuvre au niveau de chacun des départements.

Être certain de son diagnostic et de la validité des hypothèses retenues dans la suite du processus stratégique implique, au préalable, que l'entreprise ait clairement défini son activité telle qu'elle est aujourd'hui et telle qu'elle pourrait être demain. En définitive, le découpage de l'ensemble des activités de l'entreprise en segments stratégiques est essentiel pour deux raisons :

- ce découpage permet tout d'abord à l'entreprise *d'allouer ses ressources* là où elles s'avèrent capitales et à hauteur de ce que chaque segment requiert ;
- ce découpage permet aussi de *définir le « champs » de l'analyse concurrentielle* qui constitue l'étape suivante de l'analyse stratégique.

Deux outils sont généralement utilisés par les *états-majors* soit de façon exclusive, soit de façon complémentaire (l'un servant à valider l'analyse effectuée grâce à l'autre et réciproquement). Il s'agit du tryptique technologies – besoins – marchés d'une part, de l'analyse par la chaîne de valeur d'autre part.

1 Le tryptique technologies – besoins – marchés

Le tryptique en question est un instrument qui permet à un groupe de travail dont les membres sont issus des différentes fonctions de l'entreprise (direction générale, marketing, finance, production, logistique, etc.) de parvenir à identifier des *domaines d'activité stratégiques* homogènes en vue de dresser ultérieurement un diagnostic de leur société et ce, en répondant à trois questions clés :

- la première est d'ordre technologique : quels sont les *savoir-faire techniques et immatériels* de l'entreprise ? À l'heure actuelle et dans un avenir moins immédiat ?
- la deuxième vise à élaborer la meilleure typologie possible des *clients actuels et potentiels* de l'entreprise : qui sont-ils ?
- la troisième évalue les *besoins des clients* : à quels types de besoins sommes-nous censés répondre et auprès de quels clients ?

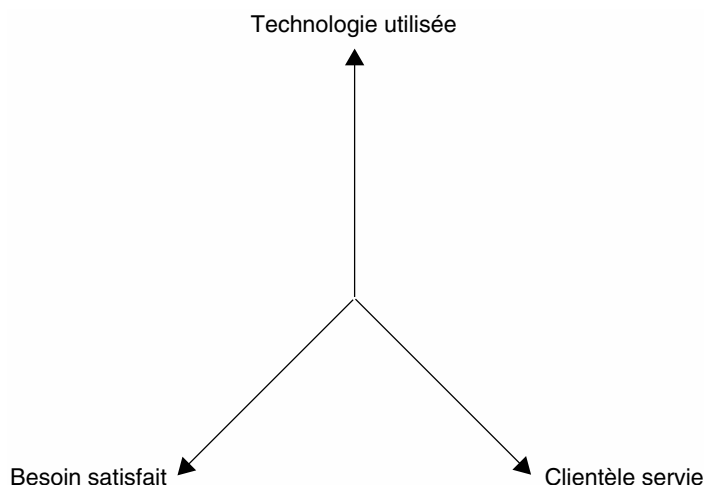


Figure 8.1 — Le tryptique de la segmentation stratégique

Exemple

En reprenant le cas de l'aéronautique civile dont nous avons parlé au précédent paragraphe, la méthode du tryptique aboutit à identifier quatre domaines d'activité principaux :

1. Le segment des gros avions de ligne

Si nous observons les modèles du segment des gros avions, les concurrents sont les mêmes (Boeing et Airbus contrôlent ensemble 90 % du marché), les marchés similaires (compagnies aériennes nationales au sens large) et les technologies utilisées semblables. Aussi surprenant que cela puisse paraître de prime abord, les principes d'organisation industriels pour fabriquer un 747, un A320 ou un 737 ne sont pas fondamentalement différents. La conception, la production, le marketing et la diffusion des différents modèles exigent un savoir-faire et des compétences sensiblement identiques. Le « monopole » du 747 ne semble pas devoir s'expliquer par la spécificité d'un métier mais plutôt par le montant des investissements requis et les axes de développement prioritaires retenus par Airbus, principal concurrent de Boeing. Ce « monopole » est d'ailleurs aujourd'hui menacé par l'arrivée du A380 sur le marché.

Il faut noter que la double typologie établie par les compagnies aériennes nationales (petits, moyens et gros porteurs – courts, moyens et longs courriers) dont nous parlions au paragraphe précédent, représente un découpage marketing qui caractérise uniquement les besoins exprimés par les clients de ce segment stratégique.

2. Le segment des avions d'affaire

Les acteurs en lice (Dassault, Cessna, Bombardier, Raytheon-Beech, etc.), les critères de choix et les caractéristiques des acheteurs, les modes de production diffèrent ici assez sensiblement du segment précédent. Ce marché qui devrait, pour les seuls États-Unis, représenter 210 milliards de francs sur les dix prochaines années, constitue une « niche » stratégique lucrative et en plein essor.

3. Le segment des petits porteurs régionaux

Ce segment fait apparaître des acteurs ou des partenariats originaux (l'ATR par exemple qui résulte du mariage entre Aérospatiale et Aeritalia), des clients spécifiques (certaines compagnies nationales, comme Vietnam Airlines ou Air Madagascar, trop pauvres pour pouvoir s'équiper de gros avions de ligne) et des modes de production particuliers. Néanmoins, la spécificité de ce segment semble, à terme, menacée par l'entrée des « majors » et leurs projets NSA (New Small Airplane) et par l'extension du champ d'activité et l'agressivité commerciale des constructeurs d'avions d'affaire. En dehors de l'originalité des acteurs et des spécificités technologiques qui vont progressivement disparaître, les compagnies « pauvres », soit en partenariat (prise de participation d'Air France dans Air Madagascar par exemple) soit en propre, sont de plus en plus en mesure d'acquérir des gros avions de ligne.

4. Le segment des avions supersoniques

Segment « avorté » et mis à mal par l'accident du Concorde en juillet 2000, celui-ci pourrait bien renaître de ses cendres et donner lieu à une bataille titanesque ou, au contraire, à des accords de coopération majeurs dans les prochaines années. Quelle que soit l'option retenue, ce segment, de nouveau « émergent » aujourd'hui (si l'on en croit certaines déclarations des dirigeants d'Airbus et de Boeing), semble devoir modifier les principes de conception et de production des appareils. À l'inverse, ni le marketing ni les approches commerciales ne sont ici – intensité concurrentielle et enjeux financiers mis à part – fondamentalement différents.

2 La chaîne de valeur

2.1 Présentation du concept

Chaque entreprise peut se définir comme un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir un produit. L'ensemble de ces activités peut être représenté par une chaîne de valeur. La *chaîne de valeur* et la façon dont ses différents *maillons* s'imbriquent sont souvent le résultat du passé d'une firme, de sa stratégie d'origine et de la manière dont cette stratégie a été pensée puis mise en œuvre.

Exemple

Depuis son origine, en 1969, Nouvelles Frontières a pour vocation de « démocratiser » le voyage, de le rendre accessible au plus grand nombre de personnes par une politique de prix très compétitifs et par une gestion irréprochable de la qualité sur chacune des activités du « tourisme aérien » (transport aérien, prestations sur le lieu de destination, circuits organisés, distribution). Contrairement à son principal concurrent sur le marché français, le Club Méditerranée, Nouvelles frontières a fait du discount, de l'intégration verticale et de la coordination avec des partenaires externes les clés de son développement historique.

La chaîne de valeur d'une activité peut être représentée de la façon suivante :

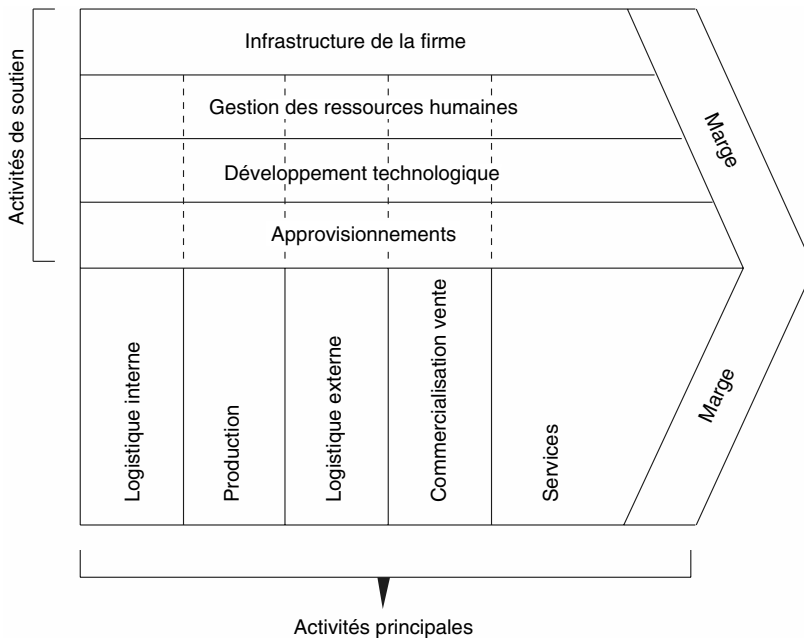


Figure 8.2

Source : d'après M. Porter, 1986.

Le schéma distingue deux catégories d'activités : les *activités principales* ajoutent successivement de la valeur jusqu'au produit final de l'entreprise tandis que les *activités de soutien* permettent à chaque activité principale de créer davantage de valeur.

La démarche permet deux choses :

- associer, à chaque *configuration spécifique* d'une chaîne de valeur, un domaine d'activité stratégique spécifique ou un segment stratégique particulier;
- identifier comme *source d'avantage concurrentiel déterminant* une ou plusieurs des fonctions de la chaîne de valeur sur laquelle l'entreprise semble mieux placée que ses concurrentes.

En effet, la recherche d'une optimisation générale est souvent illusoire : une entreprise, dont les ressources et les compétences sont naturellement limitées, ne peut posséder un avantage concurrentiel sur chacun des échelons d'une chaîne de valeur. Le raisonnement stratégique conduit en fait le chef d'entreprise à rechercher un avantage compétitif décisif sur une ou plusieurs fonctions élémentaires, de manière à compenser des désavantages concurrentiels sur d'autres.

Exemple

Il y a quelques années, un fabricant de téléviseur grand public de technologie standard a décidé, pour des raisons de coût, de délocaliser sa production en Asie. Il rencontre actuellement de plus en plus de difficultés dans ses négociations avec ses principaux clients – les hypermarchés – et se demande s'il doit relocaliser tout ou partie de sa production en Europe pour trouver de nouvelles sources d'avantage par rapport à ses concurrents.

1. Production

Les coûts de production de l'entreprise sont déjà bas et la qualité des produits vendus n'est pas en cause. Le positionnement de l'entreprise sur les produits standards de bon rapport qualité/prix et son absence de R & D ne lui permettent donc pas d'espérer des gains significatifs sur ce plan, au contraire. La relocalisation entraînerait certainement pour l'entreprise des coûts de production plus élevés mais, depuis quelques années déjà et compte tenu de l'automatisation poussée dans ce domaine, la main d'œuvre directe ne représente plus qu'une part réduite du coût de production. Le surcoût supplémentaire ne devrait donc pas pénaliser l'entreprise outre mesure. Il serait d'ailleurs en partie « amorti » par des frais de transport singulièrement réduits.

2. Logistique externe

Les délais, les contraintes et les aléas liés au transport sont une des principales sources de problème pour l'entreprise. Les hypermarchés réclament de la part de leurs fournisseurs un approvisionnement garanti et un réassortiment rapide en cas de rupture de stocks. La relocalisation de l'activité en Europe, à proximité de ses marchés, offrirait donc des gains de compétitivité significatifs à l'entreprise en permettant, de surcroît, une adaptation des produits aux besoins des clients (marque de distributeur) et un réassort rapide.

3. Commercialisation – Vente – Service

La proximité de l'entreprise envers ses gros clients permettrait une présence commerciale plus forte et un service après-vente plus efficace. Là encore, l'optimisation de ce maillon de la chaîne devrait naturellement conduire l'entreprise à décider de relocaliser sa production en Europe.

2.2 Optimisation et coordination

Prenant en considération l'analyse de la chaîne de valeur et en vue d'améliorer l'exercice de son activité et d'être plus compétitif, deux voies d'investigation doivent être explorées : l'*optimisation* sur un ou plusieurs maillons de la chaîne ou la *coordination* entre plusieurs maillons de cette même chaîne. Dans le premier cas, il s'agit d'examiner les fonctions une à une pour pouvoir se différencier et rester compétitif sur certaines; dans le second, il s'agit plutôt de se focaliser sur les liaisons qui unissent ces maillons et sur « l'architecture d'ensemble » de la chaîne : connaissant la valeur que chaque activité représente pour le consommateur, l'entreprise cherche à lui offrir une prestation similaire nécessitant des ressources inférieures de la part de l'entreprise, grâce à une meilleure coordination entre différentes activités et différents acteurs.

Exemples

1. Optimisation

Le Club Méditerranée s'est attaché à perfectionner la spécificité de sa formule en pratiquant essentiellement une politique de différenciation sur les prestations vendues et sur le lieu de destination, et en sous-traitant à des prestataires extérieurs le transport et la distribution. Jusqu'au début des années 1990, les caractéristiques du marché permettaient au Club de pratiquer une politique de qualité fondée sur son concept de village et son approche « communautaire ». Pour éviter toute évaluation comparative et une guerre des prix pour laquelle l'entreprise aurait été mal armée, l'entreprise faisait payer au consommateur – en dehors des boissons – un prix global et forfaitaire.

Le succès du Club tient donc essentiellement à la spécificité de son hôtellerie (les « villages »), à l'originalité des rapports entre « convives » et personnel au contact (les « gentils organisateurs ») et à la qualité des prestations offertes sur place (le buffet ou les soirées thématiques par exemple).

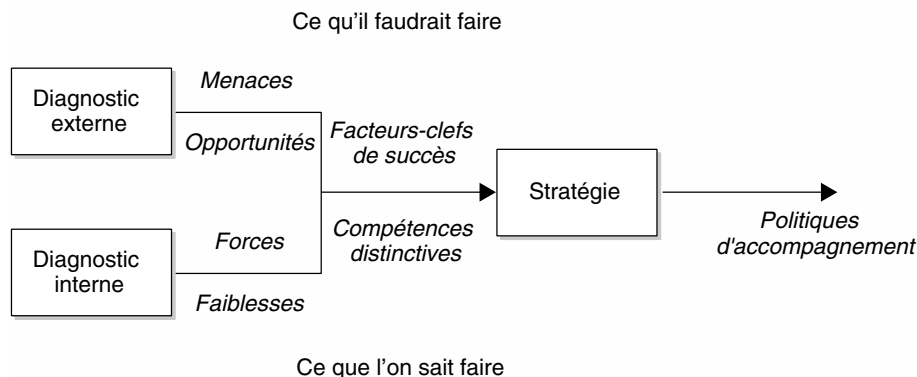
2. Coordination

La recette du succès de Nouvelles Frontières provient de sa stratégie d'intégration sur certaines activités, d'externalisation sur d'autres, un réseau d'agences géré en propre, une utilisation optimale de sa compagnie aérienne Corsair et même une chaîne d'hôtels-clubs Paladien. La conception de sa chaîne de valeur lui permet, sans sacrifier la qualité des prestations, des gains de productivité énormes et sans équivalent en France. Contrairement au Club Méditerranée, l'entreprise, à partir de son métier de base, a développé en partenariat une grande partie de ses activités « connexes » : distribution de prestations de voyage, transport aérien, hôtellerie, location automobile, location de voiliers.

Section 2 LE DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE

Une fois identifié les différents domaines d'activité stratégiques, l'entreprise est en mesure d'établir un diagnostic pour *chacun d'entre eux*.

En stratégie, *l'unité d'analyse* n'est pas le secteur dans son ensemble (le secteur de l'aéronautique civile par exemple) mais bien plutôt *chacun des segments stratégiques préalablement identifiés* (avions de ligne, avions d'affaires, petits porteurs régionaux, supersoniques pour reprendre l'exemple précédemment développé).



Source : d'après E. Learned, C. R. Christensen, K. Andrews et W. Guth, 1965.

Figure 8.3

Le terme même de *diagnostic stratégique* emprunte à la terminologie médicale l'étude des symptômes en vue de la mise en œuvre d'une thérapie.

Comme l'indique le schéma ci-avant, le diagnostic stratégique comprend généralement deux facettes :

- un *diagnostic externe* fondé sur *l'analyse des menaces et des opportunités* de l'environnement qui vise à mettre en évidence les facteurs clés de succès sur le secteur considéré ;
- un *diagnostic interne* établi à travers *l'analyse des forces et faiblesses* de l'entreprise qui permet d'identifier ses compétences distinctives, c'est-à-dire ce que l'entreprise sait mieux faire que ses concurrents.

La prise en compte de ces deux dimensions sert de base à la formulation des orientations stratégiques de l'entreprise. Cette démarche est plus communément appelée SWOT (pour *Strengths – Weaknesses – Opportunities and Threats*).

Exemple

Au début des années 1980, l'industrie horlogère suisse qui, après avoir perdu des parts de marché importantes face aux Japonais et à leur nouvelle technologie du quartz, se trouvait confrontée à un défi majeur, pouvait établir le diagnostic stratégique suivant :

- Forces** – image de qualité suisse.
- Faiblesses** – coût de production trop élevé ;
– technologie désuète.

- Menaces**
- nouveaux entrants asiatiques;
 - concentration du marché.
- Opportunités**
- capacité de mobilisation financière.

Fort de ce diagnostic, le groupe helvétique SMH, créateur de la célèbre Swatch, symbolise depuis 1983 la renaissance d'une industrie européenne moribonde. Le succès de Nicolas Hayek, son président-fondateur, tient à la façon dont il a pu redéfinir le métier de fabricant-horloger et le produit vendu. Sa recette tient en quelques mots : « En combinant technologie novatrice et fantaisie, on peut créer quelque chose de réellement différent et perçu comme tel par le consommateur. Le style et le design peuvent être alors de réels avantages concurrentiels. Et si les coûts de main d'œuvre directs ne représentent pas plus de 10 % des coûts totaux du produit obtenu, on peut alors fabriquer le produit en Europe de façon plus efficace et compétitive que partout ailleurs. »

La Swatch est légère et très plate. Elle n'est composée que de 51 pièces – à peu près deux fois moins que ses concurrentes. Cette performance est possible grâce à un système de fabrication totalement original à ses débuts : à l'intérieur des alvéoles du boîtier en plastique, deux modules pré-assemblés sont rivetés par ultra-sons et le verre est soudé directement sur le boîtier, gage de solidité et d'étanchéité. Mais, au-delà du procédé de fabrication, c'est la démarche marketing adoptée et la définition perceptuelle du produit qui ont constitué la véritable révolution aux yeux du consommateur. Swatch n'est pas une montre, c'est un gadget, un accessoire, un signe de reconnaissance culturelle. La communication a renforcé ce positionnement tout en capitalisant sur la force du *Swiss made* dans ce domaine. Parallèlement, les réseaux de distribution ont été motivés grâce à une politique de marges sans équivalent sur le marché de la montre bas et moyen de gamme. Nombre de consommateurs de ce produit apparemment banal sont encore atteints d'une frénésie qui se manifeste au moment de la sortie des nouvelles collections. La montre fantaisie est, aujourd'hui encore, l'objet de collections impressionnantes et de spéculations inimaginables. Le groupe SMH est leader mondial des montres terminées, même au Japon.

1 Le diagnostic externe

La concurrence est un phénomène éminemment complexe et multiforme. L'analyse du problème comporte, au minimum, un volet juridique, un volet macro-économique, un volet culturel, etc.

Michael Porter, Professeur à la Harvard Business School, a considérablement popularisé l'analyse du contexte concurrentiel dans une optique managériale en mettant en évidence cinq forces qui, toutes ensemble, définissent à la fois le champ et l'analyse des *règles du jeu concurrentiel* sur un secteur d'activité. Ces cinq forces sont les suivantes (cf. chap. 1, sect. 3) :

- les concurrents directs, déjà implantés sur le marché;
- les « nouveaux entrants » éventuels, dont il faut chercher à prévoir la probabilité d'arrivée;
- les producteurs de produits (ou services) de substitution;
- les clients de l'entreprise : s'ils sont peu nombreux et très puissants, l'entreprise peut se trouver en position de faiblesse par rapport à eux;

- les fournisseurs de l'entreprise : ici encore, s'ils sont peu nombreux et non substituables, ils peuvent exercer sur l'entreprise des pressions dangereuses.

Cette approche permet d'élargir l'analyse des sources potentielles de rivalité au sein d'un secteur et d'accroître la vision à long terme de l'entreprise. Elle constitue, en particulier, un bon *outil de détection* des menaces et des opportunités stratégiques, particulièrement pertinent dans le contexte actuel où bon nombre de sociétés ont eu tendance à limiter leur champ d'analyse à une approche strictement nationale. Les nouvelles réglementations, l'abaissement des barrières douanières, la globalisation des marchés doivent désormais pousser les entreprises à prendre en considération non plus le seul marché national mais, au minimum, le marché européen. À ce titre, l'analyse des filières économiques, reliant le secteur d'activité considéré à ses fournisseurs et ses clients et l'examen des nouveaux entrants se révèlent primordiaux dans l'étude du contexte concurrentiel (*cf.* chap. 1, sect. 3). Mais l'analyse ainsi effectuée doit être parfois complétée pour tenir compte d'un contexte concurrentiel plus riche et complexe que ne voudraient le faire apparaître les tenants d'une approche concurrentielle « pure et parfaite ». Il convient d'ajouter aux forces concurrentielles précédemment définies d'autres acteurs susceptibles de jouer un rôle important dans la définition des *facteurs clés de succès* sur un domaine d'activité stratégique donné.

1.1 La pression des pouvoirs publics

L'Europe est en général plus interventionniste que ne le sont les États-Unis. Les grands dossiers d'investissement en France ou en Allemagne tendent à être revus par des autorités de tutelle qui jouent parfois un rôle actif et majeur dans le jeu concurrentiel.

Exemples

Peu d'ouvertures ou de fermetures de grands sites papetiers ou sidérurgiques ont eu lieu, en France ou en Allemagne, au cours des trente dernières années sans intervention des pouvoirs politiques.

De nombreux grands projets ont été conduits, pendant les trente dernières années, par des entreprises du secteur public ou sous contrôle des états européens (Airbus Industries, Ariane Espace, programme nucléaire d'EDF, programme de mise en place du TGV, développement de la chaîne culturelle franco-allemande Arte, etc.).

1.2 La pression de l'opinion publique et des mouvements militants

La montée en puissance des mouvements de défense du consommateur, les préoccupations écologiques de plus en plus fortes, le poids grandissant des inquiétudes sociales créées par les choix économiques et les mouvements de déréglementation à l'échelle du globe, la recherche d'un nouveau modèle qui puisse mieux répondre à la

crise sociale et de la consommation font de l'opinion publique un acteur majeur dans la définition des logiques stratégiques et dans l'évolution des structures de marché.

1.3 La pression du pouvoir social

Les syndicats jouent fréquemment un rôle majeur dans le devenir stratégique d'industries toutes entières.

Exemple

Dans la sidérurgie française, la détermination des sites à fermer et les politiques d'investissement sont largement conditionnées par les syndicats ouvriers.

1.4 La pression exercée par les organismes financiers

Les banques, dans certains pays européens, jouent un rôle considérable dans le devenir stratégique des entreprises. Plus que des prêteurs, ces banques sont de véritables partenaires d'investissement, créant des rapprochements entre sociétés et conseillant les équipes de direction.

Exemple

En Allemagne, des institutions comme la Deutsche Bank possèdent un réseau de participations industrielles considérable (25 % de Daimler Benz par exemple).

1.5 La pression des prescripteurs

Prescripteurs traditionnels mis à part, la pratique du *lobbying*, d'origine anglo-saxonne, s'est plus récemment étendue à toute l'Europe. Largement utilisée par les pays-membres, elle joue aujourd'hui un rôle non négligeable dans les processus décisionnels de l'Union européenne comme dans ceux des États-Unis.

Exemple

L'industrie pharmaceutique est fortement influencée par le pouvoir des médecins. La force de leur groupe de pression et en particulier leur féroce résistance à toute limitation de leur liberté de prescription a considérablement ralenti la capacité du législateur à baisser le prix des médicaments.

La British Bankers Association maintient des contacts réguliers avec la Commission européenne et n'hésite pas à intervenir directement auprès d'elle. Elle le fait en toute transparence afin d'insister sur les problèmes qui lui sont spécifiques ou qui lui paraissent importants.

1.6 La pression des actionnaires

Désormais se constituent des groupes d'actionnaires, généralement formés autour d'un syndicat ou d'une association, qui se préoccupent de la rentabilité des fonds investis et surveillent le bon fonctionnement de l'entreprise. La plupart s'adjoignent les services de consultants en *benchmarking* (cf. chap. 1, sect. 3), spécialisés dans les études comparatives des performances entre sociétés d'un même secteur d'activité. Les actionnaires imposent parfois aux dirigeants des restructurations ou des décisions en contradiction avec la politique suivie par les dirigeants. Ce phénomène, il est vrai, est aujourd'hui plus fréquemment rencontré aux États-Unis qu'en Europe mais la mobilisation des petits porteurs d'Eurotunnel, par exemple, montre que la tendance pourrait s'inverser à l'avenir.

2 Le diagnostic interne

Définie grâce au diagnostic externe, l'analyse de l'environnement concurrentiel vise à déterminer les *facteurs clés de succès* qui permettent à l'entreprise de suivre et d'inscrire sa stratégie dans les tendances lourdes de cet environnement en combinant des points de vue très divers (économiques, sociaux, politiques, technologiques, réglementaires, culturels, etc.).

Néanmoins, pour intéressante qu'elle soit, l'analyse structurelle des secteurs ne suffit pas à fonder une stratégie de plein exercice. Michael Porter a exagéré le *caractère déterministe* des structures sectorielles et de nombreux exemples européens, américains ou asiatiques (Swatch, Zara, Ikea, CNN, Nike, Sony, Canon pour ne citer que les plus connus) prouvent que l'entreprise n'est pas toujours condamnée à s'adapter à une réalité sectorielle, qu'elle peut parfois *transformer* cette réalité et *modifier* les « règles du jeu » de son secteur d'activité.

Exemple

La société Ikea s'est implantée en France au début des années 1980, en révolutionnant la conception, la fabrication, la logistique et les modes de commercialisation des meubles. Elle ne s'est inspirée d'aucune « recette » préalable et la « formule Ikea » a essentiellement contribué à inventer un nouveau domaine d'activité, totalement différent de ce qui pouvait exister au début des années 1950 avant son développement en Suède. Son succès en France comme dans la plupart des autres pays d'Europe a été immédiat et perdure aujourd'hui encore et les principales raisons de ce succès sont de plusieurs natures :

1. tous les produits sont présentés sur un catalogue gracieusement offert par l'entreprise à ses clients ou à ses visiteurs. La communication sur catalogue représente à elle seule la moitié des investissements de communication de l'entreprise mais elle est fréquemment relayée par une campagne de publicité insistant sur le côté pratique, branché, très bon marché mais de bonne qualité « suédoise » des produits vendus ;

2. les modèles sont proposés avec un grand choix de taille, de forme, de couleur, en fonction de l'aménagement intérieur souhaité par le client;
3. les produits vendus en kit proposent au bricoleur qui sommeille en nous de s'exprimer sans aucun effort et sans aucune connaissance en matière de bricolage. Une armoire par exemple peut se « recomposer » de la façon suivante : le fond de l'armoire (choix de la largeur et de la profondeur); les étagères; les tiroirs; les portes (petites ou grandes); les façades (choix des matériaux et des coloris); les poignées de portes; les charnières;
4. un prix particulièrement compétitif et un souci permanent apporté aux économies (au niveau de l'achat des matières premières, au niveau de la conception du kit, au niveau de la réalisation du produit fini puisque le consommateur prend lui-même en charge l'assemblage);
5. une distribution efficace et animée, effectuée dans de très grands magasins situés à la périphérie de quelques grandes villes de plus d'un million d'habitants.

Les approches stratégiques les plus novatrices se penchent aujourd'hui sur les *compétences distinctives* de l'entreprise – ce que l'organisation sait mieux faire que ses concurrentes – et favorisent, dans une perspective plus volontariste, le *diagnostic interne* des forces et des faiblesses de l'entreprise sur le diagnostic externe et la mise en évidence des facteurs clés de succès dictés par l'environnement concurrentiel. En effet, l'accroissement de la *turbulence* et de la *complexité* de l'environnement de l'entreprise et la prise en considération des crises, des ruptures et d'une *rationalité limitée* dans les décisions que prennent ses dirigeants mettent en cause une approche systématique et bien structurée. C'est dans cette optique que *l'approche ressources et compétences* popularisée par Gary Hamel et C.K. Prahalad prend toute son utilité. La conduite des affaires, aujourd'hui plus complexe et plus évolutive, s'appuie sur l'idée que les facteurs clés de succès ne préexistent pas mais que c'est à l'entreprise de les fabriquer. L'avantage concurrentiel d'une organisation n'est pas à *découvrir* (*strategic fit*) mais à *inventer* (*strategic intent*) à travers une approche qui mobilise les ressources disponibles et les compétences que l'entreprise est capable de mettre en œuvre en interne voire en externe.

3 Stratégies conformistes et stratégies de rupture

La mise en œuvre de la stratégie d'une entreprise n'est jamais complètement équilibrée et le modèle SWOT développé en introduction de la section représente un cas de figure idéal – parce qu'équilibré – du diagnostic stratégique que l'entreprise peut mener sur chacun de ses segments. À l'heure des choix et des politiques d'accompagnement, les analystes distinguent généralement *deux postures* :

- la première consiste à privilégier le diagnostic externe – ce qu'il faut faire – sur le diagnostic interne et, de ce fait, à se conformer aux facteurs clés de succès dictés par l'environnement concurrentiel. On parle alors de *stratégies « Out-In »* ou encore de *stratégies conformistes* par lesquelles l'entreprise cherche à reproduire

les logiques utilisées par les concurrents mais de façon plus efficace et plus compétitive encore ;

Exemple

Au cours des années 2000, certaines entreprises chinoises ont pratiqué avec succès un type de stratégie conformiste qui consistait à « s'inspirer » des produits des concurrents étrangers mais à les fabriquer à des coûts et à les vendre à des prix sensiblement inférieurs.

- la seconde, plus volontariste, repose essentiellement sur le diagnostic interne des forces et des faiblesses de l'entreprise et consiste à mettre en avant ses *compétences distinctives* – ce qu'elle sait faire. On parle dans ce cas de *stratégies « In-Out »* ou de *stratégies de rupture* par lesquelles l'entreprise cherche à développer de nouvelles combinaisons ou des logiques économiques différentes pour les imposer ensuite sur le marché (Benetton, Dell, Swatch, Ikea...).

Ces approches partent du principe que l'on peut inventer le futur en prenant conscience de la multiplicité des voies de passage offertes. « *Connais-toi toi-même* » pourrait être la principale logique d'ensemble, puissant fil directeur de ces approches stratégiques plus radicales.

4 Contribution du marketing au diagnostic stratégique

La figure ci-dessous cherche à présenter une synthèse simple des éléments du jeu concurrentiel de l'entreprise et des *vecteurs possibles d'accroissement de la valeur perçue par le consommateur*. Dans ce cadre, le rôle de l'entreprise consiste à résoudre une équation à trois inconnues (coût, prix, valeur) pour optimiser le rapport que peut effectuer le consommateur entre valeur perçue et prix de vente du produit, du service ou de la « solution » vendus.

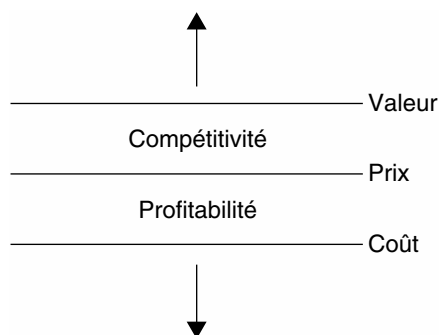


Figure 8.4 — Compétitivité de l'entreprise et création de valeur

Dit de façon simple – et partant de l'hypothèse implicite que les alternatives concurrentielles demeurent inchangées entre deux périodes de temps données – l'entreprise peut alors chercher à se battre et s'imposer de deux manières :

- en diminuant les coûts de fabrication du produit plus que proportionnellement par rapport à son prix ;
- en accroissant la valeur perçue du produit plus que proportionnellement par rapport à son prix.

Ces deux approches ont été « formalisées » en nommant stratégie de *domination par les coûts* la première (faire aussi bien que les autres mais moins cher qu'eux) et *stratégie de différenciation* la seconde (faire mieux que les autres à un prix équivalent voire supérieur).

Le marketing participe essentiellement du second mouvement, celui de la *différenciation* et de l'accroissement consécutif de la *compétitivité* de l'entreprise. Il peut également avoir un effet moins direct sur l'abaissement des coûts unitaires des produits en favorisant de façon significative l'augmentation des ventes de l'entreprise (cf. chap. 4, sect. 1) mais son influence principale concerne essentiellement et plus directement la valeur perçue et la politique de prix de l'entreprise. À ce titre, la différence entre le prix de vente d'un produit et sa valeur perçue par le consommateur doit être interprétée comme un « *surplus économique* » gracieusement offert, un vecteur de compétitivité marginale qui doit être maintenu, capitalisé et développé par l'entreprise.

Section 3 LES SYSTÈMES CONCURRENTIELS

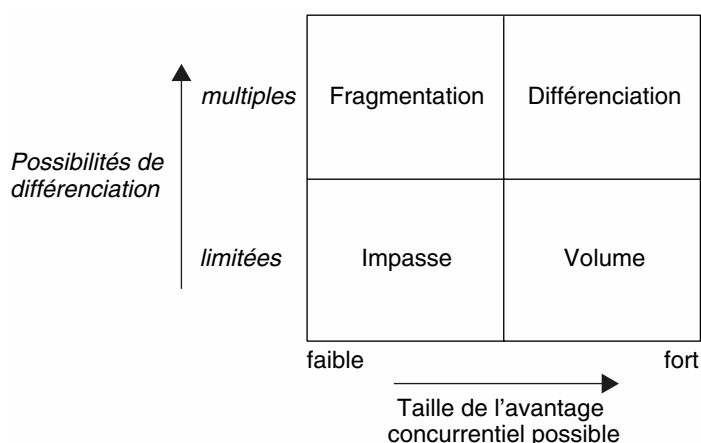
Alors que l'analyse de Michael Porter vise à mettre à jour les *mécanismes* que l'entreprise doit comprendre pour s'adapter au mieux à la logique concurrentielle de ses segments stratégiques, l'analyse des *systèmes concurrentiels* élaborés par le Boston Consulting Group (BCG), une société internationale de consultants réputée, fait les parts plus égales entre le poids du système et le projet des acteurs. La figure ci-contre rappelle la typologie des systèmes et les deux dimensions qui les caractérisent :

- *l'importance de l'avantage* dont l'entreprise peut bénéficier de façon durable grâce à une position de coûts favorable ou grâce à une perception favorable de ses produits par la clientèle ;
- *le nombre de moyens* d'obtenir cet avantage concurrentiel.

Le croisement des deux axes permet ainsi de définir *quatre grandes catégories* de logiques stratégiques :

- les *activités de volume* sont des systèmes concurrentiels dans lesquels le volume confère un avantage important de coûts et donc de prix à l'entreprise et pour

lesquelles il existe peu de possibilités de différenciation du produit. L'essentiel des efforts porte sur la gestion des coûts partagés, le critère pertinent de réussite étant la part de marché qui détermine la rentabilité d'ensemble de l'entreprise. Toutes les activités de produits de grande diffusion standardisés obéissent à cette logique (produits de consommation courante, segment automobile « généraliste » et bas de gamme, etc.);



Source : d'après BCG, 1981.

Figure 8.5 — Typologie des systèmes concurrentiels

- les *activités de différenciation* ou de spécialisation sont des systèmes concurrentiels pour lesquels il existe de nombreuses sources de différenciation significatives et valorisables du produit. Par opposition au système précédent, la compétitivité est fondée sur des coûts spécifiques correspondant à la recherche de *niches* de marché défendables sur longue période. C'est la valeur de la différenciation qui détermine ici le potentiel de rentabilité de l'entreprise et ce n'est plus la part de marché totale mais la part de marché dans un créneau spécifique qui est critique.
Les produits de luxe ou certains segments automobiles (les « spécialistes automobiles » allemands comme Mercedes ou BMW par exemple) sont à classer dans cette catégorie;
- les *activités fragmentées* sont des systèmes concurrentiels au sein desquels la taille engendre une perte de compétitivité due à l'augmentation des coûts liés à la complexité;

Exemple

Pour les banques, l'activité de conseil en gestion du patrimoine représente des coûts de gestion des comptes qui augmentent avec la taille de l'entreprise. Les économies obtenues du fait de nombreuses implantations sont « absorbées » par le manque de flexibilité et par la complexité accrue de la gestion de l'ensemble. L'adaptation rapide aux évolutions du marché (fiscales, boursières, etc.) et le degré de compétence des conseillers sont ici – plus que la taille du réseau – les principaux facteurs clés de succès de la profession. La grande entreprise qui ne peut valoriser ses coûts de coordination est systématiquement désavantagée par rapport à la petite. Sur ce secteur, des concurrents nombreux et petits peuvent parfaitement coexister avec des rentabilités diverses et la part de marché n'a aucune valeur quelle que soit la manière dont on la mesure.

La restauration, l'hôtellerie, le commerce de détail, la réparation automobile sont traditionnellement de bons exemples de telles activités mais certaines organisations en Europe (Formule 1, Leader Price...) font actuellement évoluer les logiques concurrentielles et les facteurs clés de succès sur certains segments stratégiques particuliers. En effet, face à un tel système concurrentiel, la grande entreprise peut soit jouer le jeu du système en minimisant les coûts de coordination par une décentralisation maximale; soit, ce qui est préférable, changer les règles du jeu en transformant cette activité fragmentée en activité spécialisée ou de volume;

- les *impasses industrielles* constituent le cas le plus difficile dans la définition d'une stratégie. Ces industries concernent des marchés sur lesquels il n'existe aucune possibilité de créer un avantage compétitif durable, ni par des coûts compétitifs ni par différenciation des produits. Deux options s'offrent à l'entreprise : se désengager ou changer le métier.

Se désengager, c'est limiter les actifs immobilisés sur cette activité et reconvertir les hommes. Cela ne se fait jamais sans difficultés, voire sans drames sociaux. De nombreuses régions européennes, dans les bassins d'emploi fortement marqués par une mémoire collective, une histoire, une culture, portent encore les stigmates de pareilles politiques.

Changer le métier, c'est remplir une même fonction pour le consommateur mais suivant un processus profondément transformé.

Exemple

La sidérurgie européenne, fonctionnant sur les mêmes principes depuis son origine, a dû transformer, à la fin des années 1980, son outil de production, les technologies employées et ses structures organisationnelles et humaines sous peine de disparaître totalement.

D'un point de vue pratique, cette approche développée par le Boston Consulting Group, pour valable et utile qu'elle soit, se heurte à d'importantes difficultés de mise en œuvre (difficultés pour définir précisément la nature et l'étendue exacte du champ d'analyse, importance des informations à collecter). Qui plus est, l'influence de la demande, les changements technologiques et juridiques, les transferts d'expérience

facilités par l'ouverture des frontières réduisent la portée des avantages acquis et font largement évoluer les systèmes concurrentiels pour un nombre important d'activités. Michel Zarka et Bruno Jarrosson soulignent, à cet égard, que ces analyses reposent souvent sur une vision « idéale » – donc erronée – des affaires : une concentration croissante et inéluctable, un environnement stable et parfaitement connu, un progrès technologique constant mais sans rupture et que le nombre des entreprises auxquelles ces prémisses ne s'appliquent plus augmente sans cesse. Néanmoins, les outils existants permettent – même de façon imparfaite – d'appréhender la nature des environnements et fournissent un certain nombre d'éléments pertinents et nécessaires à l'évaluation de la conduite stratégique des entreprises sur un segment donné.

Section 4 LA GESTION DU PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS

Au niveau de généralité le plus élevé, la politique de produit d'une entreprise consiste à décider à quelles grandes catégories de produits (ou « d'activités ») elle va s'intéresser. Les décisions de ce type, qui constituent la *gestion du portefeuille d'activités* de l'entreprise, relèvent évidemment de la politique générale plutôt que de la seule politique de marketing et ne peuvent être prises que par la direction générale. Toutefois, elles intéressent aussi la fonction marketing, dans la mesure où celle-ci, au même titre que les autres fonctions de l'entreprise (finance, production, etc.) intervient avec un poids important dans la gestion du portefeuille d'activités.

1 Position du problème

On appelle « activité » une famille de produits ou de services répondant à un même type de besoins et/ou mettant en œuvre, pour leur production, un même type de technologies. Le nombre d'activités exercées par une entreprise peut être très variable : certaines entreprises n'ont qu'une seule activité, d'autres peuvent en avoir deux, trois ou même plus.

Exemples

Facom a pour unique activité la production d'outillage manuel.

Peugeot exerce trois types d'activités distincts : l'automobile, le cycle et l'outillage.

Le groupe Lever est présent sur un grand nombre d'activités, telles que les détergents, les produits d'hygiène et de beauté, les produits pharmaceutiques, les corps gras alimentaires, les potages, les produits surgelés, etc.

Le problème de la gestion du portefeuille d'activités d'une entreprise consiste à répondre à trois questions complémentaires, à savoir :

1. Devons-nous continuer toutes nos activités actuelles ou au contraire en abandonner certaines ?
2. Comment allouer nos ressources (financières, humaines, etc.) entre nos différentes activités actuelles ?
3. Y-a-t-il certaines activités que nous n'exerçons pas actuellement et dans lesquelles nous devrions nous lancer ?

Exemple

Au début des années soixante-dix, le groupe BSN (devenu depuis « groupe Danone ») n'exerçait ses activités que dans le domaine du verre. Au cours des années qui ont suivi, il s'est successivement lancé dans un grand nombre d'autres activités : eau minérale, ultra-frais, bière, pâtes alimentaires, épicerie, etc. Plus récemment, il a décidé d'abandonner plusieurs de ses activités pour se recentrer sur trois « métiers » seulement : l'ultra-frais, l'eau et les biscuits.

Les décisions de ce type sont probablement les plus difficiles et les plus importantes de toutes celles que doivent prendre les dirigeants d'une entreprise. Elles font intervenir de multiples considérations de toutes natures. En premier lieu, elles dépendent de la nature et de l'ampleur des ambitions des dirigeants de l'entreprise, et notamment de leur volonté d'expansion et de puissance. En deuxième lieu, elles dépendent de l'idée qu'ils se font de la vocation et des compétences de leur entreprise (ou si l'on préfère, de son « métier ») : tel dirigeant considérera, d'une manière restrictive, que son métier est de fabriquer des fromages, tel autre pensera au contraire que « rien de ce qui est alimentaire ne lui est étranger ». En troisième lieu, les décisions relatives au portefeuille d'activités, du fait qu'elles se traduisent par des investissements (ou des désinvestissements), sont naturellement influencées par la situation et les ressources financières de l'entreprise. Enfin – et c'est là que le marketing intervient – elles tiennent compte des *perspectives de succès et de rentabilité* qu'offrent à l'entreprise ses différentes activités actuelles ou potentielles.

