

PIERRE CABANE

POSITIONNEMENT
PROMOTION
SEGMENTATION
INTERNET
COMMUNICATION
PRODUIT

LES 10 RÈGLES D'OR DU MARKETING

**Maîtriser les outils du marketing stratégique
et opérationnel pour créer de la valeur**

EYROLLES

PIERRE CABANE

SEGMENTATION
POSITIONNEMENT
PROMOTION
LES **10** INTERNET
RÈGLES
D'OR DU COMMUNICATION
PRODUIT
MARKETING

**Maîtriser les outils du marketing stratégique
et opérationnel pour créer de la valeur**

EYROLLES



PIERRE CABANE est diplômé de l'EM Lyon et titulaire d'un master finance de l'université Dauphine. Ancien directeur financier d'une division internationale du groupe L'Oréal, créateur d'une marque cosmétique, il connaît aussi bien le grand groupe que la PME ou la start-up. Maîtrisant les grands métiers de l'entreprise – stratégie, marketing et finance –, administrateur indépendant de plusieurs sociétés, conseil en stratégie, il enseigne à l'université Paris Dauphine et en formation continue auprès de cadres. Il est l'auteur des *Dix règles d'or de la finance d'entreprise*, du *Manuel de Gouvernance d'entreprise* et de *L'Essentiel de la finance à l'usage des managers*.

Dans la même collection



AU SOMMAIRE

Règle d'or 1	Connaître les marchés
Règle d'or 2	Comprendre le comportement du consommateur
Règle d'or 3	Construire une stratégie marketing
Règle d'or 4	Bâtir une offre marketing adaptée
Règle d'or 5	Optimiser la politique produit
Règle d'or 6	Fixer le bon niveau de prix
Règle d'or 7	Choisir la meilleure distribution
Règle d'or 8	Savoir communiquer
Règle d'or 9	Développer le marketing relationnel
Règle d'or 10	Maîtriser Internet

Aussi bien destiné aux managers qu'aux étudiants, ce livre permet au lecteur de s'approprier les grands concepts du marketing pour une utilisation opérationnelle.

L'ensemble des grands domaines est traité :

- ✓ **Outils d'analyse stratégique ;**
- ✓ **Comportement d'achat et études consommateurs ;**
- ✓ **Positionnement, segmentation et marketing mix ;**
- ✓ **Marketing relationnel et utilisation d'Internet.**

Le marketing vise avant tout à établir des relations durables et rentables entre l'entreprise et le client, basées sur la perception par ce dernier d'une valeur supérieure du bien ou du service. Savoir à qui vendre, construire sa stratégie marketing, enfin apprendre à vendre : tels sont les trois piliers majeurs du marketing, que l'auteur développe avec pédagogie et nombre d'exemples, de recommandations pratiques et de mises en situation à la clé.

Pierre Cabane

Les dix règles d'or du marketing

EYROLLES

The logo graphic for Eyrolles, featuring a horizontal line with a small circle in the center.

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2014

ISBN : 978-2-212-55917-0

Sommaire

Introduction

Partie I. Le marketing des études : à qui vendre ?

Règle d'or 1

Connaître les marchés

Règle d'or 2

Comprendre le comportement du consommateur

Partie II. Le marketing stratégique : quoi vendre ?

Règle d'or 3

Construire une stratégie marketing

Règle d'or 4

Bâtir une offre marketing adaptée

Partie III. Le marketing opérationnel : comment vendre ?

Règle d'or 5

Optimiser la politique produit

Règle d'or 6

Fixer le bon niveau de prix

Règle d'or 7

Choisir la meilleure distribution

Règle d'or 8

Savoir communiquer

Règle d'or 9

Développer le marketing relationnel

Règle d'or 10

Maîtriser Internet

Conclusion

Index

Introduction

À quoi sert le marketing ?

Aucune entreprise au monde ne prétend développer son activité sans « faire du marketing ». Et au-delà du monde marchand, le marketing prend une place de plus en plus importante dans les associations, les organisations humanitaires, les partis politiques, les individus, etc. Quand on ne le pratique pas, le marketing s'impose dans notre vie quotidienne et nous sollicite en permanence, parfois de manière excessive. C'est de cette présence que la plupart des personnes tirent une première définition du marketing : « c'est la publicité, les promotions, tout ce qui pousse le consommateur à acheter ». Cependant, cette approche demeure réductrice en n'intégrant, de manière souvent caricaturale, qu'un des éléments visibles du marketing : la communication.

Il n'est pas toujours aisé de définir simplement ce qu'est le marketing. Le *Journal officiel* en donne la définition suivante : le marketing ou la mercatique, c'est « l'ensemble des actions ayant pour objectif de prévoir ou de constater, et le cas échéant, de stimuler, susciter ou renouveler les besoins du consommateur, en telle catégorie de produits et de services, et de réaliser l'adaptation continue de l'appareil productif et de l'appareil commercial d'une entreprise aux besoins ainsi déterminés ». Cette définition a le mérite de mettre en exergue trois mots clés : « besoins », « consommateurs », « adaptation ». Elle néglige toutefois d'autres aspects importants.

Nous pensons qu'avant d'être une série de techniques et de méthodes, le **marketing est d'abord une attitude ayant pour objectif l'établissement de relations durables et rentables entre l'entreprise et le client, fondées sur la perception par le client d'une valeur supérieure du bien ou du service.**

Cette démarche globale, comprendre le marché et les clients, construire une offre adaptée, démontrer la valeur perçue, va structurer le plan du livre :

- Il faut d'abord savoir à qui vendre. C'est l'objet de la première partie, qui s'attachera à présenter les outils nécessaires à la compréhension des besoins des clients en répondant aux questions suivantes : comment évaluer et analyser un marché ? identifier les facteurs clés influençant le comportement du consommateur ? appréhender le processus d'achat ?... Ce que l'on appelle le marketing des études permettra d'y parvenir.
- La deuxième partie exposera la manière de construire la stratégie marketing depuis le diagnostic jusqu'à la mise en œuvre. Les principales stratégies marketing seront présentées, ainsi que les trois notions fondamentales du marketing stratégique : utiliser les bons critères pour réussir la segmentation, bien choisir le ciblage et définir un positionnement unique.
- Enfin, après le marketing des études et le marketing stratégique, le marketing opérationnel sera traité dans la troisième partie : comment vendre ? Les quatre moyens d'action traditionnels du marketing mix seront présentés : le produit, le prix, la distribution et la communication. Il faut également se préoccuper de la relation avec les clients, le marketing relationnel, et savoir maîtriser les évolutions apportées par l'ère numérique avec l'intégration d'Internet et des réseaux sociaux.

Aussi bien destiné aux managers qu'aux étudiants, ce livre permettra au lecteur de s'approprier les grands concepts du marketing pour les utiliser opérationnellement dans son activité quotidienne. Les nombreux exemples illustrant la réalité du marketing seront complétés par un grand nombre de recommandations pratiques et de mises en situation.

PARTIE I

Le marketing des études : à qui vendre ?

L'entreprise commencera par s'interroger sur la nature des marchés qu'elle vise. Elle cherchera à les analyser en évaluant leur taille, les composantes de la demande, les grands acteurs qui sont présents... Elle y parviendra grâce à une étude approfondie de l'environnement et à des études de marché qualitatives et quantitatives. Il lui faudra ensuite essayer de déterminer les motivations du consommateur et les facteurs clés influençant son comportement. Ce n'est qu'à cette condition qu'elle parviendra à appréhender le processus d'achat du consommateur.

C'est l'objet de cette partie composée de deux chapitres :

- Règle d'or 1 : Connaître les marchés
- Règle d'or 2 : Comprendre le comportement du consommateur

Connaître les marchés

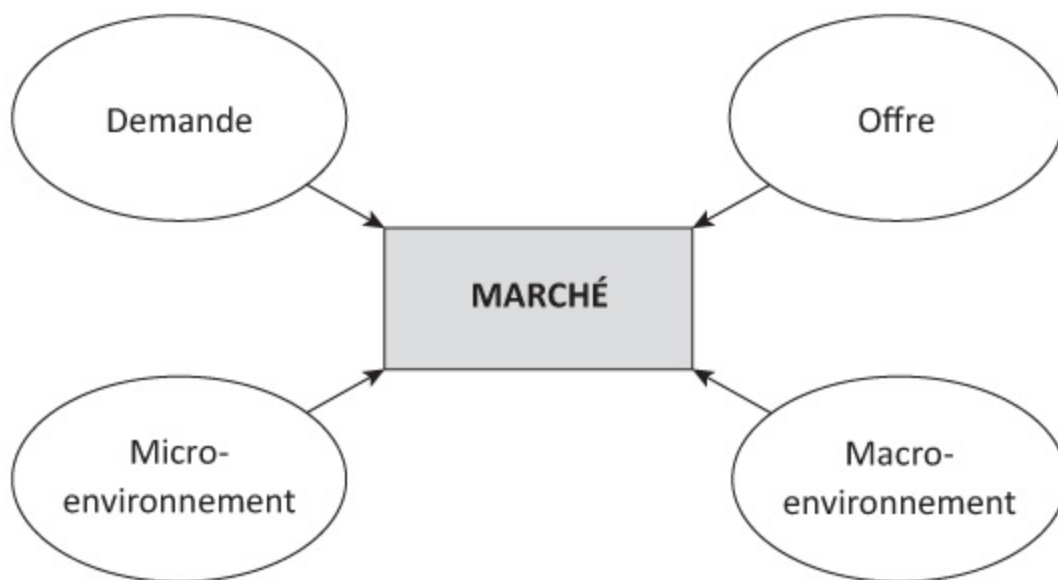
Objectifs

- ✓ **Analyser** un marché
- ✓ **Identifier** ses composantes
- ✓ **Différencier** micro et macro-environnement
- ✓ **Conduire** une étude de marché
- ✓ **Étude** qualitative ou quantitative ?

Il est toujours délicat de vouloir donner une définition précise de ce qu'est le marketing. Mais si l'on admet généralement qu'il représente l'ensemble des actions utilisées par les organisations pour orienter le comportement des consommateurs, il n'en reste pas moins vrai que l'origine étymologique du marketing provient du verbe anglais « *to market* », qui signifie mettre sur le marché. C'est pour cette raison que les équipes marketing doivent avant tout s'efforcer de comprendre la nature des marchés.

Qu'est-ce qu'un marché ?

Un marché est le lieu de rencontre entre une demande de biens ou de services et une offre correspondante. On peut le représenter schématiquement de la manière suivante :



Représentation d'un marché

L'analyse du marché va devoir être conduite non seulement de manière quantitative, mais aussi qualitative. Elle va s'attacher à en déterminer l'importance, la structure, l'évolution dans le temps, les différences selon les zones géographiques et ceci à travers des mesures statistiques et des études marketing. Elle est basée sur les interactions entre les différents

acteurs pouvant influencer l'achat des produits ou services et va permettre de bien cerner leurs comportements et motivations.

Marché en volume ou en valeur ?

La taille d'un marché en volume peut être évaluée à partir de différentes mesures :

- des unités physiques, comme les tonnes, les litres, les équivalents énergie, etc. ;
- des unités spécifiques à l'industrie concernée, comme les quantités de flacons de parfums, ou de voitures de telle catégorie ;
- des unités spécifiques à l'activité de services concernée, comme le nombre de nuits d'hôtels, le nombre de séjours réservés, le nombre de trajets effectués en avion, etc.

Il n'est pas toujours possible d'évaluer le marché en nombre d'unités vendues, notamment lorsque celui-ci est très hétérogène : il est difficile d'estimer le volume du marché total des produits cosmétiques, car il va regrouper des shampoings comme des crèmes de soin ou des produits déodorants. Pour cette raison, la mesure du marché est indispensable et peut d'ailleurs s'avérer la seule mesure fiable disponible.

Cependant, une approche combinée volume/valeur permet toujours de mieux évaluer les vraies tendances de fond d'un marché. L'exemple suivant montre le risque de tirer des conclusions hâtives :

Analyse du marché en volume ou en valeur ?

En charge de l'analyse du secteur automobile, vous recevez les chiffres suivants :

Automobile	2013	2014
Total marché (€)	175 000 000	181 000 000

La croissance du marché est sensible (+ 3,4 %) et vous orientez vos conclusions sur la reprise du marché automobile en 2014. Cependant, un complément d'analyse vous parvient et montre les chiffres suivants :

Automobile	2013	2014
Total marché (€)	175 000 000	181 000 000
Nombre de voitures vendues	6 500	5 000

La reprise du marché en valeur est en fait due à une augmentation du prix moyen qui a permis de compenser l'érosion des volumes : la dynamique du marché n'est pas forcément présente !

Ainsi, une évolution du marché global peut dissimuler des réalités différentes entre l'évolution en volume et en valeur, par exemple :

- Sur un marché valeur en hausse, une baisse des volumes signifie que le prix moyen d'achat est plus élevé, soit parce que des hausses de prix ont été pratiquées, soit parce que les produits les plus chers ont été davantage vendus. C'est l'exemple du marché des produits cosmétiques de soin.
- Sur un marché valeur en baisse, une hausse des volumes signifie que le prix moyen d'achat a baissé, soit parce que la concurrence a provoqué une guerre des prix, soit parce que les produits meilleur marché ont représenté la plus importante partie des ventes. C'est le cas par exemple de certains produits technologiques, téléviseurs ou appareils photos.

Des marchés différents

Les marchés peuvent être de **tailles très différentes** – cela va de la très grande taille (énergie, biens de grande consommation, automobile, etc.) à la très petite taille, souvent qualifiées de « marché de niche ». Ces deux types de marchés présentent d'ailleurs tous deux la particularité de disposer de barrières à l'entrée : les grands marchés en raison de la nécessité d'investir des montants importants en technologie ou en dépenses publicitaires, les marchés de niche grâce à une grande spécialisation ou un faible volume de marché potentiel.

De plus, la taille des marchés dépend de la taille de l'entreprise qui l'évalue : une start-up se lançant sur le marché de la cosmétique biologique va considérer le marché français comme important, alors que le leader mondial des cosmétiques l'estimera assimilable à un micromarché.

La **nature de la demande** va conditionner le type de marchés :

- demande d'un consommateur final à l'entreprise : c'est ce qu'on appelle le « *B to C* », ou *Business to Consumer* ;
- demande d'une entreprise à une autre entreprise : c'est ce qu'on appelle le « *B to B* », ou *Business to Business*.

Les politiques marketing seront bien sûr différentes entre ces deux catégories de marché. De plus, à l'intérieur d'un marché, la nature de la demande peut également s'avérer spécifique : pour le marché cosmétique par exemple, les particularités de la demande seront différentes selon que les produits sont achetés en grande distribution ou en parfumerie sélective. Parallèlement, un même marché peut concerner deux types de demandes relevant d'organisations commerciale et marketing distinctes : un groupe automobile vendra ses véhicules non seulement à des particuliers, mais également à des loueurs de voitures ou à de grandes entreprises.

Enfin, la **catégorie de biens ou de services** va également définir le marché, par exemple :

- marché de biens de grande consommation (exemple, eau minérale) ;
- marché de biens d'équipement (exemple, téléviseurs) ;
- marché de services (exemple, soutien scolaire), etc.

Marché potentiel et marché actuel

Avant de développer des politiques commerciales et marketing parfois coûteuses ou de décider d'investir dans le lancement de nouveaux produits, l'évaluation la plus précise possible du potentiel du marché visé est indispensable. Il convient de distinguer le marché réel ou actuel du marché potentiel :

- Le **marché potentiel** est représenté par l'ensemble des consommateurs susceptibles d'acheter le produit ou le service, exclusion faite des « non-consommateurs absolus ».
- Le **marché actuel** est représenté par l'ensemble des consommateurs achetant aujourd'hui le produit ou le service concerné.

La différence entre ces deux marchés est constituée par les « nonconsommateurs relatifs », c'est-à-dire toutes les personnes qui ne consomment pas le produit pour des raisons diverses : prix trop élevé, doutes sur la qualité, ignorance de l'existence du produit, etc. L'évaluation du marché potentiel va donc reposer sur des hypothèses dont le réalisme sera essentiel.

La part de marché

Inventé en 1932 par Arthur Nielsen, créateur en 1923 de la société de panels éponyme, le concept de **part de marché** (« *market share* » en anglais) d'un produit (ou d'une marque, d'un service, d'une entreprise, etc.) est la comparaison entre les volumes vendus (part de marché volume) ou le chiffre d'affaires (part de marché valeur) par rapport au même critère pour l'ensemble des entreprises présentes sur un marché donné. On distingue :

- la part de marché globale = chiffre (ou volume) d'affaires de l'entreprise/chiffre (ou volume) d'affaires du secteur ;
- et la part de marché relative = chiffre (ou volume) d'affaires de l'entreprise/chiffre (ou volume) d'affaires du principal concurrent.

Les chiffres obtenus sont exprimés en pourcentage. La précision de ces mesures de parts de marché varie beaucoup selon les marchés : l'industrie agroalimentaire dispose par exemple de panels consommateurs très précis permettant le suivi mensuel des parts de marché en volume et en valeur. Ce ne sera pas forcément le cas de la PME opérant sur un marché local de plomberie.

L'offre

Après avoir cerné les contours du marché, il est nécessaire d'analyser sa première composante, l'offre. L'offre regroupe trois principaux intervenants :

La concurrence

Ce sont les acteurs actifs sur le marché de référence de l'entreprise. Il est nécessaire de distinguer :

- La concurrence **directe**, qui concerne les mêmes produits sur le même segment de marché, par exemple l'eau minérale d'Évian est la concurrente directe de l'eau minérale Vittel.
- La concurrence **proche**, qui regroupe des produits différents mais appartenant au même univers et satisfaisant quasi exactement les mêmes besoins, par exemple les smartphones et les appareils photo autofocus.
- La concurrence **indirecte**, qui regroupe des produits différents mais satisfaisant les mêmes besoins, par exemple le TGV Paris-Marseille et le vol Air France Paris-Marseille.

Il est recommandé à l'entreprise voulant analyser son marché de se référer à la définition la plus large, c'est-à-dire à celle partant de la satisfaction du besoin en intégrant non seulement les produits directement et indirectement concurrents, mais également ceux facilement substituables.

Quelles sont les informations à recueillir ? En fonction des informations disponibles, il faut identifier le nombre de concurrents, leurs parts de marché respectives, leur positionnement marketing, leur gamme de produits ou de services, leur politique tarifaire, leurs actions de communication, la structure de leur exploitation. On pourra éventuellement dresser une monographie de l'entreprise concurrente (composition du capital, effectifs, appartenance à un groupe, etc.). Ces analyses seront réalisées sur une période couvrant plusieurs années.

La distribution

L'entreprise peut parfois vendre directement à ses clients. Mais bien souvent, il lui faudra passer par des intermédiaires constitués par les circuits de distribution. Dans cette phase de connaissance du marché, il sera donc nécessaire que l'entreprise identifie les différents circuits possibles et leurs principales caractéristiques : importance, part de marché, positionnement, pratique de référencement, conditions de paiement, etc. Nous reviendrons dans la règle d'or 7 sur l'importance de bien choisir son canal de distribution.

L'entreprise

Il est indispensable que l'entreprise s'inclue dans l'analyse au même titre que ses principaux concurrents : les mêmes informations seront présentées et feront l'objet d'un diagnostic stratégique approfondi.

La demande

Les consommateurs

La connaissance des consommateurs actuels et potentiels sera l'une des premières tâches de l'entreprise. Elle passe par une phase quantitative visant à estimer le nombre de consommateurs concernés et leur évolution. Une phase qualitative permettra d'identifier les caractéristiques individuelles de ces consommateurs : âge, catégorie socioprofessionnelle, lieu d'habitation, sexe, etc. Enfin, il sera nécessaire de disposer d'informations sur leur comportement (quantité consommée, fréquence de consommation, etc.), leurs motivations d'achat, leurs contraintes, etc. Nous approfondirons dans la règle d'or 2 la connaissance du comportement des consommateurs.

Les acheteurs

Les consommateurs ne sont pas forcément les acheteurs : l'un des meilleurs exemples concerne le marché du jouet ou des aliments pour bébés. Il sera

important de savoir si les acheteurs consomment avant de rechercher les mêmes informations que pour les consommateurs.

Les prescripteurs

Un prescripteur est une personne dont l'influence sur le comportement d'achat du consommateur est grande. Cette influence est variable :

- Elle peut se contenter d'influencer, c'est par exemple le cas des leaders d'opinion ou des stars et célébrités.
- Elle peut également jouer un rôle de préconisation, en suggérant l'utilisation du produit ou du service.
- Elle est enfin très forte lorsqu'il s'agit de prescripteurs qui décident véritablement de ce que le consommateur doit acheter, comme les médecins.

Lorsque les prescripteurs existent, il convient que l'entreprise les identifie afin de développer éventuellement une communication spécifique à leur égard.

Le micro-environnement

Le micro-environnement regroupe l'ensemble des partenaires de l'entreprise influençant directement la stratégie marketing, soit principalement :

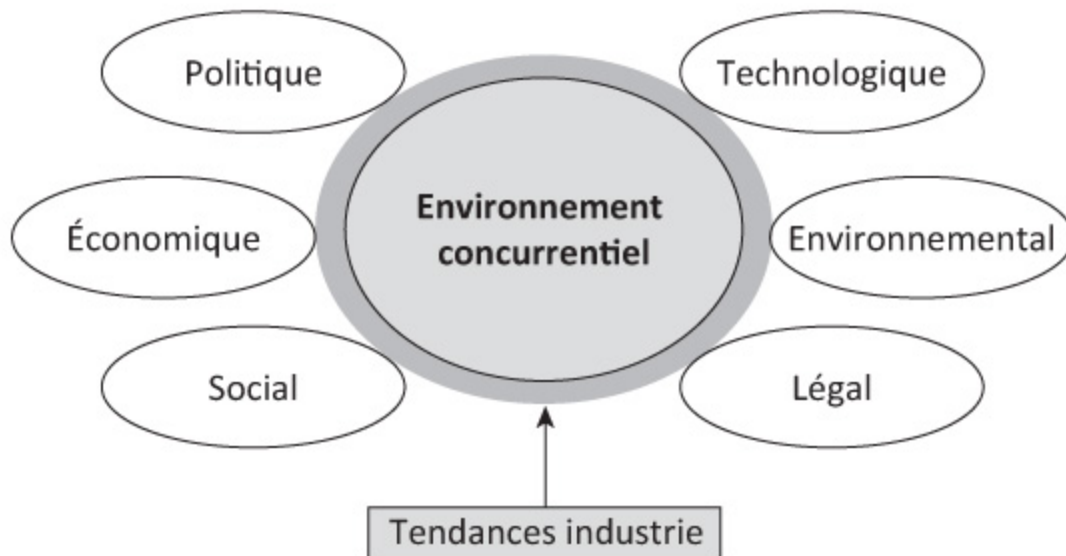
- Les fournisseurs qui permettent à l'entreprise de disposer des ressources nécessaires pour produire les biens et les services. Toutes les difficultés d'approvisionnement, toutes les variations de prix auront forcément des répercussions sur la satisfaction client ou le niveau de prix public pratiqué.
- Les intermédiaires, autres que les distributeurs, représentés par les prestataires de services (agence de publicité, cabinet conseil, etc.) qui jouent également un rôle important.
- Les groupes d'influence, qui comprennent les acteurs pouvant produire un impact sur la stratégie d'une entreprise : les partenaires financiers, les

médias, les associations de consommateurs.

- L'opinion publique, qui n'est pas forcément représentée par un groupe organisé, mais qui se résume en un ensemble flou et puissant de jugements et d'avis émanant de la majorité de la population.

Le macro-environnement

Le macro-environnement représente les facteurs généraux affectant le micro-environnement, mais sur lesquels l'entreprise n'a aucun pouvoir. Nous proposons d'utiliser le modèle PESTEL pour recenser l'ensemble de ces facteurs.



Le macro-environnement de l'entreprise (Le modèle PESTEL)

Donnons quelques exemples pour chaque facteur :

- politique avec les risques liés à certains marchés ;
- économique avec les hypothèses de croissance ;
- social avec l'évolution de la démographie ;
- technologique avec de nouvelles innovations ;
- environnemental avec le développement de la sensibilité écologique ;
- légales avec le caractère contraignant de nouvelles législations.

En un mot !

L'environnement ne doit pas être considéré par l'entreprise comme un domaine sur lequel elle n'a aucune possibilité d'action. Le risque serait grand d'accepter passivement les contraintes et les menaces extérieures sans essayer de les influencer. Il est souvent possible par des actions de communication ou par l'utilisation de groupes de pression de transformer certaines contraintes en opportunités. L'entreprise se doit pour cela de garder un état d'esprit proactif afin **d'être au cœur de l'évolution de son environnement.**

Les études de marché

Nous venons de souligner la nécessité absolue pour l'entreprise de disposer d'une information précise, récente et exploitable sur les besoins et les demandes des consommateurs actuels et potentiels, comme sur l'évolution des marchés et la situation des concurrents. Mieux une entreprise connaîtra les attentes de ses consommateurs, mieux elle pourra agir efficacement sur la satisfaction de leurs besoins : c'est le rôle des études de marché.

Le domaine des études de marché

Si les études de marché ne suffisent pas à garantir la prise de décision marketing, elles n'en demeurent pas moins un pilier du marketing moderne. Une étude de marché permet, grâce à la collecte d'informations ciblées puis à leur analyse, d'apporter aux services marketing des informations pertinentes pour éclairer la réflexion afin de prendre la meilleure décision possible. Le champ des études de marché est vaste : il peut s'agir de décrire le marché (taille, évolution, segmentation, parts de marché, etc.), de comprendre la demande (besoins, motivations d'achat, habitudes de consommation, etc.), d'analyser la concurrence (choix marketing, positionnement, etc.) ou de vérifier certains éléments de la politique marketing de l'entreprise (tests de produits, nouveaux packagings, communication publicitaire, etc.).

Le déroulement d'une étude de marché

Une étude de marché va généralement se dérouler en six étapes :

- La **définition de l'objectif** de l'étude va consister à se demander quelles informations il est nécessaire de rechercher pour faciliter la décision marketing : faut-il des informations complémentaires pour mieux cerner le problème ou s'agit-il de décrire des comportements de consommateurs ou d'analyser les conséquences de certaines décisions comme une hausse des prix ou un changement de packaging ? À l'issue de cette étape, un cahier des charges précisera le but et les résultats attendus de l'étude.
- La **conception** de l'étude présentera la méthodologie retenue, le plan d'études, le calendrier et le budget.
- La **collecte** d'informations utilisera d'abord les informations dites secondaires, c'est-à-dire celles que l'on a déjà collectées une première fois et que l'on estime pertinentes. On les trouve par exemple dans des études précédentes ou dans des bases de données en ligne. Cependant, l'entreprise doit souvent collecter également des informations dites primaires correspondant à des données publiées et spécifiquement recueillies pour répondre à la question posée.
- Le **traitement** des informations correspond à la phase de codification et de saisie de données.
- **L'analyse** des résultats permet de mettre en avant les points les plus significatifs.
- Les **recommandations** seront élaborées à partir d'une analyse objective des résultats. Il s'agit de la phase la plus délicate, car il est toujours possible de sélectionner certains résultats permettant de conforter ses idées ou d'en rejeter d'autres moins conformes au projet initial.

En fonction des contraintes de coût et de temps, une étude de marché complète regroupe une recherche d'informations documentaires, des études quantitatives et qualitatives.

Les études quantitatives

Lorsque la population sur laquelle on souhaite travailler est nombreuse, la seule manière de connaître ses comportements consiste à réaliser un sondage auprès d'un échantillon représentatif de la population étudiée. La réussite de cette étude va principalement dépendre de la qualité de l'échantillon retenu et de la pertinence du questionnaire.

Il existe de nombreuses **méthodes d'échantillonnage** : échantillon aléatoire, échantillon par quotas, méthode des itinéraires, échantillons arbitraires, etc. Retenons que la précision statistique d'un sondage est liée à la taille absolue de l'échantillon et non au rapport entre la taille de l'échantillon et celle de la population totale. D'autre part, il est recommandé de ne pas chercher l'échantillon idéal et de travailler sur un échantillon plus petit.

Les **questionnaires** peuvent être collectés de deux manières : soit directement remplis par les individus appartenant à l'échantillon – le questionnaire est alors dit « auto-administré » –, soit remplies par l'intermédiaire d'un enquêteur en entretien en face-à-face ou au téléphone.

Le questionnaire auto-administré présente des avantages de coût et de rapidité de réalisation mais nécessite des questionnaires courts et très bien conçus. Le recours à un enquêteur engendre des coûts élevés, mais permet d'accroître le taux de réponse, particulièrement pour les questionnaires longs ou complexes. Les questions peuvent prendre plusieurs formes :

- les questions ouvertes laissent liberté à la personne interrogée ;
- les questions fermées sont à réponse unique ;
- les questions fermées avec un petit nombre de réponses possibles ;
- les échelles d'attitude permettent par exemple de noter un produit.

Comment élaborer un bon questionnaire

- Bien définir son objectif
- Éviter les questions non indispensables

- Poser des questions claires
- Soigner l'ordre des questions
- Favoriser un questionnaire court
- Adapter la méthode de collecte
- Tester le questionnaire

Les types d'études quantitatives

Plusieurs types d'études quantitatives peuvent être distingués. Il peut s'agir d'études spécifiques pour répondre à des problématiques précises, d'études plus générales dites « barométriques » visant à identifier les tendances lourdes dans le comportement général des consommateurs, de marché tests pour simuler les conséquences de décisions marketing, ou enfin de panels.

Les **panels** sont des échantillons permanents et identiques, représentatifs de la population étudiée (entreprises ou particuliers) auprès desquels des enquêtes répétitives sont réalisées. Ces enquêtes permettent d'estimer de manière relativement précise les volumes de consommation, la mise à disposition des produits ou les parts de marché d'une marque. Menés en continu et à intervalles réguliers (mensuellement, annuellement), les panels donnent la possibilité aux services marketing d'analyser l'impact de leurs actions, par exemple après une campagne de publicité ou une opération promotionnelle.

Il existe plusieurs types de panels :

- Les **panels distributeurs** sont constitués d'un échantillon de détaillants représentatifs d'un univers spécifique de distribution, par exemple les hypermarchés, les pharmacies ou les parfumeries. Ils suivent les ventes de produits dans le circuit de distribution sur une périodicité variable : la semaine, le mois ou l'année. Le mode de collecte des données est électronique et permet de fournir les informations suivantes : taille des marchés en volume et valeur, parts de marché des marques présentes, niveau des stocks en magasin en unités ou en jours de vente, présence

des produits, etc. Toutes ces informations disposent d'un historique et permettent facilement d'analyser les évolutions.

- Les **panels consommateurs** mesurent les comportements d'achat des ménages. Ils vont permettre d'identifier les foyers acheteurs, les quantités achetées, la fréquence d'achat, le lieu d'achat, le prix des produits achetés, les marques achetées, etc. Ce type de panel ne donne cependant aucune information concernant les motivations d'achat des consommateurs.
- Les **panels professionnels** s'intéressent à une catégorie d'individus, par exemple les professions médicales ou les libraires.
- Les **panels d'audience** mesurent la fréquentation des médias, qu'il s'agisse de télévision, de presse, d'Internet ou de radio.

Les grands groupes de biens de grande consommation utilisent quasi systématiquement les informations issues des panels distributeurs et consommateurs. Il n'est aujourd'hui pas concevable de pouvoir suivre la performance des politiques marketing et commerciales sans s'appuyer sur les panels lorsqu'ils sont disponibles. Même si leur coût s'avère relativement élevé, nous recommandons vivement à toutes les entreprises d'acheter régulièrement ce type d'informations.

Les études qualitatives

Les études qualitatives ont pour objectif de comprendre les comportements d'une population. Parfois appelées « études en profondeur », elles permettent de mettre au jour les motivations profondes des consommateurs en allant au-delà des réponses de façade. Complémentaires des études quantitatives, elles répondent à des objectifs différents :

La différence entre études quantitatives et qualitatives

Études quantitatives : décrire et mesurer	Études qualitatives : expliquer et comprendre
Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Combien ?	Comment ? Pourquoi ? Pourquoi pas ? À quelles conditions ?

Alors que l'étude quantitative s'attache à décrire une réalité objective, l'étude qualitative va montrer le caractère subjectif de cette même réalité. Les informations obtenues seront *a priori* plus complètes et plus riches ; en contrepartie, elles seront plus difficiles à interpréter. Il conviendra en outre d'être très prudent sur une éventuelle quantification des résultats.

Il existe plusieurs techniques de collecte d'informations :

- Les **entretiens individuels**. Ils se pratiquent en face-à-face et peuvent être non directifs (l'interviewé parle librement sur un sujet qui lui a été annoncé). Cette technique est coûteuse et nécessite un tri très sélectif des participants. C'est pourquoi on leur préfère souvent des entretiens semi-directifs dans lesquels les enquêteurs suivent un guide d'entretien leur permettant d'aborder tous les thèmes.
- Les **entretiens en groupe**. On distingue les réunions de groupe (une douzaine de personnes parlent d'un sujet relativement général) des « *focus groups* » (groupes plus petits discutant un sujet plus étroit). Ces réunions nécessitent la présence d'un animateur dont le rôle est de veiller à ce que les thèmes choisis soient bien abordés et à ce que la parole soit bien partagée. Il est fortement conseillé aux équipes marketing d'assister à ces réunions derrière une vitre sans tain.

Que ce soit en individuel ou en collectif, les études qualitatives demandent un important travail d'analyse et d'interprétation. Soulignons l'importance de récupérer les « verbatim », c'est-à-dire les extraits bruts des propos tenus par les interviewés : on y trouve souvent une grande richesse, car ils traduisent les opinions spontanées des personnes interrogées. Le coût d'une étude qualitative est relativement élevé : de 500 euros en moyenne pour un entretien « normal » (pas de personnalité ou de leader d'opinion) à 6 000 à 10 000 euros pour un *focus group* grand public. Pour réduire ce coût et obtenir plus rapidement les résultats, il est possible de réaliser les enquêtes sur Internet : l'entretien comme la réunion de groupe peuvent se faire en ligne, l'inconvénient principal étant la difficulté à interpréter la communication non verbale.

Comprendre le comportement du consommateur

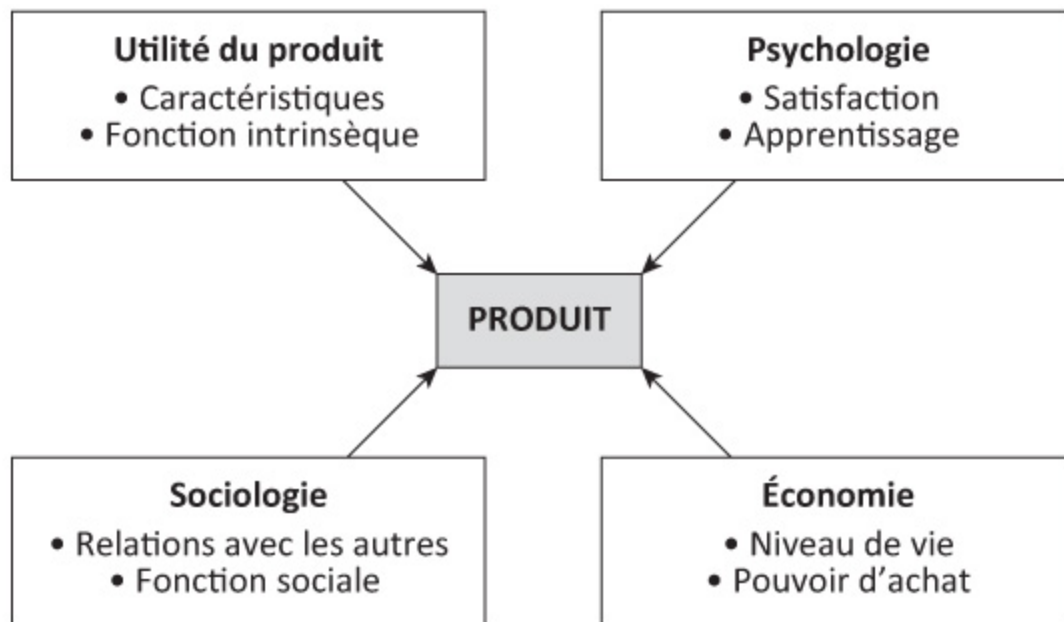
Objectifs

- ✓ **Identifier** les facteurs clés influençant le comportement des consommateurs
- ✓ **Analyser** les cinq étapes du processus d'achat
- ✓ **Comprendre** les particularités des entreprises

Une fois que la connaissance du marché est acquise, il devient indispensable de comprendre la manière dont se déroule l'acte d'achat. Pour cela, il faut s'interroger sur le comportement du consommateur, les raisons qui le poussent à acheter, ainsi que les actions mises en œuvre au moment du processus d'achat. C'est grâce à cette compréhension qu'il sera possible d'élaborer une stratégie marketing parfaitement en phase avec les réactions des consommateurs.