2 Contribution du marketing

Pour décider s'il doit abandonner l'une de ses activités actuelles, ou encore s'il doit se lancer dans une nouvelle activité, un dirigeant d'entreprise doit essayer d'évaluer la *rentabilité potentielle* de l'activité considérée. Cette rentabilité potentielle dépend de deux facteurs. Le premier est l'« *attrait du marché* » sur lequel se situe l'activité en question : s'agit-il d'un marché en croissance ou en déclin ? la concurrence y est-elle intense ? le niveau des prix et des marges y est-il satisfaisant ? etc. Le second est la *compétitivité de l'entreprise* : celle-ci dispose-t-elle des atouts (technologiques, financiers, humains, etc.) qui lui permettront de conserver ou de conquérir, face à la concurrence existante ou potentielle, une part de marché satisfaisante ?

C'est vers les responsables marketing de l'entreprise que se tourne normalement la direction générale pour avoir des réponses à de telles questions.

Exemple

Une société française dont l'unique activité était la fabrication de conserves (légumes et plats tout préparés) se demandait si elle devait se lancer sur le marché des plats frais vendus au rayon traiteur. Pour orienter sa réflexion, le président a demandé au directeur marketing de procéder à une étude prospective du marché des plats tout préparés frais, et à une analyse comparée des forces et faiblesses potentielles de l'entreprise considérée par rapport aux principaux concurrents auxquels elle s'affronterait si elle décidait de se lancer sur ce marché.

Pour mener à bien de telles analyses, les gens de marketing utilisent parfois certaines démarches intellectuelles systématiques et formalisées qui, sous le nom de *modèles d'analyse du portefeuille d'activités*, ont été proposées par des consultants ou des théoriciens. Les plus connus sont ceux du BCG et de McKinsey.

2.1 Le modèle du BCG

Le modèle de portefeuille d'activités du Boston Consulting Group (BCG) est le plus ancien et sans doute le plus connu des modèles de ce type. Il s'applique essentiellement à l'analyse du portefeuille d'activités *existantes* d'une entreprise et s'appuie sur les principes suivants :

1. l'attrait potentiel d'une activité est évalué à partir du *taux de croissance annuel* du marché correspondant à cette activité;
2. la compétitivité potentielle d'une entreprise sur un marché déterminé est évaluée à partir de sa *part de marché relative*, c'est-à-dire du rapport entre sa part de marché et celle de son plus gros concurrent;

Exemple

Supposons que, sur un marché déterminé, l'entreprise A, leader du marché, possède une part de 40 %, et que l'entreprise B arrive en seconde position avec une part de 20 %. Dans ce cas, la « part de marché relative » de A sera : $40/20 = 2$, et la « part de marché relative » de B sera de : $20/40 = 0,5$.

3. le croisement entre l'analyse de l'attrait et l'analyse de la compétitivité potentielle permet de *situer chacune des activités de l'entreprise sur une matrice* à deux dimensions (voir tableau ci-après).

Tableau 8.1 — Exemple d’une matrice inspirée du modèle BCG

		Part de marché relative de l’entreprise	
		Forte	Faible
Taux de croissance du marché	Fort	Stars 	Dilemmes 
	Faible	Vaches à lait  	Poids morts 

NOTE : le diamètre des cercles correspondant à chaque activité est proportionnel au chiffre d’affaires de l’entreprise dans l’activité considérée.

Dans le quadrant nord-ouest de la matrice, on voit apparaître les activités de l’entreprise qui correspondent à des marchés en forte croissance et pour lesquelles l’entreprise possède une forte position concurrentielle (part de marché relative élevée). Le BCG appelle ces activités des *stars*.

Dans le quadrant sud-ouest, qui correspond à des marchés en faible croissance mais sur lesquels l’entreprise jouit d’une position très dominante, on voit apparaître les activités que le BCG appelle *vache à lait*, car elles ont souvent, pour l’entreprise, une forte rentabilité.

Les activités situées dans le quadrant nord-est sont des *dilemmes*, en ce sens que leur marché est attrayant, mais que la position concurrentielle de l’entreprise y est faible. Quant aux activités situées dans le quadrant sud-est, qui correspondent à des marchés en déclin et sur lesquels l’entreprise possède une part de marché relative faible, on les appelle des *poids morts*.

2.2 Le modèle McKinsey

La société internationale de consultants McKinsey propose elle aussi un modèle d’analyse du portefeuille d’activités, modèle qui présente l’avantage de pouvoir être utilisé non seulement pour les activités existantes d’une entreprise, mais aussi pour ses activités *potentielles*. Il se différencie du modèle BCG par la manière dont il mesure « l’attrait » des marchés et la « compétitivité potentielle » de l’entreprise.

L’attrait d’un marché est évalué à partir d’une combinaison de plusieurs critères, tels que : le taux de croissance, le taux moyen de rentabilité, l’importance du « ticket d’entrée » (c’est-à-dire des investissements nécessaires pour pouvoir y entrer), etc. La compétitivité potentielle de l’entreprise, que McKinsey appelle la compétence,

est mesurée elle aussi à partir de plusieurs critères, auxquels sont associés des coefficients de pondération variables selon les marchés. Ces critères sont, par exemple : le niveau de prix de revient de l'entreprise par rapport à ses concurrents, la qualité et l'originalité des produits ou brevets dont elle dispose, son image et sa réputation auprès de la clientèle, sa position dans les réseaux de distribution, etc.

Comme le modèle BCG, le modèle McKinsey permet de situer les activités analysées sur une matrice à deux dimensions ; la matrice McKinsey comporte, pour sa part, neuf cases (cf. tableau ci-dessous).

Tableau 8.2 — Représentation graphique du modèle McKinsey

		Compétence de l'entreprise		
		Forte	Moyenne	Faible
Attrait du marché	Fort	(A)	(E)	(G)
	Moyen	(B) (C)	(F)	
	Faible	(D)		

NOTE : les cercles en pointillé représentent ici des activités potentielles (et non actuelles) de l'entreprise.

L'essentiel

1. La segmentation stratégique

La segmentation s'intéresse aux caractéristiques intrinsèques de l'activité avant d'envisager les orientations stratégiques de l'entreprise. Elle est à la fois préalable et indispensable au *diagnostic stratégique* et la justesse des analyses ultérieures repose, pour une large part, sur l'identification pertinente des *segments* ou *domaines d'activité stratégiques* sur lesquels l'entreprise est présente. Chaque segment stratégique peut être défini comme une *combinaison spécifique de facteurs clés de succès* qui détermine les « règles du jeu » de la concurrence dans un domaine.

2. Le diagnostic stratégique et l'analyse concurrentielle

Une fois identifié les différents domaines d'activité stratégiques, l'entreprise est en mesure d'établir un diagnostic pour *chacun d'entre eux*. Le terme même de *diagnostic stratégique* emprunte à la terminologie médicale l'étude des symptômes en vue de la mise en œuvre d'une thérapie. Il comprend généralement deux facettes :

- un *diagnostic externe* fondé sur l'*analyse des menaces et des opportunités* de l'environnement qui vise à mettre en évidence les facteurs clés de succès sur le secteur considéré ;
- un *diagnostic interne* établi à travers l'*analyse des forces et faiblesses* de l'entreprise qui permet d'identifier ses compétences distinctives, c'est-à-dire ce que l'entreprise sait mieux faire que ses concurrents.

3. La typologie des systèmes concurrentiels

Alors que l'analyse stratégique classique vise à mettre à jour les *mécanismes* que l'entreprise doit comprendre pour s'adapter au mieux à une logique concurrentielle, l'analyse des *systèmes concurrentiels* fait les parts plus égales entre le poids de l'environnement et le projet de l'entreprise. Une typologie permet de définir la conduite à tenir en fonction de deux dimensions :

- l'*importance de l'avantage* dont l'entreprise peut bénéficier de façon durable grâce à une position de coûts favorable ou grâce à une perception favorable de ses produits par la clientèle ;
- le *nombre de moyens* d'obtenir cet avantage concurrentiel.

4. La gestion du portefeuille de produits de l'entreprise

La gestion du portefeuille d'activités consiste à choisir les grandes catégories de biens et de services auxquelles l'entreprise s'intéressera. Le marketing contribue à ce choix en analysant et en évaluant, pour chaque activité potentielle, l'attrait du marché et la compétitivité (actuelle ou potentielle) de l'entreprise.

Création de marché et nouvel espace de consommation : Wii by Nintendo...

Depuis une quinzaine d'années, le marché du jeu vidéo a connu des évolutions notables, notamment dues à l'arrivée de nouveaux acteurs venus de l'électronique grand public (Sony) et de l'informatique (Microsoft). Leur principal concurrent, Nintendo, présent depuis le début des années 80, détient 80 % du marché des consoles en 1992 et contribue à instaurer les règles qui le régissent. L'industrie du jeu vidéo est une industrie à cycles technologiques courts liés, tous les six ans environ, à une nouvelle génération de consoles en rupture avec les précédentes. L'évolution du marché s'effectue par paliers en tirant parti de la puissance des micro-processeurs qui double tous les 18 mois. Il en résulte une course à l'innovation entre acteurs qui rend chaque cycle plus coûteux et plus complexe que le précédent. Une des problématiques majeures du secteur réside ainsi dans la capacité des constructeurs à résoudre un rapport entre des coûts de développement technologique toujours croissants et une sensibilité accrue des consommateurs aux prix des consoles.

Autre phénomène important, toute nouvelle adoption d'une norme ou d'un standard par les consommateurs conditionne les adoptions futures de cette norme mais rend aussi l'investissement technologique plus délicat puisque les connaissances acquises sur longue durée peuvent être remises en cause par des ruptures technologiques.

Le secteur jusqu'alors largement dominé par Nintendo est transformé par l'arrivée, dès 1994, de la *Playstation 1* de Sony. Ce dernier renforce encore sa position dominante en 2001 avec la sortie de la *Playstation 2* qui reste, avec 120 millions d'exemplaires, la console la plus vendue dans le monde à ce jour. Nintendo, avec sa console *Gamecube* et ses 24 millions d'exemplaires vendus, est alors largement devancée tandis que Microsoft, entré sur le marché en 2001 avec sa *Xbox*, parvient à lui ravir la deuxième place. La firme japonaise est en crise et ne possède plus, en 2005, que 15 % de part de marché quand Sony en détient 69 %. Dès 2002, Nintendo décide de se réinventer et d'abandonner des règles qu'elle avait pourtant contribué à forger. Quatre ans avant le lancement de sa nouvelle console, Satoru Iwata, son PDG visionnaire, déclare déjà que la quête incessante de graphismes toujours plus réalistes et de fonctionnalités plus complexes va connaître ses limites et que la performance technologique à tout prix, qui avait pourtant été à la base du succès de Nintendo, ne peut plus assurer son développement à l'avenir.

Fort de ce constat, Nintendo lance la *Wii* en décembre 2006, sa nouvelle console de 7^e génération, en créant une véritable rupture sur le marché. Sa particularité ? Une télécommande, la *Wiimote*, fondée sur le principe de détection et de réplique des mouvements de l'utilisateur grâce à la technologie *Bluetooth*. En combinant convivialité technologique, ergonomie, facilité d'usage et en proposant des sensations inédites à ses utilisateurs, la *Wii* touche ainsi un plus large public que celui des *gamers* réguliers qui constituaient jusqu'alors le principal marché des fabricants de consoles. Parents ou grands-parents peuvent jouer avec les plus jeunes qui, grâce à des petits personnages virtuels, les « Mii » (moi en anglais), leur permettent de s'identifier au héros du jeu vidéo en question. La console est totalement repensée. Si la *Wii* offre une résolution graphique limitée et un disque dur moins puissant que ceux de la concurrence, le recours de l'entreprise à des composants moins performants lui permet, paradoxalement, de ne plus seulement s'adresser aux *hardcore gamers*, ces joueurs « obsessionnels » de jeux vidéo, hommes de 15 à 34 ans ayant une forte attirance pour la performance technique.

Prenant le contre-pied des stratégies établies jusqu'alors, la *Wii* s'adresse à de nouvelles cibles, principalement les *non gamers*, en donnant le beau rôle à des personnes âgées ou bien des femmes dans ses campagnes publicitaires. La console se présente plutôt comme une alternative possible aux jeux d'extérieurs ou de société. Lors de son lancement, la *Wii* se distingue également par son nouveau design – des lignes droites et épurées qui en font un produit élégant et moderne. Son format réduit lui permet d'être facilement transporté pour des soirées entre amis.

En 2007, un an après son lancement, le succès de la *Wii* est total et ne se dément toujours pas aujourd'hui. Les conséquences sur le groupe sont sans appel et le cours de l'action Nintendo quadruple entre 2005 et 2008. La console bat régulièrement des records de ventes (elle est la première en France à dépasser le million d'unités vendues un an après son lancement) à tel point que Nintendo doit faire face à une pénurie de consoles à la fin de l'année 2007. Le bénéfice net du groupe de Kyoto, pour l'année 2007-2008, s'élève à 1,57 milliard d'euros. La commercialisation de la *Wii* propulse la firme Nintendo à la première place – avec 48 % de part de marché fin 2008.

Cette même année, le chiffre d'affaires de la société est de 11 milliards d'euros, en augmentation de 90 % par rapport à l'année précédente, alors que son profit croît de plus de 77 % entre les deux exercices !

À l'instar de l'*iPhone* d'Apple, la stratégie de rupture initiée par Nintendo n'est pas seulement technologique, elle est également sociologique. L'innovation réside dans les usages nouveaux qu'offre la console plus encore que dans la technologie qu'elle mobilise. Recomposant l'usage des jeux vidéo, cette stratégie, à la fois simple et brillante, consiste à répondre aux besoins d'une nouvelle clientèle grâce à la convivialité de la console qui séduit un large public. Pour la première fois dans l'industrie, une console est capable de rassembler des joueurs compulsifs et des joueurs occasionnels, des femmes et des hommes, toutes générations confondues : 80 % des utilisateurs de la *Wii* ont aujourd'hui plus de 24 ans et 50 % d'entre eux sont des femmes.

Poursuivant l'esprit d'innovation sociologique et de convivialité qui marque son repositionnement stratégique, Nintendo développe, à partir de 2008, une large gamme d'accessoires inédits afin de satisfaire un marché toujours plus important et relativement hétérogène. C'est ainsi que le *pack « Wii sport »* offre de jouer au tennis, au golf ou au *baseball* ; la « *Wii Wheel* » permet de participer à des courses automobiles et la « *Wii Balance Board* », accessoire totalement exclusif à l'entreprise, propose à l'utilisateur de pratiquer chez lui des activités physiques – yoga ou musculation par exemple. Le développement de tous ces accessoires s'inscrit dans la parfaite continuité de la stratégie du groupe qui souhaite conquérir de nouveaux marchés et répondre à de nouveaux usages. Ces accessoires et ces nouveaux *packs* sont d'ailleurs, pour de nombreux utilisateurs, la principale raison d'achat de la console.

La simplicité de la console, permet enfin à l'entreprise de diminuer sensiblement son coût de production (estimé à 135 euros). Nintendo parvient ainsi à abandonner la règle établie de vente à prix coûtant tout en proposant un prix généralement inférieur à celui de ses concurrents : à 249 euros, la *Wii* se situe légèrement au-dessus du prix de la *Xbox 360* de Microsoft (179 euros) mais très nettement en dessous de celui de la *Playstation 3* de Sony (399 euros).

On l'aura compris, le marché des jeux vidéo, depuis 2006, ne ressemble plus à ce qu'il était avant le lancement de la Wii. Nintendo aura largement rebattu les cartes et repensé les règles du jeu concurrentiel sur le secteur. La recette ? Un équilibre bien conçu et harmonieux entre innovation technologique et convivialité des usages qui aura permis à la firme japonaise de séduire un nouveau public, celui qui ne jouait pas. À la question « Voulez-vous jouer ? », tout le monde répond « Wii » désormais.

Sources : Beau F., Forsans E., Michaud, L. et Puissochet A., « L'innovation et la R&D dans l'industrie française du jeu vidéo », Rapport de synthèse, ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, IDATE - DGE, mars 2007. Fontaine G. et Calixte L., « un vent de folie souffle sur la Wii », Challenges, 3 janvier 2008. Freiz A., « Nintendo, le retour du maître des jeux », Enjeux-les Échos, février 2008. Gaudiosi J., « Why Wii Won », Business 2.0, mai 2007. Kim C. et Mauborgne R., *Blue Ocean Strategy : How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press, 2005. Lardon A., Najib M., Smal D.L., Thay B., Wiczorek A., « Nintendo et stratégie Océan Bleu », mémoire ESCP Europe, 15 octobre 2009. O'Gorman P., « Wii : Creating a Blue Ocean The Nintendo Way », Harvard Business Review, 2008. « La guerre des consoles », Courrier International, 7 décembre 2006.

Chapitre

9

L'élaboration d'une stratégie de marketing

- Section 1 ■ Généralités sur la stratégie de marketing
- Section 2 ■ L'analyse-diagnostic et la formulation des objectifs
- Section 3 ■ Les options stratégiques fondamentales
- Section 4 ■ Le marketing-mix et les implications de la stratégie sur l'organisation

Après avoir lu ce chapitre, saurez-vous répondre aux questions suivantes ?

- En quoi consiste exactement la stratégie d'entreprise ?
- Décrire l'organisation stratégique dans l'entreprise et les fonctions inhérentes à chacun des niveaux de cette organisation stratégique.
- À quel moment formule-t-on une stratégie de marketing ?
- Quelles sont les étapes principales de l'élaboration d'une stratégie de marketing ?
- En quoi consiste une analyse externe ? Quelles conclusions peut-on en tirer ?
- En quoi consiste une analyse interne ? Quelles conclusions peut-on en tirer ?
- Suite aux analyses externe et interne, quels types d'objectifs le responsable marketing peut-il se fixer ?
- En quoi consiste la démarche du positionnement ?
- Définir ce qu'est une cible. Quelles attitudes peut-on adopter face à un marché-cible ?
- Quelles sont les différentes manières pour un produit de générer du volume ?

- Expliquer la notion d'image spécifique. Dans quel but une entreprise est-elle amenée à en choisir une ?
- Sur quels critères construit-on une image spécifique ?
- Quels sont les axes prioritaires que le responsable marketing peut être amené à choisir dans un but stratégique ?
- Expliciter les différences entre stratégie *push* et stratégie *pull*. Les illustrer.
- En quoi l'élaboration du *marketing mix* consiste-t-elle ? Quelles en sont les 5 variables principales ?
- Quels types de changement peut-on mettre en œuvre pour augmenter l'efficacité du *marketing mix* ?
- Quelles sont les questions que le responsable marketing doit impérativement se poser pour adopter définitivement la stratégie envisagée ?

Section 1 GÉNÉRALITÉS SUR LA STRATÉGIE DE MARKETING

1 Définitions

Le mot de « stratégie », quelque peu galvaudé, est susceptible de recevoir des acceptions diverses. On en retiendra ici la définition suivante : une stratégie de marketing est l'énoncé général des moyens d'action qui seront utilisés conjointement en vue d'atteindre des objectifs clairement formulés. Ainsi défini, le terme de stratégie se distingue de deux autres termes voisins, ceux de « politique » et de « plan ».

La première différence entre une stratégie et une politique, au sens où nous prendrons ici ces deux termes, réside dans le fait que la stratégie combine plusieurs moyens d'action de natures diverses, alors que la politique concerne l'emploi d'un seul d'entre eux ; on parlera, par exemple, de « politique de produit » ou de « politique de prix » pour désigner les principes d'emploi d'une des composantes de la stratégie de marketing.

La seconde différence importante entre une politique et une stratégie tient à la place qu'elles accordent aux « adversaires ». Le terme même de stratégie, qui désigne étymologiquement la fonction exercée par les généraux de l'armée athénienne, implique l'existence d'une guerre ou d'un conflit. Et même si, contrairement à la stratégie militaire, la stratégie de marketing n'a pas pour objectif principal la destruction de l'adversaire mais plutôt la conquête du marché, il n'en reste pas moins que cette conquête implique toujours un combat contre les concurrents. Le terme de stratégie, appliqué au marketing, a donc une connotation plus guerrière (ou conflictuelle) que celui de politique.

Quant au plan (ou à la planification), il se distingue de la stratégie (ainsi que de la « politique ») par son degré de précision et de détail : un plan est la traduction concrète (ou « opérationnelle ») d'une stratégie ou d'une politique, sous la forme d'une liste d'actions assorties de leurs dates, de leurs coûts, de la désignation de leurs responsables, etc. En d'autres termes, la stratégie est plus générale, plus abstraite et moins opérationnelle que le plan.

2 Les différents niveaux de la stratégie de marketing

Il existe, dans une entreprise, différents niveaux de stratégie marketing. Au niveau le plus élevé se situe la stratégie marketing de l'entreprise dans son ensemble ; elle consiste, pour l'essentiel, à choisir dans une perspective temporelle généralement assez longue (trois ans, cinq ans ou même plus) les domaines d'activités et les marchés auxquels l'entreprise s'intéressera, et à répartir entre ces activités et ces marchés les ressources financières dont elle dispose, cette répartition étant faite à la lumière, d'une part, des perspectives de croissance et de rentabilité de chacun des couples « marché-produit » envisageables, d'autre part, des ressources et des compétences de l'entreprise. Ce premier type de stratégie de marketing a déjà été traité dans le chapitre précédent, consacré à la gestion du portefeuille d'activités.

Au niveau immédiatement inférieur, se situe la stratégie de marketing relative à une gamme ou une famille de produits ; il s'agira, par exemple, de la gamme des yoghourts chez Danone, ou de la gamme des rasoirs électriques chez Philips.

À ce niveau, la stratégie de marketing consiste à définir la structure de la gamme, à assigner un positionnement et des objectifs à chacun des produits existants ou à lancer et à répartir les ressources marketing de l'entreprise (personnel, budgets publi-promotionnels, force de vente, etc.) entre les différents produits.

Enfin, une stratégie de marketing doit être élaborée pour chaque produit pris individuellement. C'est à ce niveau que la stratégie de marketing est généralement la plus complète et la plus détaillée ; c'est pourquoi, dans la suite de ce chapitre, on traitera de la stratégie de marketing d'un produit déterminé, sachant que les démarches et les méthodes qui seront exposées à ce sujet peuvent s'appliquer, *mutatis mutandis*, aux autres niveaux.

3 Quand formule-t-on une stratégie de marketing ?

On peut être amené à formuler ou à modifier une stratégie de marketing pour un produit en trois occasions principales :

- au moment du lancement d'un produit nouveau ;
- au moment où sont établis les plans d'action et les budgets annuels de l'entreprise pour l'ensemble de ses produits ;

- le cas échéant en cours d'année, si des écarts importants apparaissent entre les réalisations et les prévisions en ce qui concerne les ventes, la part de marché ou la rentabilité du produit considéré.

4 Démarche générale d'élaboration d'une stratégie de marketing

L'élaboration d'une stratégie de marketing comporte cinq étapes principales (voir figure ci-dessous).

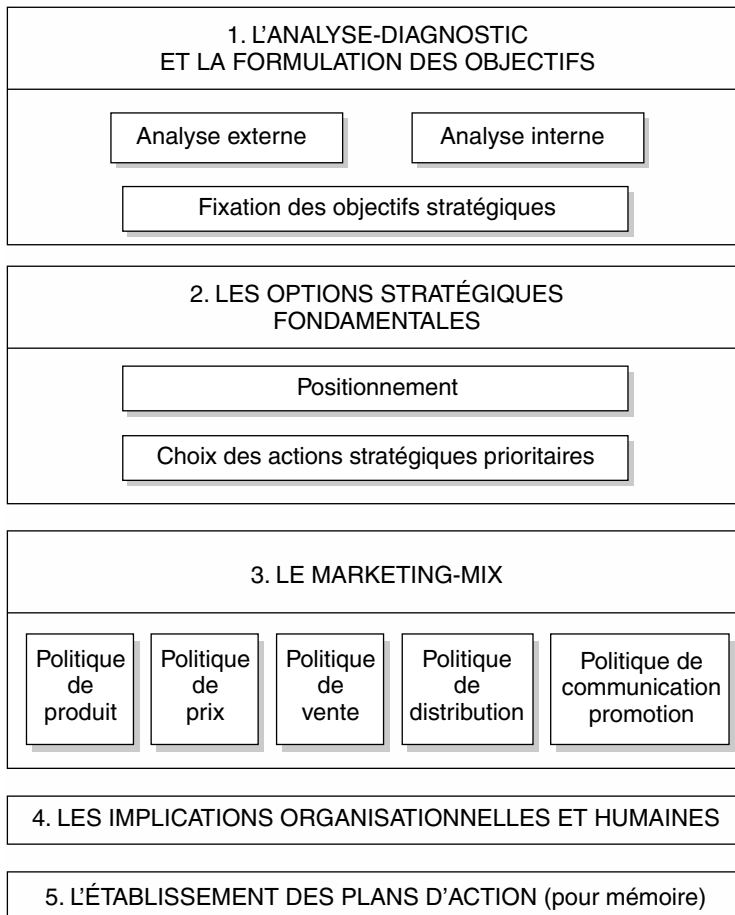


Figure 9.1 — Démarche d'élaboration d'une stratégie de marketing

La première consiste à établir un *diagnostic* de la situation existante, sous le double aspect d'une analyse *externe* (marché et concurrence), et d'une analyse

interne (forces et faiblesses de l'entreprise ou du produit), pour identifier les principaux problèmes à résoudre et formuler les objectifs généraux de la stratégie.

La deuxième consiste à formuler les *options stratégiques fondamentales*, c'est-à-dire à choisir un *positionnement* et des *actions stratégiques prioritaires*.

La troisième étape consiste à traduire les options stratégiques fondamentales dans un *marketing-mix*, c'est-à-dire une combinaison cohérente de politiques de produit, de prix, de distribution, de vente et de communication.

La quatrième étape qui, on le verra plus loin, n'est pas toujours nécessaire, consiste à tirer les *conséquences organisationnelles et humaines* de la stratégie retenue.

Enfin, la cinquième étape consiste à opérationnaliser l'ensemble de ces choix sous la forme de *plans d'action à court terme*.

Chacune de ces étapes fera l'objet d'une section de ce chapitre, à l'exception de la cinquième qui sera traitée dans le chapitre suivant.

Section 2 L'ANALYSE-DIAGNOSTIC ET LA FORMULATION DES OBJECTIFS

L'analyse-diagnostic de la situation comporte deux volets principaux : *l'analyse externe* qui débouche sur l'évaluation des principales menaces et opportunités, et *l'analyse interne*, qui débouche sur l'évaluation des forces et faiblesses de l'entreprise. La confrontation de ces deux volets permet, en conclusion, de formuler les *objectifs généraux de la stratégie*.

1 L'analyse externe et l'identification des menaces et opportunités

L'analyse externe consiste à recenser les traits saillants et pertinents du macro-environnement et du marché dans lesquels se situe le produit concerné. Ses principales rubriques possibles sont :

- les grandes tendances technologiques, économiques et socioculturelles qui peuvent avoir une influence sur le marché considéré ;
- la taille, la structure et les tendances du marché ;
- le nombre, les caractéristiques, les comportements et les attitudes de la clientèle potentielle, ainsi que sa segmentation ;
- la structure, les caractéristiques, les comportements et attentes des distributeurs ;
- la position actuelle et les stratégies des principaux concurrents actuels ou potentiels.

Cette analyse externe doit déboucher, en conclusion, sur un inventaire des principales menaces (ou risques) et des principales opportunités que comporte l'environnement pour le produit considéré.

Exemple

Extrait d'une analyse externe menée en vue de l'élaboration d'une stratégie de marketing pour une marque existante de yoghourts « aromatisés » :

- facteurs réglementaires : l'emballage et la communication, pour les produits de ce type, doivent désormais mentionner clairement qu'ils sont aromatisés et ne doivent pas suggérer qu'ils contiennent de vrais fruits ;
- de nouveaux types de desserts plus sophistiqués sont apparus au cours des dernières années et viennent faire concurrence aux yoghourts aromatisés ;
- les tendances socioculturelles dans le domaine alimentaire sont peu favorables aux produits « artificiels » ;
- le marché des yoghourts aromatisés est en déclin régulier ;
- les mères de famille, lorsqu'elles achètent des yoghourts aromatisés, recherchent moins la qualité (à laquelle elles ne croient guère) que le prix avantageux ;
- cela explique le développement rapide des parts de marché des « marques de distributeurs » et des concurrents pratiquant des politiques agressives d'« offres spéciales » ;
- les enfants, en revanche, dont l'influence dans l'achat des yoghourts est importante, sont sensibles aux aspects symboliques de l'image des marques : modernisme, dynamisme, « jeu », etc.

Il existe donc de nombreuses menaces sur l'avenir de notre marque, mais aussi une opportunité consistant à canaliser vers nous, par un positionnement affectif et ludique, certaines des attentes des enfants.

2 L'identification des forces et faiblesses de l'entreprise

Le deuxième volet de l'analyse-diagnostic est l'analyse « interne ». Elle consiste à établir un bilan des performances passées de l'entreprise et à dresser un inventaire des ressources dont elle dispose.

2.1 Le bilan des performances de l'entreprise

Les principales rubriques du bilan des performances de l'entreprise sont :

- l'évolution, au cours des dernières années, de ses ventes et de ses parts de marché ;
- l'évolution du nombre de ses clients (pénétration) ;
- l'évolution de sa notoriété et de son image auprès des consommateurs, distributeurs, prescripteurs, etc. ;
- l'évolution de ses résultats financiers ;
- l'explication synthétique de l'ensemble de ces évolutions.

2.2 Inventaire critique des ressources dont dispose l'entreprise

De même qu'un chef d'état-major militaire a besoin, pour fixer sa stratégie, de savoir avec précision quelles sont les forces dont il dispose, de même un responsable marketing doit procéder à un inventaire critique des ressources sur lesquelles il pourra s'appuyer :

- du point de vue technologique (produits nouveaux ou améliorations de produits existants mis au point par la R & D);
- du point de vue commercial (taille et qualité de la force de vente, etc.);
- du point de vue financier : quels budgets peut-il obtenir de sa direction générale pour ses actions marketing ?

Le bilan des performances passées et l'inventaire des ressources disponibles permettront d'identifier les principales forces et faiblesses de l'entreprise par rapport à ses concurrents.

Exemple

La direction régionale Nord-Picardie d'une grande entreprise de traitement et d'épuration de l'eau résumait dans les termes suivants les principales conclusions de son analyse interne.

Performances récentes

Baisse régulière et sensible de notre part de marché et de notre chiffre d'affaires dans chacun de nos trois domaines d'activité : fourniture d'eau potable, épuration des eaux usées urbaines et épuration des eaux usées industrielles.

Notre rentabilité reste convenable en raison des fortes compressions de personnel réalisées depuis trois ans; toutefois, nos marges brutes sont devenues très faibles dans notre activité « épuration des eaux usées urbaines ».

Nous jouissons d'une très grande notoriété auprès de la clientèle potentielle et d'une image de grande compétence technique. Nos références sont nombreuses et prestigieuses.

On nous reproche cependant parfois un « suivi » insuffisant des relations commerciales.

Ces évolutions résultent pour une large part de la réduction probablement excessive de nos équipes commerciales.

Ressources disponibles

Techniques : nous disposons depuis peu, par l'intermédiaire de notre maison mère, de nouveaux procédés exclusifs et très performants.

Humaines et commerciales : si nos objectifs stratégiques le justifient, nous pourrions obtenir l'autorisation d'embaucher deux ou trois technico-commerciaux supplémentaires.

Financières : à la même condition, nous pourrions obtenir un doublement de notre budget de communication.

Récapitulation des forces et faiblesses

Forces : ce sont essentiellement celles de notre maison mère, à savoir :

- notoriété;
- image de leadership et d'innovation;

- références valorisantes ;
- avance technologique ;
- qualité du personnel technique ;
- présence d'une direction régionale à Lille ;
- possibilité d'obtenir de la direction générale du groupe des ressources supplémentaires si leur nécessité est démontrée.

Faiblesses :

- insuffisance du personnel commercial ;
- par voie de conséquence, activité commerciale trop faible sous l'aspect de la prospection et du suivi des projets.

3 La formulation des objectifs stratégiques

Une fois qu'il a identifié les principales menaces et opportunités du marché (analyse externe) et les principales forces et faiblesses de l'entreprise (analyse interne), le responsable marketing est en mesure de fixer et de formuler les objectifs stratégiques qu'il retiendra. Ces objectifs seront le plus souvent formulés en termes de :

- part de marché visée à court et à moyen terme ;
- volume des ventes et chiffre d'affaires ;
- résultats financiers et rentabilité.

Exemples

Un fabricant de farine décide de se lancer sur le segment des farines « de luxe » dont il était jusque-là absent. Il définit les finalités de ce lancement dans les termes suivants :

- objectifs de rentabilité :
- durée de remboursement des investissements (*pay-back*) : 3 ans au maximum ;
- taux de rentabilité minimum sur capitaux investis au cours des 5 premières années : 25 % par an en moyenne ;
- part de marché minimum à conquérir en trois ans (par rapport au marché des farines de luxe) : 20 %.

La direction régionale d'une grande banque de dépôt définissait dans les termes suivants ses objectifs stratégiques à trois ans en ce qui concerne la clientèle des particuliers :

- objectif principal : améliorer la rentabilité des opérations auprès de cette clientèle. Pour cela :
- augmenter notre pénétration dans les segments « aisés » et « riches » ;
- développer la collecte des ressources faiblement rémunérées (dépôts, comptes sur livrets, etc.) ;
- développer la vente de crédits et de services rémunérés.

La direction régionale lilloise de la société de traitement des eaux qui a été évoquée précédemment s'est fixé les objectifs à moyen terme suivants :

- reconquérir dans chacun de nos trois domaines d'activité la part de marché que nous avions il y a deux ans, tant en nombre de contrats qu'en chiffre d'affaires ;
- faire remonter notre marge brute moyenne sur les contrats d'épuration des eaux urbaines au même niveau que sur les deux autres segments.

Section 3 LES OPTIONS STRATÉGIQUES FONDAMENTALES

Après avoir fixé les objectifs généraux de sa stratégie et avant de définir d'une manière détaillée chacun des moyens d'action qu'il utilisera (politique de produit, de prix, de distribution, de vente et de communication), le responsable marketing doit énoncer les principes directeurs de sa stratégie sous la forme de ce qu'on appelle les options stratégiques fondamentales. Ces options peuvent être regroupées sous deux rubriques principales qui sont :

- le choix d'un positionnement ;
- le choix des actions (ou axes) stratégiques prioritaires.

1 Le choix d'un positionnement

Le choix d'un positionnement est probablement la décision la plus importante d'une stratégie de marketing, car elle conditionne largement toutes les autres. Elle consiste à décider :

- *à qui* nous allons chercher à vendre notre produit : c'est le choix de nos cibles ;
- *contre qui* nous allons nous battre : c'est le choix de nos concurrents ou de nos « sources de volume » ;
- *pourquoi* nos clients choisiront notre produit : c'est le choix de notre image spécifique.

1.1 Le choix des cibles

■ Définition des cibles

Le choix des cibles de clientèle consiste à définir les catégories de personnes auxquelles on va s'efforcer de vendre (ou de faire consommer) le produit considéré. Lorsque les consommateurs sont distincts des acheteurs, il convient de définir à la fois une cible de consommateurs et une cible d'acheteurs (et même, s'il y a lieu, une cible de prescripteurs).

Exemple

Pour les produits d'alimentation infantile, les consommateurs sont les enfants, les acheteurs sont les mères et les prescripteurs sont les pédiatres et les puéricultrices. Il faut donc définir une cible pour chacune de ces trois catégories.

Le choix des cibles visées s'appuie nécessairement sur une *segmentation* préalable de l'ensemble des acheteurs ou consommateurs potentiels du produit considéré, sur la base de *critères de segmentation* pertinents (voir chapitre 2, section 6). Ces critères sont parfois démographiques (sexe, âge, etc.), ou socio-économiques (niveau de revenus, activité professionnelle, etc.), ou socio-culturels (niveau d'instruction, styles de vie, etc.); ce sont aussi, très souvent, des critères de comportements et d'attitudes à l'égard du produit : utilisateurs actuels ou non-utilisateurs, gros, moyens ou petits consommateurs, ménagères « modernes » ou « traditionnelles », etc.

Exemples

Lorsque Liebig a décidé de s'attaquer au marché des potages en sachet et du potage maison, les cibles de clientèle visées spécifiquement étaient :

- les utilisatrices de potages en sachet qui considèrent ce produit comme insuffisamment sain et naturel ;
- les utilisatrices de potage maison qui reprochent à ce produit d'être long à préparer et peu pratique.

Lorsqu'Apple, lors du lancement du iPod en 2001 et à l'instar du Macintosh en 1984, a souhaité tirer parti des tendances de consommation les plus porteuses pour identifier et séduire ses consommateurs potentiels, elle a visé une cible de clientèle très hétérogène sur le plan démographique – la moyenne d'âge de ses membres peut varier de 25 à 58 ans selon les groupes – mais plus homogène au niveau socio-culturel : certains instituts sociologiques aux États-Unis parlent de « génération C » – C pour *content* (ou contenu en français). Cette « tribu » regroupe des personnes qui, toutes, utilisent Internet pour exprimer leur créativité. Pour la plupart d'entre elles, pouvoir écouter des milliers de morceaux choisis de façon personnelle crée une forme d'intimité complice, de sentiment d'exclusivité avec son baladeur individuel.

■ **Stratégie unique ou différenciée selon les cibles**

Lorsque, pour un produit déterminé, on a identifié et choisi plusieurs cibles de clientèle, la question se pose de savoir s'il convient de leur appliquer une stratégie de marketing unique ou au contraire des stratégies différenciées, adaptées aux caractéristiques spécifiques de chaque cible.

Concrètement, une stratégie unique consiste à offrir à toutes les cibles les mêmes produits, aux mêmes prix, par les mêmes canaux de distribution et avec la même politique de communication, alors que les stratégies différenciées consistent à faire varier certains éléments du marketing-mix selon les cibles. La réponse à cette question dépend essentiellement, d'une part, de l'homogénéité (ou hétérogénéité) des cibles retenues, d'autre part, des ressources de l'entreprise. En effet, les stratégies

différenciées, tout en étant plus efficaces lorsqu'on s'attaque à une cible hétérogène, sont généralement plus coûteuses à mettre en œuvre.

Exemple

Un fabricant de survêtements de travail en caoutchouc avait décidé de choisir pour cible l'ensemble des entreprises employant du personnel exposé aux intempéries. Pendant plusieurs années, il avait pratiqué, à l'égard de cette cible, une stratégie de marketing unique. Cependant, une étude de marché ayant montré que les besoins et exigences, les habitudes d'utilisation et d'achat et les critères de choix de ce genre d'articles variaient sensiblement selon qu'il s'agissait d'exploitations agricoles, d'entreprises du bâtiment et travaux publics ou d'industries diverses, la société décida d'adopter une stratégie différenciée, notamment en ce qui concernait les caractéristiques des produits offerts respectivement à ces trois types de clientèle, ainsi que les canaux de distribution et de communication utilisés pour les atteindre.

Lorsqu'on opte pour une stratégie différenciée, toute la suite de la démarche d'élaboration d'une stratégie (voir paragraphes suivants) devra être conduite séparément pour chacune des cibles.

1.2 Le choix des concurrents (ou des sources de volume)

Définir les sources de volume d'un produit (qu'il s'agisse d'un produit déjà existant ou d'un produit que l'on s'apprête à lancer) consiste à répondre à la question suivante : « Avec quels autres produits sommes-nous (ou serons-nous) en concurrence ? », ou encore : « Aux dépens de quels autres produits se feront nos ventes ? »

Il existe trois grandes sources de volume possibles pour un produit.

■ *Des produits analogues faisant partie de la gamme de l'entreprise elle-même*

Il s'agit alors d'une stratégie de « cannibalisation » volontaire consistant à transférer (ou à déplacer) des achats de certains produits de la gamme vers un autre. Dans certains cas, une telle stratégie peut se justifier pour des raisons de rentabilité.

Exemple

Pendant très longtemps, la stratégie marketing d'Altadis a eu pour principal objectif de déplacer la consommation des Gauloises vers celle des Gitanes, produit sur lequel la marge de la Régie était supérieure. Il s'agissait donc d'une stratégie de cannibalisation délibérée.

Toutefois, dans la plupart des cas, il n'est pas souhaitable de choisir comme source de marché les autres produits de l'entreprise et l'on doit au contraire s'efforcer de minimiser la cannibalisation.

Exemple

Lorsque Nescafé a lancé son café soluble « spécial filtre », la source de volume visée n'était pas le Nescafé ordinaire, en ce sens que la société ne souhaitait pas que les ventes du nouveau produit se fassent, pour l'essentiel, aux dépens de celles du produit déjà existant.

■ **Des marques concurrentes du même type de produit**

Il s'agit alors de stratégies dites « concurrentielles », qui consistent à se faire une place (ou à développer sa part de marché) aux dépens des concurrents directs.

Exemples

La principale source de volume visée par la Renault Laguna est constituée par les modèles analogues des autres constructeurs : Peugeot 406, Ford Mondéo, etc.

La principale source de volume de la bière Gold est constituée par les autres marques de bière « spéciale », telles que Heineken, 1664, etc.

■ **Des produits d'autres catégories mais répondant plus ou moins aux mêmes types de besoins**

Il s'agit alors de stratégie d'élargissement de la demande primaire aux dépens de produits voisins.

Exemples

Les principales sources de marché pour la margarine Astra (margarine spécialement adaptée aux emplois cuits) ne sont pas constituées par les autres marques de margarine de la société Astra Calvé, ni par les marques de margarine concurrentes (dont les parts de marché sont très faibles), mais par d'autres corps gras alimentaires, et notamment le beurre et l'huile qui peuvent être utilisés pour le même type d'emploi.

Lorsque Danone a lancé « Danao » (boisson à base de jus de fruits concentrés et de lait écrémé), les principales sources de marché visées étaient, d'une part, les autres produits consommés au petit-déjeuner (lait, céréales, fruits, etc.), d'autre part, pour les personnes qui ne mangent rien au petit-déjeuner, l'ensemble du budget alimentaire.

Bien entendu, le choix des sources de volume pour un produit déterminé peut être mixte, et non pas exclusif ; en d'autres termes, on peut être amené à choisir conjointement plusieurs sources de volume.

Exemple

Lorsque BNP-Paribas a lancé son « plan d'épargne populaire » (PEP), elle visait trois sources de volume distinctes. En premier lieu, elle espérait que ses clients transféreraient sur un PEP une partie des fonds qu'ils détenaient jusque-là chez BNP-Paribas sous forme de comptes chèques ou de comptes sur livret ; cette « cannibalisation » était avantageuse pour BNP-Paribas, dans la mesure où les dépôts sur un PEP sont plus stables et plus sûrs pour la banque.

En second lieu, elle espérait inciter certains de ses clients, également détenteurs d'un compte dans une caisse d'épargne, à transférer une partie ou la totalité de ce compte sur le PEP ouvert chez BNP-Paribas ; il s'agissait là d'une source de volume typiquement concurrentielle.

Enfin, il n'était pas impossible que l'attrait du PEP conduise certains clients à réduire ou à retarder certaines dépenses de consommation (achat d'une voiture, etc.) au profit de cette nouvelle forme d'épargne qui leur était offerte ; il s'agissait alors d'un « élargissement de la demande primaire ».

1.3 Le choix d'une image spécifique

Le troisième volet d'un positionnement est le choix d'une image spécifique pour le produit considéré.

■ *L'image perçue et l'image voulue*

Le terme d'image peut être utilisé dans deux acceptions différentes, celle d'image *perçue* et celle d'image *voulue*.

L'image perçue, c'est la manière dont les consommateurs perçoivent un produit (ou une marque) et le situent dans l'univers des produits qu'ils connaissent. *L'image voulue*, c'est la manière dont le producteur souhaite que son produit soit perçu et situé par les consommateurs ; en d'autres termes, c'est l'image qu'il souhaite donner à son produit. C'est dans ce second sens que le mot d'image sera employé ici. Ainsi défini, le choix d'une image spécifique est une démarche créative et volontariste de la part des responsables de marketing, et non un simple constat. Elle joue un rôle essentiel dans la formulation d'une stratégie de marketing pour plusieurs raisons.

■ *Pourquoi faut-il choisir une image spécifique ?*

La première raison pour laquelle il est souhaitable de choisir l'image qu'on souhaite donner au produit, c'est que cette image jouera un rôle essentiel dans les attitudes et les comportements des consommateurs à son égard : les consommateurs se déterminent en effet à l'égard des produits en fonction de la perception (ou image) qu'ils s'en font.

La deuxième raison, c'est que, en tout état de cause, les consommateurs se feront une image du produit considéré : ils ont en effet absolument besoin, face à la multitude de produits qui les entoure, de « clarifier l'offre », c'est-à-dire de mettre mentalement des « étiquettes », ou d'attribuer des « identités » aux produits et aux marques. Aussi, plutôt que de laisser se créer d'une manière incontrôlée l'image du produit auquel on s'intéresse, est-il préférable de l'orienter d'une manière volontariste.

Enfin, l'existence d'une image claire et explicite du produit est une condition nécessaire de la cohérence d'une stratégie de marketing, et plus particulièrement du marketing-mix : si l'on n'a pas défini préalablement l'image qu'on souhaite donner au produit, les décisions que l'on prendra en ce qui concerne les politiques de

produit, de prix, de distribution et de communication risquent de ne pas être cohérentes entre elles. En d'autres termes, le choix de l'image voulue est la clé de voûte du marketing-mix : il doit se situer en amont de toute la stratégie de marketing et inspirer ensuite toutes les décisions relatives aux différentes composantes du marketing-mix.

Exemples

La marque de confiture « Bonne Maman » doit son succès durable au choix d'une image spécifique précise, celle de la marque qui se rapproche le plus de la confiture faite à la maison. Ce choix a été « décliné » d'une manière très cohérente dans les différentes composantes du marketing-mix et notamment la politique de produit (de haute qualité), le choix du nom de marque (« Bonne Maman »), l'habillage des pots (imitation d'une étiquette écrite à la main, imitation sur le couvercle d'une toile de vichy), la publicité, etc.

De même, le succès mondial du parfum « Anaïs » est dû au choix d'une bonne image de marque (le romantisme, le parfum des « jeunes filles en fleur ») qui a inspiré à la fois le choix du « jus », du flacon et de la communication publicitaire, et qui leur a assuré une unité et une synergie remarquables.

■ Le contenu d'une image spécifique

Le choix d'une image spécifique pour un produit comporte généralement deux volets complémentaires que l'on peut appeler « l'identification » et la « différenciation ».

• L'identification

Elle consiste à décider à quelle *catégorie de produit* on souhaite que le produit considéré soit rattaché dans l'esprit des consommateurs, ou, en d'autres termes, dans quel « univers de référence » on souhaite qu'il se situe.

Exemples

En lançant sa gamme de cafés solubles haut de gamme (Alta Rica et Cap Colombie), Nescafé a décidé de les positionner dans l'univers des cafés moulus plutôt que dans celui des cafés instantanés.

En lançant Danao, Danone a décidé de positionner ce produit dans l'univers des petits déjeuners plutôt que dans celui des jus de fruits.

• La différenciation

Elle consiste à répondre à la question suivante : à l'intérieur de la catégorie de produits à laquelle nous souhaitons nous identifier, comment voulons-nous nous différencier des marques concurrentes, quelles spécificités positives voulons-nous avoir par rapport à elles ? Pour répondre à cette question, le responsable marketing doit tenir compte de trois critères, que l'on peut représenter sous forme d'un « triangle de référence » (voir figure ci-après).

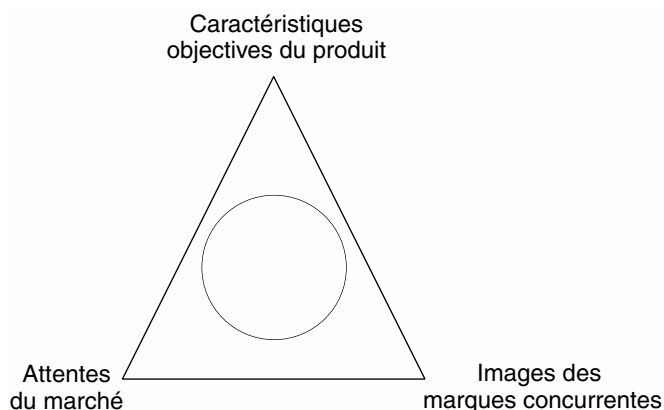


Figure 9.2 — Le triangle de référence d'un positionnement

Le premier critère concerne les *caractéristiques objectives* du produit : l'image voulue doit être en effet compatible avec ces caractéristiques, sous peine de n'être pas « crédible ».

Exemple

Lorsqu'on a lancé les montres Swatch, il aurait été absurde, compte tenu de leur « rusticité », de chercher à les positionner comme une marque de luxe.

Le deuxième critère concerne les *attentes du marché* : un positionnement doit en effet être axé sur des qualités (ou caractéristiques) recherchées par les consommateurs potentiels.

Exemple

Le succès de la poêle Tefal vient en grande partie de ce que son positionnement (« la première poêle qui n'attache pas ») correspondait à une préoccupation dominante des ménagères.

Enfin, le troisième critère concerne *l'image perçue des marques concurrentes* : il faut en effet s'efforcer de se différencier d'elles.

Exemple

Kiri, en choisissant comme image spécifique « le fromage des enfants », a pu se constituer un « créneau » original, qui n'était occupé par aucune autre marque.

En résumé, la démarche de choix d'une image spécifique consiste à rechercher un créneau disponible, compatible avec les caractéristiques objectives du produit, et correspondant à des attentes des consommateurs.

■ **Principaux axes possibles d'une image spécifique**

Les axes (ou dimensions) sur lesquels on peut construire l'image spécifique d'un produit (sous l'angle de la différenciation) sont très divers. On peut néanmoins les regrouper en quatre grandes catégories.

- *Des qualités ou avantages généraux du produit*
(l'efficacité, l'élégance, le prix d'achat, la durabilité, la facilité d'utilisation, etc.)

Exemples

Duracell, la pile qui dure plus longtemps ;
Darty, le meilleur service après-vente.

- *Une adéquation particulière à des occasions ou circonstances de consommation spécifiques*

Exemples

Astra, la margarine pour la cuisson ;
Athlon, la boisson reconstituante après l'effort.

- *Une adéquation particulière à des catégories de consommateurs spécifiques*

Exemples

Lattoflex, le lit des gens qui ont mal au dos ;
Heineken, la bière des « connaisseurs ».

- *Des caractères purement symboliques et affectifs (et non fonctionnels) associés à la marque*

Exemples

Kronenbourg, la bière de la convivialité (« les bons moments »).
Le parfum Anaïs (le romantisme).

■ **Les qualités d'une bonne image**

L'image spécifique choisie pour un produit doit, si possible, satisfaire à quatre conditions (ou posséder quatre qualités) principales :

- *elle doit être simple* : les consommateurs, saturés de produits et de messages publicitaires, ne perçoivent et ne retiennent que les images simples, articulées autour d'un petit nombre de caractéristiques distinctives ; il faut donc, lorsqu'on s'apprête à positionner un produit, savoir choisir et ne pas chercher à être « attrape-tout » (*all things for all people*) ;

- *elle doit être « désirable »*, c'est-à-dire répondre à des attentes réelles de la part des consommateurs, ou au moins d'un segment important de consommateurs ;
- *elle doit s'efforcer d'être originale* par rapport aux images des produits concurrents ;
- *elle doit être crédible* par rapport aux caractéristiques réelles du produit ainsi que, dans certains cas, par rapport à l'image de l'entreprise.

Exemple

Si, par hypothèse, la société Bic lançait un jour sous sa marque des stylos à plume, il lui serait difficile de les positionner comme des produits de luxe (type Cartier, Dupont ou Dunhill), en raison de l'image générale de « produit de masse » qui est attachée au nom de Bic.

La mésaventure de l'entreprise sur le marché des parfums s'explique en partie par le fait que le marché n'a pas perçu le positionnement de la marque (simple, pas cher, facile à l'usage) comme suffisamment attractif pour un produit émotionnel par nature et fortement lié à la personnalité de son utilisateur.

2 Le choix des actions stratégiques prioritaires

Une fois défini le positionnement, le deuxième volet des options stratégiques fondamentales est le choix des actions (ou axes) stratégiques prioritaires. Ce choix est nécessaire pour la simple raison que les ressources dont dispose le responsable marketing d'un produit sont toujours limitées, et qu'il est plus efficace pour lui de concentrer ses efforts sur un nombre restreint d'actions importantes plutôt que de les diluer en essayant de tout faire à la fois. En d'autres termes, le choix des actions stratégiques prioritaires consiste à allouer les ressources dont on dispose aux actions dont on attend la plus grande efficacité. Les principaux types de priorités que peut, selon les cas, se fixer un responsable marketing concernent les produits de la gamme, les cibles de clientèle, et les composantes du marketing-mix.

2.1 Priorités entre produits de la gamme

Lorsqu'un responsable marketing gère une gamme de produits, plutôt que de répartir ses ressources de manière égale entre ses différents produits, il peut avoir intérêt à les concentrer sur un seul (ou sur un nombre restreint) d'entre eux, soit parce que ces produits peuvent jouer un rôle moteur pour l'ensemble de la gamme, soit parce qu'ils sont particulièrement rentables, soit encore parce que ce sont des produits d'avenir.

Exemples

Pour un constructeur de voitures, les nouveaux modèles, et notamment les modèles de haut de gamme, sont généralement considérés comme prioritaires et se voient attribuer des ressources marketing particulièrement importantes.

Danone et Yoplait, après avoir pendant plusieurs années alloué peu de ressources marketing à leur produit « yaourt nature », qui était relativement peu rentable, ont changé de politique, et en ont fait un de leurs produits prioritaires, lorsqu'ils ont constaté que ce produit jouait un rôle d'entraînement pour certains produits plus rentables de la gamme.

2.2 Priorités entre cibles de clientèle

Lorsqu'un responsable marketing vise simultanément plusieurs cibles de clientèle, il est fréquemment amené à privilégier, dans ses actions, l'une d'entre elles, soit parce qu'elle représente un potentiel de chiffre d'affaires particulièrement important, soit parce qu'elle est la plus facile à conquérir, soit encore parce qu'elle est susceptible d'avoir de l'influence sur les autres cibles.

Exemple

Lorsque Häagen Dazs a lancé ses glaces en France, les responsables marketing de l'entreprise ont, pendant quelques années, concentré leurs efforts de communication et de promotion sur une clientèle urbaine, aisée et jeune, susceptible de jouer un rôle de « pionniers » et de leaders d'opinion dans l'adoption de la marque.

Un cas particulier important et assez fréquent de choix de priorités par cibles de clientèle est celui qu'on peut être amené à faire entre les clients actuels et les non-clients de l'entreprise (ou entre les consommateurs actuels et les non-consommateurs du produit considéré). Lorsqu'un responsable marketing donne la priorité à ses clients actuels, en se fixant comme objectif de leur vendre plus, il choisit une politique dite de *fidélisation*; lorsqu'il donne la priorité aux non-clients, il choisit une politique de *pénétration* ou de *conquête*.

Exemple

Un club de vente de vins par correspondance, considérant que ses adhérents actuels étaient suffisamment nombreux mais qu'ils n'achetaient pas assez, s'est fixé pour objectif prioritaire, pendant une période d'un an, d'accroître le volume d'achat moyen par adhérent. Cet objectif impliquait que, pendant cette période, la cible prioritaire serait celle des adhérents actuels, et notamment n'effectuant au club qu'une faible partie de leurs achats de vin.

2.3 Priorités par composantes du marketing-mix

Bien que toute stratégie de marketing mette généralement en œuvre l'ensemble des grands moyens d'action marketing, c'est-à-dire une politique de produit, de prix, de distribution, de vente et de communication, le poids relatif de chacun de ces outils, c'est-à-dire la part des ressources qui lui est consacrée, varie beaucoup d'une stratégie à une autre. Presque toujours, l'une ou l'autre de ces composantes du marketing-mix se voit attribuer un rôle majeur dans la stratégie et en devient un *élément-moteur*. Ce pourra être, selon les cas :

- *la politique de produit* : il s'agira alors, par une politique d'innovation ou de qualité, d'assurer au produit une originalité ou une supériorité décisive sur ses concurrents ;

Exemples

Le premier café lyophilisé, les premiers appareils photo jetables, la Citroën DS au moment de son lancement, le walkman de Sony, la Smart du groupe Mercedes, le iPhone plus récemment, etc.

- *la politique de prix* : dans ce cas, on comptera essentiellement sur un prix avantageux pour assurer le succès du produit ;

Exemple

Certains fabricants de produits « 1^{er} prix » vendus dans les grandes surfaces ont une stratégie marketing axée presque exclusivement sur la politique de prix : pour offrir à leurs clients des prix très compétitifs, ils sont conduits à ne consacrer que très peu de ressources aux autres composantes de leur marketing-mix.

- *la politique de communication* : pour les produits dits « d'image », tels que les parfums ou les cigarettes, la politique de communication est souvent l'élément-moteur d'une stratégie de marketing ;
- la politique de vente et l'action commerciale.

Exemple

Pendant de nombreuses années, les banques de dépôt ont essentiellement compté sur leur « réseau » pour conquérir et fidéliser leur clientèle, et aujourd'hui encore cette composante du mix marketing reste pour elles un élément moteur, désormais couplé à des campagnes de marketing direct plus agressives et volontaristes.

C'est la combinaison d'éléments moteurs retenue qui détermine, pour l'essentiel, « l'esprit » général d'une stratégie de marketing. À cet égard, on distingue souvent deux grandes familles de stratégies de marketing, en fonction de la nature de leurs éléments moteurs : les stratégies *pull* et les stratégies *push*.

Les stratégies de type *pull* consistent à faire demander le produit par les consommateurs ou utilisateurs. Leurs éléments moteurs principaux sont la politique de communication (notamment la publicité), ainsi parfois que les supériorités intrinsèques du produit ou son prix avantageux. Les stratégies *push*, au contraire, consistent à faire pousser le produit par les distributeurs ou vendeurs. Elles s'appuient essentiellement sur les avantages ou incitations offertes à ces distributeurs ou vendeurs : marge élevée, commissions, formation et animation des vendeurs, etc.

Exemples

Beaucoup de produits de grande consommation, comme Coca-Cola, Nescafé, les marques de détergents, etc., pratiquent des politiques à dominante *pull*.

Beaucoup de fabricants de vêtements de confection vendus sans marque, certains petits producteurs de vins ou de produits régionaux, les laboratoires pharmaceutiques et de nombreux groupes industriels pratiquent des politiques à dominante *push*.

En principe, les stratégies *pull* sont plus avantageuses pour une entreprise dans la mesure où elles lui donnent une plus grande indépendance vis-à-vis des distributeurs. Mais elles ne sont pas toujours applicables, soit parce qu'elles exigent de gros moyens financiers, soit parce que, pour certains produits, le consommateur fait une grande confiance aux distributeurs pour guider son choix.

De toute manière, cette classification ne doit pas être interprétée d'une manière rigide; rares sont les stratégies purement *pull* ou purement *push*. Même une stratégie à dominante « pull », comme celle de Nescafé, ne peut réussir que si le produit est présent et mis en bonne place dans un grand nombre de points de vente, et si les détaillants n'ont pas intérêt à freiner ses ventes. Inversement, pour inciter les distributeurs à « pousser » une marque, il ne suffit pas toujours de leur donner une forte marge, il faut aussi, si possible, leur donner l'assurance que leurs efforts seront bien accueillis par les consommateurs, ceux-ci ayant été préparés par une campagne de publicité. Il n'est donc généralement pas possible, pour une entreprise, d'opter d'une manière radicale pour une stratégie *pull* ou *push*, mais plutôt de choisir une combinaison d'éléments moteurs appropriés à ses ressources et aux caractéristiques du marché, la combinaison choisie pouvant, selon les cas, avoir une « coloration » plutôt *pull* ou plutôt *push*.

Section 4 LE MARKETING-MIX ET LES IMPLICATIONS DE LA STRATÉGIE SUR L'ORGANISATION

Les deux dernières phases de l'élaboration d'une stratégie de marketing sont la formulation du marketing-mix et, s'il y a lieu, la prise en compte de ses implications organisationnelles et humaines.

1 La formulation du marketing-mix

La formulation du marketing-mix est la traduction concrète des options stratégiques fondamentales, et notamment du positionnement qu'on a choisi, sous la forme d'un ensemble cohérent de décisions relatives aux cinq grandes variables d'action du marketing :

- politique de produit : il s'agit de définir avec précision les caractéristiques intrinsèques du produit (composition, performances, apparence extérieure, etc.), de choisir son nom de marque et son (ou ses) conditionnement(s);
- politique de prix (fixation du prix-tarif et dans certains cas du prix consommateur conseillé);
- politique de distribution : choix des circuits, politique de sélectivité ou d'exclusivité, objectifs en termes de « taux de distribution » dans les différents canaux retenus;
- politique de vente : gestion de la force de vente et promotion des ventes;
- politique de communication : fixation du budget global, formulation du mix-communication (c'est-à-dire répartition du budget global entre les grands moyens de communication), choix des cibles et objectifs de communication, formulation d'une copy-stratégie, etc.

L'énoncé du marketing-mix, ainsi défini, doit être bref mais précis et, sous certains aspects, chiffré.

Exemple

Au moment du lancement d'un « yoghourt spécialement adapté au petit-déjeuner », le marketing-mix a été formulé par l'entreprise dans les termes suivants :

Caractéristiques intrinsèques du produit :

- un mélange de yoghourt, de fruits et de céréales;
- les fruits se présenteront sous forme de morceaux et non de pulpe;
- les céréales devront rester croustillantes;
- trois variétés seront lancées initialement : fruits des bois, abricot et pêche.

Packaging :

Le produit sera vendu par deux unités, en forme de bols de 200 g chacun, regroupées dans un pick-up plastique.

Prix : le prix-tarif sera de 1,52 € à l'unité de vente, ce qui, compte tenu de la marge des distributeurs, entraînera un prix de vente consommateurs de l'ordre de 1,68 € en hypermarchés.

Distribution :

- le produit sera distribué par le canal des grandes et moyennes surfaces alimentaires, dans le rayon « ultra-frais »;
- l'objectif de taux de présence dans les points de vente à la fin de la première année est de 55 %;
- pour atteindre cet objectif, la force de vente disposera d'un budget de référencement de 600 000 €.

Communication-promotion :

- budget total : 1 million d'euros;
- répartition du budget :
 - échantillonnage et promotions consommateurs : 300 000 €;

- publicité par mass media (télévision et affichage) : 700 000 €.

Dans de nombreux cas, l'élaboration d'une stratégie de marketing se termine avec la formulation du marketing-mix. Mais il peut arriver aussi qu'une étape supplémentaire soit nécessaire, consistant à identifier les implications organisationnelles et humaines de la stratégie retenue.

2 Implications organisationnelles et humaines de la stratégie

Il peut se faire, en effet, que la mise en œuvre efficace du marketing-mix adopté exige des changements dans l'organisation et/ou dans la politique de ressources humaines de l'entreprise. Cette situation est notamment fréquente dans les activités de services, telles que la banque, la distribution, les transports, le tourisme, etc., où les contacts et relations entre le personnel de l'entreprise et ses clients sont particulièrement importants. Dans ces cas, il y a lieu de compléter la formulation du marketing-mix par un ensemble de décisions ou de modifications concernant :

- l'organisation de l'entreprise et le nombre de personnes travaillant dans chaque service ou cellule;
- l'implantation et l'aménagement des agences ou guichets où les employés de l'entreprise entrent en contact avec les clients;
- l'amélioration des procédures et méthodes de travail, notamment dans les services qui sont en contact avec la clientèle;
- le recrutement et/ou le redéploiement du personnel;
- les méthodes de formation et d'animation du personnel.

Exemples

La direction régionale de Lorraine d'une grande banque de dépôts, après avoir défini une nouvelle stratégie de marketing relative à la clientèle des particuliers, a formulé dans les termes suivants les implications organisationnelles et humaines de cette stratégie :

Infrastructures et horaires d'ouverture

- transformer deux de nos agences actuelles en guichets temporaires, et ouvrir deux agences nouvelles dans des agglomérations où nous sommes mal implantés;
- installer progressivement des « guichets automatiques » dans toutes nos agences;
- rénover et réaménager la moitié de nos agences actuelles;
- adopter l'ouverture du samedi dans nos agences situées en banlieue des grandes agglomérations.

Organigramme

- créer un poste de responsable marketing pour la clientèle des particuliers;
- créer un poste de « gestionnaire de patrimoine » chargé de nos plus gros clients;
- redéployer géographiquement le personnel en fonction du nombre de clients par sièges.

Amélioration de l'information des exploitants : fournir régulièrement aux sièges et aux exploitants :

- des analyses détaillées de leurs « fonds de commerce » ;
- des données précises sur leurs performances par rapport à leurs objectifs.

Formation

Un programme de formation et de perfectionnement a été mis au point pour toutes les catégories d'exploitants, notamment les guichetiers et les prospecteurs.

3 Les conditions de succès d'une stratégie

Parvenu à ce stade de sa réflexion, et avant d'adopter définitivement la stratégie qu'il a élaborée, le responsable marketing doit se poser, à son sujet, cinq questions fondamentales qui conditionnent son succès futur.

3.1 La stratégie envisagée est-elle cohérente ?

La première question concerne la cohérence interne de la stratégie ; elle consiste à se demander notamment :

- si toutes les composantes du marketing-mix traduisent bien le positionnement et sont en synergie les unes avec les autres ;
- si le marketing-mix est équilibré, c'est-à-dire ne comporte pas de maillon faible : il suffit en effet parfois que l'une des composantes du mix ait été négligée pour que l'ensemble de la stratégie soit fragilisée ou même compromise.

Exemple

Un produit nouveau vendu à un prix acceptable et soutenu par une forte campagne publicitaire peut néanmoins échouer si, par exemple, le budget alloué au référencement du produit par la grande distribution est insuffisant. Moulinex a pu le constater à ses dépens lors du lancement de ses micro-ondes sur le marché français.

3.2 La stratégie est-elle compatible avec les ressources de l'entreprise ?

Une stratégie de marketing ne doit pas être jugée dans l'abstrait, mais par rapport à l'entreprise qui va la mettre en œuvre. Il faut à cet égard s'assurer que cette entreprise dispose effectivement des ressources, notamment financières, techniques et humaines qu'exige la mise en œuvre de la stratégie envisagée. Souvent, une stratégie qui serait bonne pour le leader du marché devient mauvaise lorsqu'elle est adoptée par l'un de ses concurrents plus petit, tout simplement parce qu'il n'a pas réellement les moyens de la mettre en œuvre.

3.3 La stratégie est-elle « gagnante » ?

Il faut en troisième lieu se demander si la stratégie que l'on a conçue assurera au produit considéré des avantages concurrentiels réels. Il ne suffit pas en effet, pour se faire une place sur le marché ou pour l'accroître, de « faire aussi bien que les autres » ; encore faut-il, sur certains points, faire mieux qu'eux. En d'autres termes, une stratégie marketing doit posséder, par rapport à celles des concurrents, certains points de supériorité : tantôt cette supériorité résidera dans la politique de produit, tantôt dans celle de prix, tantôt dans celle de communication, tantôt dans celle de distribution, et parfois dans plusieurs à la fois ; mais si, sous aucun aspect, la stratégie ne comporte de supériorité, il y a fort peu de chances qu'elle soit « gagnante ».

3.4 La stratégie envisagée n'est-elle pas trop risquée ?

Il est prudent aussi, avant d'adopter une stratégie de marketing, d'en évaluer les risques, en se demandant ce qui se passerait si ses objectifs n'étaient pas complètement atteints : c'est ce qu'on appelle parfois le « scénario d'échec », ou le « scénario catastrophe ». Certaines stratégies en effet, tout en étant très attrayantes, peuvent en cas d'échec mettre en péril l'existence même de l'entreprise, soit parce qu'elles comportent des coûts fixes très élevés et irréversibles, soit parce qu'elles risquent d'altérer l'image de la marque.

Exemple

La stratégie de marketing qui a conduit Coca-Cola à remplacer son produit traditionnel par une nouvelle formule (le « new Coke ») était intelligemment conçue et paraissait *a priori* capable de donner à Coca-Cola un avantage important sur son concurrent direct, Pepsi-Cola. Mais en cas de mauvais accueil de la nouvelle formule par le public, les conséquences pouvaient être catastrophiques – et elles le furent.

3.5 La stratégie sera-t-elle rentable ?

Il reste enfin à se poser une dernière question essentielle, celle de la rentabilité de la stratégie envisagée. Pour y répondre, le responsable marketing doit faire des prévisions de vente, établir des comptes d'exploitation prévisionnels, et calculer des « indicateurs de rentabilité ».

■ Prévisions de vente

Prévoir les ventes qui résulteraient de la mise en œuvre d'une stratégie hypothétique, cela revient à prévoir les « réponses » du marché à cette stratégie. On a vu, aux chapitres 3 et 4, quelles étaient les principales méthodes disponibles pour établir de telles prévisions. Les plus fiables sont, rappelons-le :

- la simulation des réponses probables du marché, à l'aide de modèles explicatifs des comportements ;

- les tests et les marchés témoins réels et simulés.

Mais ces méthodes sont généralement très coûteuses. En outre, on ne dispose pas toujours de modèles économétriques ou de modèles de simulation fiables. À défaut, on peut alors essayer de faire des prévisions approximatives, à partir d'une anticipation raisonnée des réactions du marché fondée sur la connaissance partielle que l'on a de celui-ci, grâce notamment à des enquêtes.

■ **Établissement de comptes d'exploitation prévisionnels**

Pour pouvoir évaluer la rentabilité probable d'une stratégie, il faut se fixer un horizon temporel (par exemple trois ou cinq ans) et, pour chacune des années considérées, établir un compte d'exploitation prévisionnel. Cela suppose :

- que l'on calcule les investissements et les charges d'exploitation qu'implique la stratégie envisagée, sous ses différents aspects : investissements et coûts de fabrication, frais de distribution, de publicité, de promotion, etc. ;
- que l'on dispose de prévisions de ventes, et par conséquent de recettes (voir paragraphe précédent).

En outre, dans les cas où la stratégie envisagée pour un produit de l'entreprise est susceptible d'avoir des effets directs ou indirects sur les ventes d'autres produits de sa gamme, qu'il s'agisse d'effets négatifs dus à un phénomène de cannibalisation, ou d'effets positifs dus à un phénomène de ventes induites, il faut en tenir compte dans les comptes d'exploitation prévisionnels.

Par prudence, on a intérêt à établir au moins deux versions des comptes d'exploitation prévisionnels : une version « plausible », correspondant aux prévisions de vente que l'on juge les plus probables, et une version « pessimiste » (ou conservatrice) basée sur des prévisions de vente plus modestes.

■ **Calcul d'indicateurs de rentabilité**

Pour évaluer la rentabilité d'une stratégie à partir des budgets prévisionnels que l'on a établis, on peut se servir de plusieurs indicateurs financiers. Les plus couramment utilisés sont :

- le taux de profit (ou de « contribution ») par rapport au chiffre d'affaires sur la période considérée ;
- la rentabilité des capitaux investis : on la calcule en faisant le rapport entre la somme des *cash-flows* nets actualisés sur l'ensemble de la période considérée et le montant des investissements initiaux ;
- le *pay-back*, c'est-à-dire le temps (en années ou en mois) qui s'écoulera entre le début de la mise en œuvre de la stratégie et le remboursement des investissements initiaux.

Ces indicateurs devront naturellement être calculés séparément pour chacune des « versions » des comptes d'exploitation prévisionnels (version « plausible » et version « pessimiste »).

L'essentiel

1. Analyse-diagnostic de la situation et formulation des objectifs

La première étape consiste à procéder à une double analyse de la situation.

L'analyse externe concerne le marché sur lequel se situe le produit considéré; elle débouche sur un inventaire des menaces et opportunités que comporte cet environnement.

L'analyse interne concerne la position actuelle de l'entreprise et du produit considéré; elle débouche sur un inventaire des forces et faiblesses de l'entreprise.

La confrontation de ces deux analyses permet d'identifier les principaux problèmes à résoudre et de formuler les objectifs généraux de la stratégie.

2. Options stratégiques fondamentales

a) Le choix d'un positionnement

Il consiste à décider :

- à qui on va s'efforcer de vendre notre produit : c'est le choix des cibles;
- contre qui on va se battre : c'est le choix des sources de volumes;
- pourquoi nos clients préféreront-ils (ou choisiront-ils) notre produit : c'est le choix d'une image spécifique.

b) Le choix des actions stratégiques prioritaires

Les principaux types de priorité sont :

- les priorités entre les différents produits de la gamme;
- *les priorités entre cibles de clientèles* : on a souvent le choix, à cet égard, entre une stratégie de *fidélisation* et une stratégie de *conquête* (ou *pénétration*);
- *les priorités entre les différentes composantes du marketing-mix*. Selon que l'on choisira comme éléments-moteurs les composantes orientées plutôt vers le client final ou celles orientées plutôt vers la distribution, on parlera d'une stratégie à dominante « *pull* » ou à dominante « *push* ».

3. Formulation du marketing-mix

La troisième étape consiste à traduire les options stratégiques fondamentales sous la forme d'un marketing-mix : produit, prix, distribution, vente et communication.

4. Les implications organisationnelles et humaines de la stratégie

Il se peut enfin – surtout dans le domaine des activités de services – que la stratégie de marketing adoptée exige, pour sa mise en œuvre efficace, certains changements dans l'organisation et/ou la politique des ressources humaines de l'entreprise.

5. Les conditions de succès d'une stratégie

Avant d'adopter définitivement une stratégie de marketing, il faut se demander si elle est cohérente, compatible avec les ressources de l'entreprise, dotée de certains points de supériorité par rapport aux concurrents et rentable.

Pour s'assurer de sa rentabilité, il convient d'établir des prévisions de vente, des comptes d'exploitation prévisionnels et des « indicateurs de rentabilité ».

Meetic : de l'art de décliner un positionnement bien choisi

Fait sociologique majeur, le nombre de célibataires a plus que doublé dans notre pays en 30 ans. Et cette croissance a conduit au développement d'un nouveau marché, celui de la recherche de l'âme sœur. C'est à la fin de l'année 2001 que Marc Simoncini, créateur d'iFrance (portail multiservices), fonde Meetic. Ce service en ligne est devenu, en l'espace de 2 ans, le premier site européen de rencontres sur Internet avec un chiffre d'affaires de 133,6 millions d'euros et près d'un million d'abonnés en 2009.

Sur les sites de rencontres et à l'inverse des agences matrimoniales, les célibataires effectuent eux-mêmes leur recherche du partenaire idéal. D'après leurs propres critères, ils définissent dans la base de données le sexe, l'âge, la taille, la catégorie socio-professionnelle... de leur partenaire idéal. Cette démarche permet aux membres de Meetic de trouver une personne correspondant de manière plus adéquate à leurs attentes (physique et mode de vie). Internet offre également la possibilité de communiquer plus aisément sans le stress d'une rencontre directe (*chat, mail, messages vocaux*).

Pour faciliter les rencontres amoureuses, Meetic a complété ses services en offrant des voies d'accès multiples à ses utilisateurs : *web, SMS, téléphone, wap, PDA* et magazine (*MeeticLove* tiré à 200 000 exemplaires). L'ouverture récente de nouveaux sites dans de nombreux pays (Suède, Danemark, Pays-Bas, Royaume-Uni, Allemagne) démontre la volonté de Marc Simoncini de renforcer sa position de leader européen sur le *love market*.

Sur ce marché prometteur, l'objectif de Meetic est de séduire l'ensemble de la population des célibataires ayant atteint leur majorité sans discrimination (hommes, femmes, hétérosexuels, homosexuels). L'aubaine pour Meetic provient du changement des mœurs en Europe : plusieurs vies amoureuses peuvent se succéder au sein d'une existence et la hausse du nombre de ruptures entre 30 et 50 ans explique en partie l'augmentation du nombre de célibataires. Meetic est également une solution possible pour les trentenaires ayant une vie professionnelle intense. Enfin, par l'allongement de l'espérance de vie, les personnes de 50-60 ans constituent une autre clientèle potentielle de Meetic. Meetic vise donc à élargir son public en s'adressant à l'ensemble des célibataires sans aucune discrimination.

Pour attirer de nouveaux membres au sein d'une « tribu » désormais forte de plus de 6 millions d'inscrits, Meetic mise sur la publicité en ligne et *off line* mais aussi sur le bouche à oreille. Une personne qui fait une rencontre heureuse sur un site de rencontre en parle à ses amis ou présente la personne rencontrée, ce qui permet de faire connaître le site. L'utilisation de bandeaux publicitaires et de liens hypertextes sur Internet permettent à la société d'être présente même si l'internaute navigue sur un autre site. La télé-réalité (*Les colocataires* sur M6 par exemple) a également participé à la promotion de l'entreprise.

Le succès de Meetic s'explique essentiellement par le positionnement que l'entreprise a choisi : celui d'un site de rencontres amoureuses fiable et sérieux. Lors de sa création en 2001, Meetic héritait de la culture Minitel et du téléphone rose où l'on pouvait trouver tout et n'importe quoi. Le rôle premier de Meetic fut de changer cette perception négative et un peu inquiétante du marché des rencontres amoureuses. En dotant ses sites d'un code déontologique, Meetic tente d'améliorer l'image de la rencontre « assistée ». Meetic fait ainsi appel à une équipe d'une trentaine de modérateurs qui contrôlent et valident l'ensemble des profils, des photos et des messages vocaux. Ce faisant, le site apporte une garantie de sérieux en visant à faire respecter la charte de bonne conduite des acteurs de

l'Internet (la fameuse « Netiquette »). En cas de problème de comportement sur le site ou de profil non-conforme à l'esprit de Meetic, un lien permet aux membres de signaler ce problème au service de modération qui prendra la remarque en compte. En présence de manquement par un membre à une ou plusieurs de ses règles, Meetic se réserve le droit de bloquer le(s) compte(s) du membre concerné, de supprimer automatiquement les messages ou contenus litigieux – quelle qu'en soit la nature – d'empêcher la publication de tout ou partie du profil d'un membre, et/ou de bloquer son accès à tout ou partie des services en ligne, de façon temporaire ou définitive, sans contrepartie ni remboursement.

Ce gage de sérieux et cette sécurité sont des qualités appréciées et recherchées par des utilisateurs psychologiquement fragilisés par d'autres modes de rencontres.

Le site s'attache par ailleurs à un autre point fondamental : le respect de la confidentialité. Les membres sur Meetic s'inscrivent et communiquent via un pseudonyme qu'ils choisissent sans utiliser d'adresse électronique. Aucune information personnelle (nom, adresse, téléphone) n'est visible sur Meetic. Le respect de la vie privée est ainsi protégé, ce qui rassure les utilisateurs.

Meetic est également reconnu comme l'un des sites les plus performants et accueillants du marché. Il propose des outils qui permettent à l'utilisateur de trouver rapidement les personnes les plus proches de ses attentes grâce à une interface conviviale et facile d'utilisation. La simplicité de la présentation du site et la sobriété des couleurs en rendent la visite agréable (voir page XIV).

Dernier vecteur de développement, Meetic a multiplié son offre en créant des espaces destinés à chaque clientèle. Ce faisant, l'entreprise est passée d'une stratégie de volume à une stratégie plus précise et plus subtile. Quatre versions différentes du site proposent désormais des prestations spécifiques et mieux ciblées :

- *Meetic Affinity* (avec un prix plancher de 19 euros par mois) est un service de *matchmaking* qui fonde les rencontres sur des tests de personnalité et la mise en relation de célibataires en quête de relations sérieuses sur de fortes affinités préalables.
- *Meetic Gay*, lancé en 2007, est la version *gay* du site généraliste de l'entreprise.
- *Meetic VIP* (pour un abonnement de 79 euros par mois) vise les CSP+ et fonctionne par cooptation : l'internaute présente un dossier de préinscription (apparence physique, situation professionnelle, centres d'intérêts, passions personnelles...) accompagné d'un portrait. La demande d'adhésion est ensuite soumise au vote des membres existants.
- *PeexMe*, actuellement en cours de lancement, est un site de flirt sur mobile qui s'adresse aux jeunes de 18 à 24 ans.

En 2009, 76 millions d'euros (plus de la moitié du chiffre d'affaires de l'entreprise !) ont été dépensés en communication et en recrutement de nouveaux abonnés par le truchement de campagnes massives d'*e-mailing* et de bannières en ligne pour le site Meetic.com, de campagnes de communication plus traditionnelles pour Meetic Affinity et d'*e-mails* très ciblés pour Meetic VIP.

Sources : Duval J.B., « Le phénomène Meetic.fr », Capital, 181, octobre 2006. Dimeglio A., « Le droit des sites de rencontres », journaldunet.com, 27 septembre 2004. Macke G., « Meetic mise sur les affinités », Challenges, 155, 12 février 2009. Maulini S., « Marc Simoncini, président de Meetic : "en 2010, nous pourrions afficher plusieurs millions de recettes publicitaires" », Investir, 1769, 1er décembre 2007. Salanon C., « Meetic, un business de l'amour grandissant », Entreprendre, septembre 2004. Silly G., « Comment Meetic réussit à segmenter son offre », Management, 166, juillet-août 2009.

Organisation, planification et contrôle des activités marketing

C'est une illusion – assez répandue chez les jeunes cadres de marketing, frais émoulus d'une école de gestion – de croire qu'une bonne stratégie est une condition suffisante de succès. En réalité, la plus brillante des stratégies, à elle seule, ne peut faire gagner les batailles que dans les bureaux d'état-major ou sur les tables des cafés du commerce; pour les gagner sur le terrain, il faut en outre une bonne *organisation*, une bonne *planification* et un *contrôle* permanent des actions engagées.

- Section 1 ■ **L'organisation des services marketing**
- Section 2 ■ **Méthodes et procédures de planification**
- Section 3 ■ **Le contrôle en marketing**

Après avoir lu ce chapitre, saurez-vous répondre aux questions suivantes ?

- Quelles sont les fonctions de marketing indispensables au sein d'une entreprise ?
- Quels sont les principaux critères de spécialisation des cellules de marketing ?
- Quels sont les principes d'organisation des services marketing ?
- Quelles sont les différentes fonctions d'un chef de produit ?
- Quelle distinction faire entre stratégie et planification d'un projet ?

- Quels phénomènes contemporains rendent l'orchestration d'une stratégie plus difficile à gérer que par le passé ?
- Quels sont les différents aspects d'un plan marketing ?
- Quel est le contenu précis de chacune des rubriques d'un plan marketing ?
- Quels types d'indicateurs peut-on utiliser pour mesurer l'efficacité de la réalisation des objectifs d'un plan marketing ?
- En quoi consiste un audit marketing ?

Section 1 L'ORGANISATION DES SERVICES MARKETING

Les trois principaux problèmes d'organisation qui se posent, dans le domaine du marketing, sont : la position hiérarchique dans l'entreprise des services marketing, la définition de leurs tâches (ou fonctions) et leur organisation interne.

1 Position des services marketing dans l'entreprise

Lorsque le marketing était considéré comme une activité mineure, ses fonctions étaient souvent dispersées entre plusieurs directions ou départements de l'entreprise (secrétariat général, production, direction des ventes, etc.) et y occupaient une position subalterne. Actuellement au contraire, dans la plupart des entreprises, l'ensemble des activités marketing est généralement regroupé au sein d'une direction ou d'un département spécifique (appelé selon les cas « direction du marketing », « direction commerciale », etc.) qui jouit, dans l'entreprise, d'un statut au moins aussi important que les fonctions finances, production, personnel ou administration (voir schéma ci-avant).

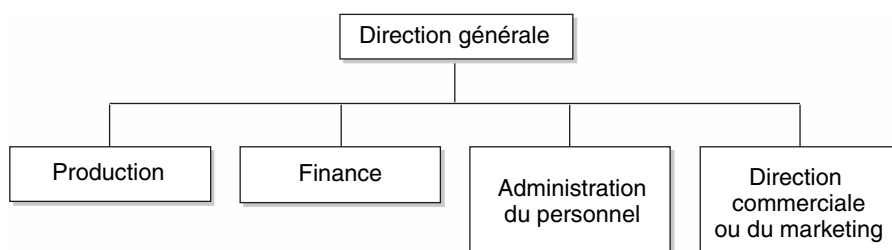


Figure 10.1 — Position normale du marketing dans l'entreprise

2 Les fonctions du marketing

Une fois définie la position du marketing dans l'entreprise, il faut fixer l'organisation interne (ou organigramme) des services de marketing. Dans ce but, comme pour

toute opération d'organisation interne, il faut commencer par faire un inventaire précis des différentes fonctions ou tâches marketing qui, dans l'entreprise considérée, doivent être remplies. Ces fonctions peuvent naturellement varier selon le secteur d'activité, l'objet social et la taille de l'entreprise. Il existe cependant quatre fonctions générales qui doivent presque toujours être prévues.

■ **L'élaboration des stratégies de marketing, la planification, la coordination et le contrôle**

Il s'agit là de tâches principalement intellectuelles de réflexion, de conception, d'arbitrage, de choix stratégiques, de planification et de contrôle, etc., dont la responsabilité incombe généralement au directeur du marketing lui-même ou à des personnes travaillant sous sa supervision directe.