Les facteurs influençant les comportements

L'analyse du comportement du consommateur a donné lieu à de multiples recherches dans des disciplines variées : la psychologie, la sociologie, l'anthropologie, etc. Comme le montre le schéma suivant, les caractéristiques intrinsèques du produit ne suffisent plus toujours à justifier l'acte d'achat :



Le modèle consommateur

Si les nombreuses décisions d'achat prises chaque jour par les consommateurs font l'objet de multiples études, certains paramètres sont plus difficiles à appréhender que d'autres : comme nous l'avons vu dans la

règle d'or 1, les études statistiques permettent de cerner relativement facilement les variables quantitatives ou factuelles, les quantités achetées, le lieu de l'achat, la fréquence d'achat, etc. Cependant, les raisons de l'achat sont toujours plus difficiles à analyser. Relevant souvent de critères psychologiques, l'analyse est encore rendue plus compliquée par le fait que les consommateurs eux-mêmes ne savent pas toujours quelles sont les raisons de leur choix.

Le marketing doit comprendre et tenir compte des cinq catégories de facteurs influençant fortement les choix des consommateurs :

- les caractéristiques personnelles ;
- la situation économique ;
- les facteurs sociologiques ;
- les facteurs psychologiques ;
- les facteurs culturels.

Les caractéristiques personnelles

Les décisions d'achat vont être fortement influencées par les caractéristiques personnelles de l'acheteur. Donnons-en quelques exemples.

Le sexe

En fonction des habitudes culturelles, des traditions et des centres d'intérêt de chacun, il est souvent constaté une certaine spécialisation des achats selon le sexe. Attention aux clichés traditionnels : l'activité professionnelle croissante des femmes comme la plus grande implication des hommes dans la vie du foyer modifient la répartition classique des rôles dans les achats.

L'âge

Les produits et services consommés par un individu vont évoluer en fonction de son âge : l'alimentation, l'habillement, les loisirs sont autant

d'éléments variant avec l'âge. Adopter une approche générationnelle permet en premier lieu de définir un segment cible spécifique. On peut par exemple à l'intérieur de la population senior (plus de cinquante ans) définir plusieurs sous-segments : les quinquas en activité, les retraités actifs, les plus de soixante-quinze ans, les plus de quatre-vingt-cinq ans, etc. Ensuite, on peut l'utiliser pour approfondir la connaissance d'une population hétérogène : différencier les générations X (individus nés entre 1970 et 1985) et Y (nés entre 1985 et 2000), qui ont des aspirations et des comportements bien différents.

Le niveau de revenu

Il s'agit bien sûr d'une variable importante qui évolue généralement en fonction du cycle de vie de l'individu, avec une augmentation jusqu'à l'âge de la retraite (phase d'investissement). Le marketing sera particulièrement vigilant à l'étude de ce facteur, dont l'évolution n'est plus aussi linéaire que par le passé.

La situation familiale

La consommation sera différente entre un célibataire et un foyer comprenant plusieurs enfants. L'évolution des mœurs et de la législation rend encore plus complexe la juste appréhension de cette situation : couples du même sexe, familles recomposées, etc. Plus globalement, il est intéressant de s'intéresser au « cycle de vie » de la famille où l'on distingue classiquement plusieurs étapes :

- les bébés ;
- les enfants ;
- les adolescents ;
- les jeunes célibataires ;
- les jeunes couples sans enfants ;
- les jeunes parents ;
- les mariés sans enfant, etc.

Il sera important que le marketing sache construire une stratégie adaptée au « moment de vie » du consommateur : c'est quand ce dernier sera fortement impliqué qu'il se montrera le plus réceptif aux biens ou services qui lui seront proposés.

Le lieu d'habitation

Les motivations des consommateurs sont très différentes suivant que l'on a affaire à une consommation plutôt urbaine ou rurale.

Le style de vie

Il s'agit là de comprendre le mode de vie d'un individu à travers ses activités, son travail, ses loisirs, ses centres d'intérêt, son système de valeurs, ses opinions, etc. Alors que dans les sociétés traditionnelles, c'est l'appartenance à une classe qui déterminait largement le comportement, la société contemporaine offre davantage de liberté en permettant à chacun de choisir un style de vie allant au-delà de la classe sociale : il n'est aujourd'hui pas rare de rencontrer des individus d'une même classe sociale, habitant la même ville, exerçant la même profession, mais ayant des styles de vie différents. De nombreuses typologies de styles de vie existent. Présentons les caractéristiques de celle élaborée par le SRI International, qui classe les individus selon la manière dont ils occupent leur temps libre et dépensent leur argent. La classification selon la méthode VALS (*Value And Lifestyles*) se fait alors en deux étapes :

- La première étape identifie trois types de **motivations premières**. Ce peut être les idéaux (recherche de connaissances et de principes), l'accomplissement (recherche de signes de réussite visibles) ou l'expression de soi (recherche du risque, d'activités physiques, de changement).
- La seconde étape permet de répartir les consommateurs selon que leur **niveau de ressources** est faible ou élevé.

Cette segmentation conduit à distinguer plusieurs styles de vie différents :

Les styles de vie selon la méthode VALS (Value And Lifestyles)

- *Innovators* : les « innovateurs » ont le plus haut niveau de revenu et sont à la recherche du meilleur pour justifier l'image de goût, d'indépendance et de caractère qui est primordiale à leurs yeux.
- *Thinkers* : les « penseurs » ont également des hauts revenus. Ils sont responsables, instruits, bien informés, ouverts à de nouvelles idées. Ils font preuve de pragmatisme et de rationalité dans leur comportement d'achat.
- *Believers* : les « croyants » ont un niveau de vie plus modeste et sont des consommateurs relativement conservateurs et prévisibles. Leur consommation va être orientée vers des marques bien établies.
- *Strivers* : les « lutteurs » veulent réaliser des choses significatives, mais disposent de relativement peu de ressources. Le style et l'apparence sont importants car ils leur permettent de se rapprocher des gens qu'ils admirent.
- *Experiencers* : il s'agit du groupe le plus jeune de la classification. Pleins d'énergie, ils pratiquent de nombreuses activités physiques et ont une vie sociale active. Ils sont des consommateurs frénétiques, particulièrement en matière d'habillement et de musique.
- *Makers* : les « fabricants » sont axés sur le côté pratique des choses. Moins consommateurs, ils privilégient la famille et l'environnement immédiat, le travail, et apprécient les produits fonctionnels et bon marché.
- *Survivors* : les « survivants » disposent de très peu de ressources et cherchent essentiellement à satisfaire leurs besoins et peu leurs envies. Malgré leurs moyens limités, ils sont très fidèles envers la marque.

La situation économique

Il est important que le responsable marketing intègre dans sa réflexion l'évolution de la conjoncture économique, le niveau de chômage, la variation du pouvoir d'achat, etc. En période de crise, les consommateurs

auront tendance à limiter leurs achats de biens d'équipement (voiture, électroménager, etc.) et favoriseront les achats de produits de luxe accessibles (parfums, restaurants, etc.).

Les facteurs sociologiques

Le comportement du consommateur est également influencé par des facteurs sociologiques tels que l'appartenance à un groupe ou une classe sociale et l'utilisation de la consommation comme un signe de reconnaissance sociale. Nous ne reviendrons pas dans cette partie sur le rôle joué par le groupe « famille » déjà abordé ci-dessus.

Les classes sociales

Elles se définissent comme un sous-ensemble de la population dont les membres présentent de manière assez homogène des caractéristiques semblables. Ces individus occupent dans la société une position économique proche et partagent un même système de valeurs, un même mode de vie, un même comportement. Trois indicateurs principaux permettent généralement de mesurer l'appartenance à une classe sociale : le revenu, la profession et le niveau d'éducation. Cependant, l'apparente simplicité de cette mesure ne doit pas faire oublier que les classes sociales reflètent un ensemble complexe d'éléments déterminant la place des individus dans la pyramide sociale. Cette complexité est bien reflétée par la classification de l'INSEE qui analyse la population active en professions et catégories socioprofessionnelles (PCS) et qui recense environ cinq cents combinaisons possibles ! Une autre classification (TNS Worldpanel), beaucoup plus simple, est établie non pas à partir de la profession, mais en fonction du revenu du ménage : quatre catégories sont identifiées (supérieur, moyen supérieur, moyen inférieur, modeste). Enfin, les études marketing utilisent fréquemment les sigles CSP+ ou CSP-. Initialement issues de la classification INSEE, les catégories socioprofessionnelles privilégient elles aussi une classification basée sur le revenu.

Bien que toujours utile dans l'appréhension prédictive des comportements d'achat, le caractère souvent trop général des classes sociales nécessite des analyses complémentaires, par exemple sur le style de vie.

Le rôle du groupe

On peut définir un groupe comme étant un ensemble d'au moins deux personnes agissant ensemble pour atteindre des buts et des besoins communs. Le groupe n'a pas forcément des contours bien définis : il peut être formel (membre d'un club de sport), ou informel (supporters de l'équipe de France), primaire, c'est-à-dire lié à la famille ou au travail, ou secondaire, lié par exemple à la politique. Chaque individu appartient à de nombreux groupes. Deux types de groupes peuvent être distingués :

- les groupes d'appartenance, dont les membres font partie consciemment ou involontairement, sans l'avoir toujours choisi ;
- les groupes de référence, qui représentent des groupes auxquels l'individu n'appartient pas, mais auxquels il souhaite s'identifier ou desquels au contraire il veut se différencier.

Il est important que le marketing identifie les groupes de références de ses cibles. Ces groupes influencent les comportements et les attitudes en servant de point de comparaison : l'effet du groupe de référence est d'autant plus fort qu'il s'agit d'un produit de grande consommation. La stratégie de marketing consistera à atteindre les leaders d'opinion du groupe de référence, car ils lancent les tendances et influencent l'opinion : il peut s'agir de personnalités reconnues pour leurs compétences ou disposant d'un statut personnel ou professionnel particulier.

Le statut social

Si les classes sociales demeurent, la réalité de la société de consommation a progressivement favorisé la diffusion de la plupart des produits au plus grand nombre. Il n'en reste pas moins vrai qu'il existe toujours une consommation dont l'objectif est de donner aux autres une image

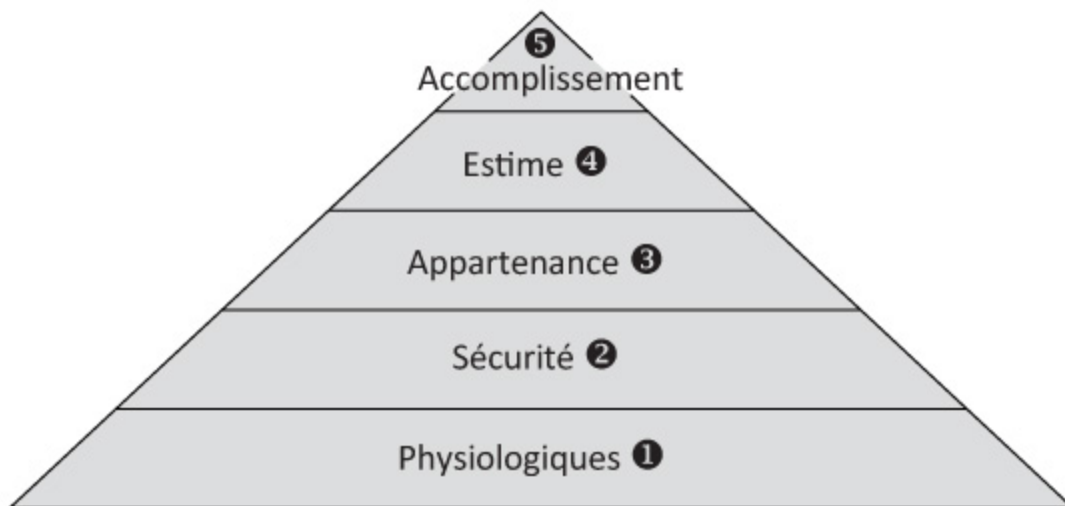
valorisante et unique. Cette consommation dite ostentatoire agit comme un véritable marqueur social.

Les facteurs psychologiques

Les choix de l'acheteur vont être affectés par des facteurs psychologiques que l'on peut analyser sous trois angles :

- les motivations ;
- les attitudes ;
- la personnalité de l'individu.

Les **motivations** poussent les individus à entreprendre une action pour satisfaire un besoin : plus la motivation est forte, plus l'action sera intense. L'analyse de Maslow est la plus célèbre classification des besoins, qu'elle représente simplement sous la forme d'une pyramide :



La pyramide de Maslow

Cette présentation hiérarchise les besoins des individus et se lit de bas en haut en présentant d'abord les besoins les plus fondamentaux : le consommateur ne passe à la catégorie suivante qu'une fois satisfaits les besoins précédents. On distingue ainsi :

- Les **besoins physiologiques** directement liés à la survie des individus : boire, manger, se protéger du climat, se reproduire. Beaucoup de produits de grande consommation répondent à ces besoins (industrie agroalimentaire par exemple).
- Les **besoins de sécurité** correspondant aux besoins de chaque individu d'être protégé au sens large du terme (personnes, biens, logements, etc.). Les assurances ou la protection des habitations s'inscrivent dans ces besoins.
- Le **besoin d'appartenance** provient du souhait de l'individu d'être accepté et aimé par sa famille et son entourage. L'adhésion à des associations peut répondre par exemple à ce besoin.
- Le **besoin d'estime** signifie que chacun souhaite être estimé par soi-même et par les autres. La consommation de produits cosmétiques joue sur la satisfaction de ce besoin.
- Le **besoin de s'accomplir** représente la réalisation ultime de ses talents ou possibilités.

L'achat d'un produit relève souvent de plusieurs motivations et besoins. Dans les sociétés occidentales, où les besoins physiologiques sont généralement satisfaits, le marketing va davantage s'appuyer sur la satisfaction des besoins supérieurs. Cependant, si les motivations pour assouvir un besoin insatisfait vont pousser les consommateurs à agir, une force tout aussi subjective va l'inciter à ne pas consommer : ce sont les freins à l'achat. On peut classer ces motivations et freins en trois catégories, rationnelle, hédoniste et éthique, comme le montre le tableau suivant :

	Rationnelle	Hédoniste	Éthique
Motivations	Utilité Fonctionnalités Rapport qualité/prix Usage fréquent	Plaisir Profiter S'occuper de soi	Morale Responsabilité Développement durable
Freins	Futilité Achats gadgets Rapport qualité/prix	Altruisme Peu avouable Gaspillage	Non écologique Travail des enfants

En un mot !

L'étude des motivations du consommateur va donc nécessiter pour le service marketing l'analyse de trois éléments : la nature des motivations, l'intensité de ses motivations et les freins à l'achat. L'utilisation d'interviews non directives ou semi-directives est la technique la plus couramment utilisée.

Les attitudes permettent de mieux comprendre le comportement. Elles sont composées de trois éléments principaux :

- Des croyances : l'individu établit son jugement sur des connaissances provenant de sources externes ou de ses propres expériences, c'est la **dimension cognitive**.
- Des sentiments : l'individu aime ou n'aime pas l'objet et sa représentation, c'est la **dimension affective**.
- Des tendances à agir, qui ne se traduiront d'ailleurs pas forcément par une action réelle, c'est la **dimension conative**.

Les auteurs anglo-saxons résument ce modèle avec le sigle mnémotechnique ABC pour « Affect, Behavior, Cognition ».

En se basant sur cette analyse, le marketing a développé une approche utile pour agir sur le processus d'achat :

Attitudes et comportement du consommateur

Étape	Consommateur	Action Marketing
1. Cognitive	Connaissance du produit	Faire connaître
2. Affective	Évaluation du produit	Faire envie
3. Conative	Achat du produit	Faire agir

L'ordre des étapes dans le processus d'achat n'est pas figé et il peut même arriver qu'une étape soit peu présente, voire absente. Dans le cas d'un achat rationnel non impliquant, ce sont les étapes cognitive et conative qui prennent le dessus, par exemple lors de l'achat d'un réfrigérateur. Dans le cas d'un achat d'impulsion, c'est la dimension affective qui va provoquer l'achat, par exemple pour un parfum. Enfin, dans le cas d'un achat rationnel impliquant, les trois états vont interagir, par exemple lors de l'acquisition d'une voiture.

Plus les attitudes du consommateur correspondent à des croyances fortes, plus elles s'inscrivent dans un schéma bien établi qu'il sera difficile de modifier. Il est donc essentiel pour le marketing de bien **identifier les attitudes qui interviennent dans le comportement du consommateur** : l'étape cognitive est plus facile à faire évoluer que la dimension affective. Compte tenu de la relative stabilité des attitudes, l'entreprise a davantage intérêt à adapter ses produits aux attitudes existantes plutôt qu'à chercher à modifier ces dernières.

La personnalité de l'individu intègre l'ensemble de ses caractéristiques psychologiques comme l'autonomie, la confiance en soi, la sociabilité, etc. Comprendre cette variable est indispensable pour analyser le comportement d'achat du consommateur. Le marketing essaiera de faire « coller » la personnalité de sa marque à celle de ses consommateurs. Lié à la notion de la personnalité, le concept d'image de soi représente l'idée, positive ou négative, que se fait l'individu sur son identité. Certains produits seront choisis parce que leurs attributs contribuent positivement à l'image de soi : ce peut être le cas pour des produits aussi différents que l'automobile, la décoration ou les cosmétiques.

Les facteurs culturels

Le comportement de l'individu est largement influencé par la culture de l'environnement dans lequel il vit. On peut définir la culture comme désignant un ensemble de pensées, d'habitudes de vie, de valeurs, plus ou moins formalisées, généralement appris et transmis de génération en génération, et partagés par des individus appartenant à une même collectivité. Pour éviter de graves erreurs, le marketing doit s'adapter à ces cultures différentes d'un pays à l'autre et d'une période à l'autre. Cependant, cette nécessité de déceler les tendances culturelles doit également intégrer les « sous-cultures », c'est-à-dire les cultures de groupes d'individus partageant les mêmes valeurs en raison par exemple de leur nationalité, leur religion, ou leur âge.

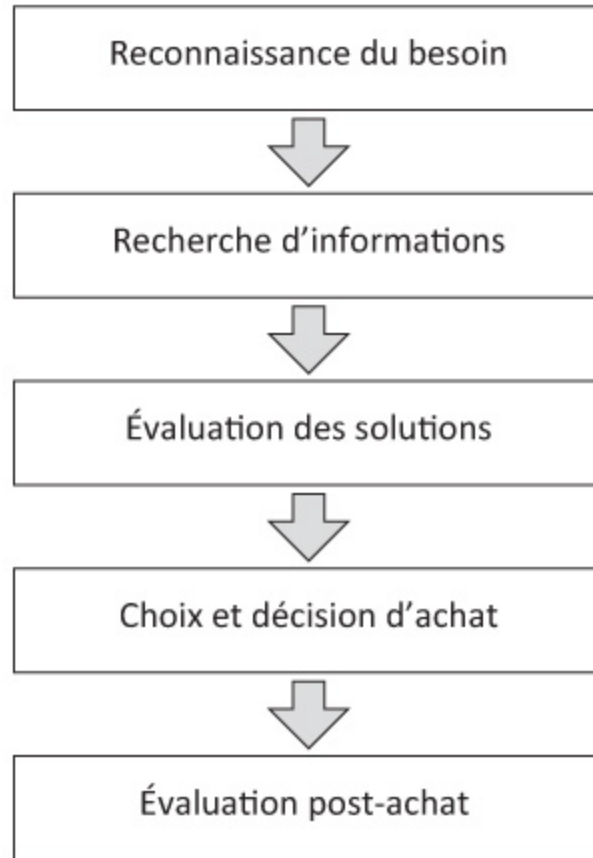
Attention aux faux pas culturels !

Le fabricant d'aliments pour bébé Gerber décida de se lancer sur le marché africain en utilisant les mêmes emballages que dans les pays occidentaux. Après avoir constaté que les chiffres de vente restaient très faibles, le marketing de Gerber s'aperçut que la plupart des marques occidentales présentes en Afrique illustraient l'étiquette avec ce que contenait l'emballage...

Pour sa part, quand le fabricant des pommades Vaporub a voulu lancer son produit phare Vicks en Allemagne, il a dû changer son fusil d'épaule. Le « v » se prononçant « f » en allemand, la marque devenait en effet un mot très grossier...¹

Le processus d'achat du consommateur

Après avoir étudié les éléments influençant le comportement du consommateur, nous allons à présent identifier les différentes étapes du processus de décision d'achat. Le processus d'achat peut être représenté par le schéma suivant :



Les cinq étapes du processus d'achat

La reconnaissance du besoin

La reconnaissance du besoin constitue le point de départ du processus d'achat. Elle correspond au moment où le consommateur constate un écart entre la situation dans laquelle il se trouve et celle où il aimerait se trouver. Il perçoit alors qu'il y a un problème résultant de l'existence de ce besoin. Ces besoins peuvent se manifester à la suite de stimuli internes (besoins physiologiques comme la soif ou la faim par exemple) ou externes (campagne de publicité ou article de journal par exemple). Cependant, la naissance du besoin peut aussi provenir de facteurs divers : le produit est consommé ou en panne, la naissance d'un enfant nécessite un changement de voiture, une nouvelle génération de smartphone vient de sortir, etc.

Le processus d'achat ne s'enclenchera véritablement que si l'écart entre la situation réelle et la situation voulue est important. Et cet écart sera

diversement apprécié en fonction des produits et des situations : une panne de lave-linge dans une famille nombreuse engendrera une réaction plus rapide que la sortie d'un nouveau modèle automobile chez un retraité.

La recherche d'informations

Lorsque le consommateur a pris conscience de la réalité de son besoin, il admet la possibilité de réaliser un achat. Il peut alors décider de chercher ou non des informations complémentaires. S'il s'agit d'un achat de remplacement et que le produit est facilement disponible, la probabilité d'un achat immédiat est forte. Dans les cas contraires, le consommateur déclenche une recherche d'informations plus ou moins active, en fonction de l'intensité de son besoin, de la qualité de l'information disponible initialement, de la facilité avec laquelle l'information supplémentaire peut être obtenue, du temps dont il dispose et enfin du plaisir qu'il ressent à effectuer ses recherches. Les informations peuvent être obtenues à partir de différentes sources :

- la **mémoire** du consommateur, à travers par exemple des expériences directes de consommation ;
- les **sources personnelles**, avis et commentaires de la famille, par exemple ;
- les **sources publiques**, articles de presse, tests de revues de consommateurs, commentaires Internet ;
- les **sources commerciales**, publicité, site Internet, emballages des produits.

Ces différentes sources d'information n'ont pas toutes la même valeur auprès du consommateur. Il accordera plus de crédit aux avis personnels qui lui permettront véritablement d'évaluer les produits, alors que les messages commerciaux seront davantage considérés comme étant seulement informatifs.

La recherche d'informations, organisée et formalisée, lorsqu'il s'agit d'un achat important et impliquant (nouveau logement par exemple), ou plus floue pour un achat « secondaire » (essence par exemple), est influencée par trois facteurs principaux :

- **Le risque perçu par le consommateur.** Plus le risque perçu par l'achat éventuel est important, plus la recherche d'informations sera organisée et reposera essentiellement sur des sources crédibles. Le risque peut être financier (montant de l'achat), physique (opération de chirurgie esthétique par exemple), fonctionnel (performance du produit), social (conséquences sur l'image de soi), etc. En fonction de l'importance de ce risque, le consommateur adoptera plusieurs types d'attitudes : recherche maximum d'informations, prise d'avis auprès d'experts, achat du produit le plus cher, achat d'une marque connue ou même renonciation à son achat en cas de perception d'un risque trop fort.
- **L'implication du consommateur.** Un consommateur impliqué sera à la fois plus réceptif et plus demandeur d'informations complémentaires.
- **L'expertise du consommateur.** Un consommateur expert privilégiera les sources d'information interne (mémoire et expérience personnelle) et aura moins besoin de se documenter.

En un mot !

Il est donc important que le marketing d'une entreprise connaisse les **sources d'information de l'acheteur potentiel** pour les évaluer afin d'identifier celles qui vont réellement influencer le choix : elle pourra en conséquence adapter sa stratégie de communication.

L'évaluation des solutions

Estimant être suffisamment informé, le consommateur peut à présent évaluer les différentes alternatives qui s'offrent à lui. Il va procéder en comparant des produits selon un système de critères (ou attributs) qui lui est propre. Ainsi, lors de l'achat d'un téléviseur, l'attribut le plus important pour un consommateur peut être le prix, la performance technologique, la facilité d'utilisation, la disponibilité, la renommée de la marque, etc. La difficulté pour le marketing provient du fait que la pondération, parfois inconsciente, peut s'avérer très différente d'un client à l'autre ! Les études de marché (voir la règle d'or 1) vont permettre d'identifier les leviers déterminants dans l'évaluation des solutions.

La décision d'achat

On pourrait penser que le choix du consommateur découle directement de l'évaluation des solutions et que le produit acheté sera celui sorti en tête de liste. Ce n'est pas toujours le cas, car plusieurs imprévus ou contraintes peuvent modifier ce choix :

- la disponibilité du produit, soit parce qu'il est en rupture soit parce que son délai de livraison est long ;
- une baisse de prix importante sur le produit initialement classé en deuxième position ;
- la modification de la situation économique du consommateur, qui trouve alors le produit trop cher ;
- l'existence d'un achat lié à la vente d'un autre bien qui ne se réalise finalement pas ;
- un sentiment psychologique bloquant l'achat, comme la réflexion négative de l'entourage du consommateur.

L'évaluation post-achat

Le processus d'achat ne se termine pas avec l'acquisition du produit car le marketing doit à présent évaluer le sentiment de satisfaction ou d'insatisfaction du consommateur. Si l'individu est satisfait de son achat, il a tendance à racheter le même produit ou des produits appartenant à la même marque. Il véhiculera un message positif dans son entourage et sera également moins réceptif aux campagnes publicitaires et opérations promotionnelles des concurrents : sa fidélité à la marque sera plus grande. Si le client est mécontent de son achat, les effets inverses se produiront. Cependant, les études ont montré qu'un avis défavorable produisait souvent beaucoup plus d'effet qu'un avis favorable. En outre, la majorité des achats entraîne un certain malaise post-achat du consommateur, que l'on appelle « dissonance cognitive ». C'est pour ces raisons que le marketing doit à la fois rassurer le consommateur lors de son achat et mesurer son taux de satisfaction :

- **Rassurer le consommateur** en identifiant bien ses attentes pour lui proposer un produit adapté, en évitant les promesses exagérées, sources potentielles d'insatisfaction, en félicitant le client après son achat.
- **Mesurer le taux de satisfaction**, en menant des enquêtes post-achat, en encourageant des consommateurs à faire part de leurs réactions.

Les intervenants dans le processus d'achat

Il est rare que ce soit la même personne qui intervienne tout au long du processus. La personne qui exprime le besoin (étape 1) n'est pas forcément celle qui procède à la recherche d'informations (étape 2). La personne qui consomme n'est pas forcément celle qui achète. La personne qui achète n'est pas toujours celle qui paye. On peut donc identifier plusieurs rôles : les collecteurs d'information, les prescripteurs, les préconisateurs, les acheteurs, les consommateurs, les payeurs, les évaluateurs. Le marketing s'attachera à bien identifier ces différents intervenants.

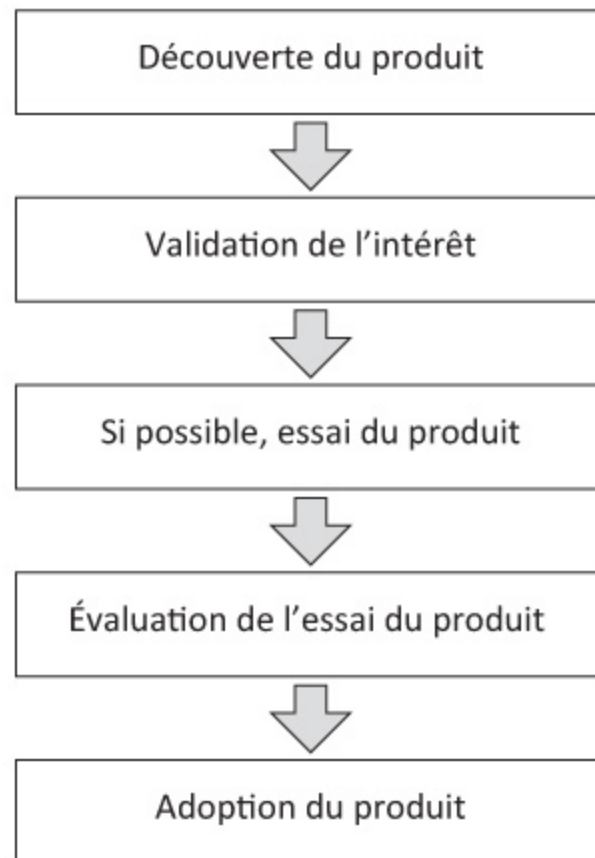
Les principaux types de processus d'achat

Le processus d'achat que nous avons décrit dans son intégralité est loin d'être toujours aussi rationnel : c'est le type d'achat réalisé qui conditionne son exhaustivité. On peut distinguer les grandes catégories suivantes :

- **L'achat simple**, concernant par exemple des biens courants, va reposer sur un processus décisionnel simplifié dans lequel l'habitude va primer.
- **L'achat complexe**, concernant par exemple des biens coûteux, va s'appuyer sur un processus décisionnel très complet. Dans ce cas l'ensemble des étapes du processus d'achat sera couvert.
- **L'achat impulsif**, souvent mis en avant pour l'alimentaire ou les vêtements, remplace l'habitude par un besoin pressant non planifié.

Il faut également traiter différemment l'achat d'un nouveau produit d'un rachat. Dans ce dernier cas, le processus est évidemment beaucoup plus simple : le consommateur passe directement de l'expression du besoin à la décision d'achat. Lorsqu'il s'agit d'un achat réalisé pour la première fois, le

processus va souvent suivre l'intégralité des étapes. C'est ce que l'on appelle le « **processus d'adoption** », qui décrit les phases suivies par le consommateur depuis la connaissance d'une innovation jusqu'à son utilisation régulière.



Le processus d'adoption

Le rôle du marketing sera d'aider le consommateur à franchir les étapes les unes après les autres, en identifiant les éventuels freins dans le processus.

Le processus d'achat des entreprises

Les entreprises peuvent vendre leurs biens et services à d'autres entreprises directement utilisatrices (exemple Alstom) ou, pour celles commercialisant des biens de consommation, à des intermédiaires (exemple Danone vendant aux centrales d'achat de la grande distribution qui mettront les produits à

disposition des consommateurs finaux). Le processus d'achat des entreprises (ou *B to B* pour *Business to Business*) répond à des règles différentes de celui des consommateurs : il faut que les équipes marketing comprennent la structure des marchés et les particularités du comportement d'achat.

La structure des marchés

Que ce soit dans le cas du marché des entreprises ou dans celui de la grande consommation, la philosophie est la même : des personnes physiques initient et réalisent un processus d'achat afin de satisfaire des besoins. Toutefois, il existe des différences importantes entre ces deux marchés :

- La concentration des acheteurs est beaucoup plus importante dans le cas des entreprises.
- Les volumes d'achat sont également plus élevés.
- Le besoin des entreprises correspond souvent à une demande dérivée. C'est parce que les consommateurs achètent des voitures que le groupe Valeo vend des balais d'essuie-glaces aux constructeurs automobiles.
- Le **processus d'achat de l'entreprise implique généralement un grand nombre de personnes** dans la prise de décision, d'autant plus si l'achat est complexe et financièrement important.
- Les acheteurs sont généralement des professionnels, dotés d'une expertise technique dans leur domaine, disposant d'une information de qualité et rompus aux techniques de négociation.
- Le processus d'achat est plus formalisé que lors de l'achat par un consommateur : existence d'un cahier des charges, comparaison de devis, avis d'autres services, etc.
- Enfin, le processus d'achat de l'entreprise prend davantage de temps.

Le comportement d'achat des entreprises

Les services marketing vont devoir identifier les différents participants au processus d'achat que l'on peut regrouper sous le terme générique de

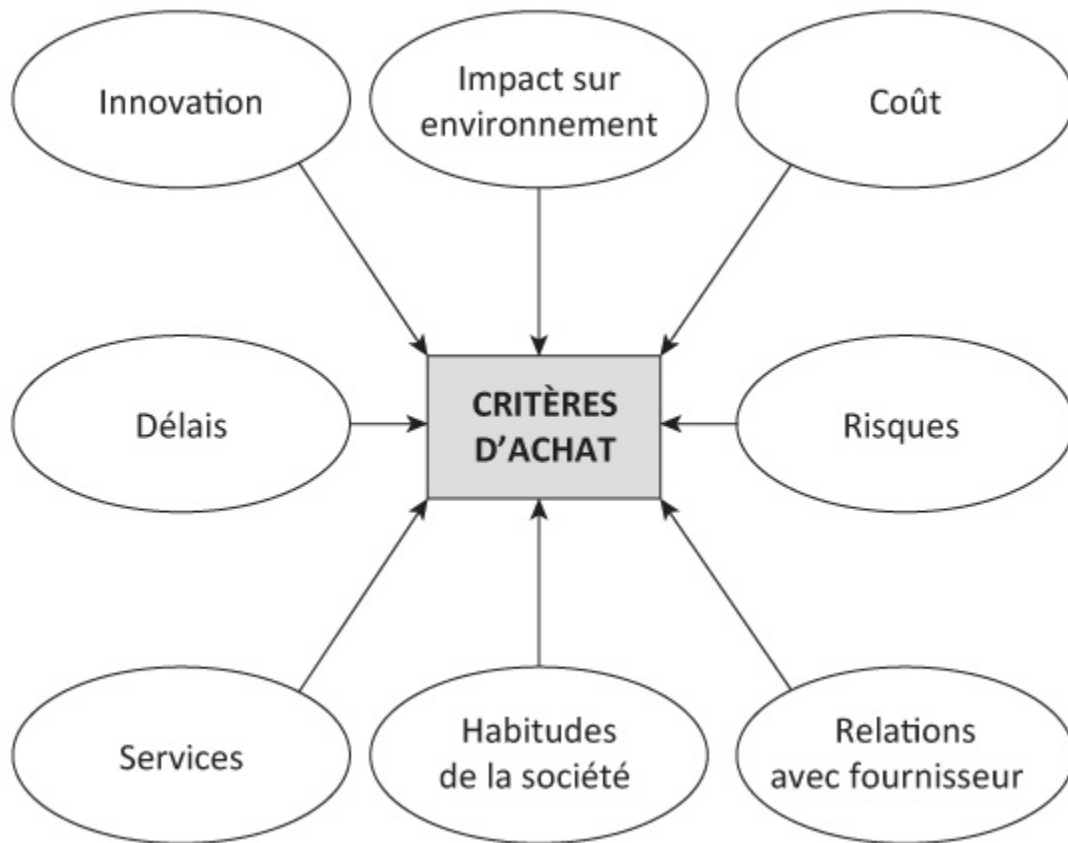
centre d'achat. La composition de ce centre d'achat va varier en fonction de l'entreprise ou du produit. L'achat de services généraux récurrents sera généralement effectué par un membre du service achats lorsque l'entreprise en est pourvue. Cependant, ce même achat pourra être réalisé dans une entreprise de petite taille par le directeur général ou son assistante. Pour un achat important réalisé dans une grande entreprise, le centre d'achat pourra être constitué de plusieurs personnes appartenant à différents services. Plusieurs échelons hiérarchiques pourront intervenir, en intégrant éventuellement des consultants externes.