■ **Les études et recherches**

Étant donné le rôle que jouent les études de marché dans la préparation des décisions marketing et dans le contrôle *a posteriori* de leur efficacité, il est généralement nécessaire de disposer, au sein de la direction du marketing, d'une cellule « études et recherches », qui sera chargée de concevoir, puis de réaliser elle-même ou de sous-traiter les études requises.

■ **Distribution et vente**

La distribution et la vente sont les plus anciennes fonctions du marketing. Elles incluent toujours la gestion de la force de vente et les relations avec les intermédiaires de la distribution et peuvent parfois inclure en outre l'administration des ventes (facturation, crédits-clients, etc.) et la distribution physique (stockage, transport, livraisons).

■ **Communication et promotion**

Bien qu'une partie importante de la mise en œuvre de la politique de communication et de promotion de l'entreprise soit souvent sous-traitée à des agents extérieurs (notamment aux agences de publicité), la conception et la supervision de cette politique, et parfois certains aspects de son exécution, sont de la responsabilité des services marketing de l'entreprise.

3 L'organisation interne des services marketing

3.1 Les critères de spécialisation

Tout problème d'organisation consiste à répartir les tâches à remplir entre un certain nombre de cellules *spécialisées*, la spécialisation étant une condition de

l'efficacité. La difficulté principale de l'organisation des services marketing provient de ce qu'il faut généralement y combiner au moins deux critères de spécialisation distincts.

■ **Spécialisation fonctionnelle**

Certaines tâches du marketing exigent essentiellement une spécialisation fonctionnelle : il s'agit de la vente et des relations avec les intermédiaires de la distribution, des études de marché, de la communication et de la promotion.

■ **Spécialisation par produits ou par clientèles**

La première famille de tâches du marketing, à savoir l'élaboration des stratégies, la planification, la coordination et le contrôle de leur mise en œuvre, exige elle aussi une spécialisation fonctionnelle (c'est-à-dire des compétences marketing générales), mais elle nécessite en outre, le plus souvent, une spécialisation par produits ou *par clientèles*.

Exemples

Chez Danone, les problèmes de marketing qui se posent pour les yoghourts sont très différents de ceux qui se posent pour les fromages blancs; et même ceux des yoghourts aromatisés sont différents de ceux des yoghourts nature ou aux fruits; d'où la nécessité d'une certaine spécialisation par produits.

Au Crédit Agricole, les problèmes de marketing liés à la clientèle des particuliers sont très différents de ceux liés aux entreprises; d'où la nécessité d'une certaine spécialisation par clientèles.

La structure d'organisation la plus fréquemment adoptée pour satisfaire à cette double exigence de spécialisation est celle des *chefs de produits (ou de clientèles)*.

3.2 La structure par chefs de produits (ou de clientèles)

Cette structure est illustrée par la figure de la page suivante.

Elle consiste à créer :

1. un certain nombre de services spécialisés uniquement par fonctions :

- le service de la distribution et des ventes est chargé, *pour l'ensemble des produits et des clientèles de l'entreprise*, de la gestion de la force de vente, des contacts avec les distributeurs, de l'administration des ventes, etc. Sa taille et son rôle sont d'une telle importance que, dans certaines entreprises, on en fait une « *direction commerciale* » à part entière, séparée de la direction marketing et placée au même niveau qu'elle;

- le service études de marché;
 - le service communication-promotion; dans certaines entreprises, cependant, ce service n'existe pas et les tâches correspondantes sont confiées aux chefs de produits ou de clientèles;
2. un service spécialisé dans l'élaboration, la planification, la coordination et le contrôle des stratégies de marketing, et à l'intérieur duquel la responsabilité des différents produits (ou clientèles) de l'entreprise est confiée à un certain nombre de *chefs de produits (ou de clientèles)*.

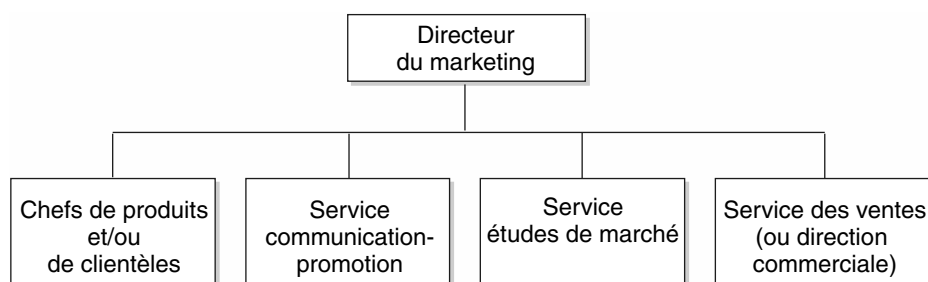


Figure 10.2 — Structure par chefs de produits ou de clientèles

3.3 Fonctions et responsabilités des chefs de produits (ou de clientèles)

Dans une structure de ce type, chaque chef de produits (ou de clientèles) assure, pour le ou les produits (ou clientèles) dont il est chargé, l'ensemble des tâches de conception stratégique, de planification, de coordination et de contrôle. Ces fonctions l'amènent à entretenir des relations fréquentes avec tous les autres services de la direction marketing, ainsi qu'avec la direction de la production, la direction de la « recherche et développement », les services juridiques, les services financiers, etc. (voir figure ci-contre). Il a donc, en quelque sorte, la responsabilité d'un directeur général pour son produit ou sa clientèle mais il n'en a pas l'autorité : en effet, il ne possède aucun pouvoir hiérarchique sur les autres directions de l'entreprise, ni même sur les autres services de la direction marketing. Pour faire mettre en œuvre, par ces différents services ou directions, la stratégie de marketing qu'il a élaborée, il doit donc compter essentiellement sur la diplomatie et la persuasion, sauf à faire appel, en cas de conflits graves, à l'arbitrage du directeur du marketing ou même de la direction générale.

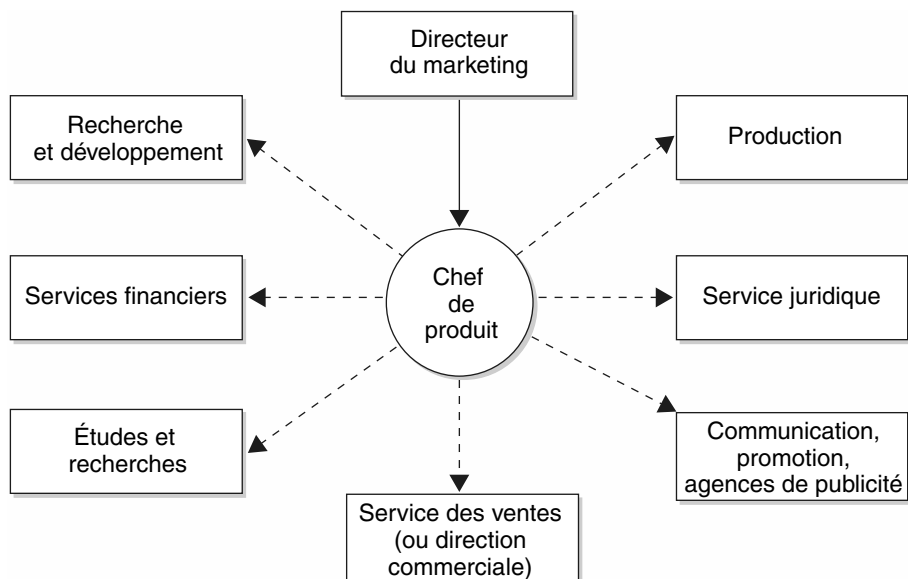


Figure 11.3 — Relations des chefs de produits ou de clientèles avec les autres services de l'entreprise

4 L'organisation par projet

Les évolutions et les contraintes actuelles de l'environnement poussent les entreprises à privilégier la *vitesse* et la *flexibilité* sur toute autre considération dans la mise en œuvre de leur stratégie.

L'environnement socio-économique rend parfois caduc le modèle mécaniste et linéaire traditionnel, largement inspiré de la chaîne de montage, où la valeur s'ajoute davantage qu'elle se crée. Ainsi assiste-t-on, depuis de nombreuses années, à la recherche de la flexibilité à tous les niveaux de l'entreprise et de l'imprégnation maximale de ses membres par la *logique client* qui devient non seulement un principe stratégique et organisationnel mais aussi un projet d'ensemble pour l'entreprise.

De ce fait, les interfaces entre marketing, gestion des ressources humaines, management technologique, gestion de la production et organisation logistique deviennent de plus en plus nombreuses, favorisant les approches multi-disciplinaires, les groupes de projet et le « métissage » des talents et des compétences au sein de l'entreprise.

Les notions de « service » ou de « fonction » dans l'entreprise disparaissent alors pour laisser s'exprimer des *modes d'organisation par groupe de projets*. Ces équipes *multi-disciplinaires* jouissent d'une totale *délégation de pouvoir* autour d'un

chef de projet dont les « seules » contraintes sont celles du respect d'un calendrier et d'une enveloppe budgétaire, directement déterminés par la direction générale. Indépendantes de processus hiérarchiques classiques, ces structures autonomes et légères au sein de l'entreprise jouissent de ce fait de capacités de décision et d'exécution rapides et grandement facilitées.

Des contraintes dictées par le marché émerge l'idée d'un « jumelage » nécessaire entre compétences techniques et compétences managériales et la notion d'un esprit « associatif » au sein de l'entreprise de plus en plus nécessaire pour savoir développer et gérer des projets essentiellement tournés vers la demande.

Section 2 MÉTHODES ET PROCÉDURES DE PLANIFICATION

1 Planification et stratégie

L'une des principales tâches des responsables marketing, qu'il s'agisse du directeur du marketing lui-même, des chefs de produits ou des responsables fonctionnels de la communication ou de la vente, consiste à formuler des plans d'action et à en contrôler la réalisation. La *planification*, au sens où nous l'entendrons ici, est distincte de la *stratégie* dont elle est le prolongement opérationnel : alors que la stratégie consiste à se fixer des objectifs et à choisir, d'une manière encore relativement abstraite, une combinaison de moyens qui permettront de les atteindre, la planification consiste à décider, d'une manière concrète et précise :

- quelles actions seront menées ?
- par qui ?
- quand ?
- comment ?
- avec quels moyens matériels, humains et financiers ?

Un plan se distingue donc essentiellement d'une stratégie par son caractère *détaillé, temporel et chiffré*. Il y a autant de différences entre une stratégie et un plan de marketing qu'entre les *thèmes* d'une symphonie et son *orchestration* (ou sa partition), de sorte qu'on peut considérer la planification comme la « mise en musique » de la stratégie.

Ceci étant, trois évolutions majeures rendent aujourd'hui la « partition » d'une stratégie de plus en plus complexe et difficile à jouer.

Premier phénomène, la *turbulence* et les *évolutions* de l'environnement – technologiques, politiques, concurrentielles, juridiques, etc. – obligent les organisations à s'adapter de façon plus systématique et plus fréquente et, de ce fait, rendent la *flexibilité* de la planification indispensable.

Les stratégies elles-mêmes étant plus *opportunistes* et plus *contingentes*, elles peuvent parfois modifier des plans établis antérieurement avec une « visibilité » toute relative des (r)évolutions prévisibles. Les organisations les plus compétitives, davantage confrontées à la diversité, à la *turbulence* économique et à la fragmentation des marchés, moins orthodoxes que par le passé, ont un raisonnement plus volontariste qui n'est plus exclusivement dicté par une logique à long terme. Les « grands préceptes » stratégiques classiques sont progressivement remplacés par des stratégies concurrentielles plus multiformes et plus novatrices, tenant mieux compte des spécificités de l'organisation, des ruptures et de l'instabilité de l'environnement. Ces approches partent du principe que l'on peut réinventer son métier et anticiper les attentes des marchés en prenant conscience de la multiplicité des voies de passage offertes : l'entreprise n'envisage plus une seule et unique façon de faire des affaires (« *one best way to do business* ») mais plutôt différentes solutions partielles envisageables en tenant compte des savoir-faire et des *compétences distinctives* de l'entreprise.

Second phénomène, l'économie est désormais plus « nerveuse ». De ce fait, les *horizons de planification* se « resserrent » et se raccourcissent sensiblement.

Exemple

Certaines multinationales doivent publier leurs résultats trimestriels – voire mensuels – pour les soumettre à leurs actionnaires et les faire approuver de façon systématique. Le pilotage de l'entreprise se fait de façon plus sévère et sans concession, même sur le court terme.

Comme nous l'avons souligné à la section précédente, la vitesse et la flexibilité représentent deux des qualités les plus couramment reprises, gages de succès avérés et conditions *sine qua non* de la survie à terme des organisations. Certaines approches stratégiques ont même souligné combien la vitalité des organisations dépendait de la qualité et de la vitesse de leurs actions et de leurs réactions plutôt que de leurs avantages stratégiques strictement définis.

On parle d'*entreprise virtuelle*, de groupes de projet, de structures horizontales, d'*entreprise agile*. Cette terminologie, s'intéressant à des phénomènes parfois différents, n'est finalement au service que d'une cause unique, d'un seul véritable enjeu : la vitesse d'exécution et la rapidité de mise en œuvre. Dans un tel contexte, la planification est plutôt *indicative* qu'impérative et ne sert qu'à fixer de grandes orientations susceptibles d'être remises en cause si nécessaire.

Troisième phénomène enfin, les *facteurs de crise* auxquels l'entreprise est désormais confrontée se multiplient. Les évolutions ou les instabilités de l'environnement dont nous avons parlé peuvent être exploitées de manière positive par certaines entreprises mais peuvent aussi poser de graves problèmes aux organisations qui en font les frais.

Cette multiplication des facteurs de crise obligent les entreprises à tenter de « prévoir l'imprévisible » et à anticiper certains phénomènes pernicioeux liés à des dimensions de l'environnement de plus en plus diverses.

Exemples

La société américaine Union Carbide est à l'origine de plusieurs milliers d'intoxications graves de la population locale due à la fuite de son usine de fabrication d'engrais chimiques à Bhopal en Inde. Il s'agit d'une des plus importantes catastrophes humaines et écologiques provoquée par une entreprise privée. La société a dû abandonner toute politique de développement dans le pays et revoir de façon drastique la maintenance de ses installations dans le monde entier.

Perrier a été l'objet de sévères attaques aux États-Unis après que des traces de benzène aient été relevées dans certaines bouteilles. L'entreprise a dû rapidement retirer du marché la totalité de ses produits et faire amende honorable auprès de l'opinion publique américaine.

Suite au plan de licenciements décidé par Danone, un certain nombre d'associations et de syndicats se sont mobilisés pour appeler au boycott des produits du groupe et s'opposer aux décisions de l'entreprise en matière sociale. Le cours boursier de la société s'est ainsi sensiblement dégradé, posant parallèlement des problèmes d'image et de gestion des marques à ses dirigeants.

Dès lors, on comprend mieux que la planification puisse également être remise en cause par de tels événements majeurs et fortuits qui n'ont pu être pleinement considérés lors de la définition des objectifs de l'entreprise à long ou à moyen terme.

2 Les principaux types de plans marketing

Les plans de marketing peuvent avoir des *niveaux de généralité* distincts, auxquels correspondent des *horizons* différents.

2.1 Le plan marketing global au niveau de l'entreprise

Au niveau le plus élevé, celui de l'entreprise dans son ensemble, le plan marketing consiste à :

- fixer des objectifs chiffrés pour chacune des activités et chacun des produits de l'entreprise, en termes de volume des ventes, chiffre d'affaires, contribution financière, etc. ;
- répartir entre les activités et les produits de l'entreprise l'ensemble des moyens financiers et humains dont elle dispose.

Les plans de ce type sont généralement faits pour une période d'un an (plan annuel). Toutefois, de nombreuses entreprises établissent en outre des plans marke-

ting à long terme (par exemple à trois ans), qui sont actualisés et révisés chaque année et dont les plans annuels constituent les étapes successives.

Rappelons, à ce titre, que les « ruptures » de l'environnement de plus en plus fréquentes (évolutions des processus et des *business models*, innovation technologique permanente, globalisation, *Net-économie* et nouvelles formes d'intermédiation, accroissement de l'intensité concurrentielle, nouveaux modes de promotion et de communication, etc.) modifient ou transforment l'appréciation que le consommateur peut avoir d'une proposition commerciale donnée et obligent les entreprises à « piloter à vue » avec une certitude moins établie et moins claire du devenir de leur activité, de l'évolution concurrentielle de leur secteur et des substitutions possibles à leurs produits dans un avenir parfois presque immédiat.

2.2 Les plans marketing par activité et par produits

Dans le cadre du plan marketing global de l'entreprise, chaque activité, chaque gamme de produits et chaque produit individuel doit faire l'objet d'un plan spécifique. Il s'agit généralement de plans à un an.

2.3 Les plans marketing par zones géographiques et par segments de clientèle

Qu'il s'agisse du plan global de l'entreprise ou d'un plan relatif à une activité ou à un produit, il est souvent nécessaire de le décomposer en un ensemble de « sous-plans » par zones géographiques ou par segments de clientèle.

Exemple

BNP-Paribas décompose ses plans de marketing :

- au niveau géographique, sous forme de plans par régions et même par agences;
- au niveau des clientèles, sous forme de plans relatifs à la clientèle des particuliers, à celle des professionnels ou à celle des entreprises, celles-ci étant elles-mêmes réparties selon la taille.

2.4 Les plans par opérations ponctuelles

Enfin, pour chacune des opérations d'une certaine importance prévues dans un plan marketing, il est souvent utile d'établir un plan d'action détaillé. Ces plans détaillés, dont l'horizon temporel peut aller de quelques jours à plusieurs mois, peuvent concerner :

- la mise au point d'un nouveau produit ou d'un nouveau packaging;
- la mise en œuvre d'une campagne publicitaire;

- le lancement d’une opération de promotion (*couponing*, mise en avant, etc.);
- l’organisation d’une étude de marché, d’un test, d’un marché-témoin, etc.

3 Le contenu d’un plan marketing

Quel que soit le niveau auquel se situe un plan de marketing, il comporte généralement les principales rubriques suivantes :

1. *les objectifs chiffrés* qui devront être atteints au terme de la période couverte par le plan;
2. la liste des « opérations clés » à mener;
3. la désignation des responsables de chaque opération;
4. le calendrier (ou planning) de ces opérations;
5. le budget des dépenses et, s’il y a lieu, des recettes prévues pour chacune de ces opérations;
6. *la définition des « indicateurs de performance »* qui serviront à contrôler la réalisation du plan et des objectifs; ce dernier point, d’une grande importance, sera développé dans la section suivante de ce chapitre.

Section 3 LE CONTRÔLE EN MARKETING

1 Principes

Les principes du contrôle des plans marketing ne sont pas différents de ceux de n’importe quel autre plan : ils consistent à recueillir, avant, pendant et après la mise en œuvre du plan, des informations permettant de mesurer la *réalisation des objectifs* du plan et d’analyser les *causes des écarts* éventuellement constatés. Les informations nécessaires au contrôle des plans marketing sont généralement appelées indicateurs de performance; ces indicateurs doivent être définis à l’avance, en même temps que l’on établit le plan.

Définir les *indicateurs de performance* d’un plan marketing, cela consiste à choisir :

- la source et le mode de recueil des informations pertinentes;
- leur mode de traitement et la forme sous laquelle elles seront présentées.

Un indicateur de performance doit de préférence être prévu *pour chacun des objectifs du plan*. Les principaux types d’indicateurs de performance utilisés en marketing sont décrits ci-après.

2 Indicateurs de performance globaux

Pour mesurer globalement la réalisation des objectifs d'un plan de marketing, qu'il s'agisse de l'ensemble des activités de l'entreprise ou d'un produit particulier, ou encore d'une zone géographique ou d'un segment de clientèle, on utilise toujours des indicateurs liés aux ventes et à la rentabilité, et on y ajoute parfois des indicateurs relatifs à la satisfaction et aux attitudes de la clientèle à l'égard de l'entreprise.

2.1 Indicateurs liés aux ventes

Les principaux d'entre eux sont :

- le nombre ou le pourcentage de clients (appelé aussi « taux de pénétration »);
- les ventes en volume (tonnes, paquets, etc.);
- les ventes en chiffre d'affaires;
- les parts de marché.

Les informations nécessaires au calcul de ces indicateurs peuvent provenir :

- des services comptables de l'entreprise;
- des statistiques professionnelles;
- des études de marché, et notamment des panels de consommateurs et de distributeurs.

2.2 Indicateurs de rentabilité

Ils peuvent avoir trait :

- à la « marge brute » dégagée, c'est-à-dire la différence entre le chiffre d'affaires et le coût direct des produits vendus;
- à la « contribution », c'est-à-dire la différence entre la marge brute et les coûts marketing (dont publicité et promotion);
- aux « bénéfices », c'est-à-dire la différence entre la contribution et l'ensemble des coûts autres que marketing (dont frais généraux, frais financiers, etc.).

Ils sont calculés par les services comptables ou le contrôle de gestion.

2.3 Indicateurs de satisfaction ou d'attitudes de la clientèle

En plus des indicateurs quantitatifs qui viennent d'être décrits, il est parfois important de disposer d'indicateurs plus qualitatifs ayant trait à la satisfaction et aux attitudes de la clientèle à l'égard de l'entreprise ou de ses produits.

Exemples

Le Club Méditerranée considère comme très important de suivre en permanence, par des enquêtes, le degré de satisfaction de ses clients.

La plupart des grandes banques de dépôt souscrivent à une enquête collective annuelle menée auprès de la clientèle des particuliers sur l'image comparée des principaux établissements.

Renault mène en permanence des enquêtes auprès des automobilistes qui ont eu affaire à un concessionnaire de la marque, et calcule à partir de ces enquêtes des indicateurs de satisfaction.

3 Indicateurs liés à des opérations ponctuelles

Pour les plans liés à des opérations ponctuelles, des indicateurs spécifiques doivent généralement être prévus.

Exemples

- Pour une campagne publicitaire, on peut établir des indicateurs :
 - de mémorisation de la campagne;
 - de compréhension des messages;
 - d'agrément;
 - d'incitation à l'achat, etc.;
- pour une opération de promotion-consommateurs, on peut mesurer :
 - le taux de remontée;
 - les gains de nouveaux clients;
 - l'évolution des quantités achetées par client, etc.
- pour une opération de référencement ou de promotion-distributeurs, on peut mesurer :
 - l'évolution du linéaire alloué à la marque;
 - le nombre de « têtes de gondole » obtenues;
 - l'évolution des rotations dans les magasins, etc.

4 Les « audits marketing »

En plus des contrôles permanents auxquels les responsables marketing doivent se livrer, chacun pour ce qui concerne son domaine de responsabilité et ses plans, il peut parfois être utile pour une entreprise de soumettre l'ensemble de sa politique de marketing à un examen critique portant à la fois sur ses objectifs et sur ses moyens. Ce type d'examen global est appelé « audit marketing ». Certaines entreprises le pratiquent d'une manière systématique, comme un « check-up » de santé, tous les trois ans par exemple. D'autres ne s'y livrent que lorsque les affaires vont mal. Certaines le confient à une équipe *ad hoc* constituée de cadres marketing de

l'entreprise; d'autres ont recours à des consultants extérieurs spécialisés qui, grâce à leur expérience, disposent parfois de méthodes d'analyse plus systématiques et plus rigoureuses et qui, grâce à leur position extérieure, ont les avantages de « l'œil neuf » et d'une plus grande objectivité.

Les principales rubriques d'analyse d'un audit marketing sont énumérées, à titre d'illustration, dans le tableau ci-après.

Tableau 10.1 — « Check-list » des principales rubriques d'un audit marketing¹

1. DESCRIPTION GÉNÉRALE DE L'ENTREPRISE
Taille, structure, situation financière, style et méthode de gestion
Vocation, domaines d'activités, marchés exploités
Gamme de produits, équilibre de la gamme
Part de marchés des différents produits sur les différents marchés
Notoriété et image de l'entreprise
2. LE MACRO-ENVIRONNEMENT
L'économie et la démographie : tendances susceptibles d'avoir un impact sur l'entreprise
La technologie (idem)
Le contexte politico-légal (idem)
Le contexte socioculturel (idem)
3. LE MARCHÉ
Taille, structure, évolution du marché
Description des consommateurs (ou utilisateurs)
Nombre, caractéristiques, tendances
Comportements de consommation, d'achat, d'information
Attentes, motivations, critères de choix des marques, images des marques
Segmentation des consommateurs
Les concurrents
Description sommaire (taille, stratégie, forces et faiblesses)
Parts de marché (avec évolution)
Les prescripteurs
Les canaux de distribution : caractéristiques, comportements, attentes et motivations, attitudes à l'égard de l'entreprise et de ses concurrents

4. ANALYSE CRITIQUE DE LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE POUR CHACUN DE SES PRODUITS
Objectifs
Sources de marché
Cibles de consommateurs et d'acheteurs
4. ANALYSE CRITIQUE DE LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE POUR CHACUN DE SES PRODUITS (<i>suite</i>)
Positionnement
Facteurs clés de succès (<i>key factors of success</i>)
Marketing-mix :
– politique de produit, de packaging, de nom de marque
– politique de prix
– politique de distribution et de vente
– politique de communication et de promotion
5. L'ORGANISATION MARKETING
Structure générale et répartition des fonctions, rôle des chefs de produits, etc.
Relations avec les autres services (notamment la direction commerciale, la recherche et la production)
Organisation des études de marché
Système et procédures de planification et de contrôle (plans annuels ou pluriannuels, budgets, analyse des performances et des coûts, etc.)
Organisation de l'innovation (recherche d'idées, études de produits nouveaux, etc.)
6. LES PERFORMANCES
Évolution du chiffre d'affaires, des parts de marché
Analyse de la rentabilité par produits, marchés, clientèles, etc.
7. CONCLUSION
Forces et faiblesses
Recommandations

1. À partir du point 3, les rubriques de la check-list s'appliquent à *CHACUNE* des activités (ou lignes de produit) de l'entreprise.

L'essentiel

1. Position et organisation des services marketing dans l'entreprise

L'ensemble des activités marketing d'une entreprise est généralement regroupé au sein d'un département spécifique jouissant, dans l'entreprise, d'un statut au moins aussi important que les départements finance, production, personnel ou administration. Pour bénéficier à la fois des avantages de la spécialisation par *fonctions* et par *produits* ou *clientèles*, la plupart des entreprises adoptent le système des *chefs de produits* (ou de *clientèles*) : ils sont chargés, chacun pour son secteur, de l'élaboration des stratégies, de la planification et du contrôle, ainsi que de la coordination des activités des services fonctionnels (vente, études, communication et promotion, recherche et développement, production, etc.).

2. Méthode et procédures de planification

Les plans marketing constituent le prolongement opérationnel des stratégies; ils définissent avec précision ce qui doit être fait, par qui, quand, comment et avec quels moyens matériels, humains et financiers. Ils peuvent concerner le marketing de l'entreprise, d'un produit ou d'une opération ponctuelle, couvrir une période de plusieurs années, plus fréquemment d'un an ou de quelques jours.

3. L'information et le contrôle

En plus des méthodes et des procédures classiques de contrôle, le marketing utilise deux instruments spécifiques :

- les « indicateurs de performance » quantitatifs et qualitatifs;
- les audits marketing.

Jazz in Marciac : le bonheur est dans le pré !

Marciac, dans le Gers, est devenu l'une des capitales mondiales du jazz. Non seulement le village organise l'été un festival où se bousculent près de 200 000 mordus, mais il programme des concerts toute l'année. Le JIM - Jazz in Marciac - est devenu l'un des grands rendez-vous musicaux en France. La ville s'est muée en un haut lieu de formation d'artistes ou d'amateurs éclairés. Une scénographie sur l'histoire du jazz a été créée qui accueille plusieurs dizaines de milliers de visiteurs par an. Un lac de trente hectares a été aménagé et la société Pierre et Vacances édifie une résidence de 310 lits couplée au pôle de formation du village. En 1988 ont été créés les concerts automne, hiver et printemps. À partir de 1993, apparaissent des ateliers d'initiation au jazz au collège de Marciac.

Aujourd'hui Jazz in Marciac, ce sont deux semaines de festival lors de la première quinzaine d'août, 170 000 visiteurs, 55 000 places vendues pour 16 concerts payants (un concert par soir, 13 sous un chapiteau de 6 000 places, 3 aux arènes), des concerts gratuits tous les jours de 11 heures à 20 heures sur la place du village sous la forme d'un *festival off*, un concert par mois d'octobre à juin, des expositions, des stages de danse ou de percussions, six week-ends de stage avec des formateurs de haut niveau (dont des *master classes* avec des artistes internationaux du calibre d'Oscar Peterson ou de Michel Portal). Ce festival a bel et bien permis de donner naissance à des initiatives artistiques et pédagogiques mais il a également des répercussions économiques et touristiques pour la région tout entière.

L'une des caractéristiques de Jazz in Marciac, c'est sa rigueur en matière de programmation. Ici, pas de concession à la mode, pas de dérive démagogique : le souci pédagogique prévaut. Du jazz, sans exclusive de genre ni de style, jusqu'aux musiques cousines (latines ou africaines) mais sans compromission. Si depuis quelques années une place a été faite au *blues*, au *rhythm'n'blues* et à la *soul music* avec des vedettes comme Lucky Peterson et Maceo Parker, au *latin jazz* avec Tito Puente ou Ray Barreto ; si le festival s'est ouvert aux formes les plus contemporaines – du *free jazz* d'Ornette Coleman ou de Michel Portal à la *world music* de Joe Zawinul – c'est d'abord pour répondre aux attentes d'un public toujours plus large. Mais la même exigence de qualité demeure, avec une fidélité jamais démentie aux racines de la musique : des soirées sont toujours consacrées au jazz traditionnel dans le cadre magique des arènes, sorte de « seconde scène » qui s'ouvre aussi aux fanfares et à la *salsa*. Et l'église de Marciac accueille, outre une messe du jazz, des concerts de *negro spirituals* et de *gospel*. Jazz in Marciac invite en exclusivité nombre de musiciens français et étrangers et des stars internationales de l'envergure de Lionel Hampton, Dizzy Gillespie, Stan Getz, Stéphane Grappelli, Michel Petrucciani, Sonny Rollins, Gerry Mulligan, Herbie Hancock, Keith Jarrett ou encore Wynton Marsalis, véritable héraut du festival depuis sa création.

L'hospitalité et la tradition gasconnes font de ce festival un événement à part. Jazz in Marciac a acquis une personnalité unique, désormais connue et réputée dans le monde entier. La gastronomie gersoise contribue à la qualité de l'accueil. L'ambiance détendue, bon enfant, propre à exalter les vertus du jazz, séduit non seulement les mélomanes mais aussi les musiciens les plus prestigieux. Certaines des plus grandes vedettes internationales s'y sentent chez eux : Wynton Marsalis, tombé amoureux du lieu et devenu la figure emblématique de Jazz in Marciac, n'hésite pas à disputer un match de basket avec les gamins du village avant d'animer, pour le plaisir, une *master class* dans le très bel auditorium du collège.

Pendant la première quinzaine du mois d'août, la place principale de Marciac, qui a conservé ses arcades médiévales, accueille un *festival off* gratuit. Cette animation continue et gratuite associe orchestres, foire à la brocante et stands de spécialités régionales tandis que les restaurants du village ou des tavernes installées pour l'occasion proposent des repas en musique, offrant aux amateurs de jazz toute la chaleur de l'hospitalité gasconne.

L'organisme qui gère le festival, l'association Jazz in Marciac (JIM), est une association sans but lucratif. L'organisme est administré en mode associatif et compte six employés à temps plein. L'association est dirigée par un conseil d'administration de 40 membres provenant majoritairement de la population de Marciac et de l'association elle-même. Toutes les décisions importantes du festival et de l'association relèvent de ce conseil. Le budget dont bénéficie chaque année le festival se situe autour des 3 millions d'euros. Les mécènes historiques du festival sont Colas (travaux publics), Air France et la Banque populaire. Les entrées et produits dérivés représentent 75 % du budget du festival (avec le mécénat). « Nous savons que nous dépendons de notre public, ce qui est à la fois très exaltant et exigeant » note Jean-Louis Guilhaumon, initiateur du festival et maire de la commune.

Durant le festival, le nombre de bénévoles s'élève à plus de 700 personnes provenant en majorité de la municipalité de Marciac et de sa région immédiate. La forme associative de ce festival est d'ailleurs identifiée par plusieurs comme étant l'un des facteurs de réussite de Jazz in Marciac. Véritable levier de cohésion sociale et de mobilisation, cette petite communauté a favorisé un développement économique important autour de son festival. En s'investissant dans la vente des programmes et des billets, la préparation des loges des musiciens, les simples tâches de la cuisine ou du ménage, les bénévoles contribuent à l'organisation et au bon déroulement de chaque soirée et reçoivent pour seule rétribution le droit d'assister gratuitement aux concerts.

Quant au visiteur de passage, il découvre avec étonnement un village de 1 300 habitants qui quintuple sa population tous les soirs pendant deux semaines. Pour répondre à cette considérable affluence, l'Office du tourisme de Marciac a mis en place, depuis plus de vingt ans, un service d'hébergement chez l'habitant dans le village et ses environs, distants d'une heure en voiture de Pau et de deux heures de Toulouse.

En dehors de l'esprit très particulier donné au festival dès l'origine, le génie des organisateurs a été de comprendre très vite que le festival se devait de ne pas rester un phénomène isolé, si prestigieux soit-il, mais constituer plutôt le couronnement d'une activité permanente, première étape dans un projet de vaste envergure visant à faire de Marciac un pôle culturel et touristique majeur de la région Midi-Pyrénées. Ainsi ont vu le jour, d'octobre à juin, des concerts mensuels où se succèdent les musiciens les plus en vue. Ces concerts sont couplés avec des stages de formation ouverts aux amateurs désireux de se perfectionner, pendant tout un week-end, sous la houlette de musiciens confirmés. Il faut y ajouter les « Territoires du Jazz », étonnante réalisation qui met les techniques les plus modernes de l'audiovisuel au service d'un « parcours initiatique » dans l'univers de la musique afro-américaine. Enfin, la création, pionnière en France, d'ateliers d'initiation à la musique de jazz au collège, pépinière de talents, couvre le cursus de la sixième à la troisième. La démarche pédagogique, déjà présente dans la programmation, se retrouve au collège de Marciac. Cet établissement propose une option jazz aux élèves qui peuvent

ainsi s'initier à la pratique instrumentale grâce aux ateliers hebdomadaires d'une durée de quatre à six heures. Pendant le festival, le stage offre des cours collectifs par instrument (trompette, saxophone, chant, guitare, contrebasse, piano et batterie) avec des musiciens renommés. L'après-midi, des ensembles formés suivant le niveau des participants répètent, en vue du concert de fin de stage donné sur la place du village. Les rencontres avec des artistes programmés sous le chapiteau, comme Kenny Barron ou le saxophoniste Stefano Di Battista, enrichissent cette formation.

« On a développé ces activités depuis longtemps mais avec des moyens de fortune » explique Jean-Louis Guilhaumon. Le projet de transformer la bourgade en pôle culturel d'excellence spécialisé en jazz a déjà pris forme avec le lancement de la construction d'une salle de spectacle de 500 places. La permanence de l'activité culturelle à Marciac, qui s'ouvre à d'autres disciplines comme le théâtre, la danse ou les arts visuels, se concrétisera ainsi par quelque 60 levers de rideau et 150 jours d'occupation par an (résidences, enregistrements, concerts). « Il est toujours possible d'innover en milieu rural », assure Jean-Louis Guilhaumon, qui se réjouit des 7 millions d'euros de retombées économiques sur le territoire pendant les deux semaines du festival. « C'est cette combinaison entre dynamisme local et rayonnement international qui est particulièrement importante pour nous. Le village est ainsi passé en quelques années de 1 100 à 1 300 habitants, de nouvelles zones commerciales ont vu le jour et des nouveaux quartiers ont été créés. L'un d'entre eux est d'ailleurs dédié à l'accession sociale à la propriété, une donnée à laquelle nous sommes attentifs », souligne le maire.

Le ministre de la Culture, Frédéric Mitterrand, en visite à Marciac en août 2009 durant ses vacances, a apporté son soutien à l'action initiée. « Le ministre nous a dit qu'il soutenait une politique culturelle dont Jazz in Marciac est l'une des plus belles expressions. Et ce qu'il a vu l'a conquis », s'est réjoui le président du conseil général du Gers, Philippe Martin. « Il a évoqué le bonheur de voir s'épanouir un territoire que rien ne prédisposait au développement culturel et nous avons le sentiment que nous avons un nouvel allié d'importance pour le projet culturel de Marciac ».

Sources : <http://www.jazzinmarciac.com>

<http://www.marciac.fr>

<http://www.aquitaineonline.com/actualites-en-aquitaine>

<http://www.gralon.net/articles/art-et-culture/festival>

<http://www.tousenlive.com/jazzinmarciac>

<http://www.francesoir.fr/musique/2009>

<http://www.cairn.info/revue-etudes-2005>

<http://thesesophiediane.free.fr>

<http://questembert-notre-cite.org>

Le marketing relationnel et la gestion de la relation client

Le présent chapitre est consacré aux moyens d'action qui s'inscrivent dans une perspective relationnelle. Cette perspective, relativement récente, se focalise sur la *nature et la qualité* des clients de l'entreprise davantage que sur leur *nombre*, les considérant comme les seules ressources véritablement stratégiques de sa rentabilité et de son développement à terme. La perspective relationnelle n'est pas apparue par hasard. Elle est le résultat d'une double évolution – sociologique et comportementale d'une part, technologique d'autre part – qui promeut des moyens d'action *individualisés* permettant à la fois de *communiquer et de vendre*.

Section 1 ■ **Les mutations de l'environnement**

Section 2 ■ **Principes du marketing relationnel**

Section 3 ■ **Les outils du marketing relationnel**

Après avoir lu ce chapitre, saurez-vous répondre aux questions suivantes ?

- Quelles sont les évolutions récentes dans la recherche du profit des entreprises ?
- Suite à ces évolutions, comment peut-on qualifier le consommateur actuel ?
- Sur quel constat repose le concept de « société post-moderne » ? Quelles sont les différences majeures qui caractérisent les consommateurs d'autrefois et les consommateurs actuels ?

- Illustrer la réponse des entreprises face à la satiété des consommateurs.
- Comment le consommateur actuel effectue-t-il ses choix ?
- Détailler les conséquences de l'évolution technologique des marchés.
- Quelles sont les étapes qui ont fait évoluer le « marketing orienté produit » en « marketing orienté client » ?
- Comment définir le marketing *one to one* ?
- Expliquer le concept de marketing relationnel.
- Quelles sont les quatre étapes d'une démarche relationnelle ?
- Définir le concept de « part de client » et les moyens que les entreprises doivent mettre en œuvre pour accroître cette « part de client ».
- Quelles sont les limites de l'optique relationnelle en marketing ?
- Quels sont les deux principaux outils du marketing relationnel ?
- Définir et caractériser le marketing direct.
- Quels sont les principaux outils du marketing direct ? Comment les mettre en place ?
- Quels sont les différentes modalités de gestion d'un fichier ?
- Dans une approche de marketing *one to one*, comment distingue-t-on les clients ?
- Quelles sont les mesures qui permettent d'estimer la valeur stratégique d'un client ?
- Comment l'entreprise peut-elle approcher les clients qu'elle sélectionne ?
- Comment gérer convenablement la connaissance qu'une entreprise peut avoir de ses clients ?
- Quel est le type d'organisation à privilégier au sein de l'entreprise pour atteindre un niveau de connaissance de la clientèle performant ?

Section 1 LES MUTATIONS DE L'ENVIRONNEMENT

Si la finalité des entreprises est toujours le profit, c'est dans de nombreux cas le *profit par client* qui prime aujourd'hui sur le *profit par produit*. Il s'agit désormais pour les entreprises de gérer des clients identifiés et reconnus et non plus seulement un nombre aussi important que possible de clients « lambda » ; certains d'entre eux pouvant d'ailleurs s'avérer coûteux et peu rentables pour l'entreprise. Il semble alors légitime de se demander pourquoi les préoccupations des entreprises ont évolué de cette manière. Le marketing, en effet, est un champ d'analyse vivant, en prise directe avec les mutations de l'environnement que l'entreprise doit intégrer pour mieux s'adapter, se développer et survivre.

1 Les évolutions sociologiques et comportementales

Les mutations de la société induisent des répercussions sur le comportement des individus en général qui vont elles-mêmes entraîner de profondes modifications sur les comportements de consommation *stricto sensu*. L'objet n'est pas ici d'approfondir les transformations de la société dans leur ensemble mais de se focaliser sur quelques-uns des aspects ayant un fort impact sur les pratiques du marketing. L'évolution des courants socioculturels (ou des « mentalités ») est un phénomène lent, progressif, complexe et variable selon les pays et les catégories socio-démographiques. Il ne saurait être question, dans le cadre du présent ouvrage, de se livrer à une analyse approfondie de cette évolution. On se contentera de présenter quelques grandes tendances qui, de l'avis de la plupart des sociologues, semblent se dessiner actuellement dans les pays occidentaux et qui ont des implications directes pour les responsables marketing des entreprises. Elles peuvent être regroupées sous quatre rubriques principales :

- une diversité des valeurs et des modes de consommation ;
- une certaine satiété des consommateurs ;
- des attitudes plus critiques à l'égard de la consommation ;
- une infidélité naturelle croissante de la part du consommateur.

1.1 La société « postmoderne »

Introduit par certains sociologues français depuis le début des années 1980, le concept de post-modernité repose sur le constat d'une société sans idéologie dominante, caractérisée par une pluralité de valeurs – *a priori* toutes égales entre elles – et favorisant la « société des consommateurs » par opposition à la « société de consommation » qui prévalait jusqu'alors.

Tableau 11.1 — De la société de consommation à la société des consommateurs

Société de consommation	Société de consommateur
Idéologies dominantes	Pluralité des valeurs
Idéal collectif	Individualisme, tribus
Choix circonscrit	Hyperchoix
Information ciblée	Hyperinformation
Fidélité aux marques	Versatilité

D'après Boyer L. et Burgaud D., 2000.

On comprendra facilement que, dans un tel environnement, le consommateur recherche d'abord et avant tout des produits ou des services qui répondent à ses besoins de façon *individualisée et personnalisée*.

1.2 Une certaine satiété des consommateurs

Au cours des quarante ans qui ont suivi la Deuxième Guerre mondiale et qui ont été caractérisés par une croissance économique forte et régulière, les appétits de consommation des peuples occidentaux avaient pu sembler insatiables, et leur mot d'ordre paraissait être alors : « Toujours plus ». Depuis plus de vingt ans, il semble bien que cette frénésie de consommation se soit durablement calmée. Dans beaucoup de secteurs, tels que l'alimentation, l'électroménager, l'automobile, la banque etc., on a le sentiment que les consommateurs n'en demandent pas plus et qu'ils privilégient aujourd'hui la qualité sur la quantité.