Ce centre d'achats peut regrouper des personnes ayant des motivations d'achat différentes. Ainsi, si l'on prend l'exemple de l'achat d'un photocopieur :

- le service utilisateur va privilégier la rapidité de traitement ;
- le service achats va considérer le prix ;
- le service financier va s'interroger sur les conditions d'achat ;
- le service entretien va regarder la fiabilité du matériel ;
- le service juridique va s'attacher à la durée du contrat, etc.

Il est donc déterminant que le service marketing arrive à cerner l'influence relative de chacune des composantes du centre d'achat. Dans notre exemple de photocopieur, si celui-ci est placé à proximité immédiate du bureau de l'assistante du directeur général, l'influence de cette dernière concernant l'achat peut être décisive.

Il faudra ensuite comprendre les critères d'évaluation de chacun, par exemple :



Critères d'évaluation d'un centre d'achat

Bien entendu, les seuls critères rationnels ne sont pas suffisants : la personnalité de l'acheteur ou l'influence de personnes non directement impliquées peut avoir un impact sur le processus d'achat. Toutefois, dans presque tous les cas, ce processus intègre davantage d'étapes que lors de l'achat par le consommateur.

Si l'on reprend le schéma du processus d'achat du consommateur, il est possible de le compléter pour l'entreprise par les éléments suivants :

Processus d'achat d'une entreprise

Reconnaissance du besoin	Origine interne (nouveaux produits, nouveaux équipements, etc.) ou externe (revue professionnelle, visite d'un représentant salons, etc.)
Définition du besoin	Étape très formalisée avec la rédaction d'un cahier des charges intégrant les spécifications du produit, le prix, les délais, les critères de choix, etc.
Recherche des fournisseurs	Normalement réalisée de manière très professionnelle auprès de plusieurs fournisseurs
Sélection des fournisseurs	Après réception d'une proposition écrite, d'une rencontre avec le fournisseur pour négociation, puis d'un choix basé sur des critères plus ou moins définis (prix, délais, garantie, éthique, etc.)
Passage de la commande	Parfois passée par un autre service (approvisionnements) ; précise tous les détails techniques
Suivi de l'achat	Suivi du bon déroulement de la commande
Évaluation du fournisseur	Évaluation de la performance du fournisseur, en termes par exemple de délai et de service après-vente

1 Source : Haig, M., *Les 100 grands flops de grandes marques*, Dunod, 2011.

PARTIE II

Le marketing stratégique : quoi vendre ?

L'objet de cette partie est de savoir formaliser une démarche stratégique en y associant les outils de diagnostic les plus performants. Les principaux types de stratégie marketing seront abordés et détaillés avant d'approfondir trois notions clés du marketing stratégique : utiliser les bons critères pour réussir la segmentation, bien choisir le ciblage et définir un positionnement unique.

Deux chapitres composent cette partie :

- Règle d'or 3 : Construire une stratégie marketing
- Règle d'or 4 : Bâtir une offre marketing adaptée

Construire une stratégie marketing

Objectifs

- ✓ **Formaliser** une démarche stratégique
- ✓ **Maîtriser** les outils du diagnostic stratégique
- ✓ **Connaître** les principales stratégies marketing
- ✓ **Savoir mettre en œuvre** une stratégie marketing

La stratégie marketing, comme sa mise en œuvre opérationnelle, doit s'inscrire dans le schéma global de la stratégie d'entreprise, au même titre que les stratégies financières, commerciales, industrielles ou de ressources humaines. Nous analyserons dans un premier temps les relations entre les deux stratégies et détaillerons les principaux outils pratiques de diagnostic. Les grands types de stratégie marketing feront l'objet de la troisième partie avant de présenter l'élaboration d'une stratégie marketing.

Stratégie d'entreprise et stratégie marketing

Initialement associé à l'ouvrage du général chinois Sun Tzu (*L'art de la Guerre*, IV^e siècle avant J.-C.), le mot « stratégie » provient du mot grec « *strategos* », « le général ». « *Strategos* » est la contraction de « *stratos* », « l'armée en ordre de bataille », et de « *ageîn* », « conduire ». D'abord appliquée à un pays, la notion de stratégie pourrait faire l'objet d'une métaphore avec l'entreprise :

Stratégie pays et stratégie entreprise ?

Le pays	L'entreprise
Une guerre contre d'autres pays	Une guerre avec des concurrents
Un général en chef	Un dirigeant
Une armée	Une entreprise
Les soldats	Les salariés
La victoire, la conquête	La victoire, la performance économique
Des bénéficiaires, la nation	Des bénéficiaires, les parties prenantes

Une définition de la stratégie

Étant devenue une spécialité à part entière, la stratégie a inspiré nombre d'auteurs et de définitions. Nous proposons de retenir la définition suivante :

En un mot !

La stratégie est la définition de missions, d'orientations, de choix d'activités et d'allocation de ressources destinée à atteindre des objectifs en assurant la pérennité de l'entreprise.

Développons quelques points clés de cette définition :

- La **mission** de l'entreprise traduit son ambition sur le long terme. Elle recouvre des valeurs, une vision, résume les attentes des parties prenantes et est définie de manière large, mais claire. Correspondant à l'ADN de l'entreprise, elle intègre souvent une dimension idéologique et joue un rôle non négligeable de communication externe et de mobilisation interne.

Exemples de mission

Bonduelle	Faire des légumes l'avenir de l'alimentation
Virgin	Ce que les autres n'osent pas faire, nous le ferons
L'Oréal	Donner à chacun un droit à la beauté

- Les **orientations** constituent des déclinaisons de la mission, en explicitant les grands choix stratégiques de l'entreprise : par exemple, les orientations de L'Oréal seront la priorité à la recherche, le développement d'un portefeuille de marques mondiales, et la présence dans tous les circuits de distribution.
- Les **choix d'activités et les allocations de ressources** résulteront directement du processus stratégique que nous présenterons ci-dessous.
- Les **objectifs** font appel à des notions plus précises que les orientations. Ils sont en général quantifiables et mesurables et correspondent à des éléments souvent bien concrets : croissance du chiffre d'affaires, niveau de résultat, conquête de parts de marché, acquisition de sociétés, etc.

La **pérennité** : il nous semble fondamental de souligner que la stratégie a pour objectif non seulement de contribuer à la création de valeur, mais également de garantir la pérennité de l'entreprise. C'est pour cela que la stratégie se distingue des décisions tactiques dont l'objet est conjoncturel.

On peut représenter le schéma général de la stratégie de la manière suivante :

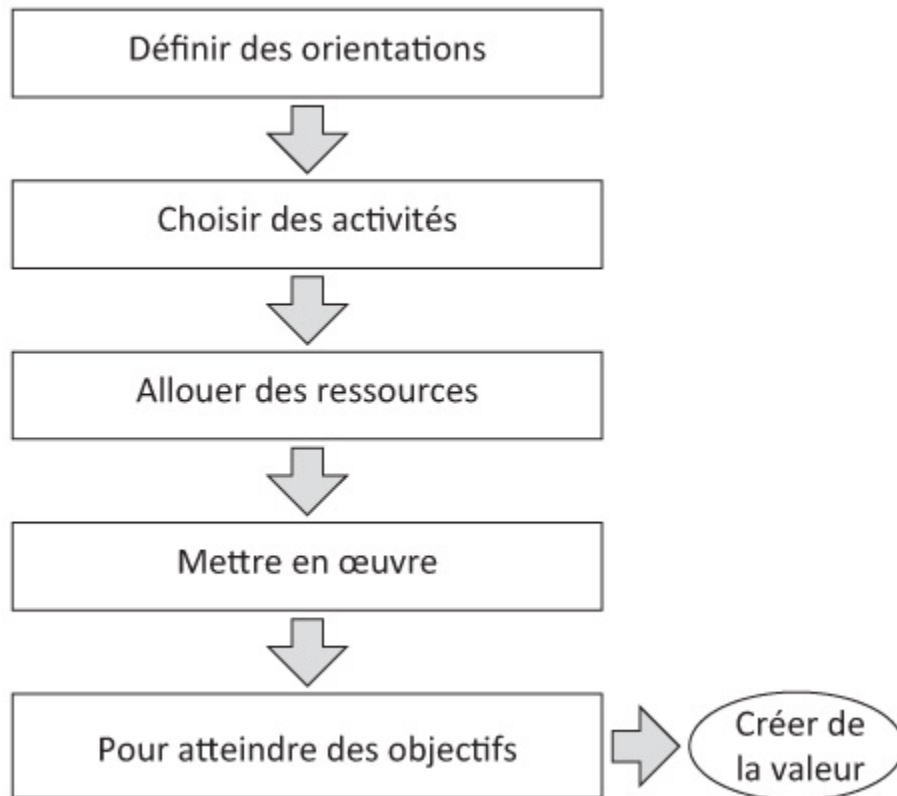


Schéma général de la stratégie

Il apparaît bien que la stratégie est à la fois un **choix résultant d'une décision** sur un portefeuille d'activités, une allocation de ressources, une acquisition ou une cession et un **processus de construction** visant à définir les axes stratégiques après avoir procédé à une analyse complète des forces et faiblesses de l'entreprise.

Le processus stratégique

Il est intéressant de souligner l'accent mis par Sun Tzu sur les points clés pour la réussite d'une stratégie : reconnaître le terrain (pour l'entreprise, les marchés), s'informer sur les forces en présence (les concurrents), connaître

la psychologie des généraux et l'état de leurs troupes (les consommateurs), identifier les points forts et les points faibles, etc.

C'est la même chose pour l'entreprise et l'ensemble de ces éléments ne doit pas être sous-estimé.

Le processus stratégique peut prendre la forme d'une démarche plus ou moins empirique, comme dans l'exemple suivant :

Exemple de processus stratégique d'une PME agroalimentaire bretonne

La Direction Générale analyse l'environnement et le confronte avec les savoirs de l'entreprise...

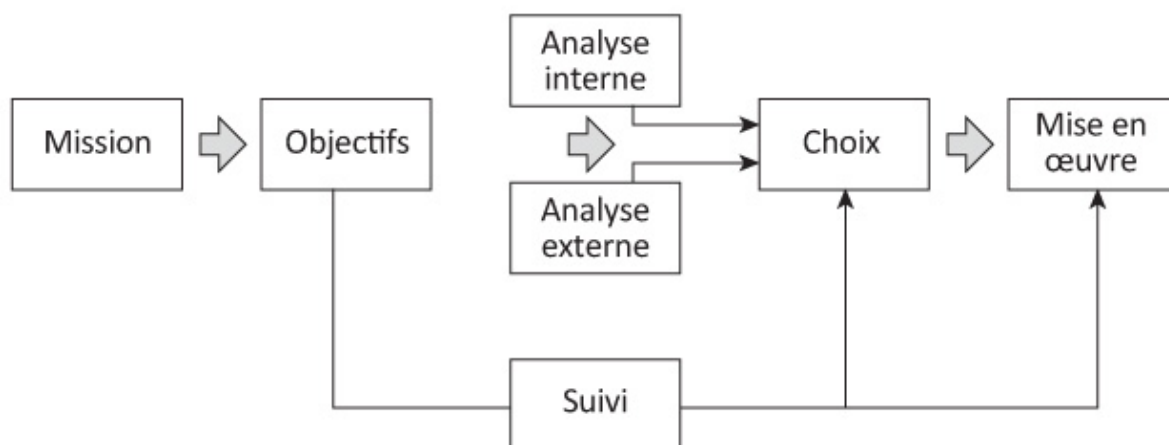
...puis construit une stratégie présentée au Conseil d'Administration...

... qui discute, modifie et approuve.

La stratégie est ensuite mise en œuvre par le dirigeant et son Comité de Direction.

Le Conseil, assure un suivi des grandes décisions d'application.

Le processus peut aussi être davantage formalisé, comme le montre le schéma suivant :



Le processus stratégique formalisé

De la stratégie d'entreprise à la stratégie marketing

Deux grands niveaux de stratégie peuvent être distingués : la stratégie d'entreprise et la stratégie marketing.

- La **stratégie d'entreprise** concerne le niveau groupe ou « *corporate* ». Elle est centrée sur la définition du portefeuille d'activités, le choix des stratégies de développement et l'allocation des ressources : il va s'agir de fixer les objectifs de croissance et de rentabilité, de déterminer les budgets, de se prononcer sur des choix majeurs d'acquisition ou de cession, de réfléchir à la structure du capital, etc. L'horizon est à moyen et long termes. L'ensemble de ces choix est présenté et approuvé par les actionnaires.
- La **stratégie marketing** concerne généralement un segment particulier du portefeuille d'activités de l'entreprise. Intégrant une analyse des marchés, de la concurrence et des facteurs clés de succès de la marque ou du produit, elle va s'attacher à créer ou à renforcer les avantages concurrentiels de ce segment. L'horizon est à court et moyen terme.

Les deux stratégies se doivent d'être cohérentes. Lorsqu'un groupe comprend plusieurs domaines d'activités, les deux stratégies interagissent, comme le montre l'exemple suivant :

Exemple de stratégie d'entreprise *versus* stratégie marketing dans le Groupe L'Oréal

La priorité à la recherche relève de la stratégie du Groupe.

L'organisation par circuits de distribution aussi.

Le rachat par la division Luxe de la marque de maquillage japonaise Shu Uemura relève de la stratégie du groupe, et de la stratégie de la division Luxe.

L'ouverture de boutiques pour la marque Shu Uemura relève de la stratégie de cette marque.

Le lancement d'une gamme de soins pour cette marque est du domaine de la stratégie marketing.

Les outils du diagnostic d'entreprise

Nous présenterons d'abord les outils permettant de travailler sur l'entreprise et son environnement avant de considérer ceux destinés à l'analyse du portefeuille d'activités.

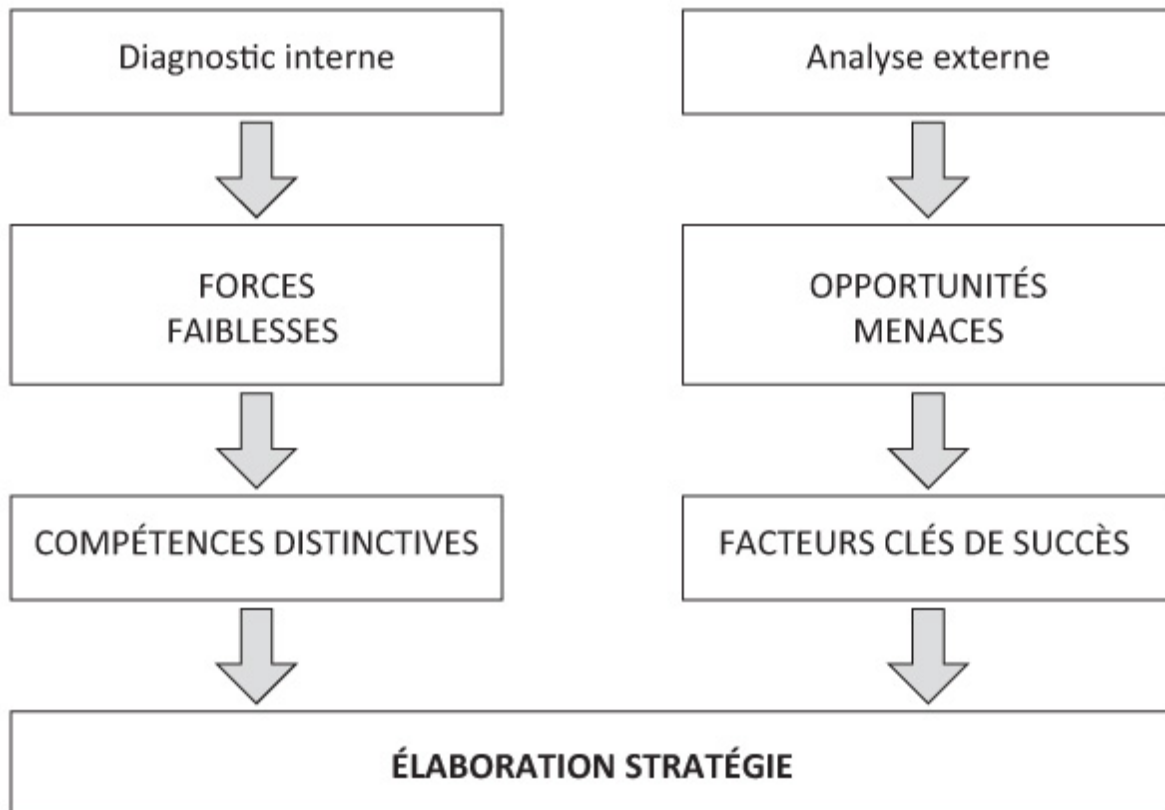
Les outils portant sur l'entreprise et son environnement

Au-delà du modèle PESTEL présenté dans la règle d'or 1, deux outils fondamentaux existent : l'analyse SWOT et les forces de Porter.

L'analyse SWOT, « *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* » (forces, faiblesses, opportunités, menaces), présente une démarche d'analyse classique et simple. Elle permet de confronter l'environnement de l'entreprise avec le contexte de l'organisation en menant une double analyse interne et externe.

D'une part, le diagnostic interne va permettre de réaliser un diagnostic de l'entreprise en soulignant ses forces, c'est-à-dire les éléments lui permettant de développer un avantage concurrentiel significatif et durable, et ses faiblesses qui la handicapent dans la recherche de ce même objectif.

D'autre part, l'analyse externe va dégager les opportunités de croissance et de profit présentes dans l'environnement, ainsi que les menaces pouvant pénaliser l'ensemble des entreprises d'un secteur et affecter leur compétitivité.



Démarche générale du SWOT

Le diagnostic interne va permettre d'identifier les **compétences distinctives** de l'entreprise, savoir-faire particuliers ou ressources uniques, tandis que l'analyse externe va mettre en avant les **facteurs clés de succès**, c'est-à-dire les attributs qu'une entreprise doit nécessairement posséder pour réussir dans le secteur où elle opère.

L'outil présente un immense avantage : sa simplicité d'utilisation. Il nous semble indispensable pour initier un processus de réflexion stratégique. Quelques précautions sont cependant à considérer lors de l'utilisation d'un SWOT :

Recommandations pratiques pour un bon SWOT

Limiter l'analyse aux points essentiels (quatre ou cinq par catégorie) afin de ne pas se retrouver avec une liste inexploitable.

Bien distinguer ce qui relève de l'interne et de l'externe. Pour cela, appliquer la règle suivante : ce que l'entreprise peut modifier concerne ses forces et ses faiblesses, ce sur quoi l'entreprise n'a aucun moyen d'agir relève de l'externe.

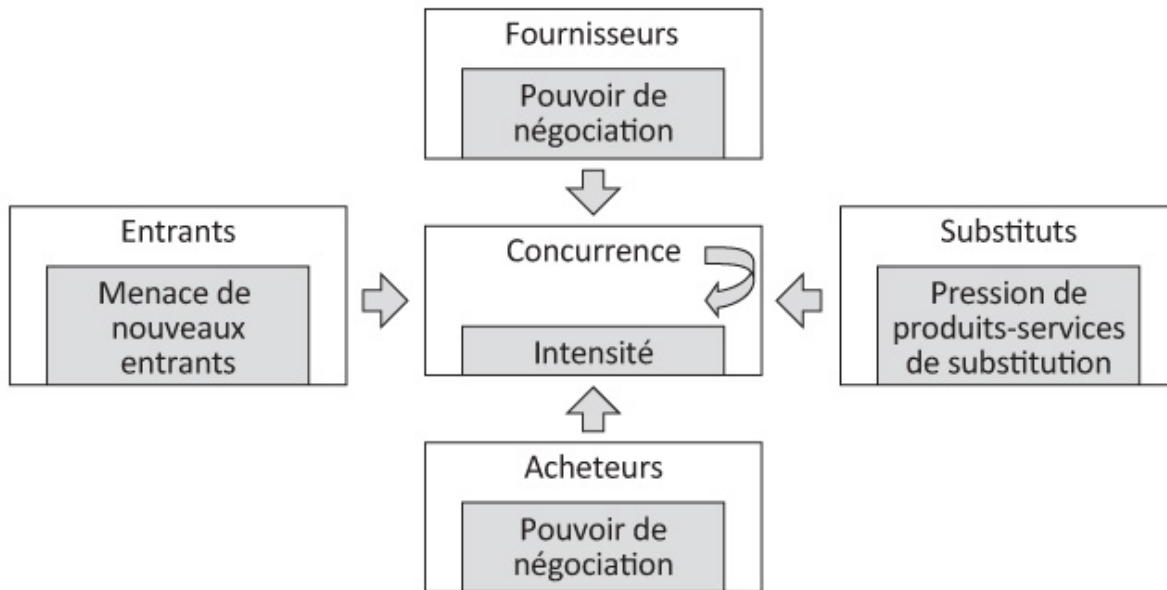
Ne pas se focaliser sur la distinction entre opportunités et menaces qui concernent toutes les deux des évolutions significatives de l'environnement. Ainsi, deux entreprises avec des cultures différentes peuvent considérer un même événement comme étant une menace ou au contraire une opportunité !

Hiérarchiser les points présentés dans chacune des quatre rubriques (forces, faiblesses, menaces, opportunités) afin de pouvoir distinguer les enjeux clés et les problèmes stratégiques.

Ne pas oublier que l'analyse SWOT doit servir à établir des recommandations !

Les **forces de Porter** sont une méthode d'analyse systématique et structurelle de l'industrie et de la concurrence. Michael Porter, professeur à Harvard, est une figure incontournable de la stratégie tant pour les chercheurs que pour les managers. Ses travaux datant de 1980 l'ont conduit à identifier cinq forces structurelles qui s'exercent systématiquement dans toute industrie. Le but de l'analyse est à la fois d'évaluer l'attractivité et le potentiel de rentabilité de l'industrie à long terme et d'identifier les cinq forces naturelles pesant sur cette rentabilité : l'entreprise pourra alors élaborer une stratégie pour lutter contre ces cinq forces, s'y adapter ou tenter de les infléchir. Ces cinq forces sont :

- l'intensité de la concurrence entre les sociétés du secteur ;
- la menace de nouveaux entrants ;
- la pression des produits ou services de substitution ;
- le pouvoir de négociation des clients ;
- le pouvoir de négociation des fournisseurs.



Les cinq forces de Porter

Voyons à présent ce que représentent ces cinq forces.

L'intensité de la concurrence sur un secteur d'activité

C'est un élément déterminant pour la rentabilité d'une industrie. Elle dépend de plusieurs facteurs :

- La concentration de l'industrie. Moins une industrie compte d'acteurs, plus leurs parts de marché sont élevées, moins la concurrence est intense et plus l'industrie sera rentable. En effet, ces situations d'oligopoles donnent aux concurrents un pouvoir de marché plus important : pouvoir de fixation des prix de vente, pouvoir de négociation auprès de leurs fournisseurs, pouvoir de fixation des rémunérations (exemple du secteur aéronautique), etc.
- La croissance de l'activité. Alors qu'un marché en croissance permet une progression régulière, un marché en récession crée des tensions sur les prix de vente et donc sur les marges (exemple du textile).
- La diversité des comportements. Des concurrents ayant des comportements homogènes vont favoriser la croissance de la rentabilité du secteur. *A contrario* des concurrents ayant des comportements de

rupture vont provoquer une pression sur les marges (exemple de Free sur la téléphonie mobile).

- La différenciation des produits. Plus les produits seront différenciés, plus l'offre apparaîtra unique aux yeux des consommateurs, moins la pression sur le prix sera grande et plus la rentabilité s'en trouvera positivement affectée (exemple des voitures de luxe ou des parfums de marque).

La menace de nouveaux entrants

Elle s'explique par le fait qu'une industrie profitable va naturellement attirer de nouvelles sociétés. Si celles-ci peuvent rentrer facilement sur le marché, l'intensité concurrentielle va augmenter, conduisant à une pression sur les marges. Cependant, de nombreuses industries comportent des barrières à l'entrée pouvant interdire ou rendre difficile et coûteuse l'arrivée sur le marché. Ces barrières peuvent être de plusieurs types :

- Le « ticket d'entrée » dans l'industrie. Un niveau élevé d'investissements, industriel ou publicitaire, constitue une barrière à l'entrée majeure en éliminant d'office les acteurs ne disposant pas de moyens financiers suffisants (exemple le secteur de l'automobile ou celui des banques).
- Les économies d'échelle. Lorsqu'une industrie nécessite des coûts fixes élevés (dépenses de recherche et développement par exemple), les nouveaux entrants devront lutter contre l'effet de taille (nécessité de production de gros volumes pour amortir les coûts fixes).
- L'effet d'expérience. Indépendamment de la taille, l'accumulation d'expériences et de savoir-faire provenant de l'ancienneté de la société rend également difficile la conquête de parts de marché dans un temps raisonnable.
- La différenciation des produits. Déjà soulignée dans le point précédent, elle renforce également les barrières à l'entrée : il sera plus difficile et plus coûteux pour un nouvel entrant de montrer sa différence (marché des parfums).
- L'accès aux approvisionnements.

- L'accès à la distribution. Il est aujourd'hui de plus en plus difficile pour un nouvel entrant d'arriver à se faire référencer dans les circuits de distribution (nouvelle marque cosmétique en grande distribution).
- La réglementation. Certaines industries nécessitent l'obtention de licences ou d'autorisation spécifiques.
- Les droits de douane.

De nombreuses recherches ont montré que plus les barrières à l'entrée dans une industrie étaient élevées, plus l'industrie était rentable.

La pression des produits ou services de substitution

Elle s'explique par la possibilité de remplacer un produit ou service existant **répondant au même besoin mais avec une technologie différente**. Une industrie avec peu de possibilités de substitution sera structurellement plus rentable, puisque le client ne pourra trouver une autre solution. La substitution peut être directe (Skype par rapport au téléphone ou le CD par rapport au disque vinyle) ou indirecte (la fonction photo du téléphone mobile par rapport à l'appareil photographique ou l'Eurostar par rapport à la ligne aérienne). Les phénomènes de substitution proviennent souvent d'innovations technologiques et sont généralement difficiles à prévoir.

Le pouvoir de négociation des clients

Au cas où les clients sont puissants et peu nombreux, cela peut se traduire par une pression sur les prix et sur les marges (exemple des centrales d'achat de la grande distribution).

Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Il s'exerce notamment lorsqu'ils sont peu nombreux ou incontournables (cas de logiciels pré-installés sur les ordinateurs).

Soulignons enfin trois effets influençant fortement le pouvoir de négociation avec les clients et les fournisseurs :

- Le coût de remplacement du partenaire (« *switching cost* ») : plus il est élevé, plus le pouvoir de négociation du partenaire est fort.

- La part du produit dans la structure de coût du client : plus elle est élevée, plus le client va exercer une pression sur le prix d'achat.
- L'impact de la qualité : plus elle est décisive pour la réussite du produit fini, plus le fournisseur sera en position de force pour la fixation des prix.

Comme tout modèle, l'analyse des cinq forces de Porter présente des limites en raison de sa simplicité et de l'absence d'éventuels intervenants majeurs comme les pouvoirs publics par exemple. Cependant, elle permet de donner une vision réaliste d'un secteur industriel en montrant que ce ne sont pas forcément les activités à très forte valeur ajoutée (ordinateurs portables par exemple) qui sont les plus attractives : en fonction de ses cinq forces concurrentielles, des produits parfaitement banals peuvent donner lieu à des réussites remarquables.

Un produit peu glamour, une réussite éclatante, Pitney Bowes¹

Spécialisée dans les machines à affranchir le courrier, l'entreprise, fondée en 1920, détient aujourd'hui plus de 60 % du marché mondial avec un chiffre d'affaires de 5 milliards de dollars. L'analyse des cinq forces montre :

- une forte concentration des concurrents puisqu'on se retrouve pratiquement en situation de duopole (le deuxième concurrent, Néopost, détenant 25 % du marché) ;
- des barrières à l'entrée élevées, car il faut obtenir l'agrément des services postaux nationaux pour chaque machine ;
- un pouvoir de négociation des clients relativement faible, car le coût unitaire des machines n'est pas très élevé ;
- une absence de produits de substitution, car cela reviendrait à coller manuellement les timbres sur une enveloppe ;
- un effet d'expérience très élevé, résultant de l'ancienneté de la société.

Les outils d'analyse du portefeuille d'activités

Les grands cabinets de stratégie ont développé des outils afin de faciliter la modélisation des allocations de ressources entre les différentes activités d'une entreprise. Ces modèles utilisent une même méthode qui peut se décomposer en quatre étapes :

- la segmentation de l'entreprise en domaines d'activité ;
- l'évaluation de chaque segment en fonction de critères tels que l'attractivité du segment (c'est-à-dire le potentiel intrinsèque du domaine d'activité à générer des profits) et la position concurrentielle de l'entreprise (c'est-à-dire sa compétitivité par rapport à ses principaux concurrents) ;
- le positionnement de ces segments dans une matrice à double entrée (voir ci-dessous) ;
- l'analyse de la structure du portefeuille d'activités afin d'optimiser l'allocation des ressources.

La matrice du Boston Consulting Group (BCG)

Orientée sur la gestion des activités, c'est la matrice la plus connue et la plus simple à mettre en œuvre. Elle permet d'évaluer la pertinence de la stratégie du portefeuille d'activités en classant ces dernières en fonction de deux dimensions :

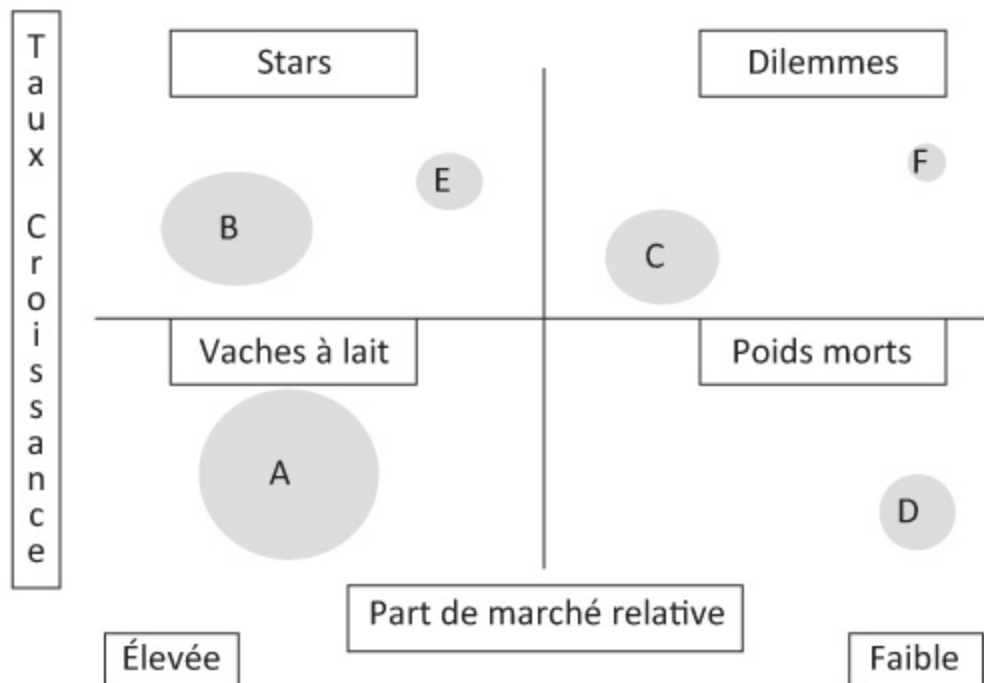
- le taux de croissance annuel du marché, qu'il s'agisse d'un taux historique établi sur la base de données statistiques ou d'un taux prévisionnel, pour évaluer l'attractivité du segment ;
- la part de marché relative de l'entreprise, pour déterminer sa position concurrentielle.

Bien apprécier les données

Concernant le taux de croissance, il est important de l'apprécier de manière relative : un marché croissant de 7 % par an avec un produit national brut augmentant de 9 % sera considéré comme étant à faible croissance, alors que dans la situation inverse nous serons en présence d'un marché en forte croissance.

Concernant la part de marché relative, elle se calcule en divisant la part de marché de l'entreprise par la part de marché du concurrent principal.

En fonction de ces deux indicateurs, on fait figurer sur une matrice l'ensemble des activités de l'entreprise, l'axe des ordonnées représentant le taux de croissance et l'axe des abscisses les parts de marché relatives. Chacune des activités est représentée par un cercle d'une surface proportionnelle à son chiffre d'affaires et la matrice est divisée en quatre zones croisant le taux de croissance (fort ou faible) et les parts de marché relatives (fortes ou faibles).



La matrice du BCG

- Les activités ou produits « **poids morts** » présentent peu de perspectives de développement. Le faible taux de croissance du marché implique une

situation concurrentielle forte et un potentiel réduit alors qu'au vu de sa part de marché, la compétitivité de l'entreprise est faible. La décision d'abandonner ou non cette activité dépendra de sa contribution à la rentabilité : l'entreprise peut en effet décider de conserver un poids mort, à condition qu'il n'y ait pas d'investissements additionnels et que l'activité dégage un flux de trésorerie positif. Si l'activité n'est pas rentable, il est préférable de la vendre ou de la laisser s'éteindre en essayant de maximiser la rentabilité.

- Les activités ou produits « **dilemmes** » représentent des activités en croissance, mais sur lesquels la position concurrentielle de l'entreprise est relativement faible. Nécessitant de forts investissements, les produits dilemmes dégagent peu de rentabilité : il faudra donc soit investir massivement pour que ces produits passent dans la catégorie « star » ou renoncer. Les nouveaux produits appartiennent généralement à cette catégorie lors de leur lancement.
- Les activités ou produits « **stars** » correspondent à des marchés en très forte croissance et où l'entreprise possède des parts de marché élevées. Ces activités contribuent positivement à la rentabilité de l'entreprise, même si elles demandent des investissements forts. Représentant l'avenir de l'entreprise, en termes de croissance de chiffre d'affaires comme de rentabilité future, elles ont vocation à évoluer vers la catégorie « vache à lait ».
- La catégorie « **vache à lait** » concerne les activités ou produits pour lesquels l'entreprise dispose d'une part de marché importante sur un marché en faible croissance (voire en déclin). C'est ici que se trouvent les plus fortes rentabilités, car les investissements nécessaires au maintien de la position de l'entreprise sont généralement plus faibles. Les vaches à lait constituent le pilier de l'entreprise et vont permettre le financement des activités dilemmes et stars.

En un mot !

D'une grande simplicité d'utilisation, l'**analyse du BCG** privilégie le développement sur des marchés en forte croissance et pose comme postulat fondamental la recherche d'une position de leader permettant de bénéficier d'un important effet d'expérience. Ses limites proviennent de

ces deux points : l'attractivité d'un marché n'est pas uniquement fondée sur son taux de croissance et l'effet d'expérience n'existe pas dans toutes les industries. La notion de part de marché relative n'est peut-être pas suffisante pour évaluer la position concurrentielle.

La matrice McKinsey

Elle reconnaît que la compétitivité des entreprises n'est pas uniquement fondée sur les coûts mais sur une multitude de facteurs. Visant également à analyser un portefeuille d'activités, cette matrice repose sur deux dimensions :

- La **valeur de l'activité** résulte de la pondération de plusieurs critères liés à la notion de cycle de vie produit, à la taille du marché, aux barrières à l'entrée, aux perspectives d'innovation technologique, à la situation politique, etc.
- La **position concurrentielle** de l'entreprise liste les facteurs clés de succès comme l'importance des ressources financières ou humaines, les prix de revient, la qualité des produits, la notoriété de l'entreprise, le niveau de relations avec les partenaires, etc.

Sur la base de ces variables, qui peuvent être différentes d'un secteur à l'autre, on peut construire une matrice comportant neuf cases :

Matrice McKinsey

Valeur de l'activité (attrait du marché)			
Position concurrentielle	Forte	Moyenne	Faible
Forte	Leader, maintenir la position	Suivre le développement	Rentabiliser
Moyenne	Investir pour améliorer la position	Prudence, ne pas surinvestir	Être sélectif
Faible	Essayer ou abandonner	Être sélectif	Arrêt activité (vente, abandon)

Cette matrice s'est révélée relativement lourde à mettre en œuvre et dépendait en plus de critères subjectifs pouvant considérablement modifier

l'analyse.

Les types de stratégies marketing

Le marketing joue un rôle important en matière de stratégie en participant notamment au choix du portefeuille d'activités et à la définition des allocations de ressources par produit. Il intervient également dans un élément stratégique fondamental : la politique de marque. Cependant, son rôle variera sensiblement selon la stratégie définie par l'entreprise pour obtenir un avantage concurrentiel.

La notion d'avantage concurrentiel

De manière simpliste, la notion d'avantage concurrentiel pourrait être qualifiée de « recette du succès » : dans une économie concurrentielle, c'est en effet parce qu'une offre présente un avantage qu'elle est choisie par les consommateurs au détriment des entreprises concurrentes.

Définition de l'avantage concurrentiel

L'avantage concurrentiel d'une entreprise, d'une activité, d'un produit, aussi appelé « avantage compétitif », se traduit par l'existence d'une ou plusieurs caractéristiques significatives permettant de disposer d'une position concurrentielle durablement supérieure aux autres entreprises. Il présente pour le consommateur la meilleure combinaison entre le coût et la valeur perçue.

Plusieurs commentaires peuvent être faits concernant cette notion d'avantage concurrentiel :

- L'avantage concurrentiel est **relatif**, car il dépend des attentes des marchés et de la concurrence. Par exemple, une voiture bon marché pourra présenter un avantage concurrentiel prix sur un marché mûr, alors que l'avantage concurrentiel de la même voiture sur un marché débutant pourra être technologique.

- L'avantage concurrentiel prend de **multiples formes** : qualité intrinsèque du produit, puissance du réseau commercial, capacité à produire à faible coût, etc.
- L'avantage concurrentiel doit permettre à l'entreprise de **dégager une meilleure rentabilité**.
- L'avantage concurrentiel intègre la notion de **pérennité**. Relativement durable, il doit si possible être difficilement reproductible par les concurrents, car il fonde la stratégie de l'entreprise.

Deux grandes catégories d'avantages concurrentiels sont distinguées :

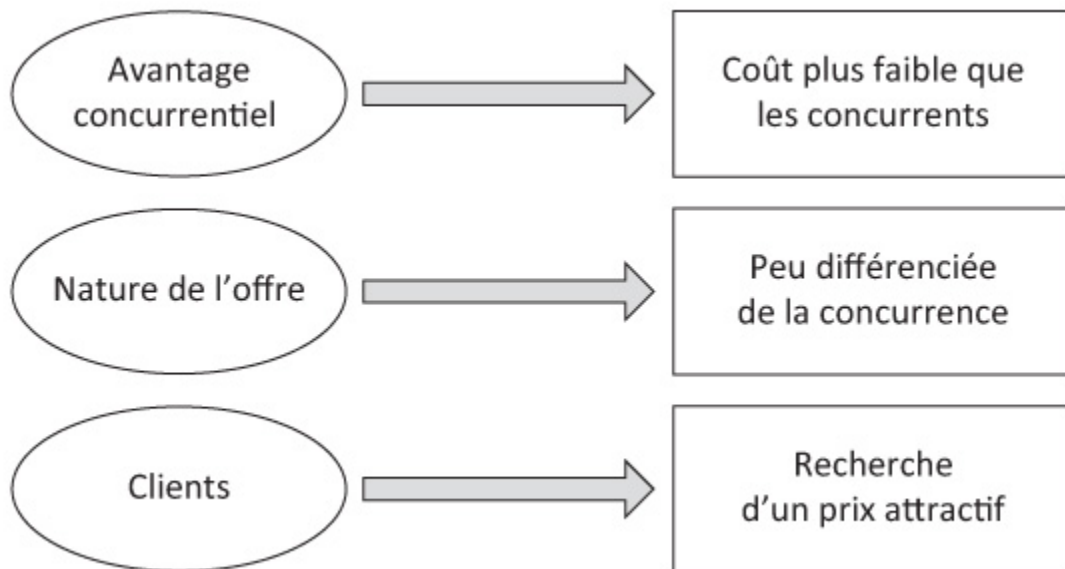
- les avantages concurrentiels provenant des coûts ;
- les avantages concurrentiels basés sur la valeur perçue de l'offre.

Diverses stratégies marketing peuvent alors être élaborées.

La stratégie de domination par les coûts

Elle s'exerce généralement sur un marché où la demande est importante et où les consommateurs, ou tout au moins une partie d'entre eux, présentent une grande sensibilité à l'effet prix. L'avantage concurrentiel par les coûts peut provenir de plusieurs facteurs. Le plus important concerne la combinaison d'un effet de taille (augmentation de la production) avec la courbe d'apprentissage de l'entreprise ; les autres concernent un bénéfice lié à une compétence technologique exclusive ou à la possibilité pour l'entreprise de fabriquer dans des pays à faible coût.

Il s'agit alors de développer une stratégie coût/volume que résume le schéma suivant :



La stratégie fondée sur les coûts

C'est l'exemple type de la production de microprocesseurs où il a été prouvé que leur prix de revient est divisé par deux tous les dix-huit mois, alors que dans le même temps, leur puissance est doublée. Dans ce type de stratégie où le rôle du marketing est généralement limité, l'entreprise va compenser les faibles marges unitaires par un effet volume.

Le cas particulier des stratégies « *low cost* »

Cette stratégie est fondamentalement différente de celle évoquée précédemment. Alors que la stratégie de domination par les coûts repose sur une offre de référence, la stratégie « *low cost* » va conduire à une **recomposition de l'offre**. Ainsi, les premières compagnies aériennes *low cost* ont recréé une offre de vol aérien en s'éloignant des critères standard :

Compagnie standard/Compagnie *low cost*

Offre de référence	Offre « <i>low cost</i> »
Aéroport central	Aéroport excentré
Siège numéroté	Pas de siège affecté
Bagage gratuit	Bagage non compris dans le prix
Boisson et presse offertes	Tous les services sont payants !
Changement de réservation possible	Tout changement est facturé !
Prix standard	Prix inférieur de 40 %

Cette construction d'une nouvelle offre, comportant beaucoup moins de prestations que l'offre standard, permet de réduire sensiblement le coût et donc le prix.

En un mot !

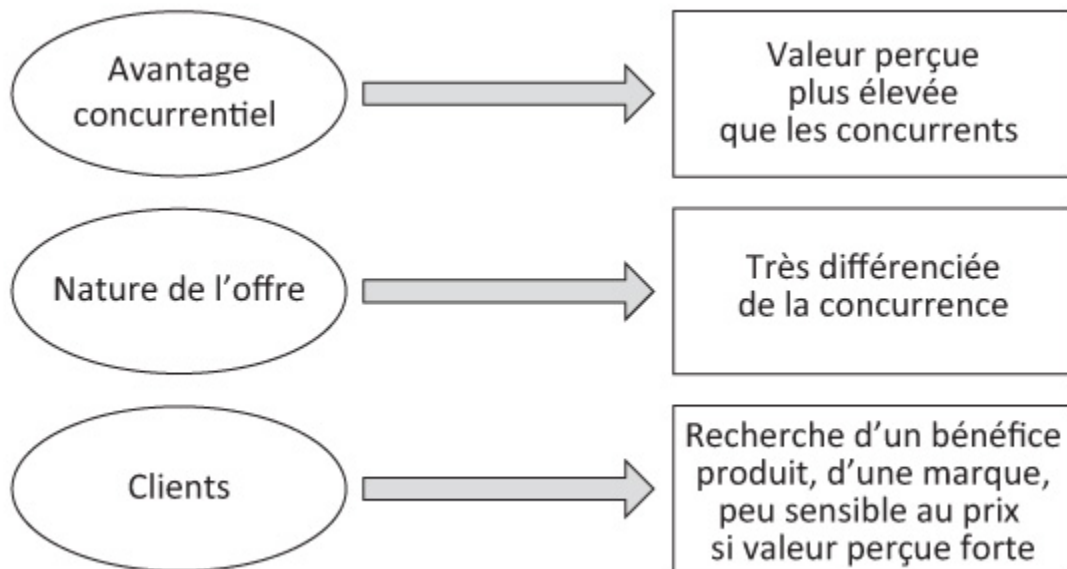
La **stratégie** « *low cost* » est fondée sur l'identification de caractéristiques apparaissant comme superflues auprès d'un segment de clientèle et sur la construction d'une offre « épurée » recomposée. Les économies de coûts ainsi générées permettent de proposer de fortes baisses de prix de vente.

La stratégie « *low cost* » ne peut réussir qu'à deux conditions : procurer un avantage coût significatif et ne pas dégrader la valeur perçue au-delà d'un certain point. Cela signifie par exemple qu'un consommateur réalisant un vol Paris-Barcelone acceptera d'aller prendre un avion à l'aéroport de Beauvais, situé dans l'Oise, si le billet *low cost* est significativement moins coûteux que sur une compagnie aérienne classique. Si parallèlement, il lui est demandé de se présenter aux guichets quatre heures avant l'embarquement, il renoncera sans doute à cet achat, jugeant que l'avantage prix ne compense pas la dégradation du service.

La stratégie de différenciation

Les stratégies de différenciation constituent le domaine privilégié des équipes marketing. Elles consistent à fonder l'avantage concurrentiel d'une entreprise sur une offre dont le caractère spécifique permet une valorisation

supérieure que les clients reconnaissent et acceptent en payant un prix plus élevé. On peut la résumer par le schéma suivant :



Stratégie de différenciation

Plusieurs éléments peuvent fonder une stratégie de différenciation. Citons les plus importants :

- La différenciation par le **produit**. Elle repose sur les caractéristiques et les performances du produit : fonctionnalités, qualité, design, etc. Pour Volvo, ce serait par exemple la sécurité des automobiles, pour Hermès la qualité artisanale de sa fabrication.
- La différenciation par les **services**. Il s'agit ici de mettre en avant les services accompagnant le produit : rapidité de livraison, facilité de commande sur Internet, service après-vente (Darty), qualité du conseil (Fnac).
- La différenciation par la **distribution**. L'avantage concurrentiel provient du type de distribution, qu'elle soit particulièrement étendue (exemple des services de proximité de La Poste en France) ou particulièrement experte (exemple des boutiques Nespresso).
- La différenciation par la **marque**, qui peut traduire un univers de référence spécifique, une image prestigieuse ou un style de vie particulièrement original.

- La différenciation par **l'innovation**. Si l'innovation est également présente dans les stratégies de domination par les coûts, elle joue un rôle fondamental dans la stratégie de différenciation : stimulant la demande en luttant contre la banalisation des produits, l'innovation permet de prendre de l'avance sur la concurrence et autorise la réalisation d'importantes actions de communication.

Pionnier ou suiveur ?

La première entreprise à lancer une innovation peut également bénéficier de ce que l'on appelle l'« avantage pionnier », lui donnant ainsi un avantage déterminant pour dominer le marché. Cet avantage pionnier peut provenir par exemple d'un brevet ou d'une nouvelle technologie : il sera d'autant plus décisif que les ruptures technologiques sur le marché considéré seront rares. Mais être le premier n'est pas toujours synonyme de succès ! Certains suiveurs sont fréquemment devenus leaders du marché en améliorant l'offre du pionnier et en tirant parti d'une meilleure connaissance des marchés : Microsoft, Google ou L'Oréal en sont de bons exemples.

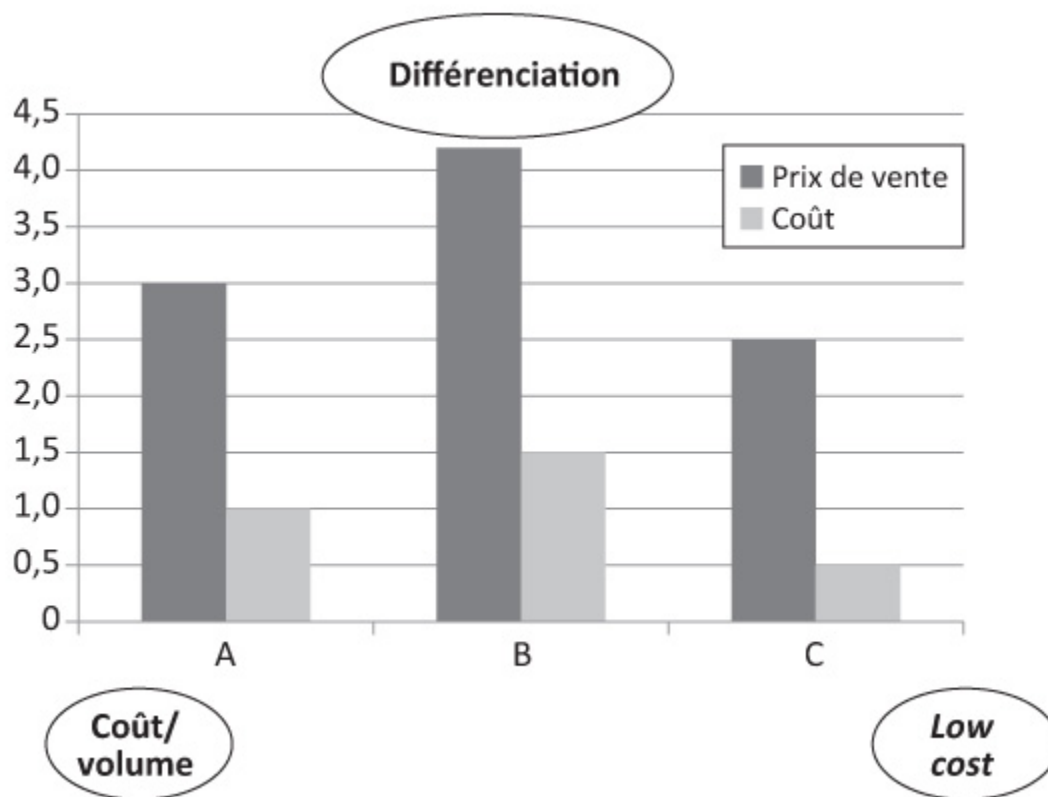
Il est possible qu'une entreprise dispose de plusieurs avantages concurrentiels. Il lui faudra alors sélectionner ceux qui lui paraissent les plus pertinents et décider entre la revendication d'un seul avantage ou l'utilisation de plusieurs axes de différenciation. Dans le premier cas, c'est ce que traduit l'expression anglaise « **Unique Selling Proposition** » ou USP, qui présente l'avantage de la simplicité en faisant aux consommateurs une promesse unique et forte. Dans le second cas, la mise en avant de plusieurs avantages concurrentiels permet d'élargir les cibles de clientèle.

Pour être efficace et utile, une bonne stratégie de différenciation doit satisfaire aux critères suivants :

- **significative**, en offrant un avantage important aux clients du segment ;
- **communicable**, en étant claire et simple ;
- **différente**, par rapport aux concurrents ;
- **défendable**, en étant difficile à imiter.

Les stratégies, synthèse

On peut représenter les principales stratégies possibles par le graphique suivant :



Les trois principales stratégies marketing

Sans se sentir strictement obligée de respecter le cadre ci-dessus, la stratégie marketing doit cependant choisir la combinaison optimale entre le coût du produit et la valeur perçue par le consommateur, en tenant compte de ses compétences propres et de la situation de la concurrence.

La mise en œuvre de la stratégie marketing

La réussite d'une stratégie marketing dépend largement de la qualité de sa mise en œuvre, que l'on peut décomposer ainsi :



La démarche de mise en œuvre d'une stratégie marketing

L'analyse

Nous avons développé précédemment les outils d'analyse stratégique, ainsi que les moyens nécessaires à la connaissance des marchés et aux comportements des consommateurs. Rappelons simplement que cette analyse doit permettre au marketing d'établir un diagnostic et surtout de formuler des recommandations.

La fixation des objectifs

Elle est intégrée dans le plan stratégique de l'entreprise et donnera de manière explicite et chiffrée des objectifs aux services marketing : volumes, chiffre d'affaires, parts de marché, notoriété, satisfaction des clients, etc.

La fixation des objectifs pourra utilement s'inspirer de la matrice d'Ansoff. Cette matrice croise les produits et les marchés en distinguant leur caractère actuel ou nouveau :

	Produits actuels	Produits nouveaux
Marchés actuels	Pénétration des marchés ●	Développement produit ● ● ●
Marchés nouveaux	Extension des marchés ● ●	Diversification ● ● ● ●

Niveau de risque : ●

Matrice d'Ansoff

Le service marketing distinguera dans ses objectifs quatre stratégies de croissance :

- Une stratégie de **pénétration** : les produits actuels sur les marchés actuels. Elle se réalisera en récupérant des clients à la concurrence ou en augmentant le chiffre d'affaires moyen réalisé par client. C'est la stratégie la moins risquée.
- Une stratégie de **développement produit** : des produits nouveaux sur les marchés actuels. Reposant sur une politique d'innovation, elle consiste à lancer de nouvelles gammes et de nouveaux produits. Elle est généralement plus coûteuse que la précédente.
- Une stratégie **d'extension** : les produits actuels sur de nouveaux marchés. Il s'agit généralement d'une extension géographique obtenue grâce à l'ouverture de nouveaux marchés étrangers.
- Une **stratégie de diversification** : des produits nouveaux sur de nouveaux marchés. Souvent basée sur une stratégie de rupture, c'est la stratégie qui comporte *a priori* le plus de risques.

La planification

Le plan marketing sera d'abord construit pour chaque domaine d'activité stratégique avant d'être décliné au niveau de la marque et du produit. Il résume l'analyse et les objectifs et traduit la stratégie marketing en actions opérationnelles détaillées, chiffrées en termes de coûts et de résultats attendus et planifiées selon un calendrier précis. Voici quelle pourrait être la structure type d'un plan marketing :

Structure type d'un plan marketing

1. Résumé synthétique

Il s'agit de présenter en une page maximum les éléments clés du plan.

2. Analyse

Elle comporte des éléments d'analyse interne et externe et débouche sur des recommandations.

3. Stratégie marketing

Elle précise les segments visés, les cibles, le positionnement, la politique de marque. Elle comporte également des éléments chiffrés en intégrant un compte d'exploitation prévisionnel.

4. Éléments du marketing mix

Cette partie détaille les quatre éléments du marketing mix : produits, prix, communication, distribution.

5. Plan d'actions commerciales

Il présente le détail et le calendrier des actions promotionnelles : nature des opérations, budgets, responsabilités, etc.

6. Évaluation des résultats

Des indicateurs de suivi peuvent être élaborés afin de pouvoir apprécier l'efficacité du plan.

La mise en place

Alors que les phases précédentes relevaient plutôt de ce que l'on appelle le marketing stratégique, le déploiement appartient au domaine du marketing opérationnel. Il s'agit ici de transformer les plans marketing en actions concrètes pour atteindre les objectifs fixés.

Le contrôle de l'efficacité

Comme tout service de l'entreprise, les responsables marketing doivent aujourd'hui démontrer que les dépenses engagées sont justifiées et ont véritablement créé de la valeur pour l'entreprise. Il est donc nécessaire d'utiliser des mesures de retour sur investissement marketing qui peuvent prendre plusieurs formes : augmentation du chiffre d'affaires, réussite du lancement d'un nouveau produit, augmentation de la notoriété de la marque, accroissement de la fidélité des clients, etc.

Les sept erreurs à éviter dans la construction d'une stratégie marketing

1. Rester flou dans la définition des objectifs

Les ambitions et la mission doivent être précisées avant de définir des objectifs concrets et chiffrés s'inscrivant dans un calendrier précis.

2. Se tromper sur la cible

Il convient de mener des analyses approfondies sur la détermination de la cible : des approximations dans ce domaine seront difficiles à corriger ultérieurement.

3. Oublier le compte d'exploitation...

La nécessaire créativité de la stratégie marketing ne doit pas faire oublier les notions de rentabilité !

4. Sous-estimer la concurrence

L'analyse de la concurrence occupe souvent une place insuffisante, soit par manque d'information, soit par volonté manifeste de ne pas la considérer...

5. Ne pas s'engager

Une stratégie marketing se doit d'affirmer des positions traduisant de véritables partis pris.

6. Manquer de réalisme

La fixation d'objectifs trop ambitieux, la sous-estimation de contraintes budgétaires ou humaines, la surestimation du potentiel d'un marché sont autant d'éléments nuisant à la crédibilité générale du plan marketing.

7. Confondre stratégie et tactique

C'est le cas lorsque l'horizon de la stratégie est visiblement trop centré sur le court terme.

1 Source : *Strategor*, Dunod, 2009, 5^e éd.

Bâtir une offre marketing adaptée

Objectifs

- ✓ **Utiliser** les bons critères pour réussir la segmentation d'un marché
- ✓ **Savoir** réaliser le ciblage
- ✓ **Maîtriser** la notion de positionnement
- ✓ **Construire** un positionnement unique
- ✓ **Créer** de la valeur avec la marque

Un marché est souvent composé d'un grand nombre d'acteurs ayant des habitudes, des comportements, des besoins et des processus d'achat différents. Il est donc difficile pour les entreprises de pouvoir toucher l'ensemble des acheteurs présents sur le marché avec la même efficacité. L'une des difficultés propres à la politique marketing consiste alors à identifier ses publics sur un marché afin de mener une politique marketing cohérente.

C'est l'objet de la segmentation, concept clé du marketing, car il reconnaît que les marchés sont différents, et que les individus expriment des besoins avec des modalités variées. Une bonne segmentation va permettre de déterminer la cible, source du positionnement de l'entreprise. Et c'est de la qualité du positionnement que dépendra la force de l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

Les principes de la segmentation

Définition de la segmentation

Comme l'a écrit Jerry Wind (1973), « *on sait que si la firme veut maximiser son profit, il faut qu'elle segmente le marché en cherchant à adapter une certaine stratégie aux différents segments qu'elle a pu identifier* ». Au début du xx^e siècle, l'entreprise était quasi certaine de trouver des acheteurs. Le fait de n'offrir qu'un produit uniforme, fabriqué, lancé et distribué en série, présentait l'avantage d'abaisser les coûts de production et le prix de vente et donc de créer le marché potentiel le plus vaste possible.

Aujourd'hui, il n'est plus possible de pratiquer ce marketing de masse basé sur un consommateur moyen : il faut au contraire identifier des segments de marché, en choisir un ou plusieurs, et développer pour chacun une stratégie marketing adaptée. Cette différenciation de l'offre repose sur la segmentation.

Définition de la segmentation marketing ou clients

La segmentation consiste à découper le marché en plusieurs groupes distincts partageant des besoins, des caractéristiques et des comportements homogènes afin de leur proposer des offres marketing spécifiques et adaptées.

La définition du ou des segments auxquels s'adresse l'entreprise devient donc cruciale. Elle y trouvera les directions à suivre pour adapter éventuellement son marketing mix, ou pour développer de nouveaux produits, mieux adaptés à la population cible.

Il faut distinguer les différents niveaux de segmentation :

- La segmentation stratégique (voir la règle d'or 3) concerne les domaines d'activité stratégique de l'entreprise : le découpage du groupe L'Oréal en plusieurs divisions correspondant chacune à un circuit de distribution en constitue un exemple.
- La segmentation produits (voir la règle d'or 5) permet facilement d'identifier une partie du marché où les offres sont directement substituables, par exemple les hôtels trois étoiles.
- La segmentation marketing ou segmentation client dont nous parlons ici.

Objectifs de la segmentation

Une entreprise segmente ses marchés et adapte sa politique à des segments différents pour quatre grandes raisons.

Mieux répondre aux attentes des clients

Face à une grande diversité d'offres, les clients recherchent les produits qui correspondent le mieux à leurs besoins et à leurs goûts et ils vont ainsi, par leur comportement, favoriser les politiques de différenciation des entreprises.

Exploiter de nouvelles opportunités de marché

Les marchés que les entreprises cherchent à développer sont pour beaucoup à maturité. Le rôle de la segmentation consiste donc à trouver de nouvelles sources de croissance sur ces marchés afin de dynamiser les ventes.

Concentrer ses moyens

Une entreprise ne peut prétendre répondre à tous les besoins de tous les clients sur tous les marchés. Les politiques de segmentation traduisent un choix, celui de concentrer les moyens dont on dispose sur une partie du marché, soit pour défendre ses positions, soit pour gagner des parts de marché.

Définir une stratégie de ciblage

Cela suppose de construire une offre marketing adaptée à chaque segment de clientèle.

Basée sur une analyse approfondie des marchés, la démarche de segmentation peut entraîner la création de nouveaux produits ou services : c'est à la suite d'une étude montrant l'existence d'un segment de clientèle voulant utiliser un véhicule tout-terrain (4 x 4) en ville qu'a été conçue une offre adaptée (Sport Utility Vehicle et Cross Over).

Les critères de segmentation

La démarche de segmentation consiste, après avoir identifié un type de besoin, à découper le marché en groupes homogènes sur la base de critères déterminés. Soulignons que la notion d'homogénéité reste relative, car les contraintes opérationnelles rendent difficile la trop grande segmentation d'un marché. Le but est d'identifier des publics ayant des attentes différentes et ne répondant donc pas tous de la même manière aux sollicitations marketing.

Il existe *a priori* de nombreuses manières possibles de segmenter un marché. Les critères de segmentation les plus fréquemment utilisés peuvent cependant se classer en quatre catégories principales.

Les critères géographiques

Comme les critères sociodémographiques, les critères géographiques sont fréquemment utilisés, car ils permettent une description objective de la population étudiée : l'information abondante, souvent pertinente, est relativement facile d'emploi.

La segmentation géographique consiste à découper un marché en différentes unités représentant un territoire : continent, pays, département, ville, etc. Voici quelques exemples de critères de segmentation géographique :

Critères géographiques	Exemples d'applications
Régions	Île-de-France, Corse, etc.
Taille d'agglomération	Nombre d'habitants (– de 10 000, + de...)
Type d'habitat	Urbain, rural, etc.
Climat	Chaud, humide, etc.

Cette segmentation est par exemple pertinente pour la vente de boissons (climat), d'automobiles (en fonction du pays) ou même pour la consommation en général (adaptation de la catégorie de magasins au type d'habitat).

Les critères sociodémographiques

Cette segmentation propose l'utilisation de critères sociodémographiques comme l'âge, le sexe, le niveau d'éducation, etc. Il s'agit des critères les plus fréquemment utilisés lors de la segmentation d'un marché pour les raisons déjà évoquées dans le point précédent. En outre, les besoins des consommateurs et le mode d'utilisation des produits sont très souvent étroitement liés à ces caractéristiques :

Critères sociodémographiques	Exemples d'applications
Sexe	Hommes, femmes
Âge	Âge (- 20 ans, + de...)
Taille du foyer	1, 2, +...
Niveau d'éducation	Bac +2, bac +5...
Catégorie socioprofessionnelle	Employés, cadres, etc.
Revenu	- de 15 000 euros par an, + de...

La segmentation par le **sexe** est généralement utilisée dans l'industrie cosmétique, la presse ou les vêtements. La segmentation par l'**âge** doit être maniée avec précaution. S'il est indéniable que la consommation varie en fonction de la tranche d'âge du cycle de vie, il faut se méfier de toute vision stéréotypée : certains retraités de plus de soixante-dix ans demeurent très actifs, sont sportifs et voyageurs !

Enfin, la segmentation en fonction du revenu est particulièrement utilisée dans les secteurs de l'automobile, des services bancaires, des biens d'équipement ou de loisirs par exemple.

Les critères de style de vie

Ils concernent le style de vie, les valeurs et la personnalité des individus. À la différence des deux critères précédents, ces caractéristiques plus subjectives sont moins faciles à mesurer. Les critères de style de vie sont rarement utilisés de manière unique pour segmenter un marché. Ils peuvent cependant participer utilement à l'enrichissement d'une réflexion ou à la définition d'un ton, par exemple lors de la création d'une communication publicitaire adaptée.

Les critères comportementaux

La segmentation comportementale consiste à découper le marché des clients en plusieurs groupes homogènes en fonction de leurs motivations, leurs attitudes ou leurs réactions.

Malgré leurs difficultés d'appréhension, les critères comportementaux, souvent très pertinents, ne doivent pas être négligés lors d'une démarche de segmentation. On distingue généralement les segmentations selon :

- La **situation de consommation** permet de découper le marché en fonction des moments où les clients décident d'acheter, achètent concrètement et utilisent leur achat : c'est l'exemple de la consommation de saumon fumé lors des fêtes de fin d'année.
- Le **mode de consommation** : segmentation pertinente lorsque le mode de consommation ou d'utilisation correspond à des attentes spécifiques.
- Le **niveau de consommation** permet de segmenter la clientèle potentielle en fonction des quantités consommées (faibles, moyens ou gros utilisateurs).
- Le **statut d'utilisateur** : en distinguant les non-utilisateurs, les anciens utilisateurs, les nouveaux utilisateurs, etc., les arguments marketing seront adaptés en fonction de chaque catégorie d'utilisateurs.
- Le **niveau de fidélité** : en effet, l'analyse du degré de fidélité des consommateurs peut fournir à l'entreprise des enseignements importants sur la résistance de la marque.
- Les **avantages recherchés** : ici, la segmentation consiste à regrouper les acheteurs en fonction des différents avantages qu'ils attendent du produit. Cette segmentation souvent très efficace suppose bien sûr que soient identifiés les bénéfices recherchés. Citons par exemple le dentifrice (blancheur, fraîcheur, anti-tartre, etc.) ou les cosmétiques de soins visage (fermeté, antirides, peaux sensibles, etc.).

La segmentation RFM (Récence, Fréquence, Montant)

Le principe de cette segmentation permet d'identifier les meilleurs clients de l'entreprise en fonction de trois critères :

- **récence** : date du dernier achat ;
- **fréquence** : nombre d'achats au cours d'une période donnée ;
- **montant** : montant moyen des achats.

Il est bien sûr possible et même recommandé de ne pas se contenter d'utiliser un seul critère. Les services marketing se servent la plupart du temps d'une segmentation multicritères afin de constituer des groupes cibles plus homogènes et mieux définis.

Comment réussir sa segmentation ?

Nous venons de voir qu'il existait de nombreuses manières de découper une population en sélectionnant des critères choisis *a priori* à partir desquels on déterminera les segments. Le point clé consiste à trouver les bons critères de segmentation afin de déterminer une approche marketing pertinente. Plutôt qu'essayer de déterminer une taille objective des segments ou de recommander l'utilisation d'un nombre de critères minimal ou maximal, il vaut mieux identifier les **conditions d'une segmentation efficace**.

Pour pouvoir être réellement utilisés, les segments doivent être :

- **Mesurables**, c'est-à-dire que l'entreprise doit pouvoir évaluer la taille, le potentiel d'achat ou les motivations des segments concernés. Comme évoqué précédemment, la mesure de certains critères (géographiques ou sociodémographiques) est plus facile que d'autres (personnalité par exemple). De plus, certaines statistiques ne sont pas toujours disponibles.
- **Significatifs**, car le marché potentiel de chaque segment doit être suffisamment vaste et rentable pour justifier des coûts marketing spécifiques. Il faut souligner que cette notion de marché significatif doit intégrer les perspectives d'évolution : un marché aujourd'hui naissant peut devenir très important demain.
- **Accessibles**, afin que l'entreprise puisse réellement atteindre les publics visés grâce à ses efforts de marketing.
- **Différenciants** : les segments obtenus doivent être fondamentalement différents les uns des autres, que ce soit dans leurs comportements, leurs attitudes ou leurs réactions vis-à-vis d'une offre précise. C'est un point fondamental, car l'utilité de la segmentation consiste justement à développer des politiques marketing différentes selon les publics visés.

- **Exploitable** : conséquence du point précédent, l'entreprise doit être capable d'élaborer des réponses efficaces et adaptées pour satisfaire les segments considérés. Si ce n'est pas le cas, il est alors inutile d'investir dans la segmentation...

Le ciblage des segments

Alors que le marché présente généralement un caractère hétérogène, une segmentation réussie permet de mettre en évidence des groupes plus ou moins homogènes de clients ayant des façons d'agir spécifiques. L'entreprise doit à présent les évaluer et choisir les segments de clients (acheteurs ou prospects) qu'elle souhaite conquérir ou fidéliser grâce à des actions marketing adaptées.

L'évaluation des segments

Tous les segments identifiés par l'entreprise ne présentent pas le même intérêt. Trois facteurs sont essentiels à leur évaluation.

L'attractivité

La taille du segment, son taux de croissance et sa rentabilité attendue en constituent de bonnes caractéristiques. L'entreprise doit se montrer vigilante sur certains facteurs susceptibles d'affecter cette attractivité. Un grand nombre de concurrents, la facilité d'utiliser des produits de substitution, **un pouvoir élevé de négociation chez les clients ou des contraintes réglementaires importantes peuvent significativement réduire l'attractivité d'un segment.**

Les objectifs de l'entreprise

Les segments considérés doivent évidemment s'intégrer à la stratégie long terme de l'entreprise.

Les ressources de l'entreprise

Avant d'attaquer un segment, l'entreprise devra s'assurer qu'elle dispose des compétences et des ressources nécessaires pour créer de la valeur en apportant un avantage concurrentiel durable.

Le choix des marchés cibles

Après les avoir évalués, l'entreprise devra sélectionner les segments auxquels elle souhaite proposer une offre marketing : ils vont devenir ses **marchés cibles**. En fonction du choix de l'entreprise, ce ciblage peut prendre plusieurs formes, depuis un ciblage massif jusqu'à un ciblage très individualisé :



Choix du ciblage

Le choix d'un **marketing indifférencié** consiste à proposer à l'ensemble du marché une offre unique capable de séduire la totalité des consommateurs. Se concentrant sur les besoins communs des consommateurs et non sur ceux qui les différencient, cette stratégie de masse ne peut être envisageable que dans certains cas bien précis : un marché peu concurrentiel (électricité), une situation de monopole, une demande homogène, des produits très banalisés (sucre), ou au contraire l'apparition d'une innovation technologique majeure (smartphone au début) par exemple. Mais ce marketing est en fait rarement pratiqué, car il est difficile de développer un produit susceptible de satisfaire l'ensemble des clients.

Le **marketing différencié** est choisi par la majorité des entreprises. Il permet de proposer une offre adaptée aux différents segments de marché retenus par l'entreprise : cette offre pourra être différenciée sur plusieurs éléments comme le produit, le prix, la communication, etc. L'entreprise devra veiller à trouver le bon équilibre entre l'accroissement de ses ventes dû à l'adaptation de son marketing à chaque segment et l'augmentation des coûts générés par des actions marketing spécifiques. Le groupe automobile Renault ou le géant des cosmétiques L'Oréal constituent de bons exemples de marketing différencié.

Le **marketing de niche** permet à des entreprises disposant de ressources limitées de se concentrer sur un seul segment plus étroit en espérant y conquérir une position forte. En se spécialisant, l'entreprise pourra acquérir une connaissance approfondie des besoins particuliers des consommateurs de ce segment, bénéficiera d'une image de spécialiste et sera éventuellement moins gênée par la concurrence. Le marketing de niche est souvent privilégié par les entreprises démarrant leur activité : elles veulent ainsi croître malgré des moyens limités, puis élargir leur champ d'action. Grâce à des coûts faibles lors de l'implantation initiale, Internet a favorisé le développement de niches apparemment très étroites.

Cependant, de plus en plus de grands groupes souhaitent également développer des marchés de niche pour accroître encore leurs ventes : c'est l'exemple de L'Oréal lançant des produits cosmétiques répondant aux besoins spécifiques des peaux de la population noire.

Le **marketing individualisé** correspond à une stratégie visant à tenir compte des caractéristiques de chaque client. Ce marketing peut reposer sur

une réalité en proposant un produit complètement unique dédié à un client (exemple Rolls-Royce) ; ou il peut s'agir d'une démarche davantage axée sur la communication (Audi avec un système d'options permettant de personnaliser son véhicule).

Vers le marketing personnalisé

L'adaptation des produits ou des services aux besoins et au comportement de chaque client se développe chaque jour davantage. On parle alors de personnalisation de masse, de marketing « *one to one* » ou de marketing personnalisé. Le client exprime en effet un fort besoin de reconnaissance et d'individualisation. Loin du développement du marketing de masse, cette personnalisation de l'offre tend à se développer non seulement sur les marchés du luxe, mais également ceux de grande consommation.

Avant de choisir la stratégie de ciblage, l'entreprise devra se poser un certain nombre de questions pouvant donner lieu aux orientations suivantes :

- Si les ressources de l'entreprise sont limitées, elle aura intérêt à s'orienter vers un marketing de niche.
- Si les produits présentent des caractéristiques différentes, l'entreprise choisira un marketing différencié.
- Si les produits sont très basiques, c'est le marketing indifférencié qui sera privilégié.
- Si le produit est en phase de maturité, le marketing différencié se montrera plus adapté.
- Si les comportements des consommateurs sont très homogènes, le marketing indifférencié sera approprié.