Dans un tel contexte, si les producteurs veulent accroître leurs ventes, c'est à eux qu'il appartient de créer chez les consommateurs de nouveaux besoins. Cette politique, désignée parfois sous le terme de *marketing de l'offre* (par opposition au « marketing de la demande » qui caractérisait la période antérieure), consiste à innover constamment, c'est-à-dire à proposer aux consommateurs des produits nouveaux ou améliorés qui répondent à leurs besoins mieux que les produits précédents.

Exemples

Pour maintenir et accroître ses parts de marché, Pampers lance tous les deux ou trois ans une innovation significative concernant les couches-culottes.

Apple est une entreprise qui ne cesse d'innover et de favoriser de nombreuses formes de « ruptures sociologiques et comportementales » en mettant à disposition de ses clients des produits dont la performance et la convivialité utilisent à plein le potentiel lié à la convergence technologique (iPod, iPhone, iPad, etc.).

Nescafé ne maintient la progression de ses ventes que par le lancement régulier :

- de nouveaux produits (Alta Rica, Cap Colombie, etc.)
- d'améliorations qualitatives majeures (café lyophilisé, « plein arôme », etc.)

1.3 Des consommateurs plus exigeants et plus critiques

En même temps que leur appétit de consommation s'émousse, les consommateurs semblent faire preuve de plus de discernement et d'exigences dans leurs achats. Confrontés à une offre surabondante et à une concurrence sévère entre les marques, ils sont de plus en plus attentifs au rapport qualité-prix des produits qu'ils achètent. Ils n'acceptent de payer plus cher un produit d'une marque réputée que s'ils croient y trouver une « valeur » plus grande que dans les produits analogues vendus moins cher sous marques de distributeurs ou 1^{er} prix.

Ces tendances à une consommation plus « intelligente » sont illustrées – et en même temps renforcées – par l'importance des organisations consuméristes de défense des consommateurs, et par le succès de leurs publications, telles que *60 millions de consommateurs* ou *Que choisir* ?

C'est pourquoi, les fabricants de grandes marques doivent avoir la préoccupation constante d'offrir aux consommateurs une véritable « valeur supplémentaire » par rapport aux produits concurrents, que ce soit dans les caractéristiques intrinsèques du produit, son packaging, les services qui lui sont associés ou la qualité des relations qu'ils peuvent instaurer avec leurs clients (cf. chap. 8, sect. 2).

De même qu'ils sont plus exigeants à l'égard des produits, les consommateurs semblent plus critiques à l'égard de la communication, notamment publicitaire. Ils souhaitent une communication plus honnête et plus informative, se méfient de la « publicité spectacle » et se refusent à être manipulés. On observe des attitudes analogues à l'égard de la promotion : les consommateurs sont de plus en plus demandeurs d'avantages promotionnels, mais à condition qu'il s'agisse d'avantages réels et tangibles, tels que des réductions de prix, et non de promesses de gain illusoires et trompeuses. Les annonceurs et leurs agences de publicité et de promotion doivent tenir compte de ces évolutions dans la conception de leurs campagnes.

1.4 L'ère du « zapping comportemental »

Sous les effets combinés de la mondialisation, de l'accroissement de l'intensité concurrentielle et de la transparence des marchés, le consommateur se trouve « courtoisé » de toute part. Confronté à un choix extraordinairement large, le consommateur devient *plus versatile et moins fidèle* à la marque ou au produit.

Exemple

Pour un consommateur français, le problème n'est plus aujourd'hui d'avoir une voiture ou pas, mais de pouvoir faire son choix face aux multiples sollicitations françaises, allemandes, américaines, japonaises voire coréennes dont il est l'objet par voie médiatique, postale, téléphonique, etc.

Par ailleurs, l'avènement d'Internet lui permettant un accès quasi illimité à l'information, le consommateur exerce à plein sa liberté de choix sur un marché dont il a appris à faire jouer les lois de la concurrence.

L'augmentation de l'offre s'accompagne d'une baisse logique de la fidélité du client. Mieux informé et sollicité par une offre pléthorique et diversifiée, le consommateur a pris conscience que le rapport de force penchait désormais en sa faveur. D'ailleurs, les efforts déployés par les entreprises pour le convaincre d'acheter et de leur rester fidèle lui en apportent la preuve.

Dans un tel contexte, le « produit » vendu n'est plus seulement un ensemble de caractéristiques intrinsèques et *l'interaction, l'échange et la négociation* apparaissent aussi comme les véhicules obligatoires et privilégiés des ajustements entre les parties pour arriver à une meilleure définition des besoins du consommateur et des caractéristiques de la prestation globale. Le défi de l'entreprise consiste à élaborer un *contrat de confiance* partagé avec le client et à faire du client un véritable *partenaire*.

2 Les évolutions technologiques

Sous l'impulsion des technologies et des modes de communication numériques, le changement de millénaire a coïncidé avec les *mutations radicales* de certaines structures politiques, économiques et sociales des pays développés : tout est désormais interconnecté. Les technologies de l'information modifient notre vision du monde : la perspective d'une localisation statique est remplacée par celle du « n'importe où et n'importe quand » et de l'échange *interactif*. Les nouvelles technologies sont de plus en plus disponibles et désormais accessibles aux entreprises et surtout aux individus. En même temps, elles créent chez le consommateur l'attente d'un *meilleur service* et de *solutions instantanées*. Interactives, ces technologies permettent aussi aux entreprises d'écouter et de suivre les réactions du marché, de mieux les prendre en compte et d'offrir des services à plus forte valeur ajoutée dans la mesure où les prestataires peuvent intégrer l'expression de ces besoins pratiquement et rapidement au sein de leur système d'offre.

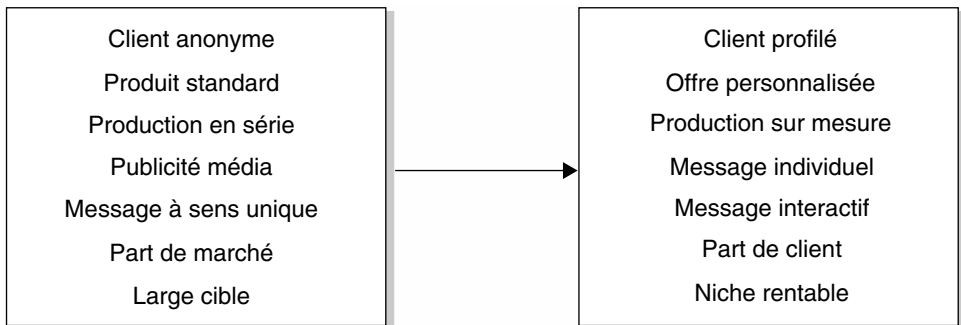


Figure 11.1 — Du *broadcasting* au *narrowcasting*

Sur le plan de la communication, ces évolutions permettent à l'entreprise de passer d'un mode anonyme destiné à un large public (*broadcasting*) à une approche plus personnalisée destinée à un client identifié (*narrowcasting*).

Section 2 PRINCIPES DU MARKETING RELATIONNEL

1 D'une orientation produit à une orientation client

Le marketing est un concept qui évolue en fonction des mutations des environnements de l'entreprise. On distingue généralement six grandes phases historiques du marketing qui ont progressivement fait évoluer la démarche d'une orientation centrée sur le produit vers une optique favorisant d'abord et avant tout le consommateur.

1.1 L'ère préindustrielle et l'économie de production à petite échelle

Au cours de cette période, les entreprises sont restées de petite taille et n'exerçaient alors qu'un contrôle sur le marché limité à leur modeste échelle. La stratégie marketing consistait essentiellement à établir des *relations individualisées* et *privilegiées* avec un faible nombre de clients. Le chiffre d'affaires était généralement peu élevé et les économies d'échelle inexistantes.

1.2 La première moitié du vingtième siècle : l'ère des marchés de masse

Cette période marque le développement de la production de masse qui permet aux entreprises de réaliser des *économies d'échelle* sur un volume de produits fabriqués très large. Des produits standardisés et relativement indifférenciés sont proposés à un marché en pleine expansion pour lequel la demande est largement insatisfaite et « gourmande » de nouveaux produits.

1.3 Les années soixante-dix : l'ère de la segmentation

Cette période marque l'avènement de la segmentation. L'entreprise cherche à distinguer des sous-groupes de consommateurs homogènes, en dissociant les individus par tranches d'âges, de revenus, par niveau d'éducation, etc. (cf. chap. 2, sect. 6). Profitant d'une meilleure flexibilité de l'outil de production et cherchant à contrecarrer une concurrence de plus en plus vive, les entreprises essayent alors de préciser et d'affiner leur réponse aux besoins plus spécifiques de certaines catégories de consommateurs afin de se démarquer des concurrents et en vue de maximiser leur profit.

1.4 Les années quatre-vingt : l'ère de la « qualité totale »

Les consommateurs ne sont pas seulement différents par segments, ils deviennent aussi plus exigeants et beaucoup plus actifs dans leur processus de choix et dans

leurs modes de consommation. Les années quatre-vingt sont celles de la qualité. Plusieurs années durant, les entreprises ont cherché à perfectionner leurs techniques de production et de gestion. Elles ont bien évidemment cherché à développer de nouvelles approches vis-à-vis de leurs segments mais celles-ci sont, somme toute, restées relativement limitées au regard de l'énorme effort consacré à la *qualité totale*. Le marketing reste encore, à cette époque, essentiellement tourné vers la transaction pure et simple. La *part de marché* est « l'indicateur vedette » de la compétitivité de l'entreprise et le profit à court terme l'un des instruments privilégiés de gestion de l'entreprise.

1.5 Les années quatre-vingt-dix : l'orientation client et le « one to some »

Cette période marque le début d'une transition importante : les entreprises rentrent dans l'ère de la *généralisation des technologies de l'information*. Les bases de données et les systèmes d'information dédiés à l'observation et à l'étude du marché et de ses différentes composantes se multiplient. Les entreprises redécouvrent les avantages de la relation directe. L'importance des services dans le développement des pays développés confère au *marketing relationnel* ses premières lettres de noblesse et la gestion de la relation est perçue comme un moyen privilégié de différenciation concurrentielle et de rentabilité à terme.

1.6 Les années deux mille et suivantes : l'orientation client et le « one to one »

La prise en compte d'un marketing véritablement *interactif* qui consiste à ne plus considérer le client comme un élément passif marque l'un des tournants majeurs de l'évolution marketing récente. Elle vise à rompre avec des modèles « classiques » pour adopter une approche selon laquelle la décision d'achat devient le fruit d'un *échange continu* entre le vendeur et l'acheteur, au cours duquel le contrôle de l'information est partagé entre les parties. La prise en considération *permanente* des réactions du consommateur permet alors à l'entreprise d'ajuster continuellement l'offre pour aboutir à une proposition la plus adéquate possible. La puissance actuelle des nouvelles technologies de l'information et de la communication confèrent à la perspective relationnelle une force et une ampleur nouvelle. Si les banques de données traditionnelles de première génération ont grandement facilité le passage d'un marketing « à large spectre » à un marketing mieux ciblé (*one to some*), les banques de données de dernière génération, plus sophistiquées encore et de plus grandes capacités, permettent à l'entreprise d'aboutir à un marketing interactif, individualisé, de personne à personne (*one to one*) : le mythe d'une offre spécifique par client devient désormais réalité grâce à la puissance des systèmes mis en place.

Et de ce fait, l'entreprise retourne à *l'approche individualisée* qui marquait l'ère préindustrielle mais sur une *échelle* jusqu'alors inconnue. Aujourd'hui, on peut d'ailleurs mettre en exergue que les principales tendances actuelles du marketing sont toutes issues de cette démarche de plus en plus personnelle, intime, interactive et participative du consommateur à sa propre consommation.

2 D'une approche transactionnelle à une approche relationnelle

2.1 Les deux dimensions de la perspective relationnelle

Pour séduisante qu'elle soit, la perspective relationnelle nécessite une « culture du client » très poussée au sein de l'entreprise et la bataille engagée est désormais stratégique, humaine et organisationnelle au moins autant que technologique. À ce titre, deux aspects majeurs nous semblent caractériser ce marketing plus relationnel et mieux différencié :

1. Une optique, désormais classique, favorisant les *rapports à plus long terme* entre acteurs et privilégiant le *maintien* des relations avec les clients actuels de l'entreprise sur le « recrutement » de nouveaux clients. Dans cette optique, priorité est alors donnée au capital client et à sa *life time value* (espérance de marge sur la vie totale probable du consommateur) davantage qu'à la part de marché (espérance de chiffre d'affaires sur le nombre total de consommateur touchés). Il devient en effet primordial, dans un contexte de concurrence exacerbée, que l'entreprise favorise le *zéro départ* de ses clients au moins autant que la conquête de nouveaux clients. Dit de façon plus simple encore, il ne s'agit plus de vendre un *produit standardisé au nombre maximum de clients* mais de vendre le *maximum de prestations au même client*.
 - Les effets de la *rétenion* des clients sont aujourd'hui plus importants sur les profits que les économies d'échelle, la part de marché, ou encore les coûts par unité vendue que l'on associe pourtant couramment à des avantages concurrentiels majeurs : nous démontrerons au prochain paragraphe que *plus la relation avec l'entreprise dure, plus les profits augmentent*.
2. Une optique plus novatrice prenant en considération la multiplicité des acteurs et l'importance stratégique des réseaux de l'entreprise.
 - Le marketing relationnel se fonde sur le principe que l'entreprise est en relation non pas avec un seul et unique ensemble composé de clients potentiels mais bien avec une *diversité de réseaux* constitués de clients, d'interlocuteurs de référence, de fournisseurs, de collaborateurs externes, de prescripteurs et du personnel de l'entreprise. Le marketing relationnel privilégie par conséquent une *démarche globale* et substitue à la seule analyse d'un marché de consommateurs, différentes méthodes de concertation et de *partenariats* avec l'ensemble des réseaux ayant une influence directe ou indirecte sur la demande.

Exemple

Les avantages « classiques » mis en place par Amazon à travers sa formule résident principalement dans la gamme extrêmement large des livres proposés au lecteur et dans les coûts logistiques très compétitifs du système mis en place (cf. chap. 5, sect. 6). Par ailleurs – et c’est certainement l’un des paradoxes et la « beauté » majeure de la formule virtuelle organisée par l’entreprise – Amazon est en mesure d’assurer une prestation très personnalisée à ses clients et propose de nouveaux modes de relation entre lecteurs. L’internaute peut ainsi avoir un accès direct aux critiques d’ouvrage de son choix et peut, de la même façon, communiquer avec une communauté virtuelle de lecteurs partageant les mêmes centres d’intérêt que lui. En fonction de la commande passée, Amazon.com permet en effet à son client de se connecter avec le groupe des lecteurs ayant un profil (de commandes) similaire.

Dans cette seconde optique, le marketing relationnel regroupe ainsi des modes d’action aussi divers que le *marketing amont* (destiné aux fournisseurs et aux sous-traitants), le *marketing interne* (orienté vers les salariés de l’entreprise) ou encore le *trade marketing* (tourné vers les distributeurs).

2.2 La fidélisation au cœur de la stratégie marketing de l’entreprise

La fidélisation du consommateur est aujourd’hui *une nécessité* face à des conditions de concurrence qui se font de plus en plus rudes et des évolutions comportementales de plus en plus exigeantes. Pourtant et jusqu’à une époque récente, la fidélisation était le moteur le moins connu – et le plus négligé – de la croissance des sociétés.

■ *Fidélisation et perspective transactionnelle*

De façon schématique, on peut distinguer cinq grandes formes traditionnelles de fidélisation qui ne sont pas l’expression d’une optique relationnelle à proprement parler. Toutes ces formes de fidélisation, délibérées ou fortuites, ont en commun de ne pas s’intéresser aux individus mais à des cibles existantes, figées et définies sur le strict plan statistique (titulaires d’un produit bancaire particulier, voyageurs « business » d’une compagnie aérienne par exemple). Ce sont des fidélisations « imposées », rendues possibles par l’absence d’alternatives véritables. Elles ne sont pas le résultat d’une stratégie différenciée qui prenne en compte la personnalité et le comportement véritable de chacun des clients mais résultent au contraire d’une logique d’assujettissement, de productivité et de rentabilité à court terme :

- la *fidélisation par défaut* est le résultat d’une faible implication du client vis-à-vis de la classe de produits vendus par l’entreprise ou d’un marché peu actif;
- la *fidélisation par contrainte* est celle qui est implicitement visée par des techniques comme la mensualisation des primes pour les assureurs, l’offre multiproduit, les délais à respecter pour résilier des contrats. C’est aussi le résultat de la

- lourdeur des démarches et des procédures pour changer de banque, voire pour changer d'agence au sein d'une même banque ;
- la *fidélisation par foisonnement de l'offre* est la tactique de l'hyper-choix qui provoque une sollicitation permanente, soi-disant porteuse d'image de dynamisme et de modernité, et dont l'objectif est de capter l'attention du client et de la détourner d'offres concurrentes. Mais l'un des effets pervers de ce foisonnement est de renforcer la banalisation de l'offre de l'entreprise qui pratique ce type d'approche ;
 - la *fidélisation par proximité physique* cherche à se substituer à la « proximité mentale et affective », pourtant seule réellement opérante. En misant sur la proximité physique comme facteur d'attraction et de fidélisation, de nombreuses sociétés de service n'ont fait que la moitié du chemin. Elles ont, en effet, oublié la connivence ou la familiarité. À l'heure de l'intensification du recours aux technologies de l'information, les réseaux « physiques » paient d'ailleurs très cher cette multiplication des points de contact qui n'est pas parvenue à modifier réellement leurs rapports à la clientèle et qui pèse encore lourdement sur leur coefficient d'exploitation. *A contrario*, certains « canaux virtuels » parviennent assez bien à développer un sentiment de personnalisation, de proximité et de service auprès de leurs clients (cf. chap. 5, sect. 6) ;
 - la *fidélisation par transmission aux « ayants droits »* permet aux enfants d'un client, par exemple, de bénéficier de conditions privilégiées de la part de l'entreprise. Elle joue sur la dépendance du nouveau client par rapport à ses proches et reste, de ce point de vue, très vulnérable à toute émancipation du consommateur et tout désir d'autonomie.

■ **Fidélisation et perspective relationnelle**

La perspective relationnelle fondée sur la fidélisation du consommateur – en prenant le contrepied d'une optique strictement organisée autour de la part de marché – provoque aussi un « revirement culturel » au sein de l'entreprise qui doit, sur le long terme, favoriser le service véritable et la qualité sur la recherche de solutions à rentabilité immédiate, elles-mêmes fondées sur l'augmentation de la productivité, sur la diminution des coûts et sur une politique d'amélioration du service « à petits pas ».

Exemple

Aux États-Unis, les sociétés perdent en moyenne la moitié de leurs clients sur une période de cinq ans, la moitié de leurs employés en quatre ans et la moitié de leurs actionnaires en moins d'un an. Ces défections se traduisent par une baisse drastique des résultats.

Le marketing relationnel repose sur la prise en compte de l'individu dans toutes ses dimensions et dans tous les aspects de sa vie, en fonction du moment et des

circonstances. Ce marketing essaie d'*appréhender la complexité, la « volatilité » et la relativité des comportements* pour pouvoir construire des stratégies marketing évolutives et adaptées.

Le client doit donc être pris tel qu'il est, avec ses caractéristiques socio-culturelles propres et ses spécificités individuelles, et ne doit plus se définir par son appartenance à une catégorie trop large ou une communauté mal définie, créée par l'artifice statistique de sondages ou d'enquêtes. Dans cette optique, les entreprises privilégient un marketing interactif et concret, « connecté sur la vie », dont l'objectif principal est de *transformer chaque transaction en relation*. En partant du principe que la vente n'est qu'une étape au sein d'un processus plus complexe, le point de départ d'une relation destinée à durer, la puissance et la flexibilité des outils d'information disponibles permettent une analyse relativement précise des besoins et un traitement différencié de la demande.

■ **Fidélisation et profitabilité de l'entreprise**

Fidéliser les clients commence par une connaissance approfondie de leurs comportements et de leurs besoins. Il faut pouvoir s'appuyer sur des études de marché minucieuses et des systèmes d'information performants. Les stratégies de fidélisation dépendent des organisations qui les mettent en œuvre; elles doivent être spécifiques à chaque segment de clientèle et parfois même à chaque canal de distribution.

Les clients satisfaits – en consolidant leurs rapports avec l'entreprise dans la durée – constituent de véritables « actifs » pour l'organisation qui lui assurent des revenus continus, élevés et croissants. Quelques études – destinées à quantifier, en se fondant sur des données empiriques, la relation entre fidélité des clients et profits d'entreprise – ont permis de mesurer qu'un accroissement de seulement 5 % de la fidélité pouvait provoquer des augmentations de rentabilité considérables, généralement comprises entre 25 % et 85 % selon les secteurs¹.

Dans la plupart des entreprises, les systèmes comptables habituellement utilisés – en ne différenciant pas les profits provenant des ventes aux nouveaux clients de ceux provenant de « clients consolidés » – ne permettent pas d'effectuer des estimations financières de la valeur liée à la fidélité du client. Pour réussir à en comprendre parfaitement « l'économie », il est nécessaire d'examiner les coûts d'acquisition de nouveaux clients, le profit de base moyen, la croissance du profit et les coûts d'exploitation par client ainsi que le coût supplémentaire que les clients fidèles sont disposés à payer pour une prestation donnée.

Les avantages en termes de rentabilité d'une approche relationnelle sur une optique purement transactionnelle sont désormais bien connus. Rappelons-en ici les principaux bénéfices :

1. Frederick Reichheld et Earl Sasser, (1990), « Zero Defections : Quality Comes to Services », *Harvard Business Review*, (septembre-octobre), pp. 105-111.

- acquérir de nouveaux clients coûte cher (publicité, frais commerciaux, formules de financement, etc.). Fidéliser ses clients actuels s'avère beaucoup *moins coûteux* en terme non seulement de *prospection* mais aussi de *promotion*;
- le *bouche à oreille positif* des clients satisfaits représente le vecteur de communication le plus puissant qui soit. Non seulement il est gratuit pour l'entreprise mais les clients fidèles sont eux-mêmes les meilleurs « ambassadeurs » de la société (source neutre et désintéressée, argumentation totalement adaptée à l'interlocuteur, relations interpersonnelles et privilégiée, etc.);
- les clients commencent par faire un usage limité des produits et des services offerts par l'entreprise. Par la suite et plus confiants, ils *augmentent graduellement* leur consommation en connaissant mieux la société, ses modes de fonctionnement et ses principes d'organisation;
- les *coûts opérationnels diminuent* au fur et à mesure que les clients « s'habituent » aux modes de fonctionnement de l'entreprise et qu'ils deviennent plus compétents dans l'usage des services offerts. En outre, vendre de nouvelles prestations à des clients acquis coûte moins cher à l'entreprise car, dans ce cas, c'est elle qui les connaît déjà;
- les clients fidèles sont généralement disposés, dans une proportion raisonnable, à payer un prix un peu plus élevé que celui que sont prêts à accepter de nouveaux clients. La *confiance* instaurée par l'entreprise et l'*économie du temps* passé à comparer les alternatives de choix peuvent, à cet égard, s'interpréter comme des services supplémentaires pour lesquels le client – sans l'exprimer aussi clairement – est disposé à payer un peu plus cher. Cette dernière dimension a néanmoins été remise en question par des travaux cherchant à estimer la valeur comptable et financière du « capital client » : un client fidèle peut en effet « négocier » sa fidélité auprès de certains prestataires pour en obtenir des conditions plus avantageuses et certains privilèges¹.

2.3 Les principales étapes de la démarche relationnelle

La mise en œuvre du marketing relationnel commence par l'identification des clients à forts potentiels pour l'activité concernée et la stratégie de communication est généralement définie en vue d'augmenter à la fois le *profit total par opération* et le *profit individuel par client*. L'utilisation des bases de données permet de comprendre les besoins spécifiques de tous les micro-segments de clientèle et la définition d'une offre adaptée à chacun d'entre eux (caractéristiques du produit, ajustement du prix, définition du service, etc.).

1. Reinartz Werner et V. Kumar (2002), "The Mismanagement of Customer Loyalty," *Harvard Business Review*, (juillet), pp. 86-94.

Le marketing relationnel, de ce fait, doit se fonder sur *quatre étapes successives* dans la vie du client : sélectionner, acquérir, retenir et valoriser.

La *sélection* des clients ou des prospects ne doit pas se limiter aux seuls segments à revenu élevé. Le fait de privilégier la fidélisation des clients existants ne doit surtout pas conduire l'entreprise à exclure l'*acquisition* de nouveaux clients à fort potentiels. Étant donné la volatilité croissante des consommateurs et la tendance à la banalisation de l'offre, les marques doivent redoubler d'imagination pour conquérir de nouveaux clients. C'est au cours de la phase de *rétenion* que le suivi du client et l'exploitation judicieuse des bases de données concernant l'évolution de ses besoins vont jouer un rôle clé sur sa fidélisation. Pour ce faire, l'entreprise doit mettre en place une démarche de *valorisation* qui est à la fois complexe et coûteuse (programmes de fidélisation, manifestations exceptionnelles, « clubs privilèges », réductions temporaires, etc.). Mais la relation établie entre le client et l'entreprise, fondée sur la confiance réciproque, permet aussi à la marque de mettre en place des offres exclusives ou des offres croisées qui consistent à accroître pour chaque client la vente de produits ou de services annexes et associés.

3 Les caractéristiques du marketing relationnel

3.1 Un marketing de la demande orienté sur la « part de client »

Le marketing relationnel cherche à s'adapter le mieux possible aux demandes spécifiques de chaque consommateur. Tournée vers l'individu, la *micro-segmentation* prend le relais des macro-segmentations classiques et cherche à lui proposer des *offres personnalisées et individualisées*. La stratégie de niche est l'approche la plus couramment retenue et chaque client peut constituer à lui seul un segment de marché. Les propositions offertes ont pour principal objectif d'accentuer le caractère unique et distinctif de la relation instaurée et d'accroître les *coûts de transfert* – réels ou psychologiques – supportés par le consommateur en cas de passage d'un prestataire à un autre.

Exemple

Total, à travers sa promesse, « vous ne viendrez plus chez nous par hasard », revendiquait une vraie différenciation par des services personnalisés sur un secteur où le produit distribué et vendu – l'essence à la pompe – rendait la différenciation presque impossible. Grâce à ses point cadeaux et son offre d'adhésion au « Club Total » avec une promesse d'assistance gratuite pendant 15 jours après chaque plein effectué dans ses stations, Total suscitait chez ses clients un raisonnement du type : « si je fais mon plein ailleurs, je ne bénéficierai pas de l'assistance gratuite de Total en cas de panne ». Cette campagne a permis de fidéliser un nombre important de clients, surtout chez les femmes, particulièrement sensibles à l'argument de l'assistance.

Le combat n'est plus désormais celui de la *part de marché* mais celui de la *part de client*.

Alors que l'entreprise traditionnelle se concentre sur une gamme de produits limitée et cherche à satisfaire un certain type de besoins auprès d'un nombre aussi important que possible de consommateurs homogènes, l'entreprise relationnelle se concentre davantage sur ses clients fidèles auprès desquels elle cherche à satisfaire de nombreux besoins. Pour ce faire, l'entreprise s'appuie sur un dialogue permanent avec ses clients et tire parti de ce dialogue pour leur fournir un produit, un service ou une solution « sur-mesure ».

3.2 Un marketing de base de données

L'utilité réelle de la technologie ne peut totalement s'exprimer aujourd'hui qu'à condition de maîtriser la collecte, le stockage et la gestion des informations relatives au client.

Dans cette optique, l'entreprise doit aussi savoir anticiper les attentes et les comportements futurs de ses clients et même si les études restent un moyen efficace d'anticiper les comportements et les attentes, elles ne sont pas toujours très fiables. Les consommateurs ont généralement tendance, même si les techniques de sondage ont évolué, à déformer la réalité et à exagérer les réponses apportées – hors contexte – aux questions des instituts ou des sociétés spécialisées. Le comportement des clients doit plutôt être déduit – dans un contexte précis – à partir du comportement réel de chacun d'entre eux, sur la base des informations détenues par l'entreprise.

Exemple

Les compagnies aériennes (Air France, KLM, British Airways, etc.) ont été les premières à proposer des cartes de fidélité à leurs passagers. Ce type de carte permet de suivre et d'analyser les dépenses par client, par poste ou par destination : les données collectées traduisent le comportement réel d'un voyageur. Fondées sur « l'historique » du comportement de chaque client, ces données présentent une grande fiabilité et leur analyse est riche en enseignements lorsque la compagnie souhaite proposer des prestations spécifiques, développer de nouvelles routes ou mettre en place de nouveaux services à bord.

L'exploitation bien comprise des bases de données relationnelles présente un autre intérêt pour l'entreprise : lui permettre d'inciter ses clients à accroître le *périmètre* de leur relation tant en terme de nombre de produits achetés que de fréquence d'achat. Une fois chaque segment identifié – en fonction de la marge brute dégagée par client ou en fonction de son « portefeuille » de produits achetés par exemple – l'entreprise peut alors définir une stratégie relationnelle adaptée à chacun d'eux afin de maximiser leur rentabilité ou en vue de faire évoluer chacun d'entre eux vers un segment ayant un taux de profitabilité supérieur.

Ce type de démarche peut prendre *trois formes* principales :

- désinvestir purement et simplement sur les segments peu rentables ;

- mettre en œuvre les moyens nécessaires pour que chaque segment pour lequel l'entreprise perd de l'argent devienne rentable ;
- augmenter la rentabilité des segments déjà rentables.

Lorsque les clients s'avèrent peu rentables mais qu'ils représentent à terme une opportunité potentielle pour l'entreprise, une stratégie pour rendre ce segment plus attractif peut être employée :

- soit en réduisant les coûts de gestion de chaque client pour augmenter la marge brute du segment dans sa totalité ;
- soit en proposant des produits et des services nouveaux et susceptibles d'accroître la « part de client » pour chaque individu identifié au sein du segment.

Décider d'écarter des clients non rentables n'est jamais chose facile et peu d'entreprises s'y emploient car le choix de laisser une partie de sa clientèle – même non rentable – partir à la concurrence est une décision toujours pénible.

3.3 Un marketing de collaboration et un engagement sur le long terme

La relation entre l'entreprise et sa clientèle doit idéalement se concevoir comme une relation à double sens et *d'apprentissage mutuel*. Si l'entreprise cherche à mieux répondre aux besoins de ses clients, il faut qu'en retour les clients apprennent à mieux connaître l'offre de l'entreprise. Une fois instaurée, cette connaissance réciproque favorise la gestion de la relation et devient un véritable facteur de différenciation pour l'entreprise car aucun des deux n'a intérêt à quitter l'autre. La proximité, l'engagement réciproque constitue à terme de formidables *barrières à la mobilité* du client qui aura, au fur et à mesure que la relation s'installe, beaucoup de mal à trouver un prestataire qui réponde aussi précisément à ses besoins.

4 Les limites du marketing relationnel

4.1 L'intrusion de l'entreprise dans la vie privée du consommateur

Le marketing relationnel est, par nature même, indiscret. Les questions posées, les informations collectées peuvent être parfois perçues comme une véritable intrusion dans la vie privée du consommateur. Un sentiment de harcèlement permanent peut parfois se faire jour.

Par ailleurs, certains clients, conscients de la valeur stratégique des informations les concernant vont les négocier contre certains avantages auprès de l'entreprise qui souhaite mieux les connaître. Au-delà, certains clients, tout en restant fidèles, ne souhaitent pas se dévoiler... Et qui ne s'est jamais senti gêné ou agressé à l'égard d'un personnel trop empressé et omniprésent ?

4.2 La pression de la logique des actionnaires

Cette pression conduit les dirigeants de l'entreprise à privilégier l'amélioration de la rentabilité immédiate sur toutes autres considérations. Toute stratégie relationnelle digne de ce nom nécessite, pour pouvoir être appliquée dans des conditions idéales et exprimer pleinement les bénéfices qui lui sont attachés, des échéances à plus long terme en contradiction avec les objectifs financiers et spéculatifs à court terme réclamés par les actionnaires.

4.3 Le rôle parfois contradictoire des technologies de l'information

Si les évolutions des technologies de l'information permettent d'accroître les capacités de traitement et de stockage de manière considérable même sur courtes périodes, le développement d'Internet a également accru la *transparence* des marchés, démocratisé l'accès à l'information et donné au consommateur de nouveaux pouvoirs (liberté de choix plus importante, possibilités de comparaison accrues entre alternatives, etc.). Ces nouveaux avantages semblent souvent encourager les échanges ponctuels bien plus que les relations durables.

4.4 Une difficile révolution des mentalités et des structures de l'entreprise

L'organisation traditionnelle d'une entreprise se structure autour de ses métiers et de ses activités. Le marketing relationnel s'inscrit dans un autre contexte où la gestion de la relation client demande une tout autre structure organisationnelle, *décloisonnée* et plus transversale, dépassant la logique des départements dans l'entreprise.

Toute démarche vers le marketing relationnel et *l'industrialisation du sur-mesure* ne va pas sans difficultés, dans des entreprises trop longtemps habituées à des segmentations sommaires, et ne disposant pas de systèmes d'information orientés vers les clients. Elle exige donc un *changement de culture* et une forte implication des dirigeants pour que la stratégie de fidélisation puisse être valablement mise en œuvre. Elle nécessite aussi des outils (bases de données relationnelles, systèmes de mesure et de suivi, etc.) qui, sans résolution stratégique ferme, resteraient autant de mesures inefficaces.

Par ailleurs et comme pour la fidélisation, la rentabilité se manifeste dans la durée. Estimer le potentiel de rentabilité consolidée dans le temps d'un client est une tâche complexe, mais c'est aussi une nécessité, ne serait-ce que pour évaluer l'investissement acceptable afin de décider ou non de fidéliser ce client.

L'importance de l'infrastructure technologique requise demande un investissement financier important qui n'est pas toujours accessible aux petites et moyennes structures.

Exemple

Les PME ont rarement besoin de gérer des capacités de plusieurs millions d'informations. Elles peuvent, par exemple, travailler à partir d'un tableur et d'un simple ordinateur personnel qui peuvent souvent suffire à suivre leur clientèle. Les coiffeurs, les parfumeurs, les esthéticiennes sont d'ailleurs familiers de ce type de pratiques plus « modestes » mais parfaitement adaptées à une clientèle de quartier.

4.5 Des complémentarités entre approche transactionnelle et approche relationnelle

Certains spécialistes ont critiqué l'approche relationnelle dans son intégralité en affirmant que le marketing relationnel n'est finalement qu'une série de transactions sur une période de temps donnée. Il n'est pas évident que les clients soient à la recherche de relations plus « denses » et durables. Pour éviter notamment l'irruption du vendeur dans sa sphère privée, le consommateur peut favoriser dans de nombreux cas, un échange *spot*, c'est-à-dire une transaction discrète et *discontinue*. La récurrence des contacts entre un consommateur et une entreprise n'aboutit pas forcément à une relation durable pas plus que certains achats répétés ne traduisent une fidélité véritable à l'égard d'un produit ou d'une marque.

Si le marketing relationnel est apparu comme une réponse aux évolutions de l'environnement actuel (*cf.* sect. 1), justifiée notamment par l'accroissement des pressions concurrentielles sur de nombreux secteurs et une capacité de différenciation de plus en plus restreinte, vouloir réduire le marketing actuel au marketing relationnel, c'est oublier la disparité des besoins des clients (certains clients sont purement transactionnels, d'autres sont relationnels par essence, la plupart enfin sont une combinaison des deux), la diversité des services ou des produits offerts et les spécificités des situations d'usage. Le contexte concurrentiel, lui-même, peut parfois dicter au client un comportement et des attitudes indépendantes de ses caractéristiques individuelles ou des caractéristiques du produit vendu.

Exemple

Les guerres de « bouquets de services » auxquelles se livrent les principaux opérateurs de télécommunications associées à des politiques fort peu relationnelles par essence ne font qu'encourager un comportement d'infidélité permanent et transactionnel de la part des consommateurs

On peut donc conclure que chaque type d'approche se justifie dans un contexte ou par rapport à un public particulier. Aucune des deux n'est exclusive. On pourrait d'ailleurs concevoir le contact entre l'entreprise et son client comme un continuum où l'optique transactionnelle serait privilégiée dans un premier temps et où l'optique relationnelle prendrait peu à peu le pas.

Section 3 LES OUTILS DU MARKETING RELATIONNEL

1 Le marketing direct

1.1 Définition, caractéristiques et applications du marketing direct

Les techniques de marketing direct, qui vont être présentées ici dans le cadre de la politique de communication, auraient pu tout aussi bien être traitées dans le chapitre sur la distribution ou dans celui sur la vente, car elles sont à la fois un outil de communication et un canal de distribution et de vente. On peut les définir comme l'ensemble des moyens « classiques » de communication individualisés, par lesquels une entreprise offre à ses clients potentiels la possibilité d'acheter ses produits directement, c'est-à-dire sans intermédiaire.

Exemples

- Vente par correspondance sur catalogue (type La Redoute).
- Vente par correspondance d'abonnements à des magazines (type France Abonnements).
- Clubs de livre (type *France Loisirs* ou le *Grand Livre du mois*).
- Collecte de fonds par des organisations philanthropiques ou caritatives (Médecins sans frontières, Ligue nationale contre le cancer, etc.).

Les principales caractéristiques du marketing direct, par rapport aux autres moyens de communication, sont :

- son caractère « individualisé » qui permet un ciblage relativement précis des messages et des offres ;
- le caractère interactif des relations qu'il cherche à établir avec les membres des cibles visées ;
- la recherche de réponses immédiates de la part des personnes de la cible (sous forme d'achats, de dons, etc.), ce qui rapproche le marketing direct de la promotion.

Ces caractéristiques confèrent aux techniques de marketing direct une assez grande efficacité, tout au moins pour certaines cibles et pour certains produits, ce qui explique qu'elles connaissent un développement régulier, notamment dans certains secteurs tels ceux du livre, des abonnements à la presse et des organisations caritatives.

Les offres auxquelles s'appliquent les techniques de marketing direct peuvent être ponctuelles (ou « *one shot* ») : il s'agit dans ces cas de réaliser une vente unique auprès des personnes visées (par exemple la vente de l'*Encyclopædia Universalis* en format papier et sans mise à jour). Elles peuvent aussi être répétitives, chaque personne de la cible se voyant offrir régulièrement la possibilité d'achats successifs (par exemple les ventes sur catalogue, les clubs de livres, de vins ou encore la vente

de l'*Encyclopædia Universalis* en format électronique avec mises à jour périodiques).

Les principaux problèmes que pose la mise en œuvre des techniques du marketing direct concernent, d'une part, la constitution et la gestion des fichiers, d'autre part, le choix et l'utilisation des médias.

1.2 Constitution et gestion des fichiers

■ *Constitution des fichiers*

La disposition d'un fichier de clients potentiels est la condition de base pour la mise en œuvre des techniques du marketing direct. Pour le constituer, plusieurs sources peuvent être utilisées.

- *Sources internes à l'entreprise*

Dans certains cas, le fichier des clients de l'entreprise peut être utilisé pour des opérations de marketing direct.

Exemples

Les grandes banques de dépôt (LCL, BNP-Paribas, etc.) utilisent leurs fichiers internes pour proposer à leurs clients des nouveaux produits bancaires.

France Télécom utilise son fichier d'abonnés pour vendre par correspondance des services spécifiques.

- *Listes en libre accès*

Ce sont les annuaires téléphoniques, annuaires professionnels, etc.

- *Achat ou location de fichiers à des sociétés spécialisées*

En général, ces sociétés ne communiquent pas leurs fichiers aux entreprises qui s'adressent à elles mais procèdent pour leur compte à des mailings ponctuels auprès de tout ou partie des personnes figurant sur ces fichiers. Les réponses obtenues de la part de ces personnes sont communiquées à l'entreprise cliente et peuvent lui servir à constituer peu à peu elle-même un fichier permanent.

- *Utilisation des médias*

Une entreprise peut également se constituer un fichier en faisant paraître dans les médias (notamment la presse écrite) des annonces comportant un « coupon-réponse » ou une invitation à appeler un « numéro vert ».

■ *Gestion des fichiers*

Des techniques de plus en plus sophistiquées de gestion des fichiers permettent d'accroître le rendement des opérations de marketing direct.

• *Enrichissement des fichiers*

En premier lieu, il est parfois possible « d'enrichir » un fichier, c'est-à-dire de recueillir, en plus du nom et de l'adresse des personnes qui y figurent, certaines informations complémentaires : âge, profession et surtout comportements observés en réponse aux sollicitations précédentes.

Exemple

Un club de vente par correspondance de vins fins analyse en permanence les commandes de ses membres, ce qui permet de « qualifier » chacun d'eux en termes de quantités achetées, de préférences et de types de vins commandés.

• *Segmentation du fichier*

À partir des renseignements complémentaires ainsi recueillis, les fichiers peuvent donner lieu à des segmentations qui permettent de mieux cibler les offres.

Exemple

Une société de vente sur catalogue segmente ses fichiers en fonction du nombre annuel de commandes et fait varier la fréquence d'expédition de ses catalogues selon les segments ainsi constitués.

• *Analyses de rendement*

Enfin, pour une entreprise pratiquant régulièrement le marketing direct, il est indispensable d'analyser soigneusement, *a posteriori*, le rendement de chacune de ses offres. Ces analyses permettent par exemple :

- d'épurer le fichier, en éliminant les prospects non rentables ;
- de cibler d'une manière de plus en plus précise les segments correspondant à des offres déterminées ;
- d'adapter les offres (produits offerts et prix demandés) aux habitudes et aux attentes des clients potentiels.

Exemple

Un club de vente de livres par correspondance envoie chaque mois à ses adhérents un catalogue comportant un « livre vedette » et un certain nombre d'autres titres. Grâce à des analyses précises de rendement, menées sur une période de plusieurs années, ce club s'efforce d'optimiser :

- le nombre total de titres à offrir, ainsi que leur répartition par genres (romans, essais, etc.);
- le genre dans lequel doit être choisi le livre vedette ainsi que son prix de vente ;
- le nombre de pages du catalogue, le nombre de titres à présenter sur chaque page, etc.

■ **Choix et gestion des médias**

Le deuxième grand type de problèmes du marketing direct, à côté de ceux liés aux fichiers, est celui du choix et du mode d'emploi des médias utilisés pour communiquer avec les prospects.

Les principaux médias utilisables sont :

- les mass media (notamment la presse écrite) en vue de recruter des adhérents ;
- le publipostage (ou « mailing »), qui peut être utilisé à la fois pour recruter des adhérents et pour leur adresser ensuite des offres ; il représente, de très loin, le média principal utilisé par le marketing direct ;
- le téléphone, qui est le plus interactif des outils du marketing direct, mais qui est très coûteux et ne se prête pas à la présentation de toutes les offres.

Le rendement des offres de marketing direct, qui dépend largement – on l'a vu – de la qualité des fichiers utilisés, dépend aussi de la qualité des messages adressés aux prospects. Des techniques assez sophistiquées de rédaction des messages et de présentation des offres ont été développées. Les professionnels du marketing direct estiment en général qu'une offre doit de préférence :

- avoir un caractère « exceptionnel » ou promotionnel ;
- laisser un délai limité aux prospects pour répondre ;
- faciliter au maximum, matériellement et psychologiquement, une réponse positive.

Exemple

Certains clubs de vente par correspondance utilisent avec succès la technique de l'« option négative », qui consiste à considérer que l'absence de réponse, de la part d'un adhérent, équivaut à la commande de l'article vedette du catalogue.

2 Méthodes du marketing *one to one* et gestion de la relation client

Profitant des nouveaux moyens fournis par la révolution technologique, les hommes de marketing accordent aujourd'hui une importance particulière à la fidélisation et à la personnalisation des produits et services. Ce double objectif est à la base du concept américain de *one to one*¹. Pour y parvenir, l'entreprise doit acquérir une connaissance aussi intime que possible de son client et construire des « liens interactifs » qui permettront de satisfaire ses goûts et ses besoins individuels. La

1. D'après le titre du best seller de Don Peppers et Martha Rogers, (1999), *Le One to One : valorisez votre capital-client*, Éditions d'Organisation.

relation d'apprentissage qui s'instaure entre les deux parties renseigne l'entreprise de façon relativement précise et continue. Dans cette optique, la distinction entre les clients s'opère selon deux critères : les besoins qu'ils expriment et la valeur économique qu'ils représentent. La *différenciation par les besoins* s'attache, de façon tout à fait classique, aux motifs qui poussent un client à acheter un produit particulier. La *différenciation par la valeur* permet à l'entreprise d'évaluer le profit qu'elle pourra tirer du client.

2.1 Identification de la valeur stratégique du client

Pour rester compétitive et travailler de manière rentable, l'entreprise doit prendre en compte la valeur représentée par chacun de ses clients. L'entreprise doit optimiser l'allocation de ses efforts – en temps et en argent – sur ses clients les plus rentables. La valeur stratégique indique le chiffre d'affaires potentiel qu'un client peut apporter à une entreprise. Chaque client n'a pas la même valeur et il est important de différencier chacun d'entre eux. Les techniques qui permettent de connaître la valeur stratégique d'un client s'organisent autour de trois mesures principales :

■ **Le chiffre d'affaires**

Cette approche est la plus simple. Elle consiste à ordonner les clients en fonction du chiffre d'affaires actuel qu'ils génèrent pour l'entreprise par ordre décroissant. Dans cette optique, la loi de Pareto – celle des 20/80 – est généralement vérifiée et on se rend compte que 20 % des clients génèrent à eux seuls 80 % du chiffre d'affaires de la société. L'entreprise peut décider d'établir une « césure » à un certain niveau de chiffre d'affaires généré et se séparer des clients qui se situent en-deçà d'un seuil minimal.

■ **La mesure RFM**

Cette mesure prend en considération trois variables :

- la *récence* (*R*) est la date du dernier achat effectué par le client ;
- la *fréquence* (*F*) est le nombre de fois où le client considéré a effectué des achats au cours d'une période déterminée par l'entreprise ;
- la *montant* (*M*) est le montant cumulé des dépenses effectuées pour un client donné.

Une analyse par tranche est effectuée sur chacune des trois variables et les clients qui présentent les plus forts chiffres d'affaires, la plus faible récence et la plus forte fréquence ont le code le plus attractif pour l'entreprise (111). L'entreprise peut alors décider de ne retenir ou de ne privilégier que certains « codes » en fonction de ses priorités stratégiques et de ses contraintes spécifiques.

■ **La Life Time Value (LTV) ou valeur actualisée du client**

Cette mesure est égale à la somme actualisée (au sens financier du terme) de tous les profits espérés au cours de la durée de vie moyenne d'un client et ce, bien que les profits engrangés sur les transactions futures d'un client ne soient pas seulement d'ordre monétaire. En effet le client peut procurer à l'entreprise autre chose qu'un profit immédiat : leader d'opinion, il peut par exemple la recommander auprès d'un certain nombre de prospects.

Précisons que la LTV – quel que soit le niveau de sophistication des modèles retenus – ne peut généralement pas être calculée avec une précision parfaite compte tenu de l'hétérogénéité et de la diversité des variables qui peuvent intervenir dans le calcul. Néanmoins, même une approximation peut s'avérer très utile en la matière pour segmenter les clients par valeur en trois catégories.

- **CPP : Clients les plus profitables**

Ce sont ceux qui ont la valeur actualisée la plus élevée. Ce sont les clients qu'il faut absolument retenir au sein de l'entreprise et fidéliser.

Exemple

L'hôtel Charles à Boston a classé ses clients en différentes catégories. Ses CPP sont ceux qui descendent au Charles plus de 6 fois par an et dépensent au-delà d'un certain montant au cours de chacune de leurs visites. La Direction a envoyé une lettre à ces CPP en leur proposant d'adhérer au programme des *Distinguished Guests* : procédures d'enregistrement réduites voire supprimées; chambres affectées en fonction des goûts exprimés par le passé; robe de chambre brodée au nom du client dans la salle de bain; places privilégiées dans les restaurants de l'hôtel, etc.

- **CCM : Clients à croissance maximale**

Ces clients ont une LTV inférieure à celle des CPP mais leur potentiel de développement est supérieur à ces derniers. C'est les clients qu'il faut absolument acquérir et développer.

- **CNR : Clients non rentables**

La marge que ces clients procurent à l'entreprise n'est pas suffisante pour compenser les dépenses consenties. La stratégie de l'entreprise consiste soit à en faire des clients plus rentables à l'avenir soit à s'en débarrasser.

2.2 Gestion des canaux d'interactivité

Si l'étape préalable de l'analyse de la valeur permet de différencier les clients de l'entreprise et d'en privilégier certains, la gestion des canaux d'interactivité permet à l'entreprise de gérer ses modes de relation vis-à-vis des clients retenus.

L'analyse de la valeur du client sert de support à l'entreprise pour déterminer un « mix » optimal de canaux d'interaction : face à face, Internet, téléphone, fax, courrier, e-mail.

Le niveau d'utilisation de l'un ou de l'autre de ces canaux dépend essentiellement de trois considérations :

- *le type d'opération* : le face à face est par exemple recommandé pour la conquête de prospects. Par contre, le fax ou Internet se prêtent assez bien à la prise de commande ou de réservation – dans l'hôtellerie par exemple ;
- *le type de client* : plus le client est précieux, plus l'approche doit être personnalisée et privilégier le face à face ;
- *la culture du client* : chaque client a également ses préférences vis-à-vis des modes de communication disponibles. Il faut que l'entreprise se plie – autant que faire se peut – à ces préférences, tout en prenant bien évidemment en considération la gestion des coûts induits par canal.

2.3 Capitalisation des connaissances

Après avoir vu comment l'entreprise pouvait différencier et sélectionner ses clients et comment elle pouvait les approcher, il est maintenant nécessaire d'examiner les outils qui permettent de gérer et de faire vivre la relation client.

La gestion des bases de données constitue pour 85 % des entreprises françaises l'outil privilégié de la relation client. Nous l'avons vu, la constitution et l'enrichissement de fichiers sont inhérents au principe même du marketing relationnel puisque la construction d'une relation durable passe obligatoirement par la connaissance fine des caractéristiques, des goûts et des habitudes du client.

La démarche n'a, en fait, pas grand-chose de nouveau mais la montée en puissance des nouvelles technologies a permis aux entreprises de s'engager pleinement et plus systématiquement dans la collecte d'informations. Les organisations commencent à prendre conscience de la valeur de la connaissance en tant que telle et s'organisent pour gérer leurs savoirs. La démarche de capitalisation des connaissances s'effectue généralement en trois temps :

- *collecter l'information* : l'objectif est ici de réunir un maximum de données dans le cadre d'un *datawarehouse*, véritable épine dorsale de l'entreprise. Ces entrepôts de données permettent d'archiver de façon organisée des données issues de sources aussi bien internes qu'externes à l'entreprise. Le data warehouse permet un stockage intelligent des informations qui offre à l'entreprise la possibilité de récupérer et de structurer les données clients de façon à les rendre plus facilement accessibles et utilisables – dans le cadre d'une différenciation par la valeur par exemple ;
- *enrichir l'information* : l'intérêt est ici pour l'entreprise d'identifier une cible de prospects de plus en plus large et de parfaire le niveau de connaissance de ses

clients actuels. Un *datawarehouse* est, par définition, évolutif; la facilité de mise à jour étant un des critères principaux de performance d'une base de données;

- *exploiter l'information* : cette étape – celle du *datamining* qui peut être traduite par « système d'exploitation des données » – vise à tirer parti de la base de données constituée pour accroître l'efficacité d'opérations commerciales précises (campagnes promotionnelles, mailings, événement spécifique à destination d'un public particulier, etc.).

L'investissement requis dans des outils de *datamining* est un passage obligé pour construire un système de gestion de la rentabilité par client. La technologie disponible permet de mettre à profit les informations recueillies sur le client et d'évaluer les bénéfices générés par les investissements d'une entreprise dans sa relation avec lui.

Exemple

Un des principaux éléments de la relation client pour Chronopost est celui de la facturation. Il existe, dans le cadre des activités de courrier express, pratiquement autant de tarifs que de clients. Avant de mettre en place son nouveau système, il fallait environ quinze jours à Chronopost pour boucler sa « chaîne de facturation ». Depuis l'installation d'un puissant logiciel d'exploitation de base de données, 24 heures sont désormais nécessaires pour effectuer cette même opération. Les 14 jours gagnés permettent ainsi à l'entreprise de réduire le coût de sa trésorerie de façon considérable.

Si la gestion des connaissances – et particulièrement celles en provenance des marchés – constitue un enjeu stratégique majeur pour l'entreprise, son application nécessite une organisation et une culture adaptées. Ce qu'il est désormais convenu d'appeler le *knowledge management* (KM) requiert un aplanissement des structures hiérarchiques et de nouvelles formes d'organisation en réseau. La transversalité devient le mot clé des principes d'organisation de l'entreprise. Le rôle du chef d'équipe ou du chef de projet est de mettre en place les moyens de la « performance collective » qui suppose une culture du partage en contradiction avec la culture fortement individualiste largement représentée au sein de l'entreprise.

L'essentiel

1. Les mutations de l'environnement

La perspective relationnelle se focalise sur la *nature et la qualité* des clients de l'entreprise davantage que sur leur *nombre*. Cette nouvelle orientation du marketing est le résultat d'une double évolution – sociologique et comportementale d'une part, technologique d'autre part – qui promeut des moyens d'action *individualisés* permettant à la fois de *communiquer et de vendre*.

2. Principes du marketing relationnel

Si la finalité des entreprises reste le profit, c'est dans de nombreux cas le *profit par client* qui prime aujourd'hui sur le *profit par produit*. Il s'agit désormais pour les entreprises de gérer et de fidéliser des clients identifiés et reconnus et non plus seulement un nombre aussi important que possible de clients « lambda ». La prise en compte d'un marketing véritablement *interactif* qui consiste à ne plus considérer le client comme un élément passif marque l'un des tournants majeurs de l'évolution récente du marketing. La prise en considération *permanente* des réactions du consommateur permet alors à l'entreprise d'ajuster continuellement l'offre pour aboutir à une proposition la plus adéquate possible.

3. Les outils du marketing relationnel

Les outils du marketing relationnel sont principalement au nombre de deux : une approche déjà classique et largement utilisée, le marketing direct, et une approche plus récente et largement supportée par la puissance des nouvelles technologies de l'information, le marketing *one to one*.

L'efficacité du marketing direct, à la fois instrument de communication et de vente, dépend essentiellement :

- de la constitution et de la gestion d'un bon fichier;
- de la bonne utilisation des médias spécifiques (notamment en publipostage ou en *e-mails*).

L'efficacité du marketing *one to one* dépend plutôt de la capacité de l'entreprise à identifier ses clients profitables pour mieux les fidéliser. Les rapports privilégiés ainsi établis entre l'entreprise et son client remettent en cause les principes de la concurrence par les prix et promeuvent les phénomènes de *personnalisation de masse* et de *ventes croisées*.

Harley-Davidson : plus qu'une marque, plus qu'un mythe, une communauté !

Les relations construites par certaines sociétés sont d'abord et avant tout destinées à constituer un lien communautaire entre clients qui – pour être, en apparence, hors du champ direct de l'entreprise – n'en représente pas moins un des attraits principaux de la marque.

Prolongeant l'approche relationnelle, un courant de pensée en marketing soutient l'idée que l'entreprise doit – au-delà d'une relation individualisée et privilégiée entre la marque et son client – créer et développer des liens sociaux entre membres d'un même groupe partageant des sensibilités similaires. Selon les spécialistes de ce marketing « tribal », en effet, nombreuses sont les personnes qui ne cherchent pas nécessairement à consommer pour s'affirmer davantage ou être plus autonomes mais qui sont plutôt attirées par des produits ou des lieux qui les relient aux autres ; qui leur offre la possibilité de prendre part à une communauté.

Harley-Davidson le sait bien qui, grâce au mythe qu'elle a su bâtir autour de ses machines et aux communautés de « *bikers* » qu'elle a fait naître et su faire vivre, enregistre chaque année – et de manière systématique depuis plus de quinze ans – une hausse de ses bénéfices de 25 %.

Référence pour les spécialistes, le redressement de l'entreprise est fondé, depuis plus de 25 ans, sur la construction de relations que l'entreprise a favorisées pour son plus grand profit : 80 % des clients aujourd'hui se disent prêts à racheter une Harley-Davidson.

Produits dérivés et « *customisation* » (personnalisation du véhicule) permettent à l'entreprise d'être assez largement profitable : selon les pays, le client dépense chaque année entre 2 000 et 4 000 euros d'à-côtés et plus de 15 % du chiffre d'affaires du constructeur proviennent des pièces et accessoires.

L'adepte peut ainsi « vivre Harley » du matin au soir en achetant l'un des nombreux articles vendus par l'entreprise dans son catalogue de plus de 700 pages pour s'équiper en vaisselle, serviettes de toilettes, tenues de cuir ou caleçons frappés du sigle de la société. Par ailleurs, des lieux dédiés à la « culture Harley » (bars, restaurants, salles de concert) et de nombreux événements créés – ou même seulement encouragés – par la marque entretiennent l'esprit communautaire des aficionados. À l'occasion de son centenaire en 2003, l'entreprise s'est ainsi mise en vedette sur tout le territoire américain, combinant présentation de ses modèles les plus récents et concerts de rock ou de country music. Ces tournées triomphales se sont achevées à Milwaukee, siège historique de l'entreprise.

La marque – au bord du gouffre dans les années 1980 – a d'abord beaucoup investi pour améliorer la qualité de ses machines. Avec l'aide de Porsche, la firme du Middle West a mis au point de nouveaux moteurs plus fiables, plus puissants et conformes aux normes – anti-pollution notamment. Ayant réussi son pari pour tout ce qui ne se voyait pas, la marque a alors pu pleinement exploiter ce qui se voyait et qui constituait – depuis l'origine – l'empreinte de son succès et de sa différence. Harley-Davidson dépasse en effet le phénomène de génération et transcende sa fonction première. Le phénomène d'identification à la marque est directement construit sur des identifications plus personnelles,

plus singulières et plus fortes encore pour lesquelles la moto n'est qu'une occasion, un prétexte à reconstruire encore et toujours le « mythe Harley ». Peu de marques sont en effet capables d'associer à l'objet des stars aussi prestigieuses et connues que James Dean, Bob Dylan, Dennis Hopper, Brigitte Bardot, Marlon Brando ou Serge Gainsbourg. La beauté de ce privilège hors norme, c'est que ces « cautions » tout à la fois universelles et éternelles survivent au produit et confèrent à chaque machine sa dimension mythique.

Poussant l'optique de la « loyauté » à la marque et du classique « effet club » dans toutes les directions, l'entreprise a misé sur le renforcement de la fidélité de ses clients comme celle de ses distributeurs et de ses salariés; sachant tirer parti – de façon magistrale et fort lucrative – du formidable attachement à une marque dont la valeur était estimée à près de 4,5 milliards de dollars par le magazine *Business Week* dans son édition d'août 2009.

Toujours à la pointe des techniques d'analyses sociologiques complexes, la société a recours à de nombreuses approches en sciences sociales : ethnographie, psychanalyse, anthropologie... rien n'est trop beau pour suivre l'évolution des styles de vie ou mieux comprendre les habitudes et les comportements de consommateurs très hétérogènes – du mauvais garçon au cadre bien rangé, du parfait inconnu à la star hollywoodienne, du très jeune fan au vieux *biker*.

Ceci étant – et malgré cette forte hétérogénéité – rien n'est moins vrai que le célèbre « Je ne connais plus personne en Harley-Davidson » chanté, à la fin des années 1960, par Brigitte Bardot. Il suffit, pour s'en convaincre, d'observer les échanges de politesse et les signes entendus que s'adressent systématiquement deux membres de la communauté – l'un en costume trois pièces, l'autre en jean élimé – lorsqu'ils se croisent sur les routes du monde entier.

Pour que vive l'émotion, à partir d'attachements affectifs et d'expériences communes, la marque s'appuie beaucoup sur ses clubs d'utilisateurs – les *Harley Owners Groups* (HOGs) – qui, avec près de 800 000 personnes à travers le monde, représentent ensemble l'une des « tribus électives » les plus importantes et les plus actives de la planète. On peut également concevoir ces 800 000 membres – à condition d'en savoir correctement gérer le prosélytisme – comme autant d'ambassadeurs de la marque...

Poursuivant le double objectif de faire vivre la marque et de s'attacher les distributeurs, Harley-Davidson les a stimulés par une politique de marges attractives (entre 17 % et 40 % de marge brute sur les produits vendus) en leur confiant le rôle d'animateur auprès des HOGs. Chaque concession réunit son propre groupe et organise de nombreux événements au cours de l'année. Rallyes, barbecues, visites, équipées collectives... il ne se passe pas une semaine sans qu'une manifestation nationale, régionale ou locale soit organisée par un distributeur de la marque.

À partir de son réseau de concessionnaires, Harley-Davidson cherche aussi à pousser de nouveaux adeptes à essayer les motos. Pour certains en effet, il faut encore faire disparaître toute idée préconçue et certains blocages psychologiques vis-à-vis d'une marque à la personnalité aussi forte, longtemps associée aux *Hell's Angels* et aux équipées sauvages.

Signe des temps, les possesseurs de Harley ont, aux États-Unis, plus de 40 ans d'âge moyen et disposent de revenus supérieurs à la moyenne nationale – les grosses cylindrées de l'entreprise peuvent atteindre jusqu'à 20 000 euros. Un acronyme américain les désigne d'ailleurs – qu'ils soient journalistes, avocats d'affaires, cadres supérieurs ou stars du show business – sous le terme de RUB pour *Rich Urban Bikers*. Harley-Davidson aime à rappeler la longue liste de ses clients – présidents de société ou magnats de la presse comme Malcom Forbes qui, nous dit l'histoire, offrit une machine baptisée « *Purple Passion* » à l'actrice Lise Taylor.

Sources : Bischoff L., « Chez Harley-Davidson, les adhérents font partie de la famille », Action Commerciale, 261, mars 2006. Brady D., « The Best Global Brands », Business Week-Interbrand, août 2009. Cova B., « What postmodernism means to marketing managers », European Management Journal, 14 (5), octobre 1996. Cheyvialle A., « Harley-Davidson sur l'autoroute du succès », Le Figaro Entreprises, 14 octobre 2002. Hiscock J., « 100 years on the road », Marketing, 8 mai 2003.

Chapitre 12 Marketing spécifiques et marketing international

Les méthodes et les outils d'étude et d'action du marketing ont été forgés, initialement, pour le compte d'entreprises vendant des biens de grande consommation. Sans doute des différences d'application existent-elles à l'intérieur même du marché des produits de grande consommation, d'un secteur à l'autre : le marketing des produits de beauté n'est pas le même que celui des produits alimentaires ou d'entretien ; celui des disques ou des livres n'est pas le même que celui des voitures. Mais leurs particularités et leurs différences ne sont pas suffisamment fondamentales pour justifier le développement de méthodes spécifiques.

En revanche, l'extension du marketing à d'autres domaines ou à d'autres secteurs a parfois soulevé des problèmes si particuliers qu'il est apparu nécessaire, pour les résoudre, de modifier ou de compléter certains aspects des méthodes ou des techniques appliquées aux produits de grande consommation. Ce phénomène a conduit au développement, à côté du marketing « de base », de divers marketings « spécialisés ». Sans prétendre en donner une liste et une description exhaustives, on en étudiera, dans ce chapitre, les trois principaux : le marketing industriel, le marketing des entreprises de service et le marketing politique et social. En outre, le marketing a dû s'adapter, au cours des dernières décennies, à l'internationalisation croissante des activités des entreprises. Le marketing international sera donc analysé dans la dernière section de ce chapitre.

- Section 1 ■ Le marketing industriel**
- Section 2 ■ Le marketing des services**
- Section 3 ■ Le marketing politique et social**
- Section 4 ■ Le marketing international**

Après avoir lu ce chapitre, saurez-vous répondre aux questions suivantes ?

- Quelles sont les caractéristiques principales du marketing industriel ?
- Quels types d'enquêtes permettent d'acquérir une bonne connaissance des marchés industriels ?
- Quelles sont les caractéristiques qui différencient l'acte d'achat effectué par une entreprise de celui d'un particulier ?
- Quelles sont les principales composantes du marketing mix d'un bien industriel ? Les détailler.
- Quelles sont les principales caractéristiques des activités de service ?
- Comment adapter l'offre d'une entreprise à la demande pour des activités sans stock ?
- Quelles sont les conséquences marketing liées au contact direct entre un prestataire et son client ?
- Quel est le comportement de l'utilisateur dans le cadre d'une prestation de service ? Peut-on contrôler ce comportement ?
- Comment gérer le comportement du personnel au contact du client ?
- Quelles sont les spécificités du marketing des services ?
- Décrire les spécificités du marketing électoral.
- Quelles sont les sources d'information auxquelles les spécialistes ont recours pour connaître la composition du corps électoral ?
- Comment appliquer la démarche marketing aux pouvoirs publics et à l'administration ?
- Quel est l'objectif principal du marketing des causes sociales ? Comment adapter le marketing pour servir ces causes ?
- Quelles solutions doit envisager une entreprise pour se développer à l'international et rester compétitive ?
- Quelles sont les différentes méthodes d'implantation d'une entreprise dans un pays étranger ?
- Quelles sont les différentes méthodes de gestion d'une marque à l'échelle internationale ?
- Quels sont les différents modes d'organisation possibles des services de marketing à l'échelle internationale ?

Section 1 LE MARKETING INDUSTRIEL

Le terme de marketing industriel, parfois appelé aussi *business to business*, désigne les applications spécifiques du marketing aux entreprises qui vendent leurs produits à d'autres entreprises (ou organisations), et non aux particuliers. Ainsi, le marketing industriel se définit moins par la nature des produits que par celle des clients auxquels il s'intéresse.

Exemples

La vente de machines-outils, d'acier, d'ordinateurs professionnels, etc., appartient au domaine du marketing industriel dans la mesure où ces produits sont, pour l'essentiel, vendus à des entreprises et organisations.

Un minotier, qui vend une partie de sa production de farine aux ménages et une autre partie aux fabricants de pain, de biscuits, etc., fait du marketing de grande consommation dans le premier cas et du marketing industriel dans le second; il en est de même d'un fabricant de pneus qui vend une partie de sa production aux automobilistes et une autre partie aux constructeurs de voitures, aux réparateurs automobiles et aux entreprises de transports routiers.

Du fait que le marketing industriel se définit en termes de clientèles visées et non de produits vendus, ses applications peuvent concerner une très grande variété de produits : matières premières, biens d'équipement, produits semi-finis entrant dans la fabrication d'autres produits, fournitures de bureau et biens de consommation achetés par les entreprises, services physiques (entretien, cantines, livraisons), services intellectuels (engineering, conseil en organisation, publicité). Mais, en dépit de la diversité des produits qu'il peut concerner, le marketing industriel comporte, par rapport au marketing des biens de grande consommation, certaines caractéristiques spécifiques qui proviennent de la nature particulière des clientèles auxquelles il s'intéresse. Ces particularités ont trait aux méthodes d'étude du marché, aux comportements et processus d'achat des clientèles, et enfin à la pondération et au mode d'emploi des principales composantes du marketing-mix.

1 L'étude des marchés industriels

Les principales particularités des méthodes d'étude des marchés industriels concernent l'utilisation des sources « secondaires », les problèmes d'échantillonnage et les techniques d'interview.

1.1 Utilisation de sources secondaires

Les sources d'informations secondaires, sous forme de statistiques officielles ainsi que d'articles dans la presse spécialisée, sont souvent plus abondantes et plus fiables en ce qui concerne les entreprises que les ménages.

1.2 Problèmes d'échantillonnage

Les problèmes d'échantillonnage que pose une enquête en milieu industriel sont assez différents de ceux des enquêtes « grand public ». Par rapport aux populations auxquelles s'intéresse le marketing « grand public », les populations d'entreprises sont généralement :

- moins nombreuses (quelques dizaines, quelques centaines ou quelques milliers d'entreprises);
- mieux connues (on dispose souvent de listes exhaustives d'entreprises et d'informations précises sur certaines de leurs caractéristiques, telles que le chiffre d'affaires, le nombre de salariés, etc.);
- plus hétérogènes, notamment du point de vue de leur volume de consommation des produits auxquels on s'intéresse (par exemple, en tant que client potentiel pour un fabricant de pneus, Renault est sans commune mesure avec une société de transport ou de distribution).

Du fait de ces particularités, les échantillons utilisés dans les enquêtes industrielles présentent fréquemment une ou plusieurs des caractéristiques suivantes :

- utilisation de méthodes aléatoires (tirage au sort, sur listes, des entreprises faisant partie de l'échantillon);
- constitution d'échantillons « stratifiés » et « pondérés » en fonction de la taille des entreprises ou de leur importance en tant qu'utilisatrices du produit étudié : pour être sûr de recueillir des informations fiables sur les entreprises « importantes », on divise la population totale des entreprises en « strates » (ou tranches), en fonction de leur importance, et on constitue un sous-échantillon distinct pour chaque strate, le taux de sondage adopté pour chaque strate pouvant être en outre d'autant plus élevé que la strate est plus importante;
- on peut même aller, dans certaines enquêtes, jusqu'à étudier l'ensemble de la population d'entreprises considérée (*enquêtes exhaustives*) ou du moins le faire pour les strates les plus importantes.

1.3 Techniques d'interviews

Les techniques d'interviews utilisées dans les enquêtes industrielles sont souvent différentes de celles des enquêtes « grand public », sous les aspects suivants.

■ **Choix de la personne ou des personnes à interviewer**

On verra plus loin que, dans les entreprises et les organisations, le nombre de personnes susceptibles d'intervenir dans le processus d'achat peut être élevé, et qu'il n'est pas toujours possible de définir à l'avance, par leur fonction dans l'entreprise, les personnes qu'il est souhaitable d'interviewer. Il en résulte, d'une part, qu'on peut avoir à interviewer plusieurs personnes dans une même entreprise (directeur des achats, chef de bureau des méthodes, directeur du personnel, directeur financier, etc.), d'autre part, que c'est parfois seulement au cours de l'interview d'une première personne que l'enquêteur pourra identifier les centres de décisions concernant le problème qu'il étudie et dresser la liste des personnes à voir dans l'entreprise.

■ *Utilisation des enquêtes postales et téléphoniques*

Les interviews postales qui, on l'a vu, sont rarement recommandables lorsqu'il s'agit du grand public, sont plus souvent utilisables dans les enquêtes industrielles où le taux et la qualité des réponses sont généralement plus élevés.

Les enquêtes téléphoniques peuvent aussi être plus fréquemment utilisées dans le domaine industriel qu'auprès du grand public. Elles ne sont toutefois recommandables que pour des enquêtes courtes, faciles, portant sur des informations peu confidentielles.

■ *Emploi d'enquêteurs spécialisés et de méthodes semi-directives*

Enfin, dans les cas (les plus fréquents) où l'on a recours aux interviews directes, ces interviews doivent généralement être réalisées par des enquêteurs spécialisés et à l'aide de méthodes semi-directives. Les « enquêteurs industriels » doivent, en premier lieu, être spécialement formés à la prise de rendez-vous et à l'entretien avec des cadres d'entreprise; en outre, dans certains cas, ils doivent posséder un certain niveau de connaissances techniques relatives au sujet de l'enquête (chimie, mécanique, électronique, etc.). Il est rare qu'ils puissent, dans le cadre des interviews, se servir d'un questionnaire rigide du type de ceux qu'on utilise généralement dans les enquêtes « grand public ». En effet, pour être acceptée par les personnes intéressées et pour fournir des informations complètes, riches et fiables, une interview industrielle doit prendre la forme d'une conversation plutôt que d'un interrogatoire. C'est pourquoi, les enquêteurs industriels s'appuient généralement non pas sur un questionnaire mais sur un « guide d'entretien », comportant une liste de thèmes à aborder et d'informations à recueillir, mais laissant une grande souplesse à l'enquêteur dans la conduite de l'entretien.

2 Processus et comportements d'achat en milieu industriel

Les achats effectués par les entreprises se distinguent généralement de ceux effectués par les particuliers ou les ménages par deux caractéristiques importantes : d'une part, le processus d'achat est généralement plus long et surtout plus complexe; d'autre part, les individus impliqués dans ce processus attachent souvent une importance relativement plus grande aux considérations « rationnelles » que les particuliers.

2.1 Complexité des processus d'achat

En premier lieu, les processus d'achat de biens et de services, dans les entreprises, comportent généralement plusieurs phases chronologiques distinctes : les principales sont la perception d'un besoin, l'instruction d'un dossier (ou cahier des charges), la recherche de fournisseurs possibles, l'évaluation des offres faites par les fournis-

seurs consultés et la décision. Pour une entreprise qui vend ses biens ou services à d'autres entreprises, il est généralement souhaitable d'entrer en contact avec elles le plus tôt possible dans le processus.

En second lieu, le nombre d'individus participant à la prise de décision d'achat dans une entreprise est généralement supérieur à ce qu'il est dans les achats effectués par les particuliers (ou les ménages). Pour l'achat d'une machine-outil, par exemple, peuvent avoir leur mot à dire : le bureau d'étude, le bureau des méthodes, les responsables de la fabrication, les services financiers et le service « achats ». Le nombre d'intervenants dans une décision d'achat industriel peut ainsi atteindre facilement plus de dix personnes. Le rôle et l'influence de chacun des intervenants peuvent être variables : certains jouent un rôle « d'initiateurs », d'autres ont un rôle de prescripteurs ou d'experts techniques (bureaux des méthodes, des études, d'engineering, etc.), d'autres ont un rôle financier, d'autres (service « achats ») sont chargés des contacts et des négociations avec les fournisseurs potentiels, et la décision finale peut appartenir enfin, dans certains cas, à des personnes ne faisant partie d'aucune des catégories précédentes, par exemple la direction générale ou même le conseil d'administration. Il est donc important, pour une firme qui vend ses produits à une clientèle d'entreprises, d'être renseignée sur les circuits de décision chez ses clients potentiels, d'identifier les différents intervenants, de mesurer leur influence respective et de nouer des contacts non seulement avec l'un d'entre eux (par exemple le service « achats ») mais avec tous ceux dont l'influence est forte.

2.2 Importance relativement grande des considérations « rationnelles » dans les achats industriels

La deuxième différence importante, entre les comportements d'achat des entreprises et ceux des particuliers, réside dans le poids relatif qu'y jouent les facteurs affectifs et les facteurs rationnels. Sans doute les deux catégories de facteurs sont-elles souvent présentes dans les achats des entreprises comme dans ceux des particuliers : de nombreuses études ont montré que les acheteurs industriels ne sont pas insensibles, dans leurs achats, à des considérations de prestige, de facilité, de routine, de relations humaines avec les fournisseurs, etc., c'est-à-dire à des facteurs de caractère affectif plutôt que rationnel. Néanmoins, du fait que les décisions d'achats industriels sont généralement le résultat d'un consensus entre divers intervenants et que par conséquent chacun d'eux doit pouvoir justifier et argumenter ses propres préférences, du fait aussi que les conséquences de ces décisions en termes de coûts, de rentabilité, de qualité de la production, etc., seront souvent visibles, les individus participant à ces décisions accordent généralement un poids important, sinon prédominant, à des considérations dites rationnelles, telles que le prix d'achat, le coût d'exploitation ou d'entretien, la robustesse, la fiabilité, les performances, le service après-vente, etc.

3 Pondération et mode d'emploi des principales composantes du marketing-mix

Bien que les composantes d'une stratégie de marketing (ou d'un marketing-mix) soient les mêmes qu'il s'agisse d'un bien industriel ou de grande consommation, leur pondération est souvent sensiblement différente. D'une manière générale, on peut dire que dans le marketing industriel les composantes « produit », « prix » et « force de vente » sont relativement plus importantes que les composantes « distribution » et « communication-promotion », et notamment qu'en termes budgétaires, elles absorbent la majeure partie des coûts marketing. En outre, le « mode d'emploi » de ces différentes composantes est souvent assez spécifique dans le domaine industriel.

3.1 Politique de produit

Étant donné l'importance attachée généralement par les acheteurs de produits (ou services) industriels aux caractéristiques techniques et aux performances de ces produits, la politique de produit joue un rôle essentiel en marketing industriel. Il est important en particulier, pour les entreprises de ce secteur, d'une part, de protéger le mieux possible les spécificités de leurs produits (notamment par la prise de *brevets*), d'autre part, de mener en permanence une politique active *d'innovation technologique*. À cet égard, pour que les travaux de « recherche et développement » menés par les laboratoires et les services techniques de l'entreprise aient le maximum de chances de déboucher sur des innovations adaptées aux besoins du marché, il importe que s'établissent des relations étroites entre ces services et les responsables marketing de l'entreprise. Des travaux récents ont montré l'influence importante, sur le succès des entreprises industrielles, de cette « interface » entre la recherche technologique d'une part, le marketing et l'étude du marché, d'autre part.

Il faut souligner aussi, en matière de politique de produits industriels, l'importance que présentent souvent les services annexes associés au produit proprement dit : installation, formation des utilisateurs, entretien et service après-vente.

3.2 Politique de prix

Le prix joue souvent aussi un rôle déterminant dans les décisions d'achat des produits industriels et doit constituer, de ce fait, une composante importante du marketing-mix. Sa fixation se fait par des méthodes analogues à celles qui ont été décrites au chapitre 4 mais certaines considérations y ont une importance particulière. C'est ainsi que la position par rapport aux prix pratiqués par les concurrents joue souvent un rôle déterminant. En outre, ce n'est pas seulement les prix d'achat des différents produits que l'acheteur compare, mais l'ensemble de leurs coûts : investissements directs et indirects impliqués par l'achat, coût d'utilisation et d'entretien, frais de personnel, consommation d'énergie, etc. Il en résulte que, pour

fixer ses prix de vente, une entreprise vendant des produits industriels doit s'appuyer sur des *analyses de coût et de rentabilité faites dans l'optique de ses acheteurs potentiels*.

3.3 Politique de distribution et de vente

Les principales particularités de la politique de distribution et de vente en milieu industriel sont :

1. la fréquence relativement grande des méthodes de vente directe, c'est-à-dire des circuits ne faisant pas appel à des agents extérieurs de distribution : la vente directe est en effet souvent rendue possible par le nombre relativement faible de clients potentiels et par la valeur unitaire relativement élevée des ventes ;
2. par voie de conséquence, l'importance très grande de la gestion de la force de vente ;
3. la variété de missions confiées aux vendeurs.

En dehors de la vente proprement dite, les vendeurs industriels sont souvent chargés de :

- l'étude du marché, l'analyse des besoins et des circuits de décision des clients potentiels, l'information sur la concurrence, etc. ;
- la politique de communication de l'entreprise ;
- le service après-vente.

Du fait de cette variété de tâches des vendeurs, leur rémunération n'est que rarement liée exclusivement ou principalement à leur chiffre de ventes, et est plus souvent constituée, pour l'essentiel, par un salaire fixe assorti éventuellement de commissions et de primes.

3.4 Politique de communication

Compte tenu de ce qui a été dit plus haut sur les comportements et motivations d'achat des acheteurs industriels, la politique de communication, dans le domaine industriel, présente certaines particularités par rapport à celle des produits « grand public ».

1. *Ses objectifs sont généralement modestes* et consistent le plus souvent seulement à accroître la notoriété d'une entreprise (ou de certains de ses produits) ou encore à donner de l'entreprise une image globale favorable. En d'autres termes, la communication (et notamment la publicité) joue un rôle préparatoire plutôt qu'un rôle moteur dans la vente qui incombe essentiellement à la force de vente de l'entreprise.
2. Il en résulte que les *budgets de communication sont généralement plus faibles* que ceux des entreprises de produits de grande consommation.

3. Pour cette raison, et aussi parce que les entreprises de ce secteur vendent souvent une très grande variété de produits, leur communication est souvent faite sur l'entreprise elle-même (*publicité institutionnelle*) plutôt que spécifiquement sur chacun de ses produits.
4. Dans la panoplie des médias de communication disponibles, la part des *médias personnels* (relations publiques, congrès, expositions, foires, force de vente, etc.) est souvent plus grande que celle des médias impersonnels (publicité, mailing, etc.).
5. Les médias publicitaires, dans la mesure où ils sont utilisés, sont souvent des *médias spécialisés* (revues techniques et économiques, publications professionnelles, publications s'adressant aux cadres, telles que *L'Usine Nouvelle*, *Les Échos*, etc.). Or, les informations que l'on possède sur l'audience de ces médias sont souvent moins précises et moins fiables que celles dont on dispose pour les médias grand public. Il en résulte que les méthodes de média planning que l'on peut utiliser dans la publicité industrielle font généralement plus de place au bon sens et à l'expérience qu'aux modèles sophistiqués.
6. Enfin, du fait de l'importance des considérations rationnelles dans les comportements d'achat industriel, le contenu de la communication doit souvent faire une place prépondérante à *l'information* et à *l'argumentation technique et économique*.

Section 2 LE MARKETING DES SERVICES

La distinction entre biens matériels et services immatériels est loin d'être claire tant il subsiste encore de divergences dans les définitions pour marquer ces différences. De nombreux biens matériels n'ont de valeur que par les services qui leur sont associés : une automobile ou une photocopieuse sans un service après-vente efficace perdent vite leur utilité, un ordinateur sans applications performantes et sans maintenance n'a que peu d'intérêt.

Dans une certaine mesure, on peut même dire que, dans une optique de marketing *stricto sensu*, la notion de bien peut être abandonnée au profit de celle de service : un bien n'a d'utilité que par les services qu'il rend au consommateur, par les avantages qu'il lui procure.

Malgré l'hétérogénéité du secteur, on retient généralement *trois caractéristiques fondamentales* propres aux services :

- les services sont immatériels et, de ce fait, ne peuvent être stockés ;
- les services nécessitent généralement un contact direct entre le prestataire et son client ;
- les services impliquent la participation active de l'utilisateur.

Ces caractéristiques affectent le système de production des services, la gestion du personnel et le comportement des acheteurs et, par voie de conséquence, la stratégie de marketing des entreprises concernées.

1 Le système de production des activités de service

1.1 Immatérialité des prestations

Le *caractère immatériel* des services et l'impossibilité de stocker des prestations intangibles par essence sont certainement les deux sources principales de différence entre un système de production de biens matériels et un système de production de services.

Exemples

- Une chambre d'hôtel inoccupée un soir ne peut être utilisée et vendue deux fois le lendemain.
- Une place d'avion restée vide au moment du décollage est définitivement « perdue » pour la compagnie aérienne.

L'*absence de stock* pose naturellement de délicats problèmes d'adaptation de l'offre à la demande et oblige l'entreprise à mettre en place des modes de production flexibles. Dans le domaine des transports ou dans celui du tourisme, par exemple, les responsables savent fort bien que le *coefficient de remplissage* est l'un des principaux facteurs de rentabilité de leur activité. Deux stratégies sont alors possibles :

■ Jouer sur la demande

Le prestataire peut chercher à offrir ses services sur des marchés complémentaires ou bien à « lisser » la demande par des actions commerciales adéquates (réduction dans les cinémas, forfaits hors-saison dans les stations de ski, etc.).

Exemples

- Un hôtelier utilisera ses infrastructures et son personnel en accueillant, en dehors de la saison touristique, des séminaires de formation ou des clubs du troisième âge.
- Un expert-comptable peut agir auprès d'associations pour qu'elles arrêtent leurs exercices fiscaux en cours d'année afin d'éviter la pointe de fin d'année.

Dans les cas où l'entreprise joue sur un « stockage » de sa clientèle, il est important qu'elle mette en place une véritable politique de gestion de l'attente (annonce de l'attente, compensations financières, occupations pendant l'attente, etc.).

Exemple

Dans les restaurants Hippopotamus, les zones et les bars d'accueil sont surdimensionnés pour retenir la clientèle et lui permettre d'attendre dans les meilleures conditions. Des hôtesse d'accueil sont là pour créer une atmosphère détendue et conviviale et offrir une boisson aux clients lorsque l'attente est assez longue.

■ Jouer sur l'offre

Le prestataire de services peut aussi chercher à accroître la flexibilité de ses ressources pour permettre une adaptation aussi rapide que possible de son système à la demande.

Exemples

Le personnel de caisse dans la grande distribution et aux péages d'autoroute sont gérés selon un système d'horaires variables.

Les cabinets d'architectes ou les agences de publicité ont souvent recours à des travailleurs indépendants pour pouvoir répondre à des concours ou à des appels d'offres ponctuels.

L'absence de matérialisation de la prestation pose également des problèmes de définition, de normalisation et de description du service. Sa définition étant nécessairement abstraite, elle est difficile à protéger, car il s'agit le plus souvent d'une simple idée. Très souvent malgré tout, le système et la culture mis en place par une entreprise innovante sont beaucoup plus difficiles à copier que la concurrence l'imagine.

1.2 Contact direct entre prestataire et client

L'existence d'un *contact direct entre le prestataire et le client* impose également des contraintes d'exploitation propres aux services.

Alors que les biens tangibles sont fabriqués dans des lieux de production dédiés, les services sont fréquemment produits au contact du consommateur final. Certes, une partie du service peut être préparée avant que le consommateur ne prenne part au processus (maintenance des avions, sélection et formation du personnel de bord, location de zones de stationnement auprès des autorités aéroportuaires, etc.) mais la partie cruciale de la prestation et l'appréciation de sa qualité ont souvent lieu en présence des utilisateurs, en interaction directe avec eux (réservation des sièges, enregistrement des bagages, services à bord, sécurité et confort en vol, etc.).