Enfin, l'entreprise regardera également avec attention le type de stratégie marketing développée par ses concurrents : s'ils pratiquent tous un marketing différencié, le choix d'un marketing indifférencié peut se révéler génial ou suicidaire...

Choisir un bon positionnement

Après avoir découpé le marché (segmentation), puis choisi les segments auxquels elle va s'adresser (ciblage), l'entreprise doit à présent préciser la position qu'elle souhaite occuper sur chacun de ces éléments : c'est le positionnement.

Définition du positionnement

Le positionnement est une démarche volontaire de l'entreprise qui lui permet d'exprimer clairement la place occupée par une marque ou un produit dans l'esprit du consommateur, comparativement aux produits concurrents. Il permet donc de répondre à trois questions clés :

- Dans quel marché ou segment de marché se positionne-t-on ?
- Avec quelle proposition spécifique de valeur ?
- Vis-à-vis de quel concurrent ?

Le positionnement correspond à un choix d'attributs procurant à une offre (produits, marque, enseigne, etc.) une position crédible, distinctive et attrayante au sein d'un marché et dans l'esprit des clients.

Cette position peut reposer sur des critères objectifs (résultats et notoriété de l'entreprise, qualité(s) du produit, prix, services offerts, etc.) ou subjectifs (image de l'entreprise et/ou du produit, centres d'intérêt du consommateur, symbolisme, comparaison avec les concurrents, etc.). Ces caractéristiques seront évaluées avec des tests de concept, permettant de mesurer l'intérêt du concept et sa perception par les consommateurs au regard de l'offre concurrente déjà existante, pour déterminer si ce positionnement est ou non susceptible de déclencher le comportement recherché dans des conditions profitables.

Pourquoi est-ce si important ?

La prolifération du nombre de marques et le flot croissant de sollicitations publicitaires empêchent les consommateurs de procéder à un travail

d'évaluation chaque fois qu'ils prennent une décision d'achat. Il est donc important pour une marque ou un produit de rechercher la plus grande efficacité possible auprès du client final. Et c'est en structurant son offre autour d'un concept fort que l'entreprise parviendra à imposer une perception claire de l'offre par le client. En créant un univers de référence, le positionnement va aider à mieux vendre sur les segments identifiés et s'attacher à rendre l'offre de l'entreprise permanente dans l'esprit du client.

En un mot !

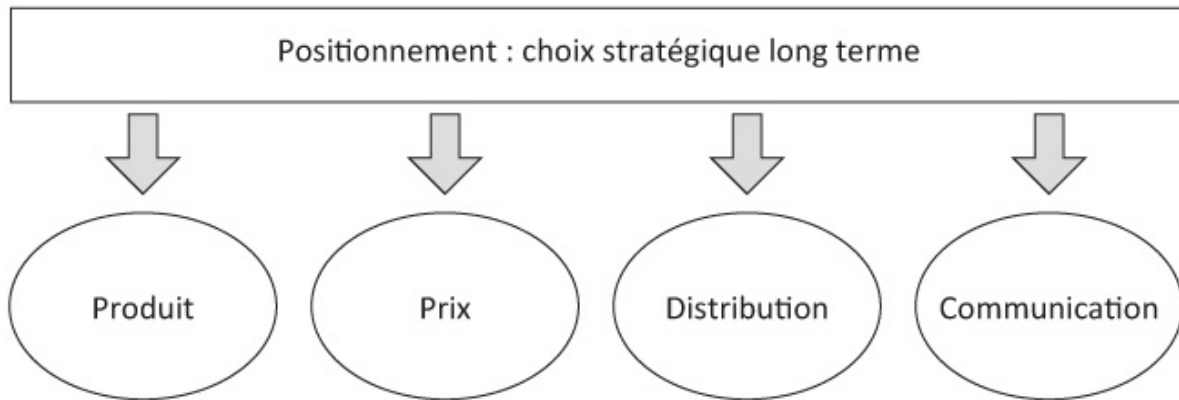
C'est en cela que **le positionnement résulte d'un vrai choix stratégique de l'entreprise**, qui s'exprimera non seulement à travers la politique de communication mais également dans tous les éléments de l'offre perçue par le client (produit, prix et distribution). Ce choix stratégique, cohérent avec les valeurs de l'entreprise, est d'autant plus délicat à réaliser qu'il engage l'entreprise sur une longue période et qu'il est illusoire de vouloir le modifier fréquemment, sous peine d'égarer définitivement le consommateur.

Il est important que le positionnement de la marque ou du produit ne soit pas décidé par les consommateurs mais bien par l'entreprise. Si elle ne le fait pas, l'entreprise devra subir passivement l'image donnée par les clients au lieu de pouvoir activement orienter le positionnement dans un sens évidemment favorable.

Positionnement ou image ?

Le positionnement doit être décidé par l'entreprise, il traduit une volonté et une ambition. Reflétant ses choix stratégiques, il se construit jour après jour. L'image au contraire se constate *a posteriori*, elle est un résultat. **On peut dire que le positionnement est voulu par l'entreprise alors que l'image est ce que le consommateur en perçoit.**

S'inscrivant dans la durée, le positionnement assure en outre la cohérence de la politique marketing :



Positionnement et marketing mix

Défini en amont de toutes les décisions relatives aux éléments du marketing mix, le positionnement permettra à l'ensemble de ces éléments de fonctionner en totale synergie.

Prenons l'exemple de la marque Bang & Olufsen. Son positionnement peut se résumer ainsi : « proposer une gamme exclusive de produits high-tech combinant l'excellence technologique et l'émotion ». Les éléments du marketing mix ont été déclinés de manière cohérente :

- des produits de très haute qualité avec un design épuré ;
- une distribution très sélective ;
- les communications haut de gamme intégrant des préoccupations environnementales ;
- un niveau de prix très élevé.

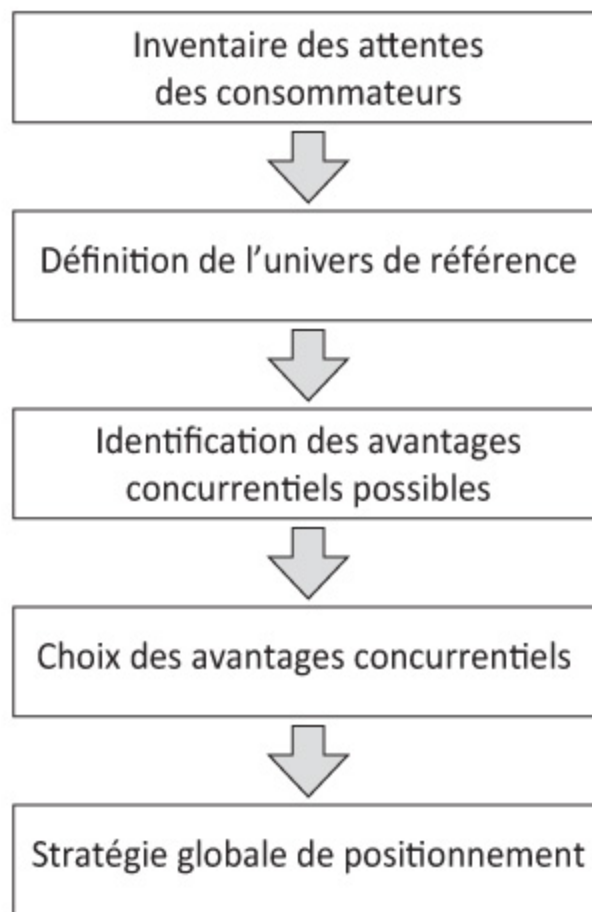
Changer le positionnement ?

L'entreprise peut être amenée à s'interroger sur son positionnement lorsque les résultats attendus ne sont pas au rendez-vous. Il conviendra en premier lieu de déterminer s'il s'agit d'un problème lié à son positionnement ou à sa mise en œuvre. Si l'aménagement progressif d'un positionnement initial peut être réalisé sans remise en cause profonde, le changement radical de positionnement d'une marque ou d'un produit est une opération difficile, car le consommateur risque de mélanger l'ancien

et le nouveau positionnement. Pour limiter ce risque de confusion, le nouveau positionnement doit être sincère, cohérent avec l'offre de l'entreprise et maintenir des éléments du précédent positionnement. Si ce n'est pas possible, il sera préférable de créer une nouvelle marque.

Les étapes du positionnement

On peut représenter cette démarche par le schéma suivant :



La démarche de positionnement

Cinq étapes peuvent être distinguées :

- **L'inventaire des attentes du consommateur**, en évaluant leur importance relative afin de construire un positionnement pouvant y

répondre.

- **La définition de l'univers de référence**, c'est-à-dire le choix de la catégorie à laquelle l'entreprise souhaite rattacher son produit dans l'esprit des consommateurs. Par exemple, le fabricant de fromages Bel a souhaité positionner son produit Apéricube dans la catégorie des apéritifs et non des fromages ; et Perrier a choisi l'univers des « *soft drinks* » plutôt que celui des eaux minérales.
- **L'identification des avantages concurrentiels possibles**, en recensant de manière exhaustive ceux sur lesquels il serait possible de construire un positionnement. Il existe une multitude d'avantages concurrentiels permettant de différencier les produits : caractéristiques propres, circuits de distribution, image, etc.
- **Le choix de certains avantages concurrentiels**, en veillant à respecter les critères présentés dans la règle d'or 3 (avantage concurrentiel) et en étudiant le positionnement des concurrents.
- **La construction de la stratégie globale de positionnement**, qui doit pouvoir se résumer par une proposition de valeur permettant aux clients de répondre à la question : « Pourquoi est-ce que j'achèterais votre produit ? »

Le positionnement est en fait la synthèse du segment visé, du besoin exprimé, du concept de marque et de ses axes de différenciation.

L'utilisation des mappings

Une carte perceptuelle ou « *mapping* » est une représentation graphique en deux dimensions qui permet de visualiser le positionnement de différentes marques, produits ou sociétés en fonction de deux critères. Un exemple célèbre de carte perceptuelle est la matrice d'Eisenhower sur le traitement des tâches à faire selon deux critères, leur importance et leur urgence.

Les services marketing utilisent souvent ces *mappings* pour illustrer la perception comparée des marques ou des produits en fonction de critères de prix, de qualité perçue, de modernité, etc. Si certaines de ces cartes perceptuelles sont établies grâce à l'utilisation d'outils statistiques comme l'analyse factorielle, elles sont la plupart du temps établies manuellement et

représentent alors le point de vue de l'auteur ! Le choix des axes notamment est déterminant pour la pertinence du *mapping* : pour représenter le marché du yaourt, par exemple, faut-il retenir comme axes les qualités gustatives et les qualités diététiques ou les formats traditionnels (pots) et modernes (bouteilles) ?

	Urgent	Pas urgent
Important	À faire soi-même en priorité	Peut attendre
Pas important	À faire soi-même ou déléguer	Déléguer ou supprimer

Matrice d'Eisenhower

Malgré les imperfections dues à leur caractère réducteur (difficile de résumer en deux dimensions l'ensemble des perceptions des clients) et parfois subjectif, les *mappings* présentent un intérêt pédagogique certain : les débats qu'ils vont susciter seront souvent intéressants.

Le « bon » positionnement

Pour être efficace et pertinent, le marketing respectera quelques règles simples en s'assurant que le positionnement de l'entreprise est :

- **Clair** : Il faut qu'il soit basé sur des caractéristiques spécifiques et peu nombreuses et doit pouvoir s'exprimer en une seule phrase synthétique. Plus la formulation pourra être simple et concise, plus le positionnement aura des chances de s'imposer naturellement auprès du public.
- **Attractif** : la promesse principale doit correspondre à une attente importante des clients potentiels du produit en question.
- **Spécifique** : Il est souhaitable que le positionnement soit différent de celui des concurrents, par exemple en apportant une réponse nouvelle à

un besoin. Plus le positionnement sera différenciant, plus il sera fort.

- **Crédible** : Le positionnement doit être cohérent avec l'offre ainsi qu'avec l'image de l'entreprise.
- **Rentable** : Au-delà des caractéristiques précédentes, le positionnement doit se traduire par un potentiel économique permettant à l'entreprise de générer des bénéfices.
- **Durable** : Il faut un certain temps au positionnement pour s'imposer auprès du consommateur. Constituant un engagement de l'entreprise auprès des clients, le positionnement se doit d'être pérenne.

Cependant, il faut souligner qu'il n'existe pas de positionnement parfait. Alors que l'accent est mis sur l'intérêt de disposer d'un positionnement très différenciant, certaines offres marketing ont au contraire été construites pour s'identifier aux concurrents : citons par exemple les produits vendus sous marques de distributeurs qui s'inspirent souvent très directement des succès de grandes marques (« *me-too products* »).

Quelques exemples de positionnements célèbres

- Bonne Maman, la confiture traditionnelle aussi bonne que celle faite à la maison.
- Petit Écolier, un petit-beurre et une tablette de chocolat rassemblés pour le goûter des gourmands de tous les âges.
- L'Occitane, les bienfaits traditionnels de la Provence.
- Attractive World, le site des rencontres pour célibataires exigeants.
- Michel et Augustin (yaourts), faire sourire la planète avec des produits gourmands.

La marque, richesse première de l'entreprise

Les caractéristiques d'une marque

Les origines de la marque sont très lointaines, puisqu'on en trouve les premières traces dans des fouilles archéologiques en Égypte en Grèce et dans la Rome antique : certains artisans avaient déjà pour habitude de signer leur production en y apportant une marque distinctive. Nombreuses sont les marques, à l'époque romaine, figurant sur les tuiles ou les opercules d'amphores. Les premières marques modernes, jouant essentiellement un rôle de signature, apparaissent au XIX^e siècle : le briquet de sûreté de « Phénix » en 1825, les bougies de « L'Étoile » en 1831, l'eau de « Botot » en 1840. C'est le développement du marketing et des techniques de publicité et de promotion qui va susciter la création de marques de produits de consommation visant à créer autour de chacune d'entre elles un univers symbolique correspondant aux besoins profonds des consommateurs potentiels. L'objet devient alors un signe social auquel l'acheteur s'identifie. Ce ne sont pas les seules spécificités techniques qui font vendre les Audi ou les BMW, mais l'image de prestige que ces marques se sont forgée.

Les marques sont ainsi devenues l'une des manifestations les plus représentatives de l'économie moderne. Elles ont pénétré notre vocabulaire jusqu'à devenir des noms communs : Thermos, Bic, Fermeture Éclair, Klaxon, Calepin, Bretelle, Vaseline, Aspirine, Bikini, etc.

Qu'est-ce qu'une marque ?

Pour l'Organisation Mondiale de la Propriété Industrielle (OMPI), la marque est « **un signe servant à distinguer les produits ou les services d'une entreprise de ceux d'autres entreprises** ». De cette définition, il faut retenir les deux éléments essentiels de la marque : son caractère distinctif et l'indication de provenance qu'elle véhicule.

On peut affiner la définition selon que l'on se situe sur le plan juridique ou marketing.

Sur le plan juridique

Ici, la marque est définie comme un « signe », notion assez large permettant la protection d'une représentation graphique. La marque doit être licite (par exemple un produit ne peut s'appeler BIO s'il ne l'est pas), distinctive

(voiture n'est pas une marque déposable), disponible (la marque est protégée par l'enregistrement) et exploitée (si ce n'est pas le cas, elle tombe en déchéance). Près d'un million deux cent mille marques sont actuellement en vigueur en France et soixante-cinq mille nouveaux dépôts environ sont effectués chaque année. L'intitulé de la loi du 4 janvier 1991 (*Journal officiel* du 6 janvier 1991) distingue les marques de fabrique, de commerce et de service, toutes obéissant aux mêmes règles : les marques de fabrique garantissent une origine industrielle du produit (La vache qui rit, Nestlé, L'Oréal Paris) ; les marques de commerce désignent celles qu'un distributeur appose sur les produits qu'il fabrique lui-même ou le plus souvent qu'il fait fabriquer (Monoprix, Carrefour, Casino) ; les marques de service identifient les services tous secteurs confondus : banque, assurance, restauration, etc. Par ailleurs, existent également les marques de franchise qui identifient les produits d'un réseau (Jacadi, Yves Rocher). Certaines marques peuvent être mixtes, comme c'est le cas chez les pétroliers où les fonctions « fabrication, commerce et service » se superposent.

Sur le plan marketing

Ici, les marques représentent la synthèse de toutes les compétences de l'entreprise et se distinguent par un ensemble de valeurs et de caractéristiques significatives qui les différencient des autres produits et services.

Une marque puissante se définit par :

- des éléments de fond : un positionnement clair, des produits de qualité, un nom facilement mémorisable et international (Nike), un slogan ou une signature de marque (« Just do it », etc.) ;
- une signalétique composée de signes permettant de la reconnaître : un graphisme, des couleurs, un design produit, un logo (la virgule pour Nike), une musique, un slogan, des symboles, etc. ;
- une histoire et une culture permettant de développer un imaginaire fort ;
- une relation entre la marque et le consommateur ;
- une notoriété spontanée ou assistée bien établie.

C'est cet ensemble qui constituera « **l'image de marque** » qu'on peut définir comme étant la représentation subjective et simplifiée que se fait le

consommateur à l'évocation de la marque.

Créer de la valeur avec une marque

Une marque puissante comme nous venons de le définir bénéficiera d'un capital marque élevé.

Le capital marque

Il correspond au différentiel de prix que le client est prêt à payer lorsqu'il connaît la marque du produit ou du service : une marque forte permet de vendre plus cher. Et il favorise la répétition du processus d'achat en donnant des points de repère au consommateur.

Ce capital marque représente pour l'entreprise une grande richesse, car elle renforce la crédibilité, la confiance et la fidélité des clients, le poids auprès des distributeurs, et confère une attractivité plus grande à l'entreprise qui la possède. Pour les clients, la marque constitue une sorte de « garantie » : garantie de qualité, de performance, de pérennité. Elle va agir comme un label dont l'impact sera d'autant plus fort que l'acte d'achat est impliquant (voitures, aliments pour bébé, etc.). Et la **marque crée de la valeur pour le client** en étant une source de différenciation d'une part (Kusmi Tea, la beauté des mélanges, Thés de la Pagode, les meilleurs thés bio du monde), de valorisation et d'identification d'autre part (les possesseurs d'un iPad).

Cependant, les **marques créent également de la valeur pour les entreprises**, même si leur évaluation est parfois difficile à faire. Le cabinet Interbrand, spécialisé dans l'évaluation financière des marques, publie chaque année le classement suivant présentant la valeur des premières marques mondiales en milliards de dollars :

Top 10 mondial des marques en valeur en 2012

Rang	Marque	Valeur (milliards de \$)
1	Apple	98
2	Google	93
3	Coca-Cola	79
4	IBM	79
5	Microsoft	59
6	GE	47
7	McDonald's	42
8	Samsung	40
9	Intel	37
10	Toyota	35
... 17	Louis Vuitton	25
... 39	L'Oréal	10

Source : Best Global Brands 2013, Interbrand.

PARTIE III

Le marketing opérationnel : comment vendre ?

Connaissant le marché, ayant identifié les segments cibles et disposant d'un positionnement clair, l'entreprise doit à présent mettre en œuvre de manière opérationnelle la stratégie qu'elle vient de définir. Le marketing dispose de quatre moyens d'action essentiels que l'on regroupe généralement sous le terme « marketing mix » : il s'agit du produit, du prix, de la distribution et de la communication. Il faut également se préoccuper de la relation avec les clients (le marketing relationnel) et savoir maîtriser les évolutions apportées par l'ère numérique (Internet et les réseaux sociaux). Les six chapitres suivants vont traiter de l'ensemble de ces points, qui constituent ce que l'on nomme « marketing opérationnel » :

- Règle d'or 5 : Optimiser la politique produit
- Règle d'or 6 : Fixer le bon niveau de prix
- Règle d'or 7 : Choisir la meilleure distribution
- Règle d'or 8 : Savoir communiquer
- Règle d'or 9 : Développer le marketing relationnel
- Règle d'or 10 : Maîtriser Internet

Optimiser la politique produit

Objectifs

- ✓ **Définir** un produit
- ✓ **Connaître** ses différentes dimensions
- ✓ **Savoir créer** un bon packaging
- ✓ **Adapter** la politique au cycle de vie des produits
- ✓ **Réussir** un lancement de nouveau produit

Le produit est le premier élément du marketing mix. Alors qu'il était autrefois exclusivement réservé aux chercheurs et aux ingénieurs, il a aujourd'hui totalement intégré les préoccupations marketing en donnant même lieu à la création d'une nouvelle fonction, base de toute organisation marketing, le « chef de produit ». Le produit est d'autant plus fondamental qu'il apparaît impossible de faire du « bon » marketing dans la durée avec un produit ne répondant pas aux attentes du consommateur.

Qu'est-ce qu'un produit ?

La définition

On a d'abord considéré le produit comme étant un bien tangible conçu, fabriqué et vendu par une entreprise. Les industriels se sont mis à fabriquer des biens avec des volumes de plus en plus importants nécessitant l'utilisation de processus de production standardisés. La réduction des coûts de production, l'amélioration de la qualité des produits et le bon équilibre entre le coût et la qualité étaient la priorité. Le produit était alors le reflet de ce que l'entreprise savait faire plutôt que ce que ses clients voulaient acheter. Ce sentiment a été renforcé par le fait que le marketing s'est exprimé en premier lieu dans le domaine des biens de grande consommation.

Cependant, pris dans un sens marketing, la notion de produit ne se limite pas aux biens matériels. Elle doit intégrer les biens, les services, les lieux, les événements, les organisations, etc. Avec cette acception très large, un produit peut donc être :

- un paquet de céréales ;
- un voyage aux États-Unis ;
- un Airbus ;
- un contrat d'assurance ;
- une prestation médicale ;
- un téléphone portable ;
- un festival de musique ;

- un parti politique ;
- un candidat à un nouveau poste, etc.

Dans la majorité des cas, le produit constitue le fondement de l'offre commerciale. Celle-ci peut se concrétiser par un produit tangible seul (un tube de dentifrice), ou être le résultat d'une combinaison de biens et de services (achat et installation d'un appareil électroménager), ou encore se limiter à un service pur (services financiers par exemple). Dans certains cas, le produit ne donne pas forcément lieu à un échange commercial (cas de l'homme politique dans une élection)...

Définition marketing du produit

Dans cet ouvrage, le produit sera défini comme étant tout (bien ou service) ce qui peut être offert, acquis ou consommé sur un marché dans le but de satisfaire un besoin ou un désir.

La classification des produits

Nous distinguons trois grandes classes de produits en fonction du type de clients qui les utilisent :

- les produits de grande consommation ;
- les produits industriels ;
- les autres produits.

Les produits de grande consommation

Ils correspondent aux biens et services utilisés par les clients pour leur consommation personnelle. Ils peuvent être divisés en deux catégories selon leur fréquence d'achat, leur montant moyen et leur durée de vie.

S'il s'agit d'un achat fréquent, les produits concernés sont souvent des **biens de consommation courante** (alimentaire, produits d'entretien, presse, déplacements quotidiens, etc.), de prix moyen à faible, disposant d'une distribution importante et faisant souvent l'objet d'actions

promotionnelles et de campagnes publicitaires. Pour ce type d'achat, les consommateurs procèdent souvent par habitude, ne se livrent pas forcément à un exercice de comparaison avec les produits concurrents et sont en général faiblement impliqués dans le processus d'achat.

La situation est différente lorsque le consommateur achète des **biens durables** ou coûteux (meubles, électroménager, voitures, voyages, etc.), produits affichant un prix plus élevé et étant présents dans une assiette de distribution plus étroite. Le consommateur met alors en place une stratégie de collecte d'informations, compare avec des produits concurrents et prend plus de temps pour réaliser son achat.

Le marketing de ces produits relève du « *Business to Consumer* », ou « *B to C* ».

Les produits industriels

Ils sont destinés à être transformés ou consommés lors de l'activité d'une entreprise. C'est donc bien la finalité de l'achat qui permet de différencier les produits industriels et les produits de grande consommation : le même Airbus, acheté par un très riche héritier pour son usage personnel, sera un produit de consommation, acheté par la compagnie aérienne Air France, il sera un produit industriel. Ces produits industriels sont divisés en trois catégories :

- Les **matières premières, articles de conditionnement et composants**. Les motivations d'achat reposent essentiellement sur le prix et le service, la notoriété de la marque et la communication publicitaire étant peu présentes.
- Les **biens d'équipement** correspondent aux bâtiments, aux machines et permettent à l'entreprise de développer son processus de production. Généralement investis, ils ont une durée de vie plus longue.
- Les **fournitures et services** comprennent les fournitures d'exploitation et d'entretien ainsi que des services spécifiques (entretien, réparation, maintenance informatique, conseil juridique, etc.).

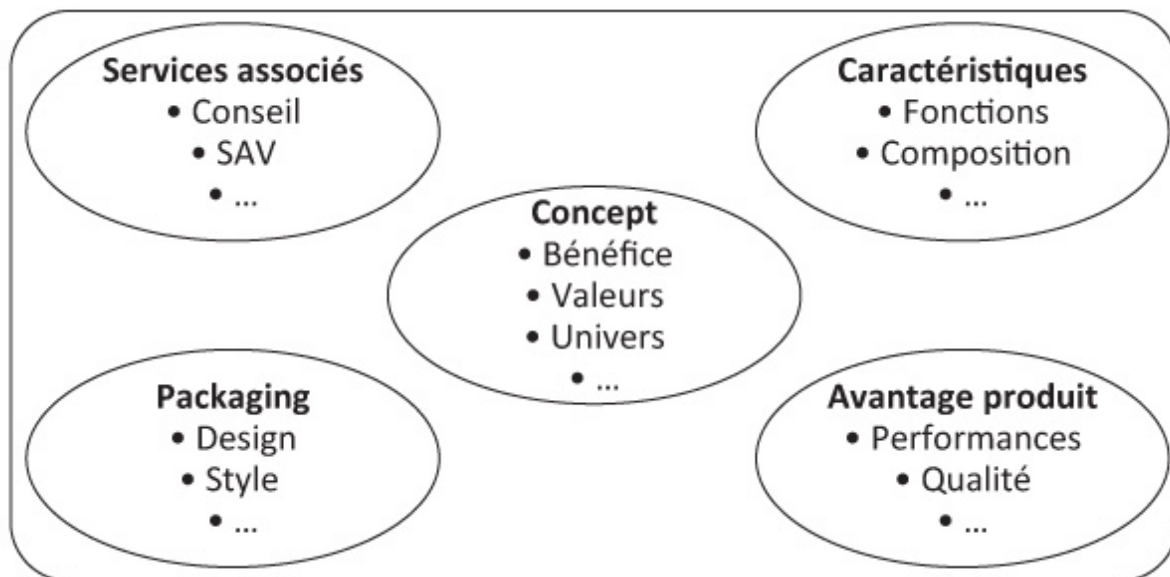
Le marketing des produits industriels concerne le « *Business to Business* », ou « *B to B* ».

Les autres produits

Ils englobent toutes les organisations, personnes, lieux, idées pouvant faire appel à des techniques marketing. Il peut s'agir de communication institutionnelle pour une association à but non lucratif (campagne de l'Association de Recherche contre le Cancer, ARC), de la promotion d'un lieu (campagne de l'Office de tourisme norvégien) ou du lancement de la plate-forme politique d'un parti avant une élection. Dans ce dernier cas peut-être devrait-on parler seulement de communication et non de marketing ?

Les dimensions du produit

Les différents attributs du produit peuvent se décomposer ainsi :



Les attributs du produit

On peut les résumer en les regroupant à travers trois dimensions :

- La **dimension matérielle** ou concrète ou physique recouvre ce qu'est réellement et objectivement le produit ou le service : ses caractéristiques de dimension, de poids, d'encombrement, le ou les matériaux utilisés,

les ingrédients entrant dans la composition du produit, le type et la quantité d'énergie requise pour le faire fonctionner, etc.

- La **dimension fonctionnelle** ou d'usage du produit ou service correspond à ce que l'acheteur veut en faire, ce à quoi il sert. Il s'agit de tous les aspects permettant de répondre aux besoins des consommateurs : produit lui-même, services qui l'accompagnent, etc. Les utilisations des consommateurs ne sont pas toujours ce que les créateurs du produit ont imaginé. Cela peut conduire à revoir les modes de distribution et de promotion, voire la conception même, du produit.
- La **dimension d'image** ou psychosociologique du produit ou service est la représentation mentale de ce que l'on pense de celui-ci. Pour certains produits (produits de luxe par exemple), les caractéristiques d'image sont primordiales. Cette dimension, au moins aussi importante que les autres, est beaucoup plus difficile à cerner et à faire évoluer.

Le concept produit

Le concept produit constitue sa colonne vertébrale : il exprime la promesse qu'apportent le nouveau produit et ses caractéristiques physiques et perceptuelles pour un groupe particulier de consommateurs. Il ne s'agit pas d'une description technique du produit, mais bien d'une **identification claire des bénéfices clients** : on ne va pas parler des matériaux avec lesquels le moteur a été construit, mais des performances de la voiture en termes par exemple de confort, de vitesse et de sécurité. Si le concept produit est généralement élaboré pour durer, il peut néanmoins s'enrichir et évoluer : le téléphone portable, d'abord conçu comme un outil de communication, est désormais utilisé comme agenda ou appareil de photo.

Les caractéristiques du produit

Il s'agit ici de décrire les composantes techniques d'un bien ou d'un service, par exemple :

- la liste des ingrédients d'un produit cosmétique ;

- les spécificités d'une voiture : cylindrée puissance, type de freinage, etc. ;
- les détails d'un placement financier : droit d'entrée, rendement espéré, etc. ;
- les composantes d'un voyage : mode de transport, catégorie des hôtels, etc.

Les caractéristiques d'un même produit peuvent être variables, car l'entreprise peut parfaitement faire évoluer son modèle de base vers des versions plus évoluées intégrant un grand nombre d'options (exemple de l'automobile). Le marketing devra essayer d'identifier les caractéristiques réellement utiles et apprécier leur valeur perçue par le client : certaines caractéristiques peuvent ne plus être demandées et auront alors intérêt à être abandonnées au profit d'autres privilégiées par les consommateurs. Ceux-ci recherchent en effet une performance produit, traduisant le concept produit et reflétant le choix fait par l'entreprise sur les caractéristiques du bien ou du service. Il sera surtout nécessaire de rechercher la plus grande cohérence possible : un voyageur haut de gamme, avec un concept produit reposant sur le grand luxe des prestations, ne pourra présenter des caractéristiques d'hébergement en auberge de jeunesse...

Les qualités sensorielles du produit

Outre les caractéristiques techniques, l'utilisation des cinq sens dans la conception des produits joue également un rôle important en permettant de créer une véritable émotion chez le consommateur. Il peut s'agir de l'odorat, pour un produit cosmétique bien sûr, mais également pour une lessive ou un sac en cuir ; de l'ouïe, avec le bruit d'une portière de voiture ; du toucher, pour un vêtement en soie ou un intérieur de voiture, etc.

Les services complémentaires

Il est fréquent que l'offre commerciale d'une entreprise associe au produit principal des services complémentaires. Les services annexes ainsi proposés enrichiront l'offre initiale et doivent être intégrés à la définition de la

politique produit : leur existence, leur qualité, leur coût éventuel auront une influence évidente sur la perception par le client de la valeur du produit principal. On peut distinguer :

- Les **services « obligatoires »**, comme le délai de rétractation pour un achat ou l'existence d'une garantie. Ces services généralement prévus par la loi ne permettent pas la différenciation entre les produits, si ce n'est parfois dans la qualité de leur mise en œuvre.
- Les **services additionnels gratuits**. Leur coût est en fait intégré à l'offre produit, sans tarification supplémentaire. Ils participent directement à la différenciation de l'offre : exemple de la limousine qui vient vous chercher à domicile si vous utilisez la « *business class* » de la compagnie aérienne Cathay Pacifique.
- Les **services additionnels payants**. On parle alors d'options : il peut par exemple s'agir d'un complément de garantie (Darty et son extension de cinq ans) ou d'une mise en service du matériel (micro-informatique à la Fnac).

Il conviendra au marketing de déterminer précisément la nature des services offerts et leur caractère gratuit ou payant.

En un mot !

L'adjonction de services complémentaires s'avère une arme très efficace pour lutter contre la banalisation des produits, la standardisation de l'offre, et pour permettre d'éviter une guerre des prix systématique. Bien utilisée, **la politique d'offre de services complémentaires est un élément clé de la stratégie de différenciation d'une entreprise.**

Qu'est-ce qu'un bénéfice produit ?

Si tous les produits présentent des caractéristiques, l'existence d'un « bénéfice produit » (ou avantage produit) n'est pas systématique. Certains services ou produits ne nécessitent pas forcément d'avantages particuliers par rapport à la concurrence, dès lors que la qualité et le coût sont présents.

Cependant, le fait de disposer d'un avantage produit constitue un avantage concurrentiel important, voire décisif.

Définition du bénéfice produit

Le bénéfice produit est un élément du produit dont le caractère différenciant par rapport aux concurrents est valorisé par le client.

Ce bénéfice produit peut trouver son origine dans le concept, les caractéristiques fonctionnelles du produit, ses performances son design, etc. Pour être reconnu par le consommateur, l'avantage produit devra correspondre à une véritable attente des clients et être facilement compris à travers la communication en magasins ou dans les médias. Enfin, le marketing veillera à ce que cet avantage produit soit correctement valorisé dans le prix de vente final.

Le packaging

La définition du packaging

Nous consacrons une partie spécifique de cet ouvrage au packaging, car dans le secteur des biens de grande consommation, il n'est pas rare de constater qu'un bon packaging peut se révéler aussi important qu'un bon produit.

C'est avec le développement de la standardisation que le terme anglais « packaging » est apparu. Aujourd'hui, la majorité des biens de grande consommation n'est pas vendue en vrac, mais conditionnée et emballée. Si les mots « conditionnement » et « packaging » sont proches, il nous semble cependant que la notion de packaging est plus vaste. Le terme « packaging » intègre deux notions importantes :

- le conditionnement ;
- le design du produit.

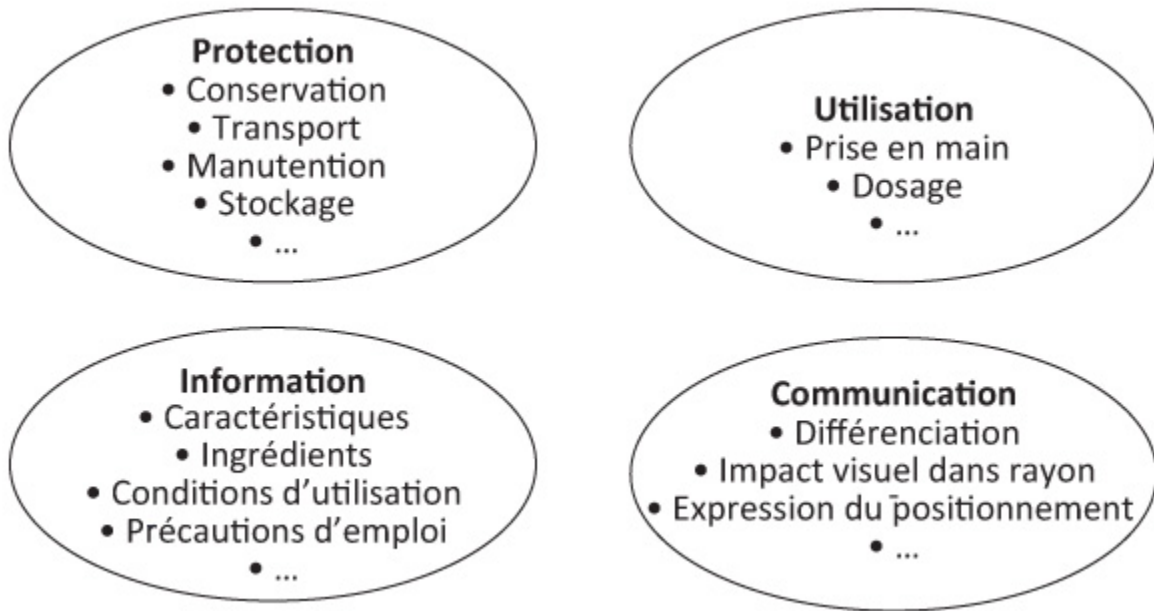
Ainsi, le packaging ne peut être résumé aux seuls aspects physiques et fonctionnels du conditionnement, mais intègre une dimension plus large devenue aujourd'hui essentielle pour certains produits (voir ci-dessous).

Trois niveaux de conditionnement peuvent être distingués :

- **L'emballage primaire** contient le produit proprement dit, la bouteille de lait ou le pot de crème cosmétique. Il est directement en contact avec le contenu, poudre, liquide, solide, et correspond le plus souvent à l'UC, l'unité de consommation. Il peut faire l'objet de normes, notamment pour les usages alimentaires ou cosmétiques par exemple.
- **L'emballage secondaire** renferme l'emballage primaire, le pack de six bouteilles de lait ou l'étui emballant le pot de crème cosmétique. Généralement désigné comme étant l'unité de vente consommateur (UVC), c'est-à-dire la plus petite quantité offerte à la vente au consommateur. Ce peut être l'UC elle-même, mais le plus souvent il s'agit d'un regroupement d'unités consommateur en un lot « commercial » (par exemple un pack carton de douze yaourts nature). Cet emballage enveloppe la quantité de produit minimale achetable par le client : il sera éliminé par le consommateur final. Selon la Directive 94/62/CE « Emballages et déchets d'emballage » : « *L'emballage primaire est l'emballage conçu de manière à constituer au point de vente une unité de vente pour l'utilisateur final ou le consommateur.* »
- **L'emballage de regroupement** (ou emballage tertiaire) est essentiellement utilisé par les transporteurs et les distributeurs : le carton regroupant quatre-vingt-seize bouteilles de lait ou la palette de soixante-douze cartons.

Les fonctions du packaging

Essentiel lors de la vente d'un produit de grande consommation, le packaging remplit les quatre grandes fonctions suivantes :



Les fonctions du packaging

La protection

Elle constitue la mission première du packaging. Il doit protéger le produit contre toute atteinte extérieure susceptible de l'endommager : choc, chaleur, froid, lumière excessive, etc. À ces agressions « classiques » est venue s'ajouter une demande complémentaire des distributeurs, c'est la protection contre le vol : pour cela, certains packagings ont été renforcés afin de fournir une certaine inviolabilité (« *blisters* »). Le packaging doit également assurer une parfaite conservation du produit sans altérer ses qualités initiales : le conditionnement sera parfaitement compatible avec les contenus alimentaires, en préservant par exemple l'arôme du thé ou les vitamines d'un jus d'orange. Cette mission de protection s'exprime également lors de la manutention du produit, de son transport entre le site du fabricant, le magasin et le domicile du client, ainsi que lors du stockage du produit dans les entrepôts comme dans les étagères du consommateur.

L'utilisation

La mission d'utilisation permet notamment au packaging de faciliter l'emploi du produit : exemple des capsules Nespresso ou des bouteilles de yaourt à boire.

L'information

La mission d'information répond au besoin de donner aux consommateurs des informations sur la nature du produit, sa composition, sa date limite d'utilisation, ses conditions d'utilisation, les éventuelles précautions d'emploi, etc. Elle permet aussi d'intégrer des mentions légales obligatoires (par exemple le prix, la date de péremption, la quantité, le numéro de lot, etc.) et facilite la comparaison avec des produits similaires. Cette fonction d'information appartient souvent à l'étiquetage des produits, qui doit respecter plusieurs règles : rédigé en français, il doit renseigner objectivement le consommateur sans l'induire en erreur.

La communication

Enfin, le packaging remplit une importante fonction de communication, en jouant un rôle essentiel de média au service du produit :

- L'impact visuel du packaging permet au produit d'être repéré facilement. C'est typiquement le cas dans le rayon d'un hypermarché comportant un très grand nombre de références : cette fonction de repérage ou d'alerte est résumée par l'adage marketing « pas vu, pas pris ». Un bon exemple en est l'emballage noir et doré du café Carte Noire.
- L'identification à une catégorie de produits, en respectant un certain nombre de codes visuels.
- La reconnaissance de la marque obtenue sans être obligé de lire le nom, mais seulement par l'emploi de couleurs, de formes originales, de graphisme particulier ou de logos.
- L'expression du positionnement, car c'est le packaging qui va fournir aux consommateurs l'occasion de se faire une première impression du produit. Il doit donc traduire les valeurs et les caractéristiques que l'entreprise a voulu donner à son produit ou à sa marque : une marque insistant sur le côté traditionnel de sa fabrication privilégiera l'utilisation de pots en verre pour ses yaourts.
- L'achat d'impulsion va être facilité par la qualité du packaging. Des études ont montré que plus de 60 % des achats de produits de grande consommation dans un hypermarché étaient des achats d'impulsion.

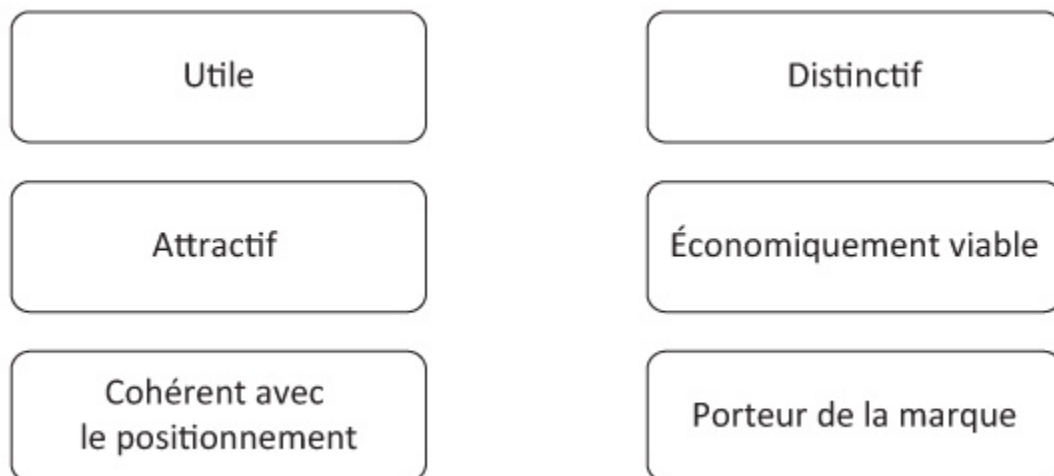
- Le renforcement du désir d'achat peut trouver son origine dans des qualités esthétiques ou utilitaires véhiculées par le packaging.
- Une opération ponctuelle, pourra également être répercutée à travers un packaging spécifique : baisse de prix, promotion commerciale, opération saisonnière, etc.

Le packaging constitue *de facto* un espace de communication gratuit permettant de valoriser un produit placé au milieu de ses concurrents dans les linéaires des magasins.

Les six critères d'un bon packaging

Le packaging peut devenir l'élément central de la différenciation d'un produit. Il peut par exemple proposer un mode de consommation plus ergonomique, comme les plats cuisinés auto-chauffants. Il peut intégrer des préoccupations environnementales avec une plus grande facilité d'élimination, comme les bouteilles d'eau minérale rétractables. Il peut accroître sensiblement l'image d'innovation d'un produit, comme l'ont fait de manière spectaculaire les téléphones portables iPhone dont le design et l'ergonomie ont profondément modifié les habitudes du consommateur.

S'il n'existe pas de recette miracle, les principales qualités d'un bon packaging sont résumées dans le schéma suivant :



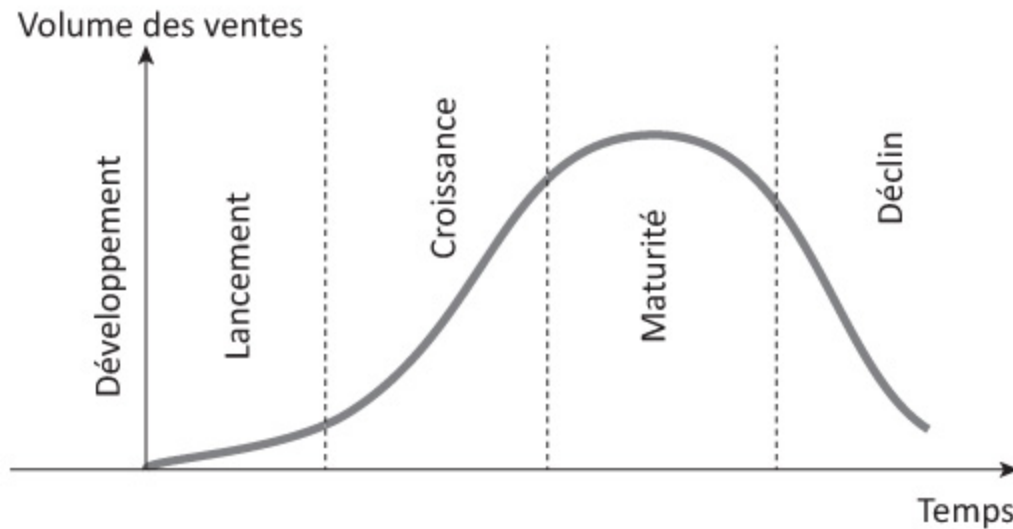
Les six critères d'un bon packaging

- **Utile**, car le packaging doit avant tout être fonctionnel et ergonomique, en somme servir à quelque chose et faciliter l'utilisation.
- **Distinctif**, pour favoriser le repérage du produit dans un univers concurrentiel embouteillé.
- **Attractif**, même si ce critère peut sembler subjectif. Comme le disait le célèbre designer industriel et graphiste français Raymond Loewy, « *la laideur se vend mal* ». Il conviendra de ne pas négliger la dimension émotionnelle que peut véhiculer un packaging.
- **Porteur de la marque**, en affirmant et en valorisant son identité.
- **Cohérent avec le positionnement**, en reprenant les traits distinctifs de la marque.
- **Économiquement viable**, en étant compatible avec le prix du produit final et en intégrant les contraintes du processus de production.

La gestion du cycle de vie des produits

Le concept

De même qu'une civilisation, un être humain ou une organisation, le produit a un cycle de vie. Lorsqu'une entreprise décide d'investir dans le lancement d'un nouveau produit, elle espère que sa durée de vie sera la plus longue possible. Cependant, en dépit de l'ensemble des moyens humains et financiers qu'elle consacrera aux produits, elle peut difficilement prévoir avec précision leur durée de vie. Le cycle de vie illustre la progression des ventes et des profits générés par un produit tout au long de son existence. Le schéma suivant présente les cinq étapes classiquement identifiées :



Le cycle de vie théorique d'un produit

Avant d'entrer dans le détail de ces phases, soulignons que cette courbe de cycle de vie peut s'appliquer à une gamme, une marque ou même un marché. Il sera d'ailleurs souvent utile au marketing de croiser le cycle de vie des produits et des marchés, car il est tout à fait possible de rencontrer un produit en déclin alors que le marché est en croissance et il n'est pas interdit de lancer un produit sur un marché en déclin...

Le concept de cycle de vie est facile d'utilisation mais présente des limites importantes :

- Il est théorique, car, comme nous le verrons, tous les produits ne suivent pas cette courbe.
- Il sert davantage à constater qu'à anticiper.
- Il est parfois difficile à interpréter, notamment lorsqu'il s'agit de situer le produit sur la courbe.

La phase de développement

Cette phase démarre lorsque les services de l'entreprise imaginent et conçoivent un nouveau produit. Il s'agit d'une phase d'investissement intégrant des coûts de recherche, de conception et de développement : en l'absence de ventes, seules des pertes sont générées.

La phase de lancement

La seconde étape correspond au lancement du produit sur le marché. Disponible à l'achat, le produit nécessite généralement des coûts importants pour financer sa promotion, sa distribution et développer sa notoriété auprès des consommateurs. La croissance des ventes peut s'avérer lente et se traduire en conséquence par un niveau de rentabilité faible ou négatif. Ainsi, lors du lancement d'un nouveau parfum d'une grande marque, il n'est pas rare de consacrer 100 % du chiffre d'affaires de la première année aux investissements publicitaires !

La phase de croissance

Le produit ayant réussi à convaincre un nombre suffisant de consommateurs entame alors sa phase de croissance. Entraînés par le deuxième achat des premiers clients et l'arrivée de nouveaux consommateurs, les ventes progressent rapidement. L'entrée éventuelle de nouveaux concurrents peut servir à dynamiser le marché et à créer de nouveaux débouchés. Favorisant la conquête de parts de marché, l'entreprise continue généralement à soutenir significativement ses efforts publicitaires et promotionnels, cette fois-ci davantage orientés vers la fidélisation des consommateurs et non plus sur leur seul recrutement. Cependant, l'accroissement des ventes et la réduction des prix de revient suite à la hausse des volumes permettent aux profits d'augmenter.

La phase de maturité

C'est le moment où les ventes commencent à ralentir : le produit n'est plus vraiment considéré comme une innovation, d'autres lancements ont eu lieu et la bataille concurrentielle engendre souvent une guerre des prix. Ce sont généralement les concurrents ayant pris les meilleures positions lors de la phase de croissance qui vont arriver à survivre. La phase de maturité peut durer plus ou moins longtemps et pose alors un problème de stratégie marketing : faut-il essayer de continuer à soutenir le produit en espérant le

stabiliser ou au contraire est-il temps de le rentabiliser ? Des actions intermédiaires sont également possibles, en modifiant par exemple certains éléments du marketing mix : ajout de fonctionnalités au produit, modification du prix, mise en place d'une politique promotionnelle agressive, etc.

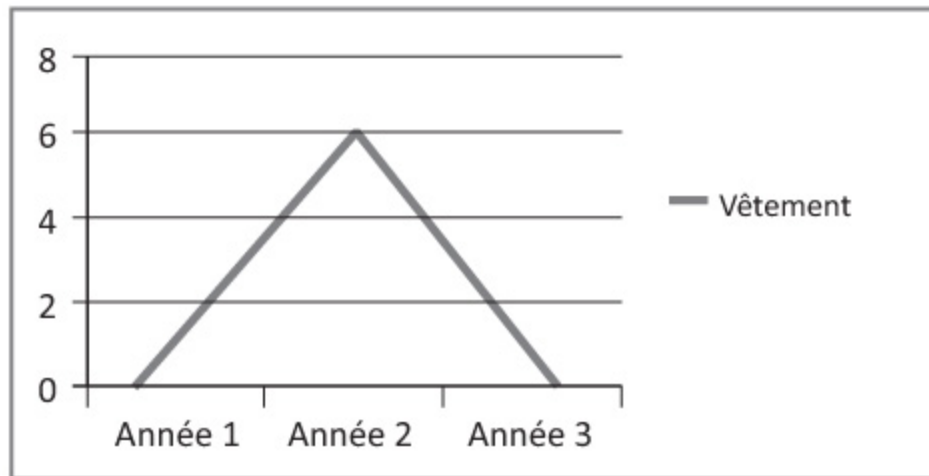
La phase de déclin

Enfin, lorsque le produit est dépassé, ses ventes finissent par décroître. Victime d'une obsolescence technologique ou de la non-adaptation au goût des consommateurs, la chute du produit peut durer des années ou au contraire être très rapide. L'entreprise réduit considérablement tous les efforts marketing et commerciaux, restreint la gamme et finit par s'interroger sur l'arrêt du produit. En effet, la poursuite d'une activité en chute peut avoir des conséquences allant au-delà de la simple perte de marge :

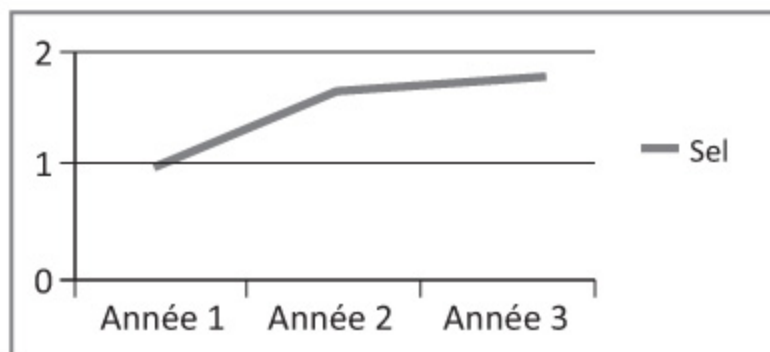
- image négative d'un produit vieillissant chez les consommateurs ;
- déréférencement dans la distribution ;
- moyens encore affectés aux produits au détriment d'autres disposant de plus de potentiel, etc.

Des cycles de vie différents selon les produits

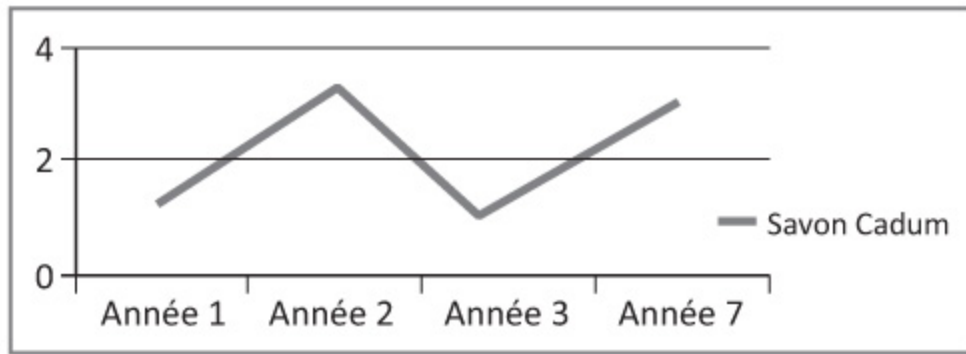
Les cycles de vie peuvent être très différents selon les produits, comme le montrent les exemples suivants :



Il s'agit ici d'un produit dont le cycle de vie est très bref : mode, certains produits technologiques, etc.



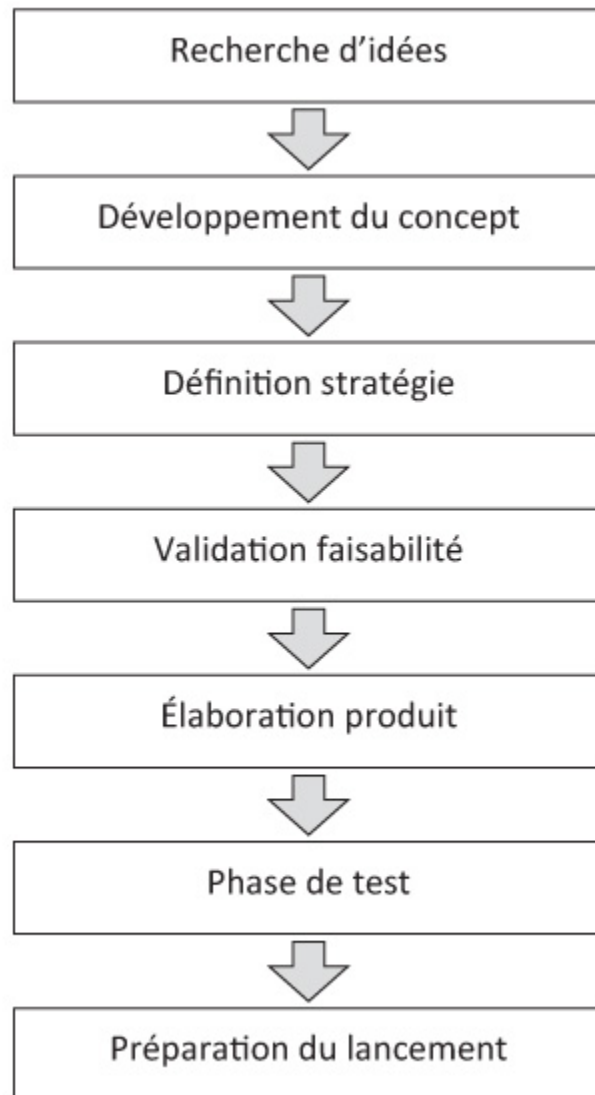
Nous trouvons dans cette catégorie des produits dits intemporels dont la caractéristique est de connaître une très longue période de maturité : le pain en France, le sel, la canette de Coca-Cola, la laque Elnett, etc.



Enfin, on peut rencontrer plus rarement des produits ayant trouvé une seconde jeunesse : le savon Cadum en est une belle illustration.

Le lancement de nouveaux produits

Nous venons de voir l'importance pour l'entreprise de bien gérer le cycle de vie du produit. Cependant, l'immense majorité des produits entrera un jour dans une phase de déclin ; il faut donc que l'entreprise montre sa capacité à en développer de nouveaux. Ce renouvellement du portefeuille produit peut s'effectuer de deux manières : par un développement externe (rachat d'une entreprise, d'une licence, un brevet, etc.) ou par un développement interne. C'est ce second axe fondé sur les ressources internes de l'entreprise que nous allons développer ici. Le taux de mortalité des nouveaux produits de grande consommation est très élevé, puisque l'on constate que plus de 90 % d'entre eux ne sont plus présents la troisième année. Victimes d'un potentiel de marché surestimé, d'un mauvais positionnement, de moyens insuffisants, d'un prix mal adapté, d'un mauvais *timing* de lancement, ou de problèmes de qualité, les nouveaux produits ont bien du mal à atteindre la phase « croissance » du cycle de vie. C'est pour tenter d'augmenter ses chances de survie qu'une planification rigoureuse du processus de lancement doit être mise en place. Elle repose sur les sept étapes suivantes :



Planification du processus de développement d'un nouveau produit

Rechercher des idées

La recherche systématique de nouvelles idées constitue la première étape du processus de lancement d'un nouveau produit. Sur un plan marketing, le fait de savoir si une nouvelle idée est réellement une innovation appartient en réalité au consommateur final et non à l'entreprise. L'innovation permet à l'entreprise de renouveler son portefeuille produit en stimulant la demande. En évitant la banalisation du produit, l'innovation, notamment

technologique, permet de justifier un prix de marché supérieur et contribue ainsi à l'amélioration des marges. Enfin, comme nous l'avons souligné, l'innovation constitue un atout de différenciation fort et permet de développer des actions de communication allant au-delà du simple produit.

On peut distinguer les innovations selon leur origine ou leur nature.

L'origine des innovations

Elle peut provenir de quatre sources principales :

- L'entreprise elle-même : outre les services marketing, dont c'est l'une des fonctions principales, les services de recherche et développement peuvent susciter l'apparition de nouveaux produits.
- Les concurrents : la veille technologique effectuée par l'entreprise lui permettra de se tenir au courant des dernières innovations et lancements de la concurrence.
- Les partenaires commerciaux : les distributeurs, les fournisseurs, les salons professionnels, les consultants externes ou les cabinets d'études marketing sont autant de sources potentielles pour des nouveaux produits.
- Les consommateurs : l'observation approfondie des comportements et des besoins des consommateurs, leur remontée d'informations comme leurs réclamations sont souvent à l'origine de nouvelles idées de produits.

La nature de l'innovation

Elle peut appartenir à l'une des catégories suivantes :

- Renouvellement : l'innovation correspond à une évolution du produit mais ne modifie en rien les comportements des consommateurs et n'apporte aucune évolution technologique majeure.
- Technique : concernant le processus de production ou la chaîne logistique, ce type d'innovation est souvent peu perçu par le consommateur final.
- Majeure : se traduisant par un changement fondamental dans la manière de consommer un produit, cette innovation bouscule le marché (yaourt à

boire, hôtel Formule 1).

- Rupture : l'innovation ne se contente pas de modifier les comportements mais elle crée un nouveau marché (téléphones portables, Internet).

Après avoir identifié le plus grand nombre d'idées possibles, l'entreprise doit maintenant éliminer celles qui n'ont que peu de chances de déboucher sur un produit profitable. Cette démarche délicate consiste à se poser les questions suivantes : existence d'un marché potentiel, apport réel du nouveau produit pour le consommateur, cohérence avec le reste de la gamme, faisabilité industrielle et financière, etc.

Développer un concept

Une fois l'idée sélectionnée, elle doit être traduite sous forme d'un concept produit : l'idée centrale du produit et surtout ses bénéfices clients vont être présentés à l'aide de quelques phrases, de photos ou de dessins.

Le concept devrait comprendre au moins quatre composantes : un titre, l'*insight* auquel il doit répondre, le bénéfice consommateur (la réponse), et la « *reason to believe* » (RTB) donnant les éléments de réassurance sur la promesse contenue dans le bénéfice annoncé.

Le titre

C'est ce que le consommateur à qui l'on présente le concept doit pouvoir retenir le plus facilement et qui contient l'idée maîtresse du concept. Sans être un slogan publicitaire, c'est une description rapide, claire et objective de ce dont va traiter le concept.

L'insight

Il s'articule autour d'un constat ou d'une idée (exprimant le vécu du consommateur), une motivation ou un besoin (le « pourquoi ») et enfin l'expression d'une tension (le « mais »). Grâce au rappel de la motivation, l'articulation de la partie suivante (le bénéfice) devient un enchaînement logique et cohérent.

Le bénéfice

Conséquence directe de l'*insight*, le bénéfice doit permettre de répondre clairement au besoin consommateur que l'on a décrit. Le bénéfice peut être fonctionnel ou émotionnel. En tout état de cause, la présentation du bénéfice doit être claire et ne pas utiliser de superlatifs publicitaires ou commerciaux.

La « reason to believe » (RTB)

Elle va assurer la crédibilité du bénéfice annoncé. On peut faire référence à l'histoire prestigieuse de la marque, aux autres produits précédents qui ont donné notoirement satisfaction aux consommateurs, aux recommandations de prescripteurs, à des arguments techniques ou scientifiques prouvés.

Pour la rédaction du concept, les termes seront précis, sobres et sans sur-promesses publicitaires.

Exemple d'un concept pour un produit minceur (imaginaire...)

- Titre : une action anti-cellulite la nuit pour des résultats en dix jours.
- *Insight* : les consommateurs cherchent des résultats rapides et une grande facilité d'emploi du produit. Ils n'ont pas le temps de s'appliquer tous les matins un produit qui peut laisser des traces sur les vêtements. Ils pensent qu'une application du produit n'est pas efficace sans un massage prolongé qu'ils n'ont ni le temps ni l'envie de faire.
- Bénéfice : Le gel appliqué sans massage chaque soir vous aide rapidement à mincir sans effort pendant la nuit.
- RTB : Prouvé par une étude clinique, recommandé par l'agence de mannequins Elite.

Le test de concept permet de mesurer la validité d'un concept : dans la chaîne d'innovation marketing, le test de concept est souvent vu comme un moment critique où l'on va disposer d'un premier retour du consommateur

sur la pertinence de poursuivre la réflexion jusqu'au lancement du produit ou service. On utilise généralement une méthodologie qualitative (*focus group* et entretien en face-à-face) lorsque l'on souhaite recueillir les avis des consommateurs pour encore améliorer le concept ; si l'on se situe déjà dans une étape avancée de validation du concept, il sera alors préférable de mener une étude quantitative afin d'évaluer l'attrait réel du concept.

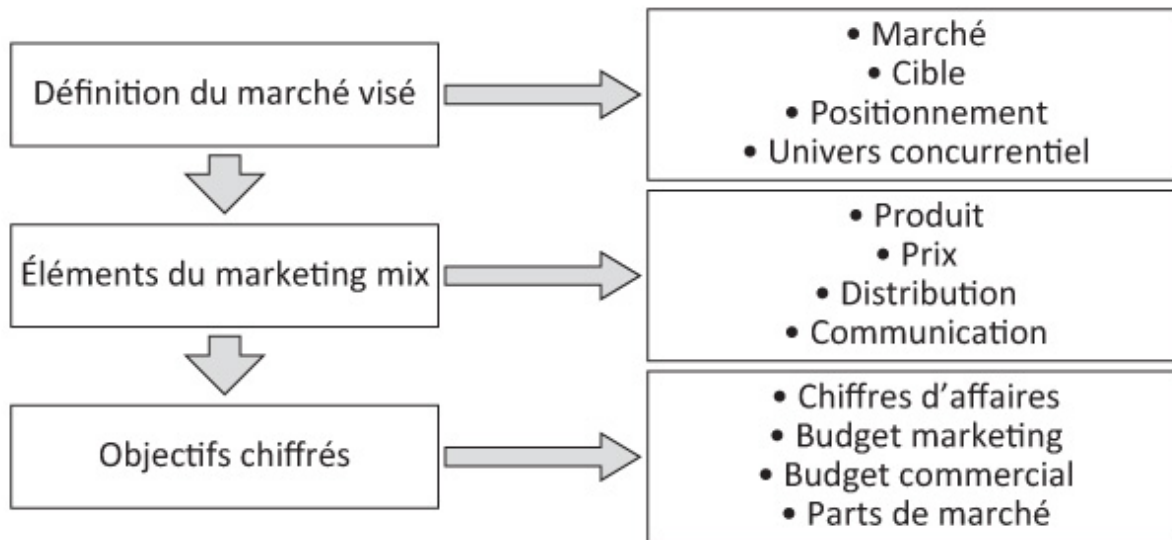
Les éléments à vérifier lors d'un test concept négatif :

- la clarté du concept ;
- son attrait et sa pertinence ;
- son caractère innovant et différenciateur ;
- sa crédibilité ;
- ses avantages et inconvénients ;
- l'intention d'essai et d'achat ;
- la fréquence d'achat ;
- éventuellement, le prix potentiel.

Lors de cette étape de validation, le marketing sera vigilant : il s'agit bien de valider le concept de produits, c'est-à-dire les bénéfices clients et non pas le produit en lui-même.

Définir la stratégie marketing

Le marketing va à présent élaborer la stratégie du nouveau produit en fonction du concept (voir également la règle d'or 3 sur la stratégie marketing). Rappelons les points essentiels de cette démarche articulée autour de trois domaines principaux :



Phase 3 du processus de lancement : stratégie marketing

Valider la faisabilité

Il est important de ne pas négliger cette étape consistant à vérifier la faisabilité du lancement sous trois angles :

- La faisabilité **opérationnelle**, pour définitivement s'assurer de l'intérêt et de la cohérence de la nouvelle offre commerciale (caractère différenciant, potentiel du marché, cohérence avec la marque et l'entreprise, voir la règle d'or 3).
- La faisabilité **industrielle**, pour être sûr de ne pas rencontrer ultérieurement de difficultés majeures dans le processus de production que ce soit en matière de coûts ou de délais.
- La faisabilité **économique**, en présentant pour le nouveau produit un compte d'exploitation intégrant les ventes prévisionnelles, les investissements éventuels, le coût de fabrication, les dépenses marketing, etc.

Au vu de ces informations, l'entreprise pourra juger de l'intérêt du nouveau produit.

Élaborer le produit

Le concept peut à présent être concrétisé en un produit physique et ce sont les fonctionnalités du produit qui vont traduire les bénéfices présentés dans le concept. Cette concrétisation passe par la rédaction d'un document appelé « brief produit », élaboré par le marketing et destiné aux services de recherche et développement et au service packaging.

Procéder à des tests

La version finale du produit est prête. Il reste à lui faire passer un certain nombre de tests avant de le mettre en vente sur le marché :

- Les **tests obligatoires**. De nombreuses réglementations exigent que soient réalisés sur les produits des tests visant essentiellement la sécurité d'utilisation : par exemple, test sur la non-inflammabilité des jouets en peluche ou test oculaire pour un produit cosmétique du contour de l'œil.
- Les **autres tests techniques**. Il s'agit par exemple des tests fonctionnels du packaging (bonne ouverture et fermeture d'un bocal de confiture) ou de tests de résistance.
- Les **tests marketing**. L'entreprise va vérifier que la version finale du produit répond bien aux attentes des consommateurs. Plusieurs éléments vont ainsi être vérifiés auprès d'un échantillon de clients potentiels : nom du produit, caractéristiques et performances, fonctionnement du packaging, couleurs, senteurs, goût, texture, reconnaissance de la marque, etc.

Il existe deux grandes méthodologies de tests : on peut tester le produit seul (test monadique) ou avec d'autres produits (test comparatif). Le test comparatif est évidemment mieux approprié lorsque le nouveau produit est amené à évoluer dans un univers concurrentiel.

Préparer le lancement

Le parcours du combattant du nouveau produit est à présent presque terminé. L'entreprise doit maintenant se poser trois questions importantes :

- Faut-il réaliser un marché test ?
- Quel est le meilleur *timing* pour le lancement ?
- Le lancement doit-il être progressif ?

Le recours à un **marché test** ou marché témoin permet de valider la pertinence de l'ensemble de la stratégie marketing en lançant le produit sur une zone et une période limitées. La mise en œuvre de marchés tests est coûteuse, entraîne des délais supplémentaires et présente un inconvénient important : cela alerte la concurrence. C'est pourquoi certaines entreprises utilisent la technique des « marchés tests simulés » : l'environnement du magasin est par exemple reconstitué pour recueillir les réactions des consommateurs en toute confidentialité.

L'entreprise doit s'interroger sur **l'ampleur** du lancement : doit-il être local, national, mondial ? Si les entreprises de taille moyenne adoptent en général une stratégie de lancement progressif, certains grands groupes préfèrent opérer un lancement mondial (nouvelle console de jeux Xbox par exemple).

En un mot !

La question du *timing* est parfois difficile à résoudre pour certaines catégories de produits. Sir Owen Jones, ancien président du groupe L'Oréal, estimait par exemple que le bon *timing* participait pour 50 % à la réussite d'un nouveau parfum. La saisonnalité des ventes ou l'existence de lancements concurrents est à prendre en considération.

Fixer le bon niveau de prix

Objectifs

- ✓ **Identifier** les facteurs influençant le prix
- ✓ **Comprendre** la notion d'élasticité
- ✓ **Construire** une démarche de fixation du prix
- ✓ **Connaître** les différentes stratégies de prix

L'évolution de la situation économique et du niveau d'information des consommateurs entraîne une sensibilité croissante à l'élément prix. Et le fait de connaître le juste prix d'un produit est une question essentielle pour le consommateur : c'est à ce titre que le marketing doit traiter cet important élément du marketing mix. La fixation d'un prix de vente implique en effet des analyses intégrant des facteurs externes ou internes à l'entreprise.

Les paramètres du prix

Le concept de prix

On peut commencer par définir le prix comme étant la valeur d'un bien ou d'un service exprimé en unités monétaires lors d'un échange commercial : outre sa fonction économique, le prix permet aussi la comparaison de deux biens ou services. Cependant, le prix ne peut se résumer à une somme d'argent et on peut lui préférer une définition plus large : **le prix représente les sacrifices que le consommateur est prêt à faire pour bénéficier des avantages liés à la possession ou à l'utilisation du bien ou service concerné.** Et ces sacrifices peuvent prendre différentes formes (le temps passé, le risque pris, le nonachat d'autres biens, etc.).

Élément essentiel dans la perception du consommateur, le prix représente la variable la plus concurrentielle du marketing mix. Dans une économie de marché, il est souvent difficile de conserver sur une longue période l'avantage sur l'ensemble des concurrents.

Le prix présente plusieurs caractéristiques importantes :

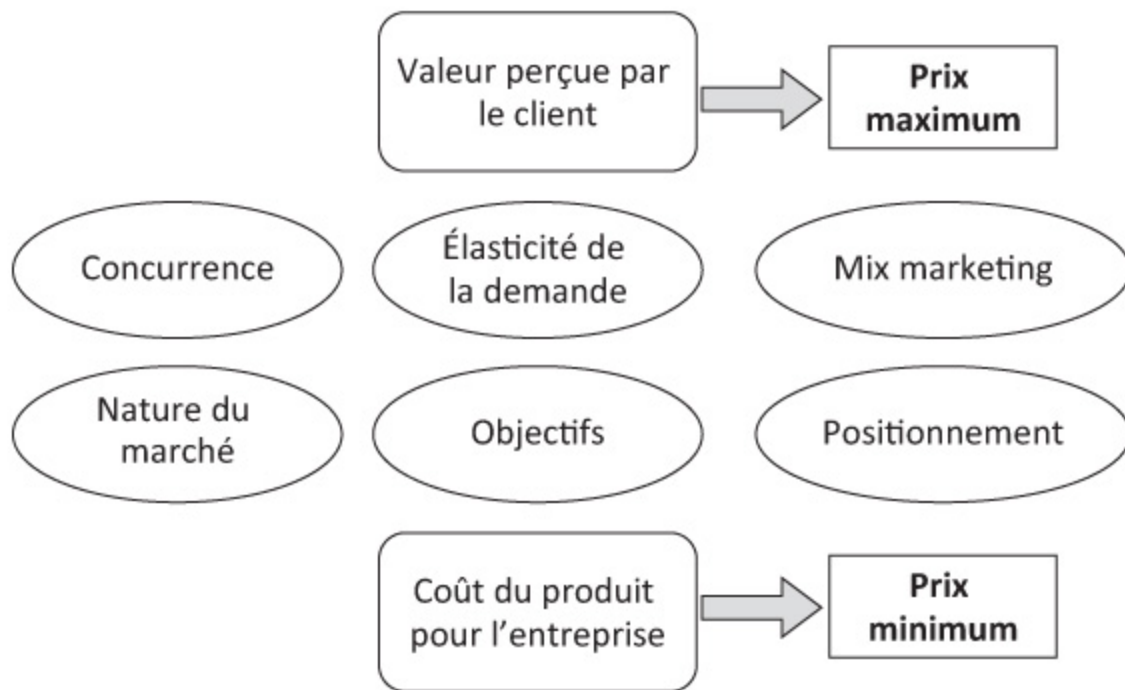
- Il s'agit d'un élément objectif, *a priori* simple à déterminer et facile à comparer.
- Il conditionne souvent la rentabilité de l'entreprise.
- Il est essentiel pour la conquête de parts de marché.
- Contrairement aux autres variables du marketing mix, c'est la seule qui apporte un revenu (les autres étant des coûts).
- Il est très flexible, puisqu'il peut être changé théoriquement très rapidement.