De ce fait, la *personnalisation du service* joue un rôle important. Dans de nombreux cas, ce phénomène est tel que l'entreprise disparaît derrière son représentant, en contact direct avec le client (le maître d'hôtel dans un restaurant, le commercial dans une agence de publicité, etc.) et qui devient « propriétaire » de sa clientèle. La difficulté consiste à bénéficier de cette relation privilégiée entre client et presta-

taire sans en devenir prisonnier, afin de garder un contrôle sur la nature des prestations et faire évoluer le service.

Exemple

Le Club Méditerranée ne maintient jamais son personnel plus de trois ans dans un même village pour éviter des phénomènes pernicieux de fidélité à certains GO davantage qu'à la « formule » mise en place par l'entreprise.

Autre conséquence, la production du service est *localisée* sur le lieu où il est rendu. Afin d'établir un contact direct avec le client, il est nécessaire d'avoir un réseau de points de service dense et proche des clients.

Exemple

La Poste, lorsqu'elle s'est lancée dans le développement et la commercialisation de services financiers, a fait trembler toute la profession bancaire : l'importance de son réseau d'agences permet à l'entreprise d'être géographiquement plus proche de ses clients que ses concurrents bancaires et de bénéficier ainsi d'un phénomène d'attraction naturel très important auprès de la population rurale en particulier.

Bien qu'il ne soit généralement pas rentable de centraliser l'ensemble de la production de service dans un endroit unique, il est parfois possible de réaliser des économies d'échelle en concentrant une partie de la production de l'entreprise (guichets de banque automatisés en libre-service, cuisine centrale fabriquant des plats sous vide acheminés par la suite dans plusieurs unités de restauration, système de réservation informatique centralisé, etc).

1.3 Participation de l'utilisateur à la prestation

La *participation du client à la réalisation du service* affecte également le processus de production de l'entreprise. La qualité du service rendu dépend beaucoup de la participation et de l'état d'esprit des clients.

Exemples

La qualité d'une prestation de conseil dépend d'une bonne collaboration entre le client et le chargé d'affaires.

La rapidité avec laquelle le courrier arrive dépend d'une indication correcte du code postal par l'expéditeur.

L'agrément d'un voyage organisé en groupe dépend beaucoup des participants.

La qualité perçue d'un repas au restaurant dépend pour une large part de l'humeur du client.

Cette importance de la participation des clients nécessite un *effort d'information* (adresse complète, présentation de solutions alternatives dans un projet architectural, etc.) et d'éducation (respect des autres, réservation, etc.). Mais, quels que soient les efforts entrepris pour que le client s'acquitte correctement de sa tâche, l'entreprise de services a un *contrôle imparfait sur sa production* en raison de la variété des attitudes et des comportements de la clientèle.

Exemple

Les efforts de la direction d'un restaurant pour créer une ambiance tranquille, confortable et peu bruyante ne pourront éviter que de temps à autre un groupe de clients se comporte comme s'il était seul et gêne les autres convives.

Il est fondamental dans une activité de services d'être très réactif afin de corriger, autant que faire se peut, la gêne imprévue causée à la clientèle. À la limite, l'imperfection dans le service rendu n'est pas très grave tellement elle est fréquente. En revanche, ce qui est grave, c'est de ne pas la corriger.

2 La gestion du personnel au contact

De nouveau, les spécificités des services ont des incidences sur la gestion des ressources humaines de l'entreprise. Comme nous venons de le voir, l'immatérialité de la prestation peut la contraindre à utiliser des modes de gestion plus flexibles afin de s'adapter aux variations d'activité du secteur : horaires à temps partiel, travail différé, polyvalence du personnel représentent autant de solutions possibles face aux fluctuations de la demande.

Par ailleurs, l'entreprise doit s'efforcer d'élaborer des politiques de formation, de communication interne et de management qui permettent au personnel de s'adapter à certaines situations inattendues, d'avoir toute la souplesse requise pour corriger les erreurs commises ou d'arbitrer entre les objectifs parfois contradictoires de l'organisation et des clientèles tout en évitant l'écueil de l'*appropriation* (le consultant qui quitte l'entreprise avec une partie de ses clients) ou de l'*anonymat* (le service de sécurité sociale qui gère chaque individu comme s'il était un « numéro »).

Exemple

American Express a su développer des standards (pas plus de trois sonneries d'attente avant qu'un salarié de la société décroche le téléphone et réponde au client) et des modes de contrôle de la prestation qui lui permettent d'être un des leaders mondiaux dans le domaine de la qualité de service.

Enfin, la nécessaire participation de l'utilisateur à la réalisation de la prestation devrait pousser l'entreprise à sensibiliser son personnel à la sélection des clientèles mais aussi au *conseil* et à l'*assistance*.

3 Le comportement de l'utilisateur

Le processus de production est difficilement « normalisable », nous venons de le voir, et l'évaluation du prix est complexe car la qualité du service rendu ne dépend pas toujours du temps qu'on lui consacre.

Par ailleurs, le caractère immatériel de la prestation rend plus difficile le choix de l'utilisateur.

Exemples

Un concepteur publicitaire peut réaliser une excellente affiche rapidement et passer beaucoup de temps à concevoir une affiche moins satisfaisante. Mais il est difficile de dire que, dans le second cas, l'affiche vaut plus cher que dans le premier cas. Son coût de réalisation aura, certes, été plus élevé pour l'agence mais le résultat obtenu sera pourtant moins satisfaisant pour son client.

La simple lecture du menu affiché devant un restaurant ne permet pas au convive de juger de la qualité de la prestation qui lui sera offerte. Comment savoir si l'escalope aux cèpes affichée à 15 € dans un restaurant et à 25 € dans celui d'à côté offre un rapport qualité/prix différent ?

En l'absence d'éléments d'information et de comparaison tangibles et objectifs sur la qualité des prestations, le consommateur va avoir recours à plusieurs indicateurs secondaires : *l'aspect extérieur du point de vente*, sa *localisation*, la *disponibilité* et *l'amabilité* du personnel peuvent ainsi être des éléments primordiaux d'évaluation de la prestation par le client.

Le *prix élevé* payé pour un restaurant, une prestation de conseil ou un voyage organisé peut aussi rassurer le client qui supposera *a priori* qu'il s'agit là d'un service de qualité selon un principe simple mais pas toujours vérifié : « plus c'est cher et meilleur c'est ». Par un mécanisme de renforcement, le prix peut également jouer un rôle dans l'évaluation *a posteriori* de la qualité du service.

Exemple

Un prestataire de conseil payé cher est plus difficile à remettre en cause par son client car ce serait aussi critiquer la pertinence de son choix effectué au préalable. Et personne n'accepte facilement de reconnaître une erreur...

Les *références* vont également jouer un rôle important, qu'il s'agisse de références immédiates (l'affluence dans une salle de restaurant) ou de références établies (cita-

tion dans des guides, réputation, etc.). Dans de nombreux secteurs, l'importance des références constitue une protection pour les entreprises qui ont su établir des relations durables avec des clients prestigieux.

La relation entre client et prestataire de service établit une *relation humaine* et un *échange social*. L'influence et l'intérêt mutuel jouent souvent un rôle important et peuvent être à l'origine d'une fidélité durable : qui ne se sent pas flatté d'être appelé par son nom par le patron d'un restaurant, par le personnel de son agence bancaire ou par son coiffeur ?

Une relation privilégiée permet également d'établir un contrôle très direct sur la qualité de service car la *confiance* permet au client d'exprimer son opinion de façon relativement libre.

La participation de l'utilisateur à la production du service est très souvent nécessaire, ne serait-ce que pour exprimer ce qu'il souhaite. On observe à ce propos des attitudes très contrastées : d'un côté, les clients qui aiment se « faire servir » et conçoivent mal de porter eux-mêmes leurs valises dans leur chambre lorsqu'ils arrivent dans un hôtel, de remplir leur réservoir d'essence ou d'aller chercher de l'argent à un distributeur automatique ; de l'autre côté, les clients qui acceptent fort bien d'effectuer eux-mêmes un certain nombre de tâches.

Quels que soient les goûts de la clientèle, il est clair que les gains de productivité dans les services proviennent pour une large part du *transfert* sur le client d'une partie des tâches habituellement assurées par les prestataires de service. Dans cette optique, il importe cependant de respecter deux principes :

- il faut, premièrement, automatiser ou transférer sur l'utilisateur les tâches les plus banales, pour lesquelles le contact humain n'apporte pas une grande plus-value. Par contre, il ne convient pas de diminuer les services ajoutés les plus importants : le conseil, le contact, tout ce qui demande une adaptation « sur mesure » au besoin du client ;

Exemples

Le chariot mis à la disposition du client dans un Novotel remplit à peu près la même fonction qu'un bagagiste.
Un distributeur automatique de timbres remplace avantageusement, lorsqu'il fonctionne, un guichetier de la Poste.

- deuxième principe : il faut présenter la participation du client de façon valorisante, plutôt que comme une contrainte d'exploitation.

Exemples

Ikea a su tirer profit de son idée du meuble à monter soi-même, en répercutant sur le consommateur une partie des économies réalisées par l'entreprise, en communiquant davantage qu'à

l'accoutumée la dimension de plaisir liée au bricolage, et en poussant l'analyse de la valeur du produit à un point tel que le montage en est devenu simple, facile et amusant.

Le buffet du Club Méditerranée est valorisé car on met l'accent sur l'abondance, la variété, la liberté de choix : il s'agit alors d'un moyen de mieux servir le client. Le self-service classique, avec plateau et chaîne de distribution, même s'il répond à une logique de production identique, est dévalorisé car le client a le sentiment de « faire le travail ».

4 Quel marketing adopter pour les services ?

Ce n'est donc pas tant la *démarche* de marketing qui est spécifique au secteur des services que sa *mise en œuvre*.

En dehors des variables habituelles composant le mix de l'entreprise (produit, prix, distribution, communication), le *management des ressources humaines* d'une part, la *gestion de la production* d'autre part ont des répercussions importantes sur la politique de marketing de l'entreprise de service. Les professionnels du secteur doivent, par exemple, prendre pleinement conscience de la prédominance du personnel comme principal vecteur de communication et d'image de l'entreprise, des spécificités comportementales de l'utilisateur et des conséquences des modes de production sur l'évaluation de la prestation.

Le service lui-même doit être conçu de façon à *concilier* les impératifs d'*efficacité* et de *qualité*. Mais la notion de qualité doit être prise au sens large : un bon restaurant n'est pas seulement celui où la nourriture est de qualité ; il faut également que les plats soient chauds et que le service soit agréable et rapide.

L'*innovation* en matière de services provient principalement d'une amélioration des procédures ou des infrastructures, ce qui permet d'obtenir une meilleure qualité globale. À ce titre, un grand nombre d'innovations porte sur l'*accélération* du service rendu.

Exemples

Aux États-Unis, Starbucks a mis au point un système de reconnaissance biométrique qui permet à l'entreprise de servir ses clients de façon plus rapide et plus fiable. Le montant des achats est ainsi débité à partir d'un compte préalablement ouvert, sans paiement direct mais par lecture de l'empreinte digitale du client au moment du passage en caisse.

Midas remplace les pots d'échappement et les amortisseurs des automobiles sans rendez-vous en moins d'une heure.

La *tarification* des services est particulièrement délicate, d'une part parce que leur coût est difficile à établir, d'autre part parce que, n'étant pas stockables et incorporant généralement peu de matière première, leur coût marginal en période creuse est faible par rapport au coût moyen de la prestation. Ces activités offrent donc un terrain particulièrement favorable aux modulations tarifaires et au *yield management* (cf. chap. 4, sect. 4).

Exemple

Le système de réservation *Socrate* de la SNCF utilise le principe de la modulation tarifaire et calcule le prix de chaque place en fonction de la demande exprimée et du nombre de passagers dans le train. Lors des périodes de vacances, le prix du billet sera élevé de façon à dissuader les voyageurs de prendre le train à ce moment là et lors des périodes de faible demande le prix du billet sera moins élevé de façon à encourager à prendre le train.

La *distribution* de services nécessite dans la grande majorité des cas un réseau relativement dense de petites structures de production localisées. Les progrès réalisés en matière de communication permettent cependant, dans des cas de plus en plus nombreux, de concentrer une partie de l'activité (centrale de réservation, services « on-line », plates-formes logistiques, etc.) et de mettre en place un réseau local ayant un rôle essentiellement commercial.

La *communication et la publicité* dans les services sont nécessairement abstraites puisque l'on ne peut représenter physiquement le service en raison de l'absence d'éléments objectifs d'évaluation. On utilisera très souvent le personnel au contact (le chef d'un restaurant, l'hôtesse de l'air pour une compagnie aérienne, le responsable technique pour un service de réparation automobile, etc.) ou les éléments de support du service (le confort du siège dans un avion, les locaux d'accueil pour une banque, etc.) pour matérialiser la qualité du service.

Exemple

Pour matérialiser la qualité de ses prestations et le souci porté au voyageur d'affaires, Air Canada, dans ses campagnes de communication, met souvent l'accent sur ses services de livraison express des bagages aux aéroports.

Section **3** LE MARKETING POLITIQUE ET SOCIAL

Les organisations politiques et sociales sont celles qui ont pour vocation déclarée de servir les intérêts de la société dans son ensemble ou de certaines catégories sociales. On peut les ranger en trois grandes catégories : les partis politiques, les pouvoirs publics et les causes sociales.

1 Le marketing des partis politiques ou marketing électoral

Le marketing politique (ou électoral) est l'ensemble des moyens modernes qu'utilisent les partis politiques pour tenter d'influencer l'opinion et en particulier les électeurs; ces moyens concernent en premier lieu l'étude du corps électoral, en second lieu l'élaboration des stratégies de communication, et en troisième lieu l'organisation et la conduite des campagnes électorales.

1.1 L'étude du corps électoral

L'étude du corps électoral est l'équivalent pour le marketing politique de ce qu'est l'étude du marché pour le marketing commercial; elle constitue normalement la première étape de toute action de marketing politique car, si l'on se propose d'exercer une influence sur les électeurs, il est d'abord nécessaire de bien les connaître.

Les principales techniques utilisées pour l'étude du corps électoral, à savoir les enquêtes par sondage, l'analyse statistique des données et la construction de « modèles » explicatifs et prédictifs, ne sont pas différentes de celles qu'utilisent les entreprises pour l'étude des consommateurs. En revanche, ce qui caractérise l'étude du « marché électoral », c'est la nature des informations recherchées. On peut les classer en cinq grandes familles :

- *les attitudes politiques fondamentales* des électeurs, telles que l'intérêt pour la politique, l'attitude à l'égard du changement social, la position sur l'axe gauche-droite, etc.;
- *les attitudes des électeurs à propos des problèmes d'actualité* : « humeur politique » (degré de satisfaction ou de mécontentement à l'égard de la situation actuelle), sujets principaux de préoccupation, opinions, attentes et préférences au sujet de chacun des problèmes qui se posent, etc.;
- *l'image des partis et des hommes politiques* ainsi que les attitudes (ou jugements d'ensemble) à leur égard;
- *les intentions de vote*, dans la perspective d'une consultation électorale;
- *les processus de choix électoral*, c'est-à-dire la manière dont les électeurs s'informent, les critères de choix qu'ils utilisent, la pondération qu'ils leur attribuent, etc.

1.2 L'élaboration des stratégies de communication politique

Les deux principales décisions à prendre, dans l'élaboration d'une stratégie de communication politique, concernent le choix des *cibles prioritaires* et celui des *thèmes majeurs* de la campagne.

■ Le choix des cibles prioritaires

Dans une campagne électorale, le temps, l'énergie et les ressources dont disposent les candidats et les partis ne sont pas illimités. Il est donc généralement souhaitable pour eux, dans un souci d'efficacité, de les concentrer sur certains segments du corps électoral qui présentent pour eux une importance particulière. Il s'agit généralement des *électeurs critiques*, c'est-à-dire ceux qui ne sont ni décidés d'avance à voter pour le candidat (ou parti) considéré, ni irrévocablement décidés à ne pas le faire. Le nombre et les caractéristiques sociodémographiques des électeurs critiques, ainsi définis, peuvent être déterminés par des enquêtes sur les intentions de vote et par l'utilisation de modèles du comportement électoral.

■ Le choix des thèmes de campagne

Pour qu'une campagne électorale soit efficace, il est souhaitable qu'elle s'articule d'une manière cohérente autour d'un petit nombre d'orientations maîtresses, de thèmes majeurs sur lesquels le candidat concentrera l'essentiel de ses efforts de communication. C'est pourquoi, à l'occasion de chaque consultation, un candidat devra se demander quels seront pour lui, parmi les multiples thèmes possibles qu'il pourrait envisager de retenir, ceux qui seront les plus *efficaces*, c'est-à-dire les plus susceptibles de lui faire gagner des voix. L'efficacité d'un thème de campagne, pour un candidat déterminé, peut être considérée comme le produit de deux facteurs, à savoir :

- *l'importance* de ce thème aux yeux de l'électorat (ou du moins des cibles électorales visées par le candidat) ;
- *la crédibilité* de ce thème dans la bouche du candidat considéré, c'est-à-dire la probabilité pour que ce candidat, en utilisant ce thème, puisse se doter d'une supériorité sur ses adversaires.

C'est en s'appuyant sur des enquêtes par sondage, et parfois sur des modèles explicatifs du comportement électoral, qu'un candidat pourra mesurer l'importance et la crédibilité relative des différents thèmes qui s'offrent à lui.

1.3 L'organisation et la conduite des campagnes électorales

La planification, la coordination et le contrôle d'une campagne électorale sont de plus en plus fréquemment confiés à un *directeur de campagne*, assisté de nombreux collaborateurs. Les méthodes auxquelles il fait appel ne sont pas fondamentalement différentes de celles d'une « opération ponctuelle » de marketing. Toutefois, dans une campagne électorale, un moyen de communication propre au marketing politique joue un rôle important : il s'agit des *prestations personnelles du ou des candidats* à la télévision, à la radio, dans les réunions publiques, les conférences de presse, etc. C'est pourquoi la préparation de ces prestations, ainsi que la formation des candidats à l'expression orale et à l'utilisation des médias, sont un aspect particulier important du marketing politique.

2 Le marketing des pouvoirs publics et de l'administration

La deuxième catégorie d'organisations à vocation sociale est constituée par les pouvoirs publics et l'administration : ministères, collectivités locales, agences publiques et administrations à vocation spécialisée, telles que l'Agence pour la maîtrise de l'énergie, le Comité français d'éducation pour la santé, la direction de la Sécurité routière, etc. Pour remplir les missions d'intérêt général qui leur sont confiées, les organisations de ce type sont amenées à tenter d'influencer les comportements et les attitudes de certains publics : pour améliorer le niveau culturel de la population, le

ministère de la Culture doit inciter les gens à lire plus et à fréquenter les musées; pour améliorer le niveau sanitaire, le Comité français d'éducation pour la santé doit inciter les gens à boire moins d'alcool et à ne pas fumer; pour réduire le nombre et la gravité des accidents de la route, la direction de la Sécurité routière doit inciter les conducteurs à rouler moins vite et à porter une ceinture de sécurité, etc.

Pendant longtemps, les pouvoirs publics et les administrations se sont contentés, pour obtenir du public les comportements souhaités, du pouvoir réglementaire dont ils disposaient. Mais de plus en plus souvent, et dans de nombreux domaines, la réglementation et la coercition ont cessé d'être suffisantes ou même sont devenues tout à fait inefficaces; il n'est guère possible, par exemple, d'obliger les gens, par décret, à cesser de fumer, à lire plus de livres ou à se brosser les dents deux fois par jour. C'est pourquoi, depuis quelques années, les pouvoirs publics et les administrations ont de plus en plus fréquemment recours, à la place ou en complément des moyens réglementaires, à des moyens d'influence inspirés du marketing.

L'application de la démarche marketing par les organisations de ce type comporte deux volets principaux : l'étude des attitudes et des comportements du public, et le choix des stratégies d'influence.

2.1 L'étude des attitudes et des comportements du public

Pas plus que le marketing commercial, le marketing public ne se conçoit sans « études de marché » : si l'on prétend influencer les attitudes et les comportements d'un public, il faut au préalable bien le connaître et bien le comprendre. Cette étude du marché comporte normalement trois aspects complémentaires : la description, l'explication et la segmentation.

■ La description des comportements

La première étape de « l'étude du marché » consiste à décrire, le plus précisément possible, les attitudes et les comportements actuels du public, dans le domaine auquel s'intéresse l'administration considérée. Si, par exemple, on veut lutter contre le tabagisme, il faut connaître le nombre, les caractéristiques et les habitudes des fumeurs, ainsi que les opinions et les attitudes du public à l'égard du tabac. Cette étude descriptive se fait, de plus en plus fréquemment, à l'aide d'enquêtes par sondages.

■ L'explication des comportements

Pour pouvoir agir efficacement sur les comportements des individus, il faut connaître les causes de ces comportements : pourquoi les Français consomment-ils trop d'alcool, pourquoi n'ont-ils pas une bonne hygiène bucco-dentaire, pourquoi certains conducteurs n'utilisent-ils pas leur ceinture de sécurité ou dépassent-ils largement les limites de vitesse autorisées, etc. ? Dans chaque cas, il convient de se

doter d'un « modèle explicatif » des comportements auxquels on s'intéresse, modèle dans lequel on s'efforcera de décrire l'influence des facteurs d'*environnement* (économiques, sociaux, technologiques, publicitaires, réglementaires, etc.) et des facteurs *psychologiques* (croyances, préjugés, valeurs, motivations, images, etc.).

■ **La segmentation du public**

Au terme de l'étude descriptive et explicative des comportements et des attitudes, il convient presque toujours de procéder à une *segmentation* du public auquel on s'intéresse, c'est-à-dire à un découpage de ce public en sous-ensembles homogènes et justiciables de « traitements » distincts : il conviendra par exemple, dans l'étude du tabagisme, de distinguer le segment des jeunes adolescents de celui des fumeurs adultes, dans la mesure où les raisons qui les poussent à fumer, ainsi que celles qui pourraient les dissuader de le faire, ne sont pas les mêmes ou du moins n'ont pas les mêmes poids relatifs.

2.2 L'élaboration d'une stratégie de marketing

■ **Le choix des cibles et des objectifs**

Une organisation publique peut être amenée à orienter son action d'une manière exclusive, ou du moins prioritaire, vers certaines « *cibles* » spécifiques, c'est-à-dire vers des segments particulièrement importants, ou plus facilement influençables, du public auquel elle s'intéresse. C'est ainsi qu'une action contre l'alcoolisme devra peut-être s'orienter de préférence vers les « gros buveurs », ou qu'une action contre le tabagisme devra être menée surtout en direction des adolescents, dont les comportements sont encore relativement faciles à influencer.

Pour chacune des cibles retenues, il convient ensuite de se fixer des objectifs précis. Il ne faut pas se contenter, à cet égard, de rappeler en termes vagues la vocation générale de l'organisation, telle que « la lutte contre l'alcoolisme », ou « l'amélioration de l'hygiène bucco-dentaire », mais définir d'une manière opératoire les attitudes ou les comportements que l'on se propose d'encourager ou de combattre.

L'une des caractéristiques distinctives du marketing public est que les objectifs qu'il vise sont généralement plus difficiles à atteindre que ceux du marketing commercial. Cela provient de ce que les comportements et les attitudes que les organisations publiques s'efforcent d'influencer sont souvent profondément ancrés chez les individus, et que les avantages (ou bénéfices) que ces organisations peuvent promettre sont souvent lointains plutôt qu'immédiats, collectifs plutôt qu'individuels, et probabilistes plutôt que certains. Il est plus difficile d'amener un fumeur à renoncer au tabac que de lui faire fumer des Marlboro plutôt que des Camel, car loin de pouvoir lui promettre un plaisir immédiat, on exige de lui un sacrifice, une frustration, avec pour seule contrepartie une réduction possible de risques futurs et lointains ; de même, lorsqu'au nom de « l'intérêt général », on cherche à dissuader

les gens de pratiquer le travail clandestin, on se heurte à des intérêts et à des motivations individuels nombreux et puissants.

■ **Le choix des moyens d'influence**

Pour obtenir de la part des cibles visées les changements de comportement souhaités, les organisations publiques disposent de deux grandes catégories de moyens d'influence qu'on peut appeler les moyens « externes » et les moyens « internes ».

Les *moyens externes* consistent à modifier, dans un sens favorable aux comportements qu'on souhaite promouvoir, l'*environnement* économique, réglementaire, commercial ou physique dans lequel vivent les individus auxquels on s'intéresse. Par exemple, pour réduire la consommation d'alcool, on peut envisager d'augmenter les taxes frappant les boissons alcoolisées, d'interdire la publicité en faveur de ces boissons, de réduire le nombre ou les heures d'ouverture des débits de boissons.

Les *moyens internes (ou de communication)* consistent à émettre des messages en direction des personnes visées, en vue de les *convaincre* de modifier leur comportement. Ces messages pourront, selon les cas, faire appel à la raison et à l'intérêt individuel (*logos*), aux sentiments de peur ou d'amour-propre (*pathos*), ou au sens du devoir (*éthos*).

Il n'existe pas de règles générales concernant l'efficacité relative des moyens externes et des moyens internes, ni celle des messages fondés sur le *logos*, le *pathos* et l'*éthos*. Il en résulte que la combinaison de moyens à mettre en œuvre par une organisation publique, c'est-à-dire son marketing-mix, doit être choisie cas par cas, à partir de l'analyse « explicative » des comportements qu'elle se propose d'influencer : tantôt, lorsqu'il sera apparu que ces comportements sont fortement influencés par l'environnement, il faudra mettre l'accent sur les moyens de caractère réglementaire, tantôt au contraire, lorsque les facteurs psychologiques jouent un rôle prédominant, il faudra compter surtout sur la communication. Le plus souvent, on aura intérêt à pratiquer des stratégies mixtes ou intégrées, combinant un grand nombre de moyens externes et internes qui se renforceront mutuellement.

3 Le marketing des causes sociales

On appellera ici « causes sociales » les organisations de statut privé ayant une vocation philanthropique, culturelle ou caritative : la Ligue nationale contre le cancer, la Croix-Rouge, l'Unicef, la Fondation de France en sont quelques exemples. Par leur vocation désintéressée et non lucrative, les causes sociales se rapprochent des organisations publiques qui ont été étudiées dans la section précédente. Mais elles s'en distinguent par deux particularités importantes : en premier lieu, elles ne disposent jamais du pouvoir réglementaire et ne peuvent donc guère espérer influencer les comportements du public par des actions sur l'environnement ; en second lieu, elles ne disposent pas d'un financement public et doivent donc se procu-

rer elles-mêmes les ressources en hommes, en argent ou en nature dont elles ont besoin : pour aider l'enfance malheureuse, l'Unicef doit collecter de l'argent ; pour remplir leur mission, les centres de transfusion sanguine doivent faire appel au « don du sang ». Il en résulte qu'une part importante des efforts des causes sociales est consacrée à la recherche des ressources qui leur sont nécessaires. Pour cela, elles empruntent de plus en plus fréquemment au marketing son esprit et ses méthodes d'action.

3.1 L'esprit marketing au service des causes sociales : la notion d'échange

Le marketing commercial est fondé, en grande partie, sur le concept d'*échange* : pour obtenir de l'argent d'un acheteur potentiel, il faut lui offrir en contrepartie des *satisfactions*. Ce concept est applicable, *mutatis mutandis*, au marketing des causes sociales, en ce sens que pour obtenir un don, qu'il s'agisse d'argent, de temps ou de sang, il faut aussi offrir une « récompense » au donateur, mais cette récompense ne peut pas être de même nature que celles que proposent les producteurs de biens et de services à leurs acheteurs : une cause sociale peut offrir à ses militants bénévoles, en échange de leur temps, une occupation intéressante, le sentiment de participer à une entreprise noble et importante, la possibilité de contacts sociaux ou même l'espoir d'une décoration ; elle peut offrir aux donateurs dont elle sollicite la générosité la satisfaction de remplir un devoir moral (aider l'enfance malheureuse, lutter contre la faim, etc.) mais aussi, parfois, l'espoir plus égoïste de bénéficier un jour eux-mêmes des retombées de leur contribution : « En donnant votre sang, sauvez une vie... peut-être la vôtre ».

3.2 Les méthodes du marketing appliquées à la collecte des dons

Une fois qu'elle a défini les satisfactions qu'elle offrira aux donateurs en contrepartie de leurs dons, une cause sociale peut utiliser, pour déclencher « l'échange » souhaité, les méthodes d'action du marketing. Ici encore, une combinaison efficace doit être trouvée entre les moyens « externes » et les moyens « internes ».

Les moyens « externes » ont pour objet de faciliter au maximum le don souhaité, en réduisant les freins matériels qui peuvent y faire obstacle : c'est ainsi, par exemple, que pour faciliter le don du sang, il est très utile d'envoyer des centres mobiles de collecte dans les entreprises, les écoles, les centres commerciaux, plutôt que d'imposer aux donateurs une initiative personnelle et un déplacement.

Quant aux moyens « internes » des causes sociales, c'est-à-dire la communication, ils doivent s'inspirer des mêmes principes que ceux qu'appliquent les entreprises commerciales ou les pouvoirs publics, tant dans l'élaboration des messages que dans le choix des médias. Toutefois, la pondération souhaitable des médias doit tenir compte des spécificités des causes sociales : les *mass media* ne sont généralement

pas, pour les causes sociales, le véhicule privilégié de la communication, d'une part parce que leur emploi est très coûteux, d'autre part parce qu'ils ne sont guère capables, à eux seuls, de déclencher le « passage à l'acte », c'est-à-dire le don. Plus efficaces et plus rentables, à cet égard, sont les médias « personnalisés », c'est-à-dire le publipostage et les contacts personnels ou téléphoniques directs établis avec des donateurs potentiels par les militants de la cause sociale.

Section 4 LE MARKETING INTERNATIONAL

Le plus important des changements du contexte dans lequel les responsables marketing exercent leurs activités est l'internationalisation des marchés. Dans tous les secteurs où la taille de l'entreprise permet de réaliser d'importantes « économies d'échelle » – par exemple l'aéronautique, l'automobile, l'électroménager, les détergents, etc. – il n'est plus possible à un fabricant de borner ses activités à un seul pays, sous peine de cesser d'être compétitif. Dans d'autres domaines, comme la banque, c'est la nature même de certaines opérations qui exige une infrastructure internationale. Pour beaucoup d'entreprises enfin, l'ouverture sur des marchés internationaux est désormais le seul moyen de se développer rapidement.

1 Globalisation, régionalisation et pratiques marketing

Au-delà du développement d'un marché mondial de biens et de services, on assiste aujourd'hui à la mise en place d'un véritable système de production à l'échelon du globe. Depuis une vingtaine d'années, l'accélération du rythme des opérations internationales s'explique d'une part par l'étendue des moyens de paiement mis à la disposition des entreprises et le rôle joué par les fonds de capital risque dans ce genre d'opérations, d'autre part par la libéralisation des marchés de capitaux et l'assouplissement des réglementations et des restrictions internationales à l'égard de telles opérations. On peut dire aujourd'hui que l'économie mondiale est en partie conduite par la logique des marchés financiers, par la généralisation des technologies de l'information et par la multiplication des échanges qui facilitent le passage des frontières et l'organisation des entreprises au niveau international. La crise des *subprimes* aux États-Unis et ses répercussions mondiales en représentent l'illustration la plus parfaite mais aussi la plus malheureuse.

Mais malgré l'internationalisation rapide du commerce mondial et même si pour des dizaines de millions de personnes à travers le monde, l'accès à la modernité s'identifie au mode de vie et de pensée américains, la réussite d'une entreprise suppose une connaissance approfondie des cultures et des mentalités locales. Le contexte international ne modifie pas l'état d'esprit marketing qui vise à prendre en considération les besoins, les attentes et les motivations du consommateur dans le

pays d'accueil de façon à mieux adapter l'offre de l'entreprise à ces besoins. Or, le marketing international ignore bien souvent ce principe et ne prend pas suffisamment en compte les spécificités sociologiques et culturelles du pays de destination.

Dans le processus de l'unification européenne par exemple, les conduites stratégiques sont rendues plus complexes dans la mesure où des caractéristiques culturelles, des politiques économiques spécifiques, des sensibilités et des intérêts nationaux viennent s'ajouter aux considérations concurrentielles et aux choix stratégiques tels que nous avons pu les présenter au chapitre 9. À ce titre, et si l'on souhaite analyser les relations entre les acteurs économiques dans le domaine industriel par exemple, chacun des pays européens représente encore un marché en soi, avec des caractéristiques linguistiques, culturelles, techniques et économiques spécifiques.

Exemples

De l'avis des spécialistes, « consensus » est le mot clé de la vie des affaires en Suède. Les Français à l'époque du possible rapprochement entre Renault et Volvo, se disaient surpris de voir, dans le cadre de négociations importantes, leurs partenaires suédois refuser de prendre une décision avant d'avoir obtenu l'accord de toute leur équipe. Les Suédois aiment, en effet, atteindre leurs objectifs en tenant compte de l'opinion de tout le groupe, discutant et favorisant les compromis jusqu'à ce qu'une position soit approuvée par tous. Ces processus décisionnels, démocratiques et collectifs, pourraient être extrêmement contraignants, longs et pénibles si les structures d'entreprises n'étaient pas elles-mêmes très peu hiérarchisées. Dans une société internationale comme Ikea, quatre niveaux hiérarchiques seulement séparent le Directeur général du personnel de caisse dans chacune des filiales du groupe.

Le nombre de fournisseurs et de clients en Europe est souvent limité et les marchés plus restreints qu'aux États-Unis. En conséquence, les fournisseurs emploient plus fréquemment des stratégies différenciées et relationnelles s'appuyant sur une collaboration plus étroite avec leurs clients. Outre-Atlantique, l'existence de lois antitrusts contraignantes, le nombre plus important de fournisseurs en concurrence utilisant des stratégies axées sur la réduction des coûts par effets d'expérience et d'échelle en raison de la taille du marché, le recours très fréquent aux revendeurs industriels compte tenu de l'étendue du pays, la pratique de stratégies d'achat multisources et la mise en concurrence permanente et systématique des fournisseurs ont largement contribué à donner un poids dominant au prix et à limiter l'intensité des relations fournisseur-client. Certains ont souligné que, pour les Européens, les marchés sont hétérogènes, les entreprises privilégiant la complémentarité et la coopération, alors que pour les Américains, les marchés sont plus souvent homogènes et les entreprises privilégient la substitution et la concurrence¹.

Sur un grand nombre de secteurs, les choix stratégiques sont même contraints ou imposés aux entreprises par des décisionnaires extérieurs au marché et les jeux de la concurrence limités, encadrés et réglementés par la Commission européenne, « arbitre neutre placé au-dessus de la mêlée des intérêts nationaux ».

1. Salle et Silvestre, cf. références bibliographiques complètes à la fin de l'ouvrage.

La politique de concurrence définie par l'Union européenne vise, en effet, à assainir les comportements compétitifs des entreprises pour protéger les intérêts du consommateur européen. Tout en évitant que le cloisonnement des marchés soit rétabli par des ententes nationales et tout en empêchant que l'élargissement du marché procure des rentes de situation aux entreprises dominantes, elle cherche à créer les conditions économiques et juridiques qui permettront aux entreprises (et notamment aux PME) de coopérer, de se développer et de se moderniser pour faire face à la concurrence internationale. C'est d'ailleurs un des rares domaines où la Commission européenne, sous le contrôle de la Cour de justice, a un pouvoir supranational autonome et peut dépasser son rôle d'initiative pour assurer celui de décision directe.

Sur un plan managérial, l'internationalisation des marchés pose aux responsables marketing trois principaux problèmes : celui des méthodes d'implantation dans les pays étrangers, celui de la gestion des marques internationales, celui de l'organisation des services marketing au niveau international.

2 Les méthodes d'implantation dans les pays étrangers

Le premier problème qui se pose à une entreprise désireuse d'étendre ses activités à un pays étranger est celui du choix de la méthode d'implantation (ou du « mode d'accès ») dans ce pays. Ce choix dépend essentiellement, d'une part, des ressources financières dont dispose l'entreprise, d'autre part, du potentiel que représente pour elle le pays considéré.

Si l'entreprise dispose de ressources faibles, ou encore si le marché étranger considéré a un potentiel très limité, l'entreprise aura souvent intérêt à choisir une méthode d'implantation relativement économique, telle que :

- l'exportation par l'intermédiaire d'un distributeur local ;
- ou la cession d'une licence de fabrication à un industriel local.

Ces formules légères ont toutefois comme contrepartie un degré de contrôle assez faible de l'entreprise sur les activités de son distributeur ou de son licencié.

Si l'entreprise dispose de ressources financières importantes, et si le marché potentiel du pays d'implantation le justifie, elle pourra avoir recours à une méthode d'implantation plus coûteuse, consistant à créer, seule ou avec un partenaire local, une *filiale* étrangère. Cette méthode lui assurera une maîtrise plus complète de ses opérations locales, notamment en ce qui concerne le marketing.

3 La gestion des marques internationales

Quelle que soit la formule d'implantation adoptée, le principal problème et la principale difficulté du marketing international consistent à trouver un équilibre entre

deux exigences contradictoires : d'une part, dans chacun des pays où opère une entreprise, il lui faut *adapter sa stratégie de marketing* (politique de produit, de prix, de distribution et de communication) *aux particularités locales* : législation, goûts et habitudes des consommateurs, organisation de l'appareil de distribution, concurrents existants, etc. ; mais, d'autre part, elle a intérêt, pour des raisons de coût et d'image, à maintenir une *certaine unité*, une certaine homogénéité de sa politique de marketing, notamment en matière de produits, de prix et de communication.

Exemple

La société Heineken, désireuse d'augmenter ses ventes en Allemagne, en Italie, en Espagne, ou même au Japon ou en Chine, doit tenir compte du fait que les goûts et les habitudes des consommateurs de bière ne sont pas les mêmes dans ces différents pays et diffèrent de ceux des Français. Mais si, pour s'adapter aux particularités de chaque marché national, Heineken y vendait des produits différents, sous des marques différentes et avec des politiques de communication différentes, d'une part les coûts de production et de marketing seraient très élevés, d'autre part aucun effet de *synergie*, notamment en matière d'image de marque, ne serait obtenu.

Les formules adoptées par les entreprises pour tenter de concilier ces exigences contradictoires sont très diverses. À un extrême, certaines sociétés multinationales, comme Coca-Cola, Marlboro ou Mars, optent pour une homogénéité maximum de leurs stratégies nationales de marketing. Cette formule, que l'on appelle le *marketing global*, consiste à offrir dans tous les pays le même produit, sous la même marque, avec le même packaging, la même communication et sensiblement le même prix. Elle permet de construire et d'entretenir une image de marque puissante et universelle, et de tirer pleinement parti des économies d'échelle industrielles et commerciales : unités de production centralisées, achats groupés de matières premières et d'emballages, utilisation dans tous les pays des mêmes spots publicitaires (avec des bandes son différentes), etc.

À un autre extrême, certaines entreprises (par exemple les fabricants de biscuits) s'efforcent de « coller » au mieux aux particularités de chaque marché national et, dans cet esprit, n'hésitent pas à offrir aux consommateurs, selon les pays, des produits différents, sous des marques différentes.

Il n'existe évidemment pas, en ce domaine, de formule idéale applicable à toutes les entreprises, à tous les produits et à tous les marchés ; le plus souvent, la meilleure formule sera intermédiaire entre les deux formules extrêmes et consistera à assurer une certaine unité des stratégies nationales, notamment en utilisant les mêmes marques et en adoptant pour chacune d'elles le même « positionnement », tout en acceptant une certaine diversité d'un pays à l'autre, notamment en ce qui concerne la « formule-produit », les prix de vente, les canaux de distribution et les politiques de communication. Ce sont ces formules intermédiaires qu'ont adoptées, par exemple, des sociétés comme Procter et Gamble, Nestlé et Danone.

4 L'organisation des services marketing au niveau international

Selon la formule de gestion des marques internationales retenue, l'organisation des services marketing au niveau international ne sera pas la même. Le principal problème qui se pose, à cet égard, est celui de la répartition des tâches et des pouvoirs entre les services centraux de marketing de la société mère (ou du holding) et les services de marketing des filiales nationales.

Dans les entreprises qui pratiquent un *marketing global*, toutes les décisions stratégiques importantes, tout au moins en matière de politique de produit, de prix et de communication, sont prises au niveau central, et les directions marketing des filiales nationales assurent surtout la mise en œuvre de ces décisions. Cela signifie que, tout en étant hiérarchiquement rattachées à leur propre direction générale, elles sont soumises à l'autorité fonctionnelle de la direction internationale de marketing. L'expérience montre que cette dualité de rattachement ne rend pas toujours la vie facile aux responsables marketing nationaux.

Lorsque l'entreprise pratique plutôt une gestion « éclatée » des marques, la stratégie marketing se décide pour l'essentiel au niveau de chaque filiale nationale, les organes internationaux ne jouant pour leur part qu'un rôle de conseil et de coordination. Cette formule présente elle aussi des difficultés d'application, principalement pour les « coordinateurs internationaux » qui ont parfois du mal à exercer leurs fonctions d'une manière efficace.

Le principal problème et la principale difficulté du marketing international consistent donc à *concilier*, dans toute la mesure du possible, l'adaptation aux particularités des marchés nationaux avec les exigences de cohérence au niveau international, ou, en d'autres termes, à préserver une certaine unité dans la diversité.

L'essentiel

1. Le marketing industriel

Le terme de marketing industriel désigne les applications du marketing aux entreprises qui vendent leurs produits à d'autres entreprises (ou organisations) et non aux particuliers. Les principales particularités du marketing industriel concernent :

- l'étude du marché : utilisation plus fréquente de « données secondaires », problèmes particuliers d'échantillonnage, techniques particulières d'interview ;
- les processus et comportements d'achat en milieu industriel : processus d'achat complexes, mettant en jeu un assez grand nombre de « décideurs », importance des considérations « rationnelles » dans les achats industriels ;
- la pondération et le mode d'emploi des différentes composantes du marketing-mix : importance majeure de la politique de produit et de prix, importance de la force de vente dans la politique de distribution, importance des moyens « personnels » et des médias spécialisés dans la politique de communication, etc.

2. Le marketing des services

Malgré l'hétérogénéité du secteur, on retient généralement trois caractéristiques fondamentales propres aux services et qui ont une influence sur le marketing :

- les services sont immatériels et, de ce fait, ne peuvent être stockés ;
- les services nécessitent généralement un contact direct entre le prestataire et son client ;
- les services impliquent la participation active de l'utilisateur.

3. Le marketing politique et social

Le marketing politique (ou électoral) s'appuie sur des études d'opinion et utilise certains moyens de communication particuliers.

Le marketing des pouvoirs publics et de l'administration utilise deux catégories de moyens d'action :

- les moyens « externes » qui consistent à agir sur l'environnement (réglementaire, physique, etc.) ;
- et les moyens « internes » qui consistent à agir sur les comportements par l'information et la persuasion.