- Toutefois, un mauvais positionnement prix peut durablement handicaper l'entreprise !

Son importance dans la perception du consommateur, son impact dans la constitution du profit de l'entreprise, et ses liens étroits avec l'image de marque de la société font que la détermination du prix est un élément très sensible auquel vont participer les fonctions marketing, certes, ainsi que le service commercial et même fréquemment la direction générale.

Les éléments déterminants d'un prix

De nombreux facteurs vont influencer la détermination du prix :



Facteurs influençant le prix

La valeur du produit perçue par le client

Elle correspond à ce que l'on pourrait appeler le prix maximum ou prix plafond. Cela signifie que si le client estime que le prix proposé dépasse ce qu'il perçoit de la valeur du produit, il ne réalisera pas son achat : au-delà

de ce prix maximum, la demande devient inexistante ou anecdotique. Cette valeur perçue par le client est une notion fondamentale, car elle est déconnectée du coût de fabrication du produit. C'est pour cette raison qu'il est nécessaire au marketing de pouvoir mesurer objectivement la valeur que les consommateurs vont attribuer aux produits ou services concernés. Des méthodes par interrogation (quel est le prix maximum que vous seriez prêt à consacrer à l'achat de ce produit ?) ou par expérimentation (proposer dans un environnement réel de tester différents niveaux de prix) permettent de mieux cerner cette notion de valeur perçue. La valeur perçue est parfois résumée par le consommateur par le terme « rapport qualité-prix » : il cherche alors à optimiser la combinaison entre les qualités du produit et le prix proposé.

La nature du marché

Elle détermine surtout la capacité d'influence de l'entreprise sur le niveau des prix. Dans un marché complètement monopolistique (services postaux en France par exemple), le vendeur fixant seul le prix pourrait systématiquement décider de se positionner au prix maximal : mais ce n'est pas toujours le cas, soit parce que le monopole est détenu par l'État et correspond à un service public, soit lorsqu'il est privé afin de ne pas attirer d'autres concurrents ! À l'opposé, dans une situation de marché avec une concurrence pure et parfaite, intégrant un grand nombre d'acheteurs et de vendeurs dont aucun ne peut à lui seul infléchir le prix, c'est bien le marché qui fixe le prix sans que la stratégie marketing ne puisse véritablement intervenir.

La situation concurrentielle

Elle doit également être considérée par le marketing en examinant le niveau des prix et les offres commerciales des concurrents. Les consommateurs ont aujourd'hui toute latitude pour comparer les prix, que ce soit dans la presse, en magasin, ou désormais à travers des comparateurs de prix Internet. L'une des difficultés sera de comprendre s'il s'agit d'une stratégie durable ou d'une opération ponctuelle.

L'élasticité à la demande

Elle fera l'objet d'un point spécifique (voir plus loin).

Les objectifs de l'entreprise

Ils impliquent que les décisions sur la fixation du niveau de prix soient cohérentes. Selon que l'entreprise souhaite optimiser son niveau de profitabilité (marges élevées et prix élevés) ou accroître et conquérir de nouvelles parts de marché (prix offensifs), la politique de prix sera différente.

Les autres éléments du marketing mix

De même, ils auront une influence sur la politique de prix. Ainsi, une marque cosmétique devra ajuster son niveau de prix en fonction du circuit de distribution qu'elle aura choisi : prix élevé en parfumerie, plus bas en pharmacie.

Et si le **positionnement** de l'entreprise est axé sur une image de très haute performance, il est probable que le niveau de prix doive le refléter.

Le **coût du produit pour l'entreprise** définit le prix minimum ou prix plancher. Cela signifie que si l'entreprise se positionne durablement et pour l'ensemble de ses produits à ce niveau sa rentabilité en sera affectée.

Ajoutons que d'autres facteurs liés à l'environnement externe peuvent influencer la détermination du prix :

- Les conditions économiques comme les préoccupations sociales modifient la perception du prix chez le consommateur.
- Le niveau d'information des consommateurs : plus il sera élevé, plus la sensibilité au prix sera grande.

Les contraintes légales

Même si la liberté de la concurrence tarifaire est bien présente, de nombreuses lois fixent aujourd'hui des contraintes légales dans la détermination des prix : en France, certains secteurs voient leurs prix fixés par l'État (médicaments remboursés, services publics, etc.).

La loi stipule que les entreprises doivent fixer leurs prix sans qu'il y ait de concertation avec les entreprises concurrentes : les entreprises qui pratiqueraient cette entente sur les prix encourent des amendes et des pénalités. Il est de même interdit de pratiquer des prix de vente en dessous des coûts (vente à perte), afin par exemple d'éliminer de petits concurrents. Dans le même ordre d'idées, la loi interdit dorénavant les prix imposés : la seule pratique autorisée est le prix conseillé. Enfin, un vendeur doit offrir les mêmes conditions tarifaires à tous ses clients lorsque le service offert est identique : il ne peut y avoir de discrimination dans les conditions que si les volumes de vente sont par exemple différents ou si des efforts de mise en avant des produits sont réalisés dans le magasin.

Le consommateur final doit pouvoir bénéficier d'une information claire et transparente lors de l'acquisition du produit.

L'article L. 410-2 du Code de commerce

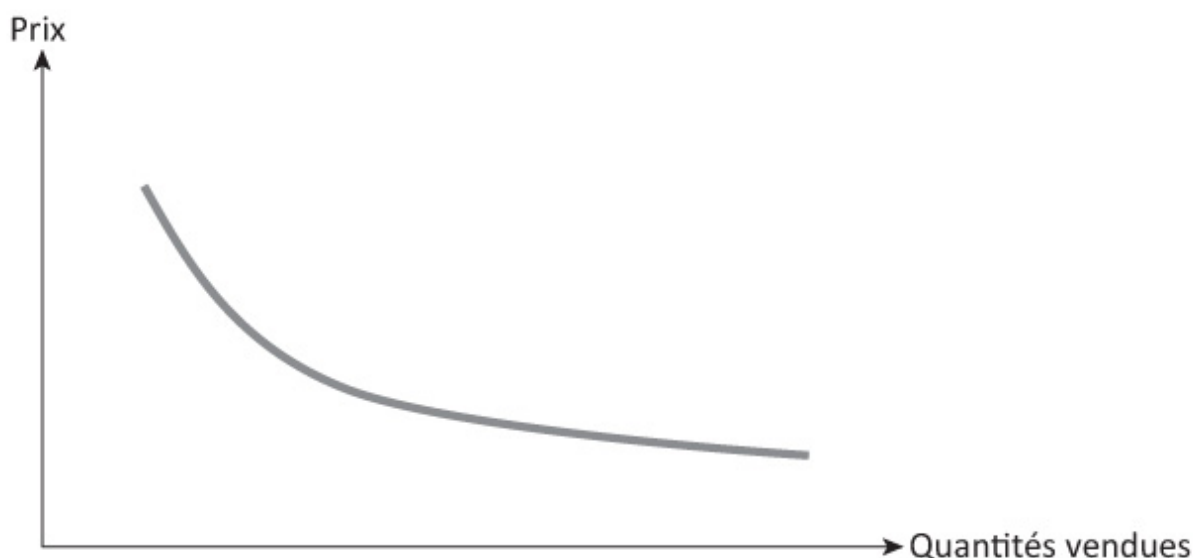
Il dispose que : « Sauf dans les cas où la loi en dispose autrement, les prix des biens, produits et services relevant antérieurement au 1^{er} janvier 1987 de l'ordonnance n° 45-1483 du 30 juin 1945 sont librement déterminés par le jeu de la concurrence.

Toutefois, dans les secteurs ou les zones où la concurrence par les prix est limitée en raison soit de situations de monopole ou de difficultés durables d'approvisionnement, soit de dispositions législatives ou réglementaires, un décret en Conseil d'État peut réglementer les prix après consultation du Conseil de la concurrence.

Les dispositions des deux premiers alinéas ne font pas obstacle à ce que le gouvernement arrête, par décret en Conseil d'État, des dispositions contre des hausses ou des baisses excessives de prix, des mesures temporaires motivées par une situation de crise, des circonstances exceptionnelles, une calamité publique ou une situation manifestement anormale du marché dans un secteur déterminé. Le décret est pris après consultation du Conseil national de la consommation. Il précise sa durée de validité qui ne peut excéder six mois. »

La notion d'élasticité de la demande

La valeur perçue par le client est essentielle dans la fixation du niveau de prix. Pour bien l'appréhender, il est nécessaire de comprendre la relation entre le prix fixé et la demande qui en résulte. C'est ce que mesure la courbe de la demande, qui indique le nombre d'unités vendues en fonction du prix fixé :



Courbe de la demande

La courbe ci-dessus représente la situation la plus fréquente : plus le prix est élevé, plus la demande est faible, ou, en d'autres termes, chaque augmentation de prix entraînera une baisse des ventes.

Le marketing a donc besoin de pouvoir évaluer la réactivité de la demande face à une évolution du prix. C'est ce que permet la mesure de l'élasticité de la demande au prix, qui peut être définie comme l'outil permettant de mesurer l'ampleur de la variation des ventes après une variation des prix.

L'élasticité simple se calcule ainsi :

$$\text{Élasticité simple} = \frac{\text{Variation de la demande en \%}}{\text{Variation du prix en \%}}$$

Exemple :

	Janvier	Février	Variation
Prix produit	7	9	28,6 %
Quantités	350	300	-14,3 %

L'élasticité est égale à -14,3 % divisé par 28,6 %, soit -0,5.

On peut alors obtenir les résultats suivants :

- L'élasticité peut être inférieure à -1, c'est-à-dire qu'une variation du prix entraîne une variation plus que proportionnelle des ventes. On parle alors de **demande fortement élastique**. Ainsi, pour certaines destinations touristiques, les promotions sur les prix peuvent augmenter fortement les ventes.
- L'élasticité peut être comprise entre -1 et 0, c'est-à-dire que la variation de la demande est inférieure à celle du prix. Il s'agit alors d'une **demande peu élastique** concernant par exemple des produits de grande consommation de première nécessité, le riz, le sucre, ou le pain par exemple, car il existe peu de produits de substitution. À court terme, c'est aussi le cas des « dépenses contraintes » (loyers, contrats d'assurance, électricité, etc.). Cela signifie aussi que lorsque le prix baisse, la demande n'augmente pas nécessairement.
- L'élasticité peut être nulle, dans le cas où la **demande n'est en aucun cas affectée par la variation du prix**, comme ce peut être le cas pour les cigarettes ou l'essence par exemple. Une élasticité nulle à court terme peut toutefois s'avérer non nulle à long terme, car l'augmentation des prix peut pousser à la recherche de nouveaux produits de substitution (exemple : voitures électriques se substituant aux véhicules à essence).
- Enfin, l'élasticité peut être supérieure à zéro. Cette élasticité positive se rencontre de manière exceptionnelle lorsque la hausse du prix entraîne

une hausse des quantités vendues. Ce cas rare s'explique soit par un effet d'image, soit par un effet de spéculation lié à une planification de la rareté.

L'effet de démonstration ou effet Veblen

L'effet Veblen (d'après l'économiste et sociologue américain Thorstein Veblen) a montré que lorsque le produit n'est « pas assez cher » (c'est-à-dire que son prix ne reflète pas son positionnement haut de gamme), sa demande reste faible. Cette situation paradoxale s'explique parce que le prix bas renvoie une image de qualité perçue inférieure, et ne permet pas au produit d'être un symbole de statut. En revanche, lorsque son prix augmente, sa demande augmente aussi. Cette réaction positive de la demande à la hausse des prix est dénommée « effet de démonstration ».

Il est possible que la consommation d'un bien ou d'un service varie, non pas parce que le prix du bien en question a changé, mais parce que le prix d'un autre bien ou service a varié. C'est ce que va mesurer **l'élasticité croisée**, qui est le rapport entre le pourcentage de variation de la demande d'un bien A et le pourcentage de variation du prix d'un autre bien B.

$$\text{Élasticité croisée} = \frac{\text{Variation de la demande du produit A en \%}}{\text{Variation du prix du produit B en \%}}$$

Exemple :

Une pizzeria (menu 10 euros) et un restaurant chinois (menu 8 euros) cohabitent dans la même rue. Le prix du menu du restaurant chinois augmente de 20 %, encourageant alors certains consommateurs à se rendre plutôt à la pizzeria, qui voit ses ventes augmenter de 10 %.

L'élasticité croisée s'élève à : + 10 divisé par 20, soit 0,5.

- Une **élasticité croisée positive** traduit le fait que l'augmentation du prix d'un bien entraîne l'augmentation de la demande d'un autre bien. Les

deux biens sont donc substituables : la hausse du prix des disques entraîne une hausse des sites de téléchargement.

- Une **élasticité croisée négative** (l'augmentation du prix d'un bien entraîne la diminution de la demande d'un autre bien) est constatée quand les deux biens sont complémentaires.
- Enfin, une **élasticité croisée nulle** montre la totale indépendance entre les deux biens.

La notion d'élasticité-prix croisée est particulièrement utile en matière d'analyse de la politique prix de la concurrence.

Les facteurs explicatifs de l'élasticité au prix

L'élasticité de la demande par rapport au prix peut provenir de multiples facteurs propres aux personnes, aux produits et aux situations. Citons-en quelques-uns parmi les principaux :

- **La situation est particulière.** Le client peut se trouver dans une situation où l'achat du bien ou service est quasi obligatoire : panne d'essence sur une autoroute, problèmes de plomberie avec un dégât des eaux, invitation de son conjoint au restaurant, etc. Dans ces situations, l'élasticité au prix est faible.
- **Le client n'est pas le payeur.** Lorsque le prix est supporté par un tiers, la sensibilité de l'utilisateur au prix est très faible. C'est généralement le cas des dépenses remboursées, frais de santé ou notes de frais par exemple.
- **Les produits sont peu substituables.** Certains produits bénéficiant d'une forte image ou d'une avance technologique inégalée créent chez le client une impression d'unicité : ayant le sentiment qu'ils pourront difficilement trouver des produits de substitution, les clients font preuve d'une élasticité prix faible.
- **La comparaison des prix est facile.** Plus le consommateur pourra facilement comparer les prix des différentes offres, plus l'élasticité au prix sera forte.

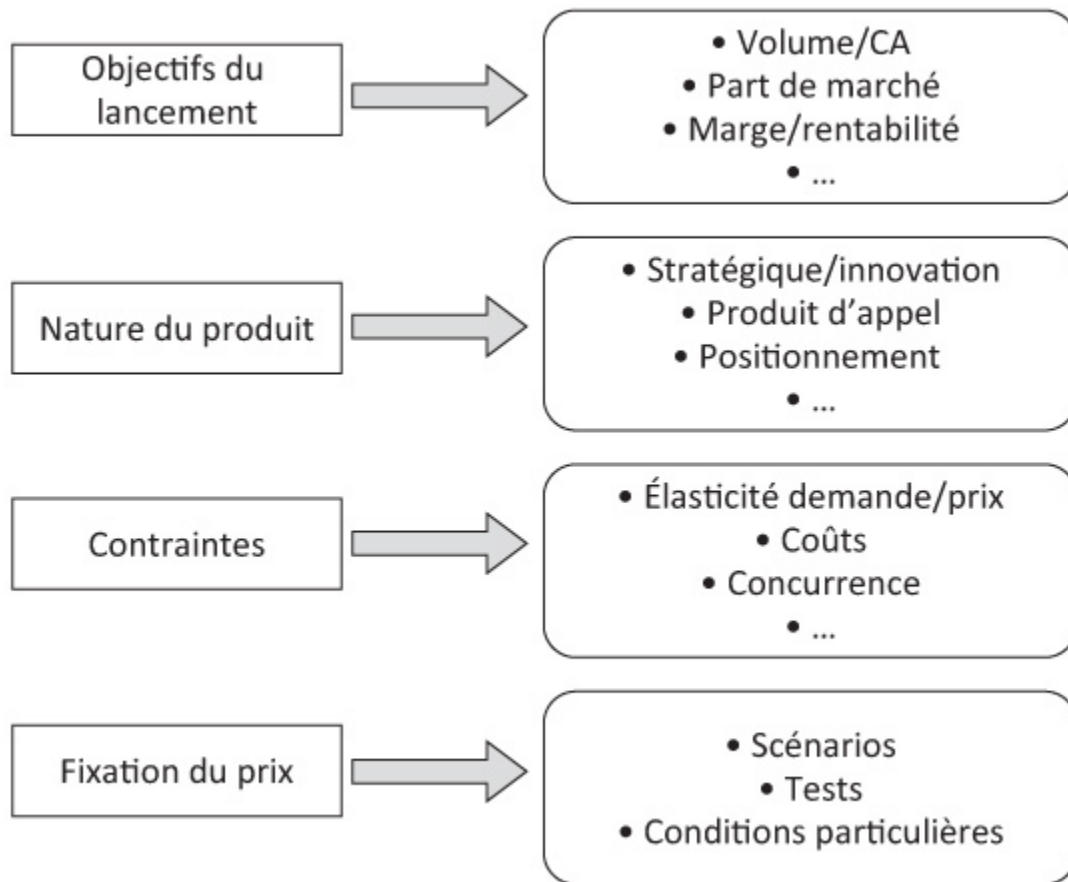
- **Le montant de l'achat est significatif.** Plus l'achat représente une part importante du budget global d'un foyer, plus la sensibilité au prix sera forte.
- **L'implication du consommateur est élevée.** Dans le cas d'achat où le consommateur montre une forte implication (soit parce qu'il s'agit d'achat « plaisir », vins ou tableaux, soit parce qu'elle correspond à une situation personnelle spécifique, naissance ou décès), d'autres critères de décision passent avant le prix.
- **La marque est puissante.** Une marque prestigieuse et établie, disposant d'une clientèle fidèle, pourra procéder à des augmentations de prix plus facilement qu'une nouvelle marque sans grande notoriété.

Comment fixer un prix ?

Démarche générale de fixation d'un prix

La démarche est résumée dans le schéma page suivante.

Comme pour les autres éléments du mix marketing, il faudra d'abord bien préciser les objectifs que l'entreprise fixe au produit : il est important que le marketing puisse hiérarchiser ces objectifs. Un objectif de maximisation rapide d'une part de marché dans un environnement très concurrentiel nécessitera la fixation d'un prix très différent de celui recherché pour un produit dont on souhaite maximiser la rentabilité. Dans la deuxième étape, le marketing s'assurera que le prix est bien cohérent avec le positionnement. La troisième étape permettra d'intégrer l'ensemble des contraintes, qu'elles soient industrielles, financières ou concurrentielles. On vérifiera également dans cette étape les seuils d'acceptabilité du prix par le consommateur. L'établissement de scénarios et de fourchette de prix fera l'objet de la quatrième étape, incluant d'éventuels tests consommateurs et débouchant sur la fixation du prix. Des modalités particulières pourront alors être intégrées : prix psychologique par exemple.



Démarche de fixation de prix

Le prix psychologique

Il consiste à ajuster à la marge le prix pratiqué afin de le positionner à un niveau supposé plus attractif pour le client, par exemple 99 euros. Très couramment pratiqué et mis en avant, son effet sur l'intention d'achat n'a jamais été clairement prouvé.

Quand fixer un prix ?

Deux situations différentes peuvent se présenter : le lancement d'un nouveau produit ou celui d'un produit existant dans une nouvelle zone géographique ou *via* un nouveau canal de distribution.

- Le lancement d'un **nouveau produit** implique forcément pour l'entreprise la fixation d'un prix de vente. C'est un choix particulièrement délicat, car les tests effectués en amont ne constituent pas une garantie certaine : les clients potentiels peuvent réagir de différentes manières, la concurrence peut prendre des initiatives, etc. Un prix trop élevé pourra décourager les consommateurs et nuire à l'image de l'entreprise alors qu'un prix trop faible pénalisera la rentabilité de l'entreprise.
- Le lancement d'un **produit existant dans un nouveau circuit de distribution** ou dans un nouveau pays est *a priori* plus simple, car l'entreprise peut s'inspirer des expériences passées. L'analyse statistique des ventes historiques et les éventuelles enquêtes sur les habitudes des clients à l'égard du prix fournissent de précieuses informations.

Quand modifier un prix ?

La modification d'un prix peut intervenir dans les cas suivants :

- En **réaction à la concurrence**. Si un concurrent direct procède à une baisse des prix, l'entreprise qui ne réagit pas s'expose à voir sa part de marché baisser : **exemple, l'arrivée de Free avec son forfait inférieur à 20 euros**.
- Suite à une **variation du prix de revient**. Celle-ci peut par exemple résulter d'une hausse du coût des matières premières (la hausse du blé a entraîné une augmentation du prix des pâtes) ou au contraire d'une réduction des coûts suite à l'augmentation des volumes.
- En **application de la stratégie tarifaire de l'entreprise**. Certaines entreprises décident d'augmenter régulièrement chaque année leurs prix : cela se fait par exemple par une hausse générale moyenne de l'ensemble des tarifs au 1^{er} janvier de l'année.
- En **fonction du cycle de vie du produit**. L'entreprise peut décider d'augmenter significativement le prix d'un produit se situant dans la catégorie « poids mort » (voir la règle d'or 3) afin de maximiser la rentabilité avant sa disparition.

- **En fonction des capacités de production.** L'entreprise peut vouloir baisser ses prix pour absorber une capacité de production excédentaire ou au contraire les augmenter, car elle n'est pas en mesure de répondre à la demande.

Les décisions de modification de prix sont susceptibles de produire des répercussions importantes sur l'entreprise : si celle-ci dégager une rentabilité de 10 %, une augmentation des prix de 3 % lui permettra de dégager un taux de marge de 12,6 %. Mais il faut pour cela que la hausse des prix soit acceptée par le marché afin qu'elle ne se traduise pas par une diminution des volumes !

En un mot !

Les réactions des clients à une modification de prix ne sont pas toujours forcément rationnelles. Une baisse des prix peut par exemple être mal interprétée : le produit ne se vend pas bien, la qualité est moins bonne, l'entreprise est en difficulté, etc. Une hausse des prix, devant normalement se traduire par un recul des achats, peut au contraire être considérée comme une preuve de succès. C'est au marketing d'essayer d'anticiper de manière objective les réactions potentielles des clients, des distributeurs et des concurrents.

Il existe deux méthodes principales de fixation du prix d'un produit : en fonction des coûts ou du consommateur. C'est ce que nous allons voir ci-après.

Fixer le prix en fonction des coûts

Il est relativement simple pour une entreprise de construire la tarification de ses produits à partir de ses coûts : elle en a une bonne connaissance, s'assure normalement une certaine rentabilité et peut défendre cette logique auprès des acheteurs. Cette méthode de tarification est appelée « coût plus marge » ou « *cost plus* ». Elle consiste à ajouter au prix de revient unitaire produit une marge standard exprimée en pourcentage du prix de revient. La marge peut être déterminée en fonction des objectifs de l'entreprise (par

exemple, la direction générale peut décider qu'aucun produit ne peut dégager moins de 50 % de marge) ou en fonction d'objectifs marketing : cette même direction générale peut admettre qu'un lancement dégage la première année une marge réduite de 10 %.

La méthode du « *cost plus* » nécessite de pouvoir déterminer précisément le prix de revient :

- Pour une **entreprise de distribution**, cela est relativement facile, car il correspond au prix auquel elle a acheté le produit chez son fournisseur. Ce prix d'achat servira de base à l'application d'un taux de marque ou d'un coefficient multiplicateur. Par exemple, une parfumerie achetant auprès d'un fabricant de produits cosmétiques un produit à 20 euros fixera son prix de vente public en appliquant généralement un coefficient compris entre 1,8 et 2,2, soit un prix public consommateur allant de 36 à 44 euros.
- Pour une **entreprise de production**, le calcul est plus complexe, car le prix de revient comprend à la fois une quote-part de frais fixes et des coûts variables unitaires.

Les coûts variables et fixes

Les coûts d'une entreprise sont répartis en deux catégories :

- Les **coûts variables** : ce sont les charges proportionnelles à l'activité et au volume de production (matières premières, main-d'œuvre directe).
- Les **coûts fixes** : ce sont les charges indépendantes du niveau de production (loyers, frais des services de support, amortissement, etc.).

Dans la réalité, les coûts fixes progressent par paliers, par exemple lors de nouveaux investissements ; de même, ils ne sont pas complètement figés et peuvent éventuellement être ajustés en fonction de l'activité, mais nécessitent davantage de temps pour s'adapter à des situations nouvelles.

Cette approche distinguant les charges fixes des charges variables se révèle particulièrement intéressante en période d'incertitude économique :

elle permet de mesurer la volatilité du résultat de l'entreprise en cas de fortes variations de son activité.

Il est difficile de prévoir avec précision le montant de frais fixes à affecter à chaque produit. Il est alors préférable d'utiliser la notion de **seuil de rentabilité** ou de **point mort**. Elle consiste à se demander à partir de quel niveau d'activité l'entreprise se trouve en situation d'équilibre : c'est le calcul du seuil de rentabilité d'exploitation ou « point mort » qui définit le niveau d'activité pour lequel l'ensemble des produits couvre l'ensemble des charges. Si le chiffre d'affaires est inférieur à ce seuil, l'entreprise réalise des pertes ; s'il est supérieur, elle dégager des bénéfices. La méthode du point mort permet d'évaluer les quantités qu'il faut vendre pour ne pas perdre d'argent : elle permet donc de s'assurer que le volume de ventes nécessaire est réaliste (par exemple vis-à-vis des capacités de production du potentiel du marché).

Exemple de calcul d'un point mort

L'entreprise Zico vend des produits avec la structure de coûts suivante :

Unités vendues	10 000
Prix de vente	5
Ventes	50 000
Coûts variables	4 000
Coûts fixes	30 000
Résultat	16 000

Le point mort se calcule ainsi :

$$\text{Coûts fixes/marge unitaire} = 30\,000/4,6 = 6\,522 \text{ unités}$$

On constate évidemment facilement qu'une hausse de prix de vente de 5 à 6 euros permet mécaniquement de réduire les quantités nécessaires à l'atteinte du point mort... Cependant, cette approche de fixation du prix en fonction de la structure de coûts de l'entreprise ne tient pas compte de la valeur perçue par le client ni de l'élasticité à la demande.

Fixer le prix en fonction du consommateur

Cette approche inverse le processus de gestion du prix. Plutôt que de concevoir un produit, puis de déterminer son prix de revient et enfin de fixer un prix de vente permettant de dégager une marge raisonnable, l'entreprise va estimer la valeur perçue par le consommateur afin d'établir un prix qui lui corresponde. Ce prix prendra alors en compte les facteurs décrits au début de ce chapitre.

Les différentes stratégies de prix

Elles seront établies en cohérence avec les autres variables de la stratégie marketing d'entreprise et peuvent être différentes selon les produits ou les périodes.

L'écrémage

Dans le cas du lancement d'un nouveau produit, les entreprises peuvent décider de fixer un prix initial élevé afin d'« écrémer » le marché. L'entreprise fait le choix de dégager une marge unitaire importante en s'adressant prioritairement aux clients les plus intéressés et les plus susceptibles de payer un prix élevé : elle souhaite toucher des segments plus étroits mais très rentables. Puis le prix baissera progressivement au fur et à mesure que l'entreprise élargira la diffusion du produit.

Cette stratégie présente les caractéristiques suivantes :

- Elle permet d'amortir rapidement les dépenses et les coûts marketing liés au développement. En ce sens, la fixation d'un prix initial élevé correspond à la « prime du pionnier ».
- Grâce au choix d'un positionnement prix élevé, elle favorise le développement d'une image haut de gamme chez les consommateurs.
- Elle est fréquemment utilisée lorsque l'entreprise dispose d'une innovation significative et différenciante par rapport à la concurrence.

- Elle autorise d'ultérieures baisses de prix, permettant ainsi de s'adapter au marché et à la concurrence.

Cependant, cette stratégie privilégiant les marges au détriment des volumes ne peut fonctionner qu'à plusieurs conditions : la clientèle visée doit privilégier l'image associée au produit plus que le prix ; l'entreprise doit avoir une bonne notoriété et une forte image de marque ; le produit doit être perçu par le consommateur comme étant réellement innovant. De nombreux exemples de stratégie d'écrémage sont identifiés dans le domaine des produits technologiques : les télévisions HD ou les ordinateurs ultra-portables ont d'abord été lancés à des prix de vente très élevés avant que les diminutions de coûts liées à la croissance des volumes permettent d'importantes baisses de prix.

La pénétration

Nous venons de voir que la stratégie d'écrémage nécessitait de réunir plusieurs conditions et ne s'appliquait pas à tous les produits. L'autre stratégie possible consiste à définir un prix de lancement suffisamment bas (et en tout cas en dessous du prix moyen du marché) afin qu'il séduise le plus grand nombre possible d'acheteurs pour pénétrer rapidement le marché. La conquête de grandes parts de marché est l'objectif numéro un et l'entreprise parie sur la réalisation de grands volumes de vente lui permettant encore d'abaisser ses coûts et donc ses prix.

Cette stratégie présente les caractéristiques suivantes :

- Elle joue pleinement sur l'effet prix, élément déterminant sur certains marchés.
- Elle est très efficace sur des marchés concurrentiels.
- Elle anticipe une compensation d'une marge unitaire faible par des volumes importants.
- Elle alimente la politique de communication de l'entreprise.

La stratégie de pénétration ne peut se concevoir que sur des marchés présentant une forte sensibilité au prix. Elle implique également que l'entreprise dispose de moyens suffisants pour accepter temporairement une

marge unitaire plus faible et pour communiquer de manière large sur son offre commerciale.

La révolution Free

Le fournisseur d'accès Internet Free a défrayé la chronique en proposant un forfait illimité à 19,90 euros, soit en moyenne 10 euros de moins que le prix du marché. Cette stratégie agressive de pénétration par le prix a été relayée par d'importantes campagnes de communication presse et télévision. Trois mois après le lancement de son offre, Free avait conquis 4 % de part de marché et pris des consommateurs à tous les opérateurs historiques (Orange, SFR et Bouygues).

La différenciation

La stratégie de prix différenciés se rencontre lorsque des biens ou services identiques issus d'une même entreprise sont volontairement vendus à des prix différents, sans que cela soit justifié par une différence de coût. C'est pour cela que l'on parle parfois de politique de discrimination par les prix.

Elle peut prendre plusieurs formes.

La discrimination clients

Certaines catégories de clients peuvent ne pas payer le même prix : il peut s'agir d'une différenciation par l'âge (tarification spécifique pour les jeunes ou les seniors), par la catégorie socioprofessionnelle (étudiants ou retraités) par les volumes achetés (des remises sont accordées en fonction du montant des achats). Ce type de discrimination doit être conforme à la législation en vigueur en France : par conséquent, les tarifications spécifiques doivent être mentionnées dans les conditions générales de vente.

La discrimination produits

Un fabricant peut décider de vendre des produits quasi identiques mais à des prix différents : certains produits électroménagers parfaitement

semblables (machine à laver le linge pas exemple) sont vendus à des prix différents sous des marques différentes.

La discrimination géographique

Elle tient compte des conditions de marché différentes (spécificités des circuits de distribution dans un pays donné, taux de change, niveau moyen du pouvoir d'achat, etc.). Les mêmes produits cosmétiques de la marque Lancôme sont vendus environ 20 à 30 % plus cher au Japon qu'en France. Il faut alors prendre garde aux risques de création d'un marché « gris », dans lequel les produits achetés sur le marché le moins cher sont revendus dans un autre pays.

La discrimination temps

Les prix pratiqués par l'entreprise varient selon le moment de l'utilisation : saison, jour, mois, etc.

Le « *yield management* »

Appelé également « *revenue management* » ou encore « tarification en temps réel », le *yield management* a été conçu dans les années 1980 par l'ancien P-DG de Delta Airlines, Robert Cross. Le *yield management* est une technique employée par les gestionnaires de services, aussi bien dans le domaine des transports que de l'hôtellerie, pour optimiser leurs recettes et leur rentabilité. Il peut être appliqué aux entreprises qui ont des coûts de production fixes, par exemple un avion qui propose trois cents places ou un hôtel qui dispose d'un nombre fixe de chambres. Le service en question ne doit pas être stockable : dans un avion, quand un siège n'est pas vendu, il est perdu. Lorsque ces conditions sont réunies, le *yield management* peut être mis en place. Il sert à maximiser la clientèle. Si les compagnies proposaient un prix unique, elles risqueraient de ne pas faire dépenser le maximum à ceux qui sont en mesure de le payer, et inversement, elles perdraient les clients prêts à accepter certaines contraintes pour payer moins cher. Le *yield management* permet d'offrir un service qui correspond aux capacités de paiement de chaque segment de clientèle. Il repose sur :

- une anticipation précise des prévisions de la demande ;
- une segmentation fine de la clientèle pour identifier les différentes élasticités prix (homme d'affaires et étudiant sur un vol Paris-Barcelone par exemple) ;
- une communication ciblée à ces mêmes segments.

Enfin, signalons l'existence d'un système de tarification, appelé par les Anglo-Saxons « **Pay What You Want** », allant jusqu'aux limites de la discrimination, puisqu'il consiste à demander à chaque client de payer ce qu'il veut ! Le prix y est déterminé librement par chaque client. Appliqué dans quelques restaurants ainsi que sur Internet pour télécharger des musiques ou des livres, ce système apparemment très risqué pour l'entreprise est finalement apparu intéressant : il a en effet été constaté que le prix payé par le client se rapprochait fortement d'un prix de marché. Ces expériences ont de plus provoqué un fort impact en communication et se sont souvent traduites par une hausse des volumes.

L'alignement

Dans ce cas, l'entreprise va fixer ses prix en fonction de la fourchette de prix de ses concurrents. Elle peut le faire soit au lancement de nouveaux produits, soit en réaction à des évolutions tarifaires de la concurrence. C'est le cas si l'entreprise estime que la forte sensibilité au prix risque de lui faire perdre des parts de marché. Cette stratégie a par exemple été pratiquée par les opérateurs historiques de la téléphonie mobile en réaction à l'offensive prix de Free : ils se sont tous alignés sur le prix de 19,90 euros.

Le développement des comparateurs de prix sur Internet et plus généralement la publicité comparative ont accentué ce phénomène d'alignement des prix.

La guerre des prix

La guerre des prix est généralement provoquée par une politique agressive de l'entreprise destinée à conquérir des parts de marché et à affaiblir ses

concurrents : ces derniers vont riposter en baissant le prix à leur tour.

Cette stratégie peut provenir de la pratique d'un « prix de prédation » (« *predatory pricing* »). Le prix est alors fixé à un niveau anormalement bas dans le but unique d'éliminer des concurrents. Quatre conditions essentielles doivent être réunies :

- L'élasticité de la demande au prix doit être grande.
- La hausse des volumes résultant de la baisse des prix de vente doit se traduire par une réduction des prix de revient.
- L'entreprise doit avoir des moyens suffisants pour répondre à d'éventuelles réactions des concurrents.
- L'entreprise doit savoir terminer une guerre des prix, afin de ne pas sombrer dans une spirale destructrice des marges et des profits.