La principale originalité du marketing des « causes sociales » réside dans les méthodes de collecte des ressources humaines et financières qui leur sont nécessaires.

4. Le marketing international

L'approche internationale suppose d'abord de prendre en considération les éléments culturels spécifiques et différents du pays d'accueil. Elle requiert ensuite de savoir gérer convenablement trois types de problèmes : celui des méthodes d'implantation dans les pays étrangers, celui de la gestion des marques internationales et celui de l'organisation des services marketing au niveau international.

Logan : la « voiture du peuple » à 5 euros le kilo

Il n'est pas rare de comparer les coûts de fabrication ou la sophistication technologique d'un produit industriel en ayant recours à son poids. On parle ainsi du coût de main d'œuvre horaire nécessaire à l'assemblage d'une livre d'avion dans le secteur aéronautique ou du coût au kilo d'un véhicule dans le secteur automobile.

Avec un peu plus de 5 euros au kilo, la Logan de Renault – berline « dépouillée » destinée aux marchés émergents – est sans conteste le véhicule le moins cher du marché ; deux fois moins que la Twingo – le véhicule le plus économique dans la gamme « occidentale » du constructeur – et près de trois fois moins que la Mégane.

Prenant le contre-pied d'un secteur qui, pour l'essentiel, cherche à proposer toujours plus d'options, d'accessoires et d'avantages technologiques, la Logan fait figure d'exception mais l'enjeu est de taille puisque Renault, grâce à ce nouveau modèle, cherche à conquérir une part non négligeable de l'énorme clientèle des nouveaux acquéreurs sur les marchés émergents : les objectifs de l'entreprise étaient de vendre 700 000 unités par an sur ces marchés qui représentent les deux tiers de la croissance du secteur jusqu'en 2010.

Surnommée « la voiture à 5 000 euros », la Logan – fabriquée par Dacia, la filiale roumaine dont Renault possède 99,3 % des parts depuis 2003 – a été lancée à Bucarest en septembre 2004.

À l'instar de ce qu'avait pu être la fantastique « chasse au gaspi » initiée à l'époque sur le projet Twingo, la Logan est l'illustration la plus probante du réel savoir-faire du constructeur français dans le développement en grande série de véhicules très économiques.

Avec 360 millions d'euros, le budget du projet – entièrement conçu à Guyancourt près de Paris – représentait un investissement initial relativement modeste, résolument orienté vers la maîtrise des coûts (voir page V) : le modèle récupère – entre autres – le train avant de la Clio et un moteur d'1,4 litre déjà amorti sur d'autres modèles. Dans le même esprit d'économie, l'entreprise propose à ses clients une climatisation et un système de chauffage manuels, des phares de base (pour minimiser le coût des moules), des vitres latérales et un habillage simplifié de la portière comme de la silhouette de la caisse (pour réduire les coûts d'emboutissage). La plate-forme de la Logan est la même que celle de la Micra sortie par Nissan en 2002 et, par souci d'économies, les lignes de presse – installées à Pitesti à 100 kilomètres au nord de Bucarest où le salaire horaire est seize fois moindre qu'en France – réunissent des machines récupérées dans l'usine de Sandouville près du Havre.

Toute la difficulté pour les spécialistes du marketing dans l'entreprise consiste à ne pas donner l'impression au client qu'il s'agit d'une « voiture au rabais ». En effet, de nombreuses études montrent – et l'aventure avortée de Peugeot en Chine pourrait l'attester si besoin – que les citoyens des pays émergents réclament des niveaux de confort et de qualité équivalents à ceux des véhicules occidentaux. Mais, à ce prix, Renault peut aussi offrir l'accès à une première voiture neuve sans recours à la location à une large clientèle à faible pouvoir d'achat.

Cette stratégie a permis au constructeur de trouver de nouveaux créneaux à l'international et d'amorcer un processus d'achat favorable à la marque dans la durée : l'entreprise espère ainsi que de nombreux clients aujourd'hui peu fortunés qui souhaiteront par la suite monter en gamme feront naturellement le choix de Renault pour des véhicules plus chers et plus élaborés.

C'est une des raisons qui pousse l'entreprise à produire et à distribuer la Logan dans de nombreux pays en plus de la Roumanie. Plusieurs ouvertures de sites industriels ont d'ores et déjà vu le jour : la Russie et le Maroc en 2005, la Colombie et l'Iran en 2006 puis la Chine et l'Inde.

Déclinée en break, en pick-up et en version Diesel, cette « voiture mondiale » devrait être distribuée dans 35 pays aussi différents que la Pologne, la Turquie, l'Ukraine, l'Algérie, la Serbie, la Macédoine ou la Tunisie.

Un second défi se pose à Renault en termes marketing : celui d'éviter le risque de dégrader son image de marque et de cannibaliser ses ventes sur des marchés nationaux plus prospères et plus matures – à commencer par ses marchés phares en Europe de l'Ouest. Le danger éventuel d'un « marché gris » (où le produit serait introduit en France et, plus largement, au sein de l'Union Européenne à partir des sites de fabrication russe, roumain ou marocain) ne peut être ignoré. L'Europe élargie et les principes de libre circulation des produits rendent les frontières communautaires particulièrement perméables.

Selon les performances du modèle, Renault ne s'interdit aujourd'hui aucune éventualité pour l'avenir. L'entreprise pourrait ainsi décider de commercialiser son véhicule sur des marchés occidentaux plus matures et recréer – à l'image des monospaces il y a plus de 20 ans – un nouveau segment sur le secteur automobile.

D'autant que la Logan n'a rien à voir avec les Lada et autres Dacia actuelles. Tirant parti de la plate-forme de la Micra, le véhicule – malgré sa « rusticité » – représente aussi un compromis technique intéressant associant certaines caractéristiques de la Clio avec celles de son mini-van, le Modus.

L'ensemble de la profession semble aujourd'hui convaincue face au succès de la Logan, et ne délaisse plus – loin s'en faut – le segment des véhicules très économiques. Peugeot-Citroën et Toyota travaillent conjointement au développement d'une petite voiture à moins de 8 000 euros. Fiat – le pionnier dans le domaine – a lancé sa Palio dès le milieu des années 1990 même si son succès est des plus mitigés. Volkswagen et Ford développent leur projet autour d'un modèle – la Tupi pour le premier, la Blue Macao pour le second – destiné aux marchés des grands pays émergents (Brésil et Chine en tête).

Et les compétences prouvées du constructeur français sur le segment très économique sont à l'origine de son rapprochement avec Daimler qui cherche ainsi à acquérir des talents qui lui manquent encore pour développer son offre sur de nouveaux marchés.

Sources : Anonyme, « *L'automobile négocie son virage* », Analyse financière, 29, octobre-décembre 2008. Blain P., « *Logan, le paradoxe d'un succès* », CPA Management, 67, octobre 2005. Eliakim P., « Enquête sur l'économie *low-cost* : Que valent les produits à prix cassés ? », Capital, 173, février 2005. Lauer S., « Renault à la reconquête des pays émergents avec sa voiture à 5 000 euros », Le Monde, 2 juin 2004. Mavel F., « Renault Logan : la voiture à 5 euros le kilo », Valeurs Actuelles, 13 août 2004. Leveille A., de Jaegher T., Scherer M., « *Dacia en ébullition : grains de sable dans la machine Logan* », L'Usine Nouvelle, 3095, 3 avril 2008. Stiel N., « *En Iran, Renault risque gros* », Challenges, 123, 8 mai 2008.

Bibliographie

Ouvrages généraux sur le marketing

ALBERTINI T., HELFER J.-P., ORSONI J., *Dictionnaire du marketing*, 3^e éd., Vuibert, 2008.

COLAS H., SALERNO F., *Marketing : Analyses et perspectives*, Vuibert, 2007.

COLLECTIF, *L'Art du marketing*, Village Mondial, 1999.

COLLECTIF, *Le Marketeur : Fondements et nouveautés du marketing*, 2^e éd., Pearson Education, 2006.

DELACROIX E., DEBENEDETTI A., SABRI O., *Marketing*, Dunod, 2009.

DEMEURE C., *Marketing*, 6^e éd., Dunod, 2008.

HELPER J.-P., ORSONI J., *Le Marketing*, 6^e éd., Vuibert, 2000.

KOTLER P., KELLER K., MANCEAU D., DUBOIS B., *Marketing Management*, 13^e éd., Pearson Education, 2009.

LENDREVIE J., LEVY J., LINDON D., *Mercator : Théories et nouvelles pratiques du marketing*, 9^e éd., Dunod, 2009.

MC KENNA R., *En temps réel*, Village Mondial, 1998.

RIOU N., *Marketing Anatomy : Les nouvelles tendances du marketing passées au scanner*, Eyrolles, 2009.

VERNETTE E., *L'essentiel du marketing*, 3^e éd., Éditions d'Organisation, 2008.

Applications particulières du marketing.

AURIER P., SIRIEUX L., *Marketing des produits agroalimentaires*, 2^e éd., Dunod, 2009.

BASCOUL G., MOUTOT J.-M., *Marketing et développement durable : Stratégie de la valeur étendue*, Dunod, 2009.

BOZZO C., *Le Marketing industriel*, Dunod, 2007.

CALLOT P., *Marketing des services*, Vuibert, 2007.

- CHAIBI L., *Internet marketing : Le Petit livre rouge du marketing interactif*, 4^e éd., EBG, 2007.
- CHEVALIER M., MAZZALOVO G., *Management et marketing du luxe*, Dunod, 2008.
- COVA B., SALLE R., *Le Marketing d'affaires*, 2^e éd., Dunod, 2003.
- CROUÉ C., *Le Marketing international*, 4^e éd., De Boeck, 2002.
- DAYAN A., *Marketing industriel : le marketing appliqué aux biens et services industriels et professionnels*, 4^e éd., Vuibert, 1999.
- DE LEERSNYDER J.-M., KEEGAN W.J., *Marketing sans frontières*, InterÉditions, 1998.
- ELLIS-CHADWICK F., MAYER R., CHAFFEY D., *Internet marketing : Strategy, implementation and practice*, 4th ed., Harlow, FT Prentice Hall, 2009.
- EIGLIER P., *Marketing et Stratégie des services*, Economica, 2004.
- JOLIVOT A.-G., *Marketing international*, Dunod, 2008.
- LINDON D., *Marketing politique*, Dalloz, 1986.
- LORA M., *Marketing politique : Mode d'emploi*, Studyrama, 2006.
- LOVELOCK C., WIRTZ J., LAPERT D., *Marketing des services*, 6^e éd., Pearson Education, 2008.
- MALAVAL P., *Marketing business to business*, 2^e éd., Publi-Union, 2001.
- MARCHAL A., *Marketing achat*, Ellipses Marketing, 2007.
- MAYRHOFER, *Marketing international*, Economica, 2004.
- MICHEL D., SALLE R., VALLA J.-P., *Marketing industriel : stratégies et mise en œuvre*, 2^e éd., Economica, 2000.
- NORMANN R., *Le Management des services*, InterÉditions, 1994.
- PASCO-BERHO C., *Marketing international*, Dunod, 2008.
- PRIME N., USUNIER J.-C., *Marketing international*, Vuibert, 2004.
- PUISEUX G., *Le Marketing des systèmes d'information : La perception des systèmes d'information : une nouvelle perspective*, Éditions d'Organisation, 2008.
- RECHENMANN J.-J., *Internet et marketing*, 2^e éd., Éditions d'Organisation, 2001.
- SEMPELS C., VANDERCAMMEN M., *Oser le marketing durable : Concilier marketing et développement durable*, Pearson Education, 2009.
- VIOT C., *Le e-marketing à l'heure du web 2.0*, 2^e éd., Gualino, 2009.
- ZOLLINGER M., LAMARQUE E., *Marketing et stratégie de la banque*, 5^e éd., Dunod, 2008.

Les études de marché

- ASSADI D., *Intelligence économique sur Internet*, Publi-Union, 1998.
- BLANCHARD D., LESCEUX D., *Les Panels*, Dunod, 1995.
- CAUMONT D., *Les Études de marché : Comment concevoir, réaliser et analyser une étude*, Dunod, 2007.
- CLAMEN M., *Manuel du le Lobbying*, Dunod, 2005.
- COURATIER C., MIQUEL C., *Les Études qualitatives : Théorie, applications, méthodologie, pratique*, Harmattan, 2007.
- DUBOIS P., *Comprendre le consommateur*, 2^e éd., Dalloz, 1994.

- EVRRARD Y., PRAS B., ROUX E., DESMET P., DUSSAIX A., LILIE G.L., *Market : Fondements et méthodes des recherches en marketing*, 4^e éd., Dunod, 2009.
- FOURNIS Y., *Les Études de marché*, 3^e éd., Dunod, 1995.
- FRISCH F., *Études marketing et opinion : Fiabilité des méthodes et bonnes pratiques*, Dunod, 2007.
- LAMBIN J.-J., *La Recherche marketing*, McGraw-Hill, 1990.
- MALHOTRA N., DECAUDIN J.-M., BOUGUERRA A., MACE S., *Etudes marketing avec SPSS*, 5^e éd., Pearson Education, 2008.
- POINTILLART H., XARDEL D., *Mégabases : l'art du toucher juste*, Village Mondial, 1996.
- SANSALONI R., AUDRAS M., *Les Études marketing documentaires*, Dunod, 2001.
- SOULEZ S., *Le marketing*, Gaulino L'extenso, 2008.
- VALETTE-FLORENCE P., *Les Styles de vie*, Dunod, 1994.
- VERNETTE E., *Techniques d'études de marché*, Vuibert, 2006.

Les moyens d'action du marketing

Politique de produit et de marque

- ANKER D., LENDREVIE J., *Le Management du capital-marque*, Dalloz, 1994.
- BASSANI M., BEN YOUSSEF K., SBALCHIERO S., *Brand design : Construire la personnalité d'une marque gagnante*, De Boeck, 2008.
- BLOCH A., MANCEAU D., *De l'idée au marché : innovation et lancement de produits*, Vuibert, 2000.
- DEVISMES P., *Packaging, mode d'emploi*, 2^e éd., Dunod, 2000.
- HAMPSHIRE M., STEPHENSON K., *Packaging : Design successful packaging for specific customer groups*, Mies, RotoVision, 2007.
- MICHEL G., *Au cœur de la marque : Les clés du management de la marque*, 2^e éd., Dunod, 2009.
- SINGLER E., *Le Packaging des produits de grande consommation : Comprendre les comportements d'achat et optimiser sa stratégie packaging*, Dunod, 2007.

Politique de prix

- BAKER R.J., *Pricing on purpose : Creating and capturing value*, Hoboken, John Wiley, 2006.
- CRAM T., MACE S., *Optimisation prix : Capter la valeur disponible de votre marché grâce au pricing*, Village Mondial, 2006.
- DAUDEL S., VIALLE G., *Le Yield Management : la face encore cachée du marketing des services*, InterÉditions, 1989.
- DESMET P., ZOLLINGER M., *Le Prix : de l'analyse conceptuelle aux méthodes de fixation*, Economica, 1997.
- PELÉ M., *Le Mode de fixation des prix dans l'entreprise*, PUF, 1992.
- SIMON H., JACQUET F., BRAULT F., *La Stratégie Prix*, Dunod, 2000.
- URBAIN C., LE GALL-ELY M., *Prix et stratégie marketing*, Dunod, 2009.

Politique de vente et de distribution

- AUDIGIER G., *Marketing et action commerciale*, 5^e éd., Gualino, 2007.
- DION D., SUEUR I., *La Distribution*, Dunod, 2006.
- JALLAIS J., ORSINI J., FADY A., *Le Marketing dans le commerce de détail*, 2^e éd., Vuibert, 1994.
- KORDA P., *Vendre et défendre ses marges*, 2^e éd., Dunod, 2000.
- LACRAMPE S., MACQUIN A., *La Logistique commerciale*, Éditions d'Organisation, 1989.
- MACQUIN A., *Vendre : stratégies, hommes, négociations*, Publi-Union, 1998.
- PICOT A., *Trade Marketing*, Dunod, 1997.
- RIEUNIER S., *Le Marketing sensoriel du point de vente : Créer et gérer l'ambiance des lieux commerciaux*, 3^e éd., Dunod, 2009.
- WELLHOFF A., MASSON J.-E., *Le Merchandising*, 6^e éd., Dunod, 2005.
- WHITING P., *Les Cinq grandes règles de la vente*, Dunod, 1995.
- ZEYL A., DAYAN A., *Force de vente : direction, organisation, gestion*, 2^e éd., Éditions d'Organisation, 1999.

Communication, marketing relationnel et promotion

- BEAU D., DAUDEL S., *Stratégie d'entreprise et communication*, Dunod, 1992.
- BOYER L., BURGAUD D., *Le Marketing avancé*, Éditions d'Organisation, 2000.
- BROWN S., *CRM : la gestion de la relation client*, Village Mondial, 2001.
- BRUZEAU M., LE MEN Y., *Pratique du marketing direct*, 2^e éd., Dunod, 1995.
- CHANTERAC V., DE FABRE R., *Droit de la publicité et de la promotion des ventes*, Dalloz, 1986.
- CHETOCHINE G., *Le Marketing des émotions : Pourquoi Kotler est obsolète ?*, Editions d'Organisation, 2008.
- CLAEYSSSEN Y., DEYDIER A., RIQUET Y., *Le Marketing direct multicanal : Prospection, fidélisation et reconquête du client*, 2^e éd., Dunod, 2006.
- DESMET P., *Marketing direct : concepts et méthodes*, 3^e éd., Dunod, 2005.
- DESMET P., *Promotion des ventes*, 2^e éd., Dunod, 2002.
- DION D., *A la recherche du consommateur : Nouvelles techniques pour mieux comprendre le client*, Dunod, 2008.
- HAEHNEL R., *Je communique*, Dunod, 2006.
- JALLAT F., *À la reconquête du client : stratégies de capture*, Village Mondial, 2001.
- JOANNIS H., DE BAENIER V., *De la Stratégie marketing à la création publicitaire*, 3^e éd., Dunod, 2005.
- LEFEBURE R., VENTURINI G., *Gestion de la relation client*, 2^e éd., Eyrolles, 2004.
- LENDREVIE J., BAYNAST A. (de), EMPRIN C., *Publicitor : Communication 360° on line, off line*, 7^e éd., Dunod, 2008.
- LIBAERT T., *Le Plan de communication*, 2^e éd., Dunod, 2003.
- PEELEN E., JALLAT F., STEVENS E., VOLLE P., *Gestion de la relation client*, 3^e éd., Pearson Education, 2009.

- REICHHELD F.-F., *L'Effet loyauté*, Dunod, 1996.
 STONE B., *Méthodes de marketing direct*, InterÉditions, 1998.
 WESTPHALEN M.-H., LIBAERT T., *Communicator*, 5^e éd., Dunod, 2009.

Stratégie, organisation et planification

- ABELL, *Defining the Business : the Starting Point of Strategic Planning*, Prentice Hall, 1980.
 D'AVENI R., *Hyper compétition*, Vuibert, 1995.
 GARIBALDI G., *Analyse stratégique*, 3^e éd., Eyrolles, 2008.
 HAMEL G., *La révolution en tête*, Pearsen Education, 2000.
 HAMEL G., PRAHALAD C.K., *La Conquête du futur*, 2^e éd., Dunod, 1998.
 HURON D., *Décisions et stratégies marketing*, Gualino, 2007.
 KAY, *Foundations of Corporate Success : How Business Strategies Add Value*, Oxford University Press, 1993.
 KRATIROFF H., *Fonction : chef de produit marketing*, 5^e éd., Dunod, 2008.
 LAMBIN J.-J., MOERLOOSE C., *Marketing stratégique et opérationnel : Du marketing à l'orientation-marché*, 7^e éd., Dunod, 2008.
 MIDLER C., *L'Auto qui n'existait pas*, Dunod, 1998.
 PETERS T., WATERMAN R.H., *Le Prix de l'excellence*, 2^e éd., Dunod, 1999.
 PORTER M., *L'Avantage concurrentiel*, Dunod, 1997.
 TRINQUECOSTE J.-F., BARBAT V., PASSEBOIS J., *Stratégies marketing pour chefs de produits : Conquête et fidélisation*, Cenon, Dareios, 2009.
 VAN LAETHEM N., BODY L., *Le Plan marketing : Plan stratégique, plan opérationnel, plan marketing client, plan de crise*, 2^e éd., Dunod, 2008.
 ZARKA M., JARROSSON B., *La Stratégie réinventée*, Dunod, 1995.
 ZEYL A., ZEYL A., *La Planification marketing et commerciale*, Ellipses, 2007.

Index

Les concepts généraux faisant l'objet de chapitres ou de sections entières (tels que segmentation, distribution, publicité, etc.) ne figurent pas dans cet index.

A

achat impulsif 52
achat prémédité 52
achat routinier 52
aléatoire (méthode) 55
analyse concurrentielle 31
analyse conjointe : voir trade-off
appetite-appeal 93
assortiment 175
attitude 48, 49
audit marketing 355
avantage-produit 85, 241

B

bandeau publicitaire 269
banque de données
 voir base de données 273
base de données 377
base de sondage 54
BCG 307
benchmarking 33, 299

bénéfice-consommateur 241
besoin 46
blind-test 87
brief-agence 233
brief-packaging 94
brief-produit 111
brief-promotion 208

C

canal de distribution 159
cannibalisation 325
carnet d'achats 61
centrale d'achats 161, 169
chaîne de valeur 292
charte de communication 228
chef de clientèle : voir chef de produit
chef de produit 346
ciblage contextuel 273
cibles 323
cibles de communication 237, 249
cibles publicitaires : voir cibles de communication

- circuit de distribution 157
- codes 92, 244
- communication corporate : voir
- communication institutionnelle
- communication événementielle 264
- communication institutionnelle 227
- communication-produit 227
- compétence distinctive 300
- concession 168
- consumer behaviour 41
- contenant 89, 95
- contribution 106, 129, 339, 354
- copy-stratégie 239, 244
- coupons 206
- couverture 250
- création 245
- critères de choix 52
- cycle de vie 103

D

- data warehouse 387
- datamining 388
- décor 90, 95
- désintermédiation 182
- détaillant 189
- diagnostic stratégique 294
- dilemme 308
- distribution physique 154
- données secondaires 26
- droit d'entrée 170
- dynamic pricing 146

E

- échantillon du produit 205
- échantillonnage (méthode) 54
- échelle d'attitude 49
- économie de l'attention 144
- élasticité croisée 132
- élasticité de la demande 137
- élément-moteur 332
- emballage 89
- enquête d'usages et d'attitude 62

- enquête en profondeur 60
- enquête pilote 60
- environnement démographique 28
- environnement économique 28
- environnement juridique 30
- environnement socioculturel 28
- environnement technologique 30
- étude documentaire 17
- étude qualitative 63
- extension de gamme 105
- externalité de réseaux 10
- extrapolation des séries chronologiques 24

F

- facteur clé de succès 288, 299
- faits principaux 240
- fidélisation 332, 372, 373
- formule-produit 83
- franchise 168
- freins 47

G

- GMS 190
- grand magasin 189
- grossiste 189
- GRP 251

H

- hard discount 173, 190
- home scanning 61

I

- identification 92, 96, 328
- image 48, 93, 327
- implication 51
- innovateurs 114
- in-out (stratégie) 301
- intelligence économique 32
- intentions d'achat (enquêtes sur) 23, 140
- intervalle de confiance 57

L

largeur (d'une gamme) 103
 lien hypertexte 270
 Life Time Value (LTV) 371, 386
 look-test 96

M

magasin populaire 190
 marché (définition) 18
 marché (délimitation) 19
 marché (segmentation) : voir segmentation
 marché (taille) 20
 marché-témoin : voir marché-test
 marché-test 112
 marge 129, 134, 165
 marge d'erreur statistique 57
 marketing (attitude) 5
 marketing (définition) 2
 marketing business to business 3, 394
 marketing caritatif 4
 marketing de l'offre 366
 marketing des services 401
 marketing direct 381
 marketing global 419
 marketing industriel 3, 394
 marketing international 416
 marketing one to one 370, 384
 marketing politique 3
 marketing relationnel 369, 376
 marketing social 4
 marketing-mix 79, 332, 334, 399
 marque de distributeur (MDD) 98, 124, 171
 marque premier prix 98, 124, 171
 marque prénom 100
 marque signature 100
 marque-ombrelle 99
 marque-produit 99
 McKinsey 308
 mécénat 265
 média-planning 249
 merchandising 157, 166, 207
 mise en avant 207

modèle économétrique 25
 motivation 47
 multiscarte 200

N

notoriété 48

O

offre de remboursement différé 206
 on pack : voir coupons
 options stratégiques fondamentales 323
 out-in (stratégie) 300

P

panel de consommateur 61, 211
 panel de distributeurs 62
 panel spécialisé 62
 part de client 376
 part de marché relative 307
 part de trafic 144
 part de voix
 voir share of voice 214
 pénétration 42, 332, 354
 personnalité de marque 230
 pionnier 114
 plan de travail créatif (PTC) : voir copy-
 stratégie
 plan-médias 255, 259
 PLV (publicité sur le lieu de vente) 217, 227
 poids morts 308
 point mort 141
 portefeuille d'activités 305
 positionnement 174, 323
 préférence déclarée 50
 préméditation 52
 prescripteur 40
 pré-test publicitaire 247
 preuve 242
 prévision (méthodes qualitatives) 23
 prévision (méthodes statistiques) 24
 prévision (optiques) 22
 prime 206

prix dynamiques : voir dynamic pricing
profondeur (d'une gamme) 103
promesse 241
promoteur-merchandiser 197
pull 333
push 333

Q

qualité du produit 86
quasi aléatoire (méthode) 55
questionnaire 59
quotas (méthode) 56

R

reason-why : voir preuve
référence 83, 101
référencement 164
relations publiques 264
répétition 250
RFM 385
rotation des stocks 165

S

satisfaction déclarée 50
satisfaction des consommateurs 2
segmentation (critères de) 65
segmentation du marché 21
segmentation produit 21
segmentation stratégique 288
services associés 88
seuil de confiance 57
share of voice 214
simulation (méthodes de) 25
site d'annonceur 270
size-impression 93
sondages 54
sources de volume 325
sponsoring 264
star 308
stratégie média 252
styles de vie 29, 68

succursaliste 189
support 252
support de promesse : voir preuve
supporting evidence 243
sursegmentation 105
SWOT 295

T

taux d'essai 113
taux de conversion 145
taux de rachat 113
taux de remontée 210
taux de rotation 175
territoire de marque 99, 229
tests 63
tests de concept 109
tests de nom 101
tests de packaging 95
tests de produit 87
trade marketing 172, 173
trade-off 140

U

U et A : voir enquêtes d'usages et d'attitude

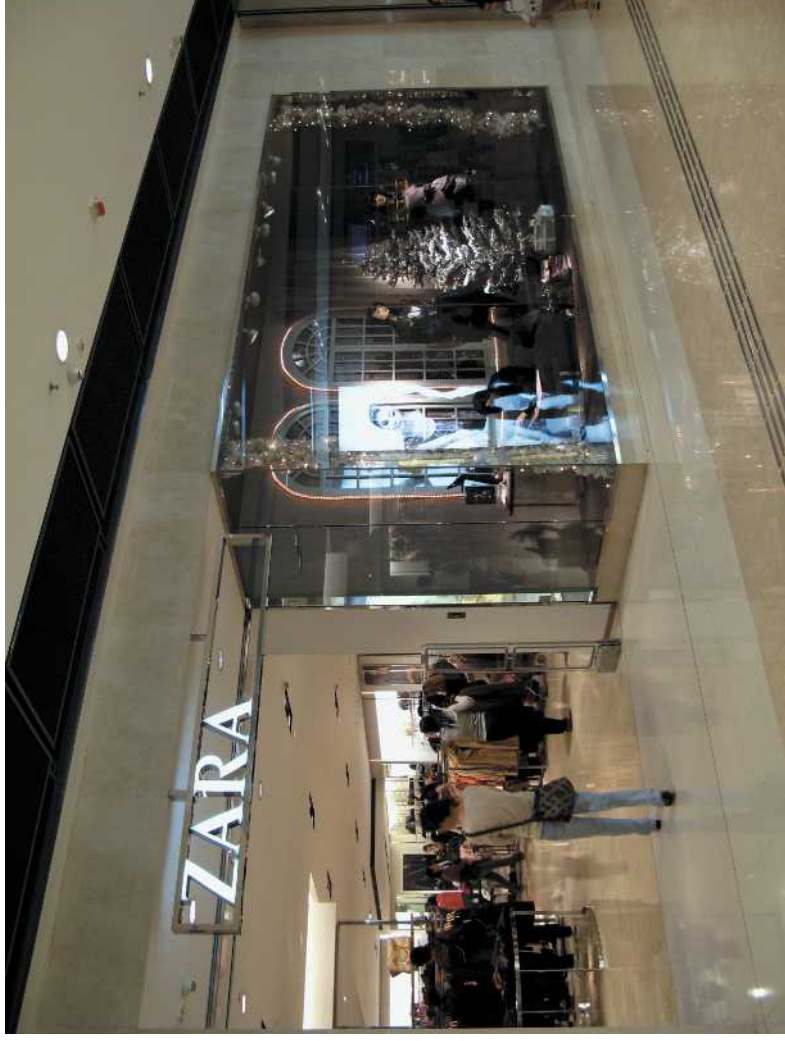
V

vache à lait 308
valeur d'attention 232, 248, 261
valeur globale 11
valeur objective 8
valeur pour l'actionnaire 11
valeur pour le client 7, 97, 301
valeur relationnelle 10
valeur symbolique 9
valeurs de l'entreprise 229
veille économique 33
ventes induites 132, 145

Y-Z

yield management 143, 408
zone de chalandise 176

Zara ou l'art du marketing par le point de vente



Situés au cœur de la ville, les magasins Zara sont à la fois points de vente, observatoires des tendances mais aussi étendards de la marque. Matériaux, décors, espace, ambiance musicale, tout est conçu et mis en place pour faire venir et revenir une cliente soucieuse de vivre, chaque fois, une expérience d'achat plaisante et différente.

Pour Absolut Vodka,



ABSOLUT PURETÉ

La Pureté d'Absolut est issue d'une Distillation Continue.

Vue par
DAN TOBIN SMITH

L'ABUS D'ALCOOL EST DANGEREUX POUR LA SANTÉ. À CONSOMMER AVEC MODÉRATION.

C'est à partir du design épuré, intemporel et transparent de sa bouteille qu'Absolut Vodka a su prendre le leadership mondial d'un marché désormais tiré par des produits à bas prix et les marques distributeurs.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.



Downloaded from <http://www.jstor.org/stable/2346117> on Tue, 20 Jun 2016 12:00:00 UTC

La pureté n'a pas besoin d'étiquette.

L'ABUS D'ALCOOL EST DANGEREUX POUR LA SANTÉ. À CONSOMMER AVEC MODÉRATION.

111

Le Prince Maurice :



L'hôtellerie de luxe a ses exigences où doivent conjointement être pris en compte des contraintes techniques drastiques et des éléments « scéniques » propices à une expérience hors norme. Matériaux nobles et

si près du Paradis...



naturels, bois, pierre et chaume confèrent au Prince Maurice un charme unique, servi par une quiétude, une élégance et un confort extrêmes, susceptibles de ravir des clients très privilégiés.

Air France : pour que le Ciel soit



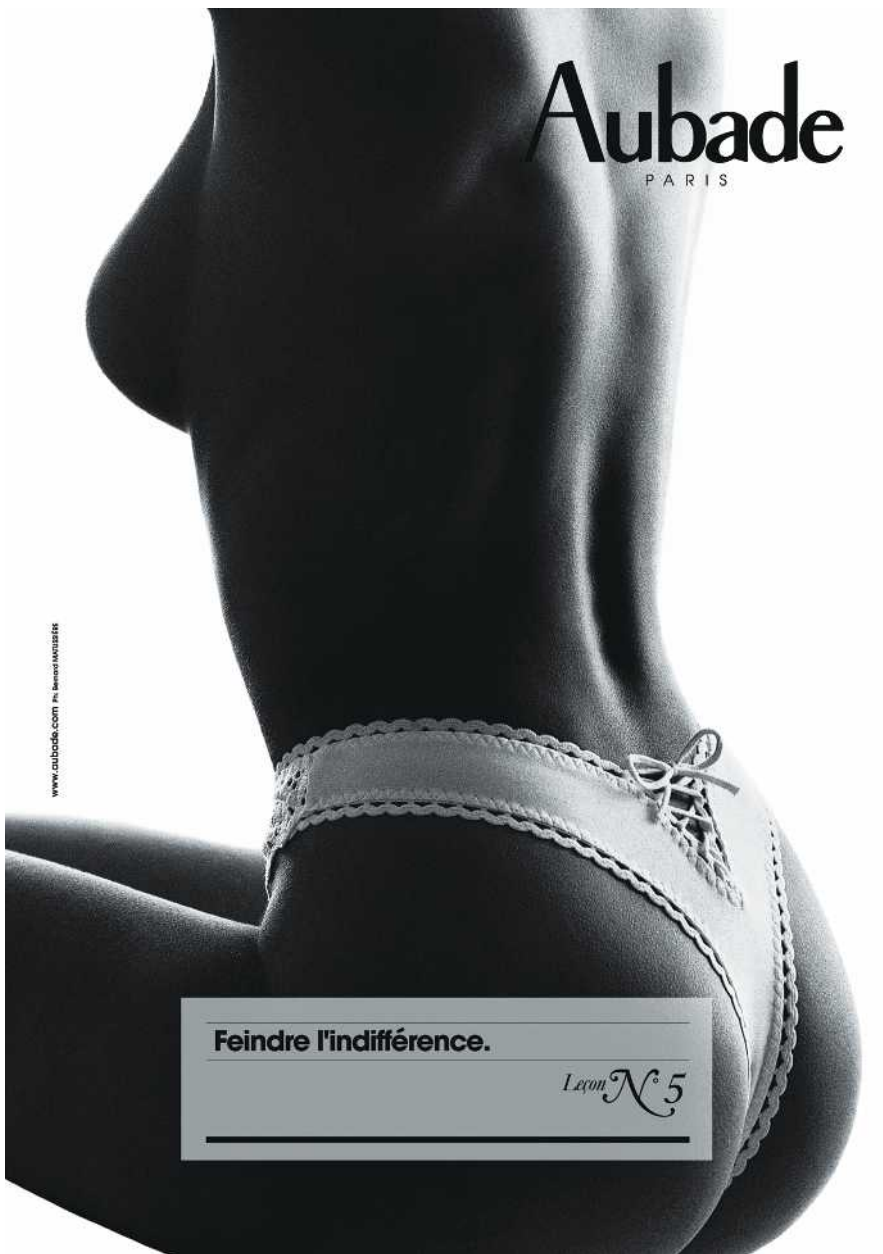
Sur un marché en crise devenu très concurrentiel et face à des acteurs agressifs ou des événements dramatiques, Air France cherche à se démarquer par la qualité de ses prestations et la sérénité de ses

le plus bel endroit de la Terre



messages. C'est en combinant la belle esthétique de ses visuels et des promesses concrètes et raffinées que l'entreprise souhaite « faire du Ciel le plus bel endroit de la Terre ».

Aubade :



Lancées dès 1992, les « Leçons » d'Aubade mettent, avec grâce et volupté, le corps des femmes en vedette. Fidèle à l'idée du concept initial, le contraste des visuels est singulièrement accentué pour souligner les

de la sensualité en toute chose



Aubade
PARIS

S'il résiste, pratiquez l'hypnose.

Leçon N°6

www.aubade.com fr levez la voile

formes et les courbes de belles inconnues et renforcer l'identité d'une marque, mise plus encore en valeur par des slogans drôles, simples et intelligents.

Canderel : le beau au secours du bon

— En matière de goût, il faut savoir rester simple et toujours se contenter du meilleur

CANDEREL®



POCKET FASHION COLLECTION
DISTRIBUTEUR POCKET DE 50 UNITÉS, DISPONIBLE EN GRANDS SURFACES, ÉDITION LIMITÉE



— L'avantage avec le bon goût, c'est que ça va avec tout

CANDEREL®



POCKET FASHION COLLECTION
DISTRIBUTEUR POCKET DE 50 UNITÉS, DISPONIBLE EN GRANDS SURFACES, ÉDITION LIMITÉE



— J'ai un faible pour les accessoires de bon goût, pas vous ?

CANDEREL

POCKET FASHION COLLECTION

DISTRIBUTEUR POCKET DE 16 UNITÉS. DISPONIBLE EN GRANDES SURFACES. ÉDITION LIMITÉE.

J'adore son goût et je déteste les traces qui déforment les poches

CANDEREL

POCKET FASHION COLLECTION

DISTRIBUTEUR POCKET DE 16 UNITÉS. DISPONIBLE EN GRANDES SURFACES. ÉDITION LIMITÉE.

Sur un marché marqué par une banalisation progressive des produits et des marques, le packaging et la publicité combinés peuvent représenter deux puissants leviers de différenciation concurrentielle. En s'associant à des créateurs de haute couture, Canderel a choisi de donner ses lettres de noblesse au « bon goût » d'un produit alimentaire.

Club Méditerranée :



La stratégie de communication du Club Méditerranée : intégrer les codes du luxe pour accompagner la montée en gamme de l'entreprise et ses nouveaux villages, servir un positionnement désormais centré autour de

luxe, bonheur et volupté



la famille tout en conservant les valeurs essentielles de la marque -liberté, plaisir, partage, ouverture au monde.

Meetic, leader européen du business de l'amour

Déjà membre ? Mot de passe oublié ?

meetic

397 belles histoires par jour*
Et la vôtre, elle commence quand ?

Je suis une femme ou un homme ou autre

Entre et ans

Ma date de naissance

Mon pays de résidence

Mon code postal

Mon pseudonyme

☐ Je cherche à rencontrer

Mon mot de passe

Mon adresse email

☐ Je suis déjà membre d'un autre site de rencontres

Inscription GRATUITE

Tous les services du groupe meetic :

Meetic, le site réservé aux célibataires qui veulent faire de belles rencontres.

Les plus meetic :

- ✓ Plus de 10 millions de célibataires inscrits
- ✓ Des rencontres sérieuses : une étude de plus d'un million de personnes confirme que 70% des utilisateurs de Meetic cherchent une relation sérieuse

Au-delà de son aspect rassurant, Meetic est reconnu comme l'un des sites les plus performants et les plus accueillants du marché. Grâce à une interface conviviale et facile d'utilisation, l'entreprise propose des outils de navigation qui permettent à ses utilisateurs de trouver rapidement compagnes ou compagnons éventuels.

Logan, la « voiture du peuple » destinée aux marchés émergents

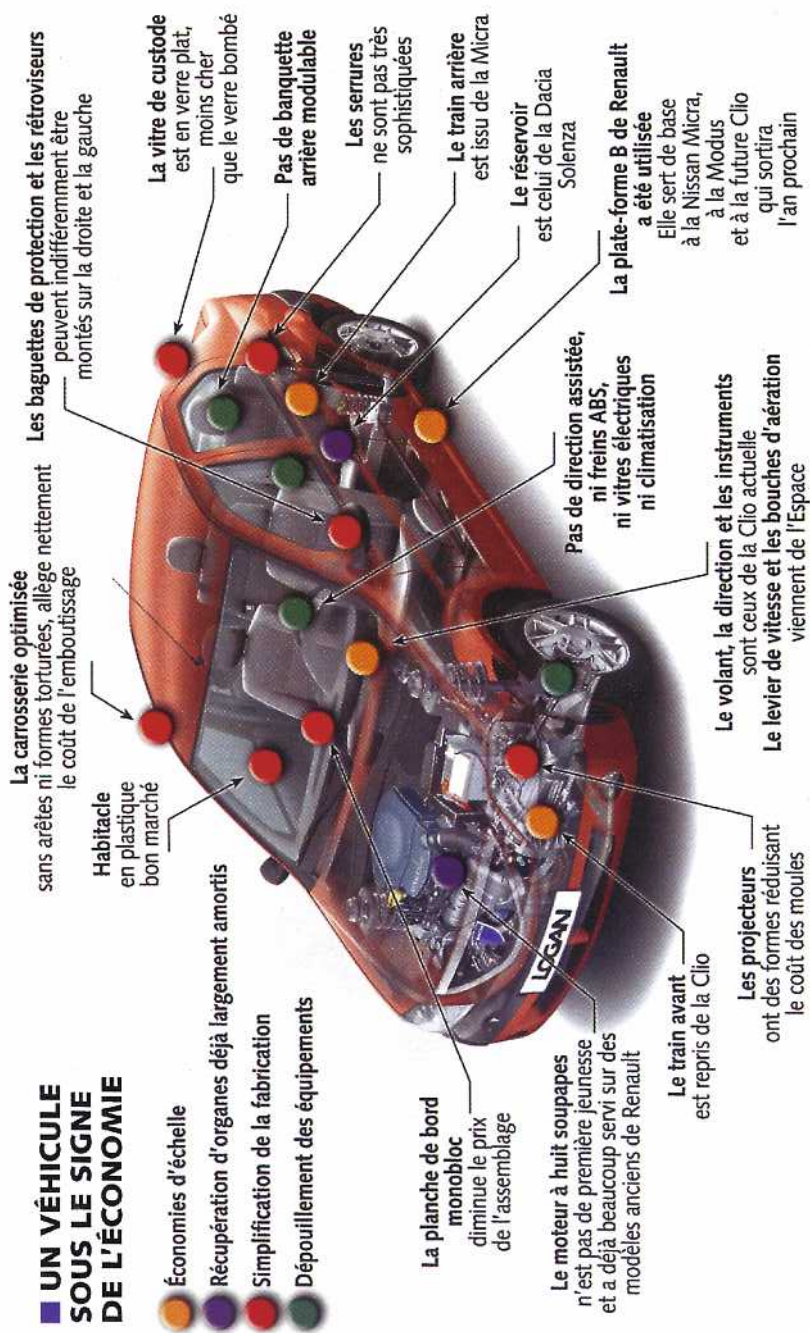
■ UN VÉHICULE SOUS LE SIGNE DE L'ÉCONOMIE

Économies d'échelle

Récupération d'organes déjà largement amortis

Simplification de la fabrication

Dépouillement des équipements



À l'instar de ce qu'avait pu être la fantastique « chasse au gaspi » du projet Twingo, la Logan est une fort belle illustration du savoir-faire de Renault dans le développement en grande série de véhicules très économiques. Avec 360 millions d'euros, le budget du projet représente un investissement initial relativement modeste, résolument tourné vers la maîtrise des coûts.

JIM : le bel ensemble du Jazz et de la tradition réunis



© Sébastien Gravouil / Arkade, Marciac

Association fort réussie d'un dynamisme local et d'un rayonnement international indéniables, le festival JIM - Jazz in Marciac - est devenu l'un des grands rendez-vous musicaux de l'été qui réunit, pendant quinze jours, les 1.300 habitants du village à près de 200.000 « mordus » de musique, venus apprécier certains des plus grands artistes mondiaux.