Le cas particulier du prix d'appel

Lorsque le prix d'un produit est fixé à un niveau particulièrement attractif, on parle de prix d'appel. Contrairement à la guerre des prix, qui s'applique généralement à la grande majorité des produits de l'entreprise, le prix d'appel ne concerne que certains produits, pendant une période limitée, et vise à générer des ventes additionnelles sur les autres produits dont la rentabilité est meilleure. Les produits concernés par ce prix d'appel existent d'ailleurs souvent en quantités limitées et servent avant tout à générer du trafic dans un magasin ou un site d'e-commerce.

Les différents positionnements prix

Comme nous l'avons souligné plus haut, une politique de prix bien construite doit parfaitement refléter le positionnement du produit. Il arrive toutefois souvent que les entreprises positionnent leurs produits en termes de prix avant d'adapter les autres variables du marketing mix.

On peut distinguer plusieurs types de positionnement prix : le haut de gamme, le premium, et le prix bas.

- Un **positionnement prix haut de gamme** correspondra à des produits à forte image ou revendiquant des performances très élevées : il s'adresse à un segment restreint du marché.
- Un **positionnement prix premium** permet d'optimiser l'image et la qualité du produit. Il est traditionnellement pratiqué en grande consommation par la plupart des marques de fabricants. Cherchant à s'approprier le cœur du marché, cette stratégie met en avant la qualité et l'innovation des produits.
- Un **positionnement prix bas** est pratiqué pour attirer les consommateurs dont la sensibilité au prix est décisive lors de leur décision d'achat. Aujourd'hui, elle intègre aussi bien les marques de distributeurs dans l'agroalimentaire, que les compagnies aériennes « *low cost* » (voir la règle d'or 3) ou de très renommées marques de vêtements (Zara).

Une même entreprise peut occuper l'ensemble des segments du marché en proposant des produits sous différentes marques.

Le positionnement prix dans le groupe L'Oréal

La marque Lancôme est présente sur le haut de gamme des soins cosmétiques, prix moyen d'une crème : 60 euros.

La marque L'Oréal occupe le segment premium, prix moyen : 18,50 euros.

La marque Garnier propose des prix bas (les « petits prix »), prix moyen : 10 euros

Choisir la meilleure distribution

Objectifs

- ✓ **Connaître** les spécificités des circuits
- ✓ **Maîtriser** le marketing mix du distributeur
- ✓ **Construire** une stratégie de distribution
- ✓ **Savoir animer** la distribution

Il ne suffit pas de disposer d'un bon produit, bien positionné en termes de prix, pour que la réussite soit au rendez-vous. Encore faut-il le rendre accessible aux clients que l'on souhaite toucher, à l'endroit que l'on a choisi, avec d'éventuels services additionnels, et en étant sûr qu'il sera présenté en quantités suffisantes et dans des conditions de qualité correspondant au positionnement choisi. Bien souvent, une seule entreprise ne parvient pas à assurer la totalité de la chaîne de création de valeur, mais est obligée d'avoir recours à d'autres sociétés intermédiaires qui vont alors assurer la commercialisation. C'est le rôle de la politique de distribution, troisième élément du marketing mix.

Les caractéristiques de la distribution

Les fonctions de la distribution

Tout produit doit être placé sur le marché. Le circuit de distribution représente l'ensemble du processus de commercialisation qui permet de rendre le produit disponible, que ce soit avec des intermédiaires plus ou moins nombreux ou directement par le fabricant. Ces circuits de distribution assurent les trois missions essentielles suivantes :

Une mission logistique

Elle consiste en :

- L'achat et le fractionnement des produits : le distributeur va agréger la demande de l'ensemble des consommateurs finaux avant d'acheter les produits auprès du producteur : en jouant ce rôle d'intermédiaire, il facilite ainsi l'harmonisation de l'offre et de la demande et permet au producteur de n'avoir qu'un nombre restreint d'interlocuteurs.
- La sélection des produits : c'est le distributeur qui va sélectionner les produits et les services proposés à l'acheteur final en composant un assortiment le plus proche possible des besoins de l'acheteur. La politique d'assortiment (nombre de références proposées, etc.) constitue d'ailleurs un facteur de différenciation d'un distributeur.

- Le transport des produits : il s'agit de l'acheminement des produits des lieux de fabrication aux lieux de stockage, puis de la distribution de détail.
- Le stockage : cette fonction essentielle permet d'ajuster l'offre et la demande en rendant le produit aisément disponible. Le stockage peut se situer sur une plate-forme nationale ou régionale, dans l'entrepôt du magasin ou dans le rayon lui-même.
- La mise en rayon : c'est le moment où le client peut acheter le produit grâce à une politique de merchandising adaptée.

Une mission auprès du consommateur

Elle englobe :

- La fixation du prix de vente : comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, les prix sont librement fixés par le distributeur dans la majorité des cas.
- L'information du consommateur : au-delà de l'information obligatoire sur les prix, les distributeurs peuvent jouer un rôle important en matière de conseil, d'information sur les nouveaux produits, de tests éventuels réalisés (laboratoire Fnac par exemple) ou même de relance directe des consommateurs...
- La promotion : en organisant des actions commerciales, des semaines promotionnelles, des cartes de fidélité, la distribution favorise l'écoulement des produits.
- Le service après-vente : ce groupe rassemble les fonctions de livraison, d'installation, d'entretien, de reprise éventuelle des produits.

Une mission de services associés

Elle comprend :

- Le financement : certains distributeurs offrent des services financiers à leurs clients en leur permettant de payer à crédit ou en plusieurs fois sans frais leurs achats de biens d'équipement.
- L'information des fabricants : les distributeurs sont souvent une source intéressante d'informations pour les fabricants (lancement des

concurrents, écoulement des produits de l'entreprise, réactions des consommateurs, etc.). Disposant de bases de données, les distributeurs peuvent fournir des données relatives au comportement d'achat des consommateurs.

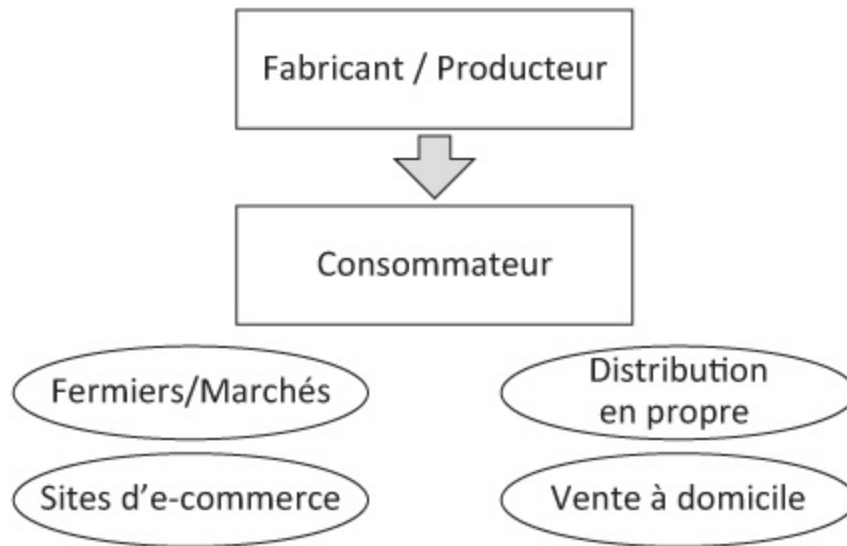
Circuit ou canal de distribution

Le circuit de distribution représente l'ensemble de la filière permettant de délivrer un bien ou un service au consommateur final : un circuit peut donc être composé de plusieurs canaux de distribution. Le canal de distribution est quant à lui constitué d'organisations ayant la même activité et les mêmes caractéristiques : les hypermarchés ou les grossistes pharmaceutiques sont des canaux de distribution.

Les niveaux de circuit de distribution

Pour livrer son produit au client final, le producteur utilise un circuit de distribution comportant plus ou moins d'intermédiaires : selon leur nombre, il est possible de définir la longueur du circuit de distribution. On en distingue trois.

Le circuit direct



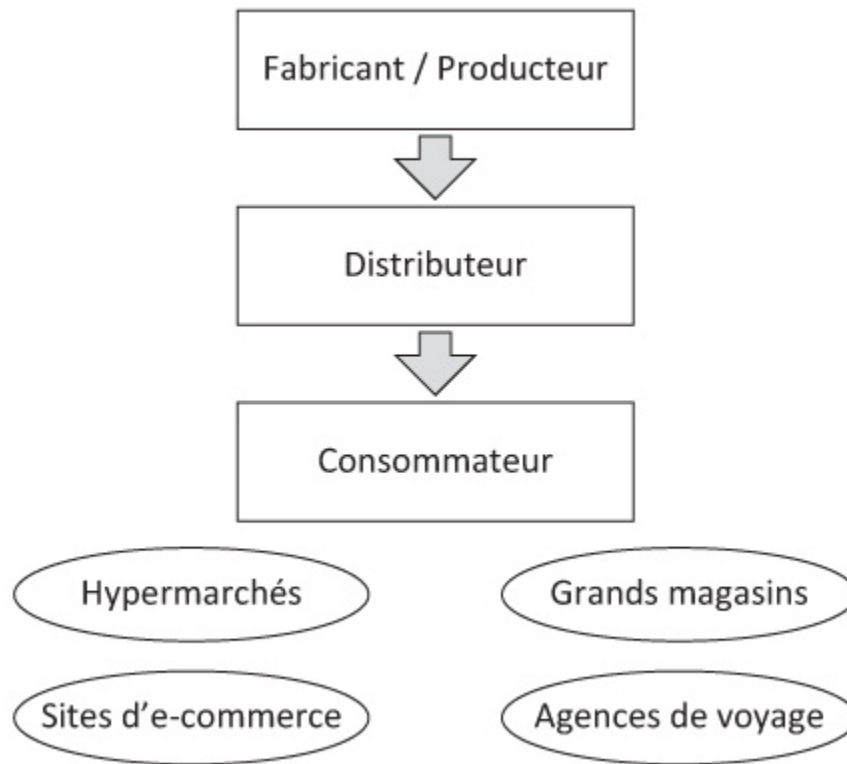
Circuit direct et exemples

Dans ce type de circuit, le producteur vend directement au client final sans passer par des intermédiaires. Quelques remarques sur le schéma :

- Les sites d'e-commerce sont les sites de producteurs (Dell ou SNCF par exemple).
- La distribution en propre concerne les magasins d'une marque (Zara par exemple).
- Le circuit direct concerne aussi bien la vente traditionnelle (les marchés de légumes) que le commerce électronique.
- Il peut être utilisé pour des produits de faible valeur destinés à de très nombreux clients (légumes sur un marché, billets de train sur le site SNCF) comme par des produits très chers (vente d'un avion d'une compagnie aérienne par Boeing).

Les systèmes de vente à domicile, particulièrement développés aux États-Unis, au Japon ou au Brésil, constituent un bon exemple de ce qui est recherché dans ce type de circuit : une indépendance vis-à-vis de la distribution, une intégration de marges plus importantes, un dialogue direct entre la marque et le client. En fort développement, la vente à domicile permet également au consommateur final de retrouver une proximité avec le vendeur.

Le circuit court

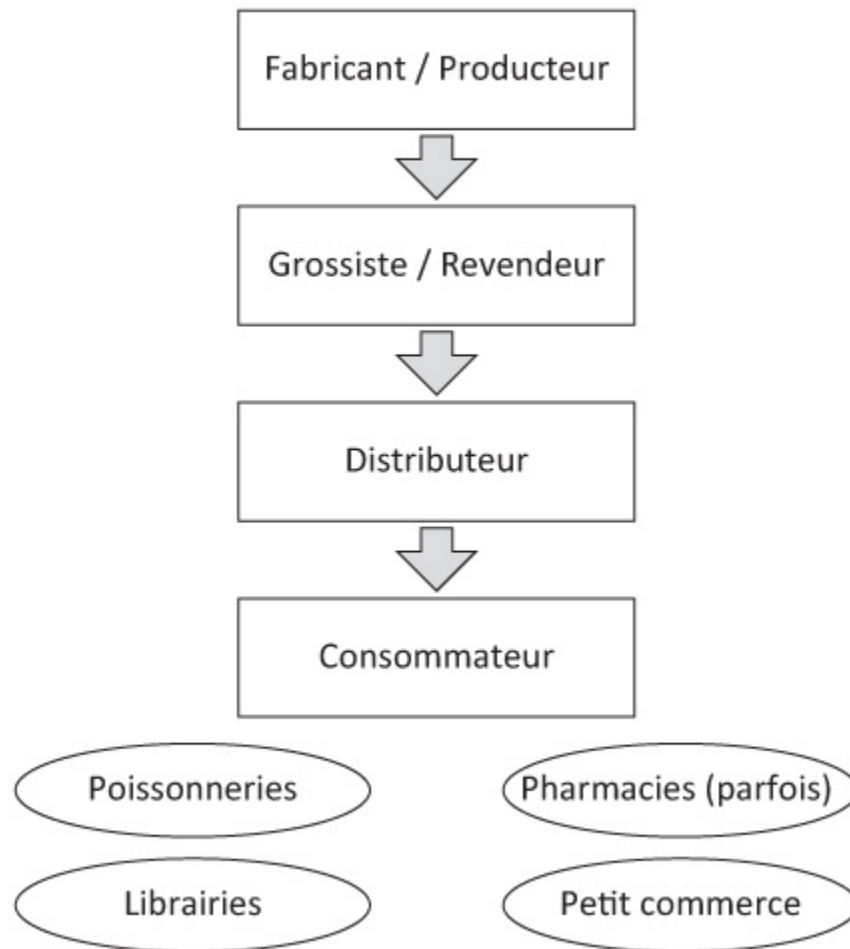


Circuit court et exemples

Dans le circuit court, il n'existe qu'un seul intermédiaire entre le producteur et le consommateur :

- les sites d'e-commerce sont les sites de distributeurs (Amazon par exemple) ;
- le circuit court intègre la plupart des compagnies de vente à distance (Pixmania) ;
- les franchisés ;
- et la quasi-totalité du commerce sous enseigne (Carrefour, Leclerc, Darty, etc.).

Le circuit long



Circuit long et exemples

Même si le circuit long a souffert suite au développement des grandes surfaces par exemple, ce circuit traditionnel est encore bien présent. Il repose sur la notion clé de grossiste et est particulièrement bien adapté lorsque la distribution finale au client comporte un grand nombre de petits points de vente indépendants : librairies ou épiceries par exemple.

Les types de commerce

On peut distinguer quatre grandes catégories de distribution : les indépendants, les groupements de commerçants, les franchisés, et les enseignes.

Les indépendants

Il s'agit de commerçants indépendants, présentant des caractéristiques de proximité et de services (horaires par exemple) : les surfaces sont généralement comprises entre trente et cent mètres carrés et l'assortiment est étroit (entre trois cents et mille références). Exemple : les épiceries de quartier, les cordonniers.

Les groupements de commerçants

À la différence des précédents, ces commerçants indépendants mettent en place des moyens communs pour développer leur activité et réduire leurs coûts. Exemple : Leclerc ou Intermarché.

Les franchisés

Particulièrement développé dans l'alimentaire, l'habillement ou les services de coiffure et de restauration rapide, la franchise est un système de collaboration entre une entreprise (le franchiseur) et des détaillants (les franchisés). Ces derniers sont indépendants, propriétaires de leurs magasins et ont des droits et des obligations vis-à-vis du franchiseur : utilisation de la marque, services de conseil et de merchandising, exclusivité d'une zone de chalandise, paiement d'un droit d'entrée et de redevances, etc. Le système de franchise peut concerner des produits, Bricomarché par exemple, ou des services, comme McDonald's.

Les enseignes

Dans ce cas les points de vente appartiennent à une entreprise et opèrent sous la même enseigne : on parle alors de commerce intégré car cette entreprise assure l'ensemble des fonctions depuis la prise de contact avec le fournisseur jusqu'à la vente au détail dans le magasin. On retrouve dans cette catégorie :

- Les grands magasins, historiquement positionnés haut de gamme sur un très grand nombre de références. Exemple : les Galeries Lafayette.
- Les magasins populaires, dont on peine aujourd'hui à retrouver la vocation initiale, sont essentiellement situés en centre-ville et présentent

un assortiment large mais peu profond. Exemple : Monoprix.

- Les supermarchés et supérettes, souvent situés en centre-ville, présentent un assortiment largement dominé par l'alimentaire et les produits frais. Exemple : Casino.
- Les hypermarchés présentent un assortiment à la fois large et très profond. Exemple, Auchan.
- Les hard discounters regroupent des magasins de plus petite surface, avec un référencement fortement alimentaire limité aux produits de base. Exemples : Lidl, Leader Price.
- Les grandes surfaces spécialisées comprennent des magasins spécialisés dans la vente d'une seule catégorie de produits (bricolage, électroménager ou jardinage par exemple). Exemples : Darty, Bricolex ou Décathlon.
- La vente par correspondance (VPC) est aujourd'hui fortement attaquée lorsqu'elle est généraliste (La Redoute), mais la VPC spécialisée résiste mieux (Fleurance Nature).

Le commerce électronique sera traité dans la règle d'or 10 consacrée à Internet.

Les paramètres de la distribution

Comme toute entreprise, le distributeur cherche à dégager un résultat positif. Les points clés qui vont lui permettre d'atteindre son objectif sont multiples et nous ne présentons ici que les plus significatifs.

Les paramètres économiques

Ils sont directement visibles dans les éléments financiers :

- Les volumes de vente : élément essentiel de l'équation économique du distributeur, ils dépendent d'une combinaison complexe entre la fréquentation (le trafic client), la qualité de l'assortiment (attractivité des marques et des produits), le niveau de prix et le merchandising.
- Le taux de rotation des stocks : exprimé généralement en mois ou en nombre de jours, ce paramètre mesure la vitesse de rotation des stocks

pour chaque produit : on l'obtient en divisant le chiffre d'affaires du produit par la valeur du stock moyen évalué au prix de vente. Plus un produit « tourne » rapidement, plus il est rentable pour le distributeur.

- La marge brute : premier indicateur de rentabilité d'un distributeur, elle est égale au prix de vente moins le prix d'achat. On l'estime généralement en pourcentage du prix de vente. Afin de simplifier les calculs, certains distributeurs utilisent un coefficient multiplicateur permettant d'établir le prix de vente à partir du prix d'achat :

Marge brute, taux de marque et coefficient multiplicateur

Une parfumerie achète hors taxes un produit au prix unitaire de 27 euros et le revend au consommateur 56 euros. Sa marge brute unitaire est de 29 euros et son taux de marque ou taux de marge commerciale est de 51,8 %. Son coefficient multiplicateur est de 2,1.

- La marge arrière : traditionnel sujet de tension entre les fabricants et distributeurs, la marge arrière correspond aux services facturés par le distributeur à son fournisseur. Au prix de base s'ajoutent généralement des conditions d'achat (mais aussi de livraison et de paiement) qui entrent dans un « tarif » échelonné, en particulier selon les quantités traitées. Avec ces conditions et quantités convenues vont se dégager des abattements (ou ristournes) différents, permettant aux distributeurs de proposer un prix consommateur plus ou moins bas selon la marge qu'ils se fixent : on parle alors de marges avant. Les distributeurs intègrent dans la négociation de prix d'autres avantages : fourniture de services gratuits (par exemple, mise en rayon des produits par un personnel payé par le fournisseur) ou contribution à des budgets de communication (par exemple, paiement d'espaces publicitaires dans le magasin ou leurs catalogues) ou même droit de référencement pour un nouveau produit : ces avantages sont appelés « marges arrière ». La loi Chatel et la loi de modernisation de l'économie (LME) visent à limiter ces paiements différés.

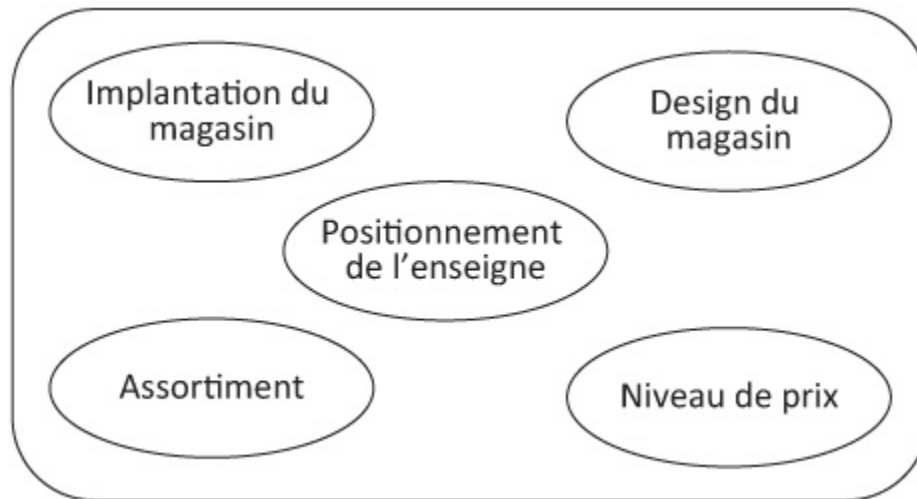
Les indicateurs clés

Ils mesurent la performance du magasin :

- Le taux de conversion : également appelé « taux de transformation du trafic », il est égal au nombre de personnes entrées dans le point de vente divisé par le nombre de personnes ayant effectué au moins un achat. Un taux de transformation faible alors que la fréquentation est élevée suscitera des interrogations en matière de prix, de service ou d'assortiments par exemple.
- Le rendement au mètre carré : calculé sur une période annuelle, il est égal au chiffre d'affaires divisé par la surface de vente du magasin en mètres carrés. On peut utiliser le même ratio avec la marge brute.
- Le rendement du linéaire : idem que le précédent, mais en utilisant la surface linéaire.
- Le panier moyen : obtenu en divisant le chiffre d'affaires par le nombre d'acheteurs, il peut être calculé pour un magasin, pour un rayon et sur des périodes allant de la journée à l'année.
- Le taux de service : il mesure la capacité du magasin à éviter ou à limiter les ruptures de stocks sur une référence.

Les éléments clés du marketing mix du distributeur

Le distributeur va inscrire son action dans le cadre marketing suivant :



Le marketing du distributeur

Le positionnement de l'enseigne

Il guide la politique marketing du distributeur en définissant quelques paramètres clés :

- Les valeurs et l'identité de l'enseigne, par exemple pour la Fnac, « la culture pour tous ».
- La déclinaison de ces valeurs à travers des codes, qui peuvent être des couleurs, des logos, des styles d'expression, par exemple pour Darty, le sponsoring quotidien de la météo.
- La création d'un univers spécifique, par exemple avec le parcours client intégrant musique forte et obscurité quasi-totale des magasins Abercrombie.
- Le développement de services associés, qui peuvent aller du conseil au traitement des réclamations, en passant par un personnel extrêmement qualifié, par exemple dans les magasins Apple Store.
- La politique de communication, qui peut adopter un style et un ton particulier, par exemple les campagnes Leclerc.

L'implantation du magasin

Ce critère essentiel va bien sûr dépendre de la nature des produits vendus, de la notoriété de l'enseigne, du concept de magasin et des moyens

financiers du distributeur.

Le design du magasin

Certaines enseignes ont développé des designs spécifiques leur permettant de mettre en scène le positionnement de l'enseigne. Les parfumeries de l'enseigne Sephora développent dans de grandes surfaces de vente un merchandising très typé et des couleurs particulières (noir et rouge).

Le choix de l'assortiment

L'offre commerciale des distributeurs sera définie en fonction du positionnement de l'enseigne et des attentes des segments de clientèle visée. Dans la grande distribution alimentaire, on trouvera par exemple dans l'enseigne Monoprix un assortiment, pour un paquet de céréales, composé de trois marques : deux marques leaders avec des positionnements prix différents (Nestlé et Kellogg's) et une marque distributeur (Monoprix).

Le niveau de prix

Il permet souvent de définir l'enseigne, tout spécialement dans la distribution alimentaire.

Mini-lexique de la distribution

Assortiment : ensemble des références vendues dans un magasin ou un rayon de magasin. On distingue la largeur de l'assortiment, c'est-à-dire le nombre de familles de produits, de la profondeur de l'assortiment, c'est-à-dire le nombre de références par famille.

Category management : organisation de l'assortiment en fonction d'univers produits dans l'ensemble de l'animation (sélection, achat, merchandising, etc.) et confiée à une seule et même personne.

Centrale d'achat : organisation centralisant les négociations avec les fournisseurs pour le compte des distributeurs.

Concept marchand : appelé par les Anglo-Saxons « *retail concept* », regroupe les caractéristiques du marketing mix, de l'identité et du positionnement d'une enseigne de distribution.

Conditions générales de vente (CGV) : contrat incluant les engagements de l'acheteur et du vendeur.

Distribution numérique (DN) : indicateur mesurant le pourcentage de points de vente vendant le produit ou la marque. Il traduit la couverture de la distribution d'un produit ou d'une marque.

Distribution valeur (DV) : indicateur mesurant le pourcentage des ventes totales des produits réalisées par les points de vente les détenant. Il traduit le potentiel d'une marque ou d'un produit.

Facing : dans un linéaire de vente, face avant et visible d'une rangée de produits.

Linéaire : longueur des étagères d'un rayon de magasins occupées par une catégorie de produits ou de marque.

Marque de distributeur (MDD) : marque propre à un distributeur, par différence avec une marque de fabricant ou de producteur.

Mise en avant : opération ponctuelle en faveur d'un produit.

Prix tarif : prix de base d'un produit proposé par le fournisseur aux distributeurs.

Référencement : acte par lequel le distributeur décide d'acheter et de vendre un produit ou une marque.

Sell-in : ventes du producteur aux distributeurs.

Sell-out : ventes du distributeur aux consommateurs.

Tête de gondole (TG) : extrémités des meubles du rayon d'un magasin. En raison de leur visibilité et de leur emplacement, elles génèrent un trafic important et sont souvent louées par les fabricants pour y mener des opérations promotionnelles.

Zone de chalandise : espace géographique d'où provient l'essentiel des clients. Elle détermine la fréquentation potentielle du magasin.

La distribution en France

Des modèles différents

En 2010, la distribution en France (Source Insee) représentait 1 633 milliards d'euros de chiffre d'affaires, sept cent soixantequatorze mille entreprises (23 % des entreprises) et 3 976 000 salariés (18,6 % de la population active).

À côté des indépendants, le secteur de la distribution en France est organisé principalement autour de deux modèles, l'un coopératif, l'autre intégré (ou succursaliste).

Le **groupement coopératif**, à l'instar des groupes E. Leclerc, Intermarché et Système U, est une association d'entrepreneurs juridiquement et financièrement indépendants les uns des autres. Le groupement est géré par les actionnaires adhérents de la coopérative, qui sont aussi propriétaires des points de vente, selon un système mutualiste (« un associé, une voix »).

L'objet du groupement est de mettre en commun des moyens (centrale d'achat, enseignes, politiques commerciales, moyens financiers) pour développer des outils et actions destinés à assurer la compétitivité des points de vente.

Dans les **groupes intégrés** (Carrefour, Casino, Auchan), le magasin est détenu et géré par le groupe de distribution qui décide de la politique commerciale du magasin. Pour certains petits formats, une plus grande indépendance est parfois accordée au gérant du magasin, *via* la franchise, pour accroître la performance au vu de la concurrence locale.

Données synthétiques

Le tableau suivant présente quelques données de synthèse sur la distribution en France :

Données sur la distribution en France

Type	Surface m ²	Nb références	Nb	PDM ali.	PDM non ali.
Petit commerce	30/150	300/600	8 300	9 %	
Supérette	150/400	450/1 000	4 000	8 %	
Supermarché	400/2500	7 000/10 000	5 700	30 %	6 %
Hypermarché	+ de 2500	10 000/200 000	1 900	36 %	11 %
Magasins populaires	1 200/2 500	7 000/10 000	300	1 %	
Hard discount	600/800	300/1 000	4 800	14 %	
Grand magasin	+ de 2 500	10 000/200 000	97	2 %	

Le panorama est complété par quelques données plus précises sur la distribution « moderne » :

Type de circuit ¹	Hypermarchés	Supermarchés	<i>Hard Discounters</i>
Évolution 2011/2010	+ 7 %	+ 5,4 %	+ 0,25 %
Surface moyenne	5 400 m ²	1 300 m ²	735 m ²
CA moyen	47 M€	8 M€	3,7 M€
Rendement moyen par an au mètre carré	8 800 €	6 200 €	5 000 €
Nombre d'employés moyen	167	28	9
Nombre de caisses moyen	24	7	5
Nombre de places de parking moyen	800	140	100
Nombre de pompes à carburant moyen	7	4	0

Le secteur moderne de la distribution (hypermarchés et supermarchés) se caractérise par un haut niveau de concentration : les six principaux groupes atteignent 85 % de parts de marché des ventes alimentaires. Les enseignes indépendantes ont conforté leurs parts de marché au détriment notamment de l'enseigne Carrefour et des magasins de *hard discount* (Aldi, Lidl, Leader Price, Dia, Ed, Netto), dont la part de marché régresse à 13,6 % :

Parts de marché des enseignes

Enseigne	Part de marché alimentaire
Carrefour	23,9 %
Leclerc	16,9 %
Intermarché	13,6 %
Auchan	11,1 %
Casino	10,3 %
Système U	9,1 %

Source : TNS WorldPanel 2009

Le durcissement des contraintes réglementaires (le seuil d'autorisation pour l'ouverture d'une surface commerciale a été élevé de trois cents à mille mètres carrés) a permis le rééquipement des centres-villes par la multiplication des magasins de proximité des grandes enseignes. Le concept de vente alimentaire s'en trouve transformé, avec un nombre limité de références et de services. Le développement des « *drive* » (3 % des ventes à l'horizon 2015) correspond à la recherche de gain de temps du consommateur pressé.

Définir une stratégie de distribution

Choisir sa distribution

Le choix d'une stratégie de distribution doit faire l'objet d'une réflexion approfondie, car il engage l'entreprise sur un horizon de moyen terme. Si l'on peut toujours décider, dans un laps de temps relativement court, de modifier l'offre de produits, de baisser ou d'augmenter ses prix ou de déclencher une campagne de communication à la télévision, un changement de distribution s'avère difficile à réaliser du jour au lendemain.

Nous proposons d'adopter la méthodologie suivante :

Identifier les attentes des clients potentiels

L'entreprise se posera les questions suivantes :

- Comment veulent-ils acheter ? Par téléphone ? Sur Internet ? Dans un magasin ?

- Comment veulent-ils avoir accès aux produits ? Près de chez eux ou dans un centre commercial plus éloigné ?
- Veulent-ils un assortiment très large ?
- Souhaitent-ils bénéficier de services associés, conseil, service après-vente livraison, installation, etc. ?
- Quel est le niveau de service nécessité par le positionnement de la marque ?
- Finalement, quel est le circuit de distribution le plus adapté à la marque ?

C'est bien le choix de la cible et du positionnement qui déterminera celui du circuit de distribution.

Sélection des circuits possibles

Après avoir fixé ses objectifs en matière de distribution en fonction du service que l'entreprise souhaite apporter au client, elle va devoir opter entre plusieurs possibilités. Cela dépendra de la taille et de la situation financière de l'entreprise comme de la nature des produits et de la structure du marché et de la concurrence.

Choix du type de distribution

Trois possibilités s'offrent à l'entreprise :

- La distribution intensive a pour objectif de placer le produit dans le plus grand nombre de points de vente possible afin d'assurer une exposition maximale et un approvisionnement facile. Elle concerne surtout les produits de grande consommation et s'accompagne souvent de dépenses publicitaires importantes.
- La distribution sélective consiste à sélectionner des distributeurs en raison de leur image et du potentiel de leur point de vente. Elle est utilisée par exemple par les grandes marques cosmétiques qui bénéficient ainsi d'une bonne maîtrise de leur réseau de distribution sur le contrôle des prix et la mise en avant de leurs produits.
- La distribution exclusive limite volontairement le nombre d'intermédiaires en accordant à un nombre restreint de revendeurs le

droit exclusif de vendre les produits dans une zone de chalandise donnée. Elle se pratique par exemple pour les marques de très haut de gamme et est synonyme d'image de marque et de marges élevées.

Dans la plupart des cas, le choix de l'entreprise sera dicté par une combinaison de critères économiques (quelle ambition de chiffre d'affaires, quels moyens financiers disponibles) et d'objectif de contrôle (volonté ou pas de conserver la maîtrise de son réseau). Et bien souvent, la stratégie de distribution des nouvelles entreprises est plus contrainte que choisie...

Exemple de choix d'une stratégie de distribution

Une jeune entreprise de produits cosmétiques adopte le positionnement suivant : des produits biologiques de moyenne gamme et haut de gamme, nécessitant du conseil, et concurrents de marques communiquant largement en presse. Souhaitant développer son chiffre d'affaires, l'entreprise s'interroge sur son circuit de distribution. Le tableau suivant résume ses choix :

Circuit possible	Marque	Prix	Coût	Conclusion
Pharmacies	Cohérent	Cohérent	Élevé, force de vente (fdv)	Non, difficile d'amortir une fdv.
Parfumeries	Cohérent	Pas assez cher	Possible, exclusivité avec chaîne	Non, marque pas assez haut de gamme
Grande distribution	Pas de conseil	Trop cher	Barrières à l'entrée	Non, pas cohérent
Site Internet	?	Maîtrise	Réalisation du site, puis recrutement	Non, coût et absence de notoriété
VPC	Pas de conseil	Maîtrise	Circuit en perte de vitesse	Non, coût et clientèle trop âgée
Boutiques en propre	Parfait	Maîtrise	Très élevé (investissements)	Non, coût et absence de savoir-faire
Vente directe	Possible	Maîtrise	Possible, coûts variables	Choix de l'entreprise

Dans cet exemple, l'entreprise a choisi le circuit de la vente directe à domicile au détriment du circuit des pharmacies, peut-être plus adapté, mais plus coûteux

Animer la distribution : référencement, merchandising et *trade marketing*

Une fois le circuit de distribution choisi, trois grandes étapes vont rythmer la vie du produit au sein de son nouvel univers : le référencement, la mise en place du merchandising et le déploiement d'une politique de *trade marketing*.

Le référencement

Pour une marque peu connue, le référencement de l'un de ses produits dans une grande enseigne de distribution est vécu comme l'ascension de l'Everest ! Le référencement dépendra de la politique du distributeur, du poids de la marque et des moyens financiers pour soutenir le produit et de la qualité des arguments du fournisseur... La décision de référencement peut se prendre entre le magasin et le fournisseur ou intégrer l'intervention partielle ou complète d'une centrale d'achat : il est parfois nécessaire de se faire référencer dans la centrale d'achat, puis dans le magasin. Les points décisifs pour le référencement sont :

- les qualités du produit, soit qu'il s'agisse d'une innovation importante, soit que le produit complète bien l'assortiment du distributeur ;
- l'offre commerciale, afin que la marge distributeur soit bonne ;
- le paiement d'un droit de référencement, pratique fréquente dans la grande distribution correspondant au paiement d'une prime d'entrée pour un nouveau produit ;
- les moyens financiers mis en œuvre par le fabricant pour contribuer à l'écoulement rapide des produits, campagne de publicité ou opérations promotionnelles ;
- la notoriété de la marque, facilitant toujours la négociation commerciale ;

- les rapports de force fournisseurs/distributeurs, etc.

Le merchandising

Il s'est développé suite à l'essor de la vente en libre-service : le produit doit être exposé convenablement pour qu'il soit en mesure de se « vendre lui-même ». Pour les Anglo-Saxons, le merchandising représente la création de produits dérivés (le merchandising de Coca-Cola, par exemple, composé de casquettes, tee-shirts, etc.).

Selon l'Institut français du merchandising (IFM), « *le merchandising est un ensemble d'études et de techniques d'applications, mises en œuvre séparément ou conjointement par les distributeurs et les producteurs, en vue d'accroître la rentabilité du point de vente et l'écoulement des produits, par une adaptation permanente de l'assortiment aux besoins du marché et par la présentation appropriée des marchandises* ».

En un mot !

Le consultant américain Charles Kepner étendait la notion de merchandising en précisant qu'il fallait un bon produit (qualité de l'assortiment), au bon endroit (accessibilité dans le point de vente), au bon moment (saisonnalité et promotion), au bon prix (pour le fabricant, le distributeur et le consommateur), en bonne quantité (absence de rupture), et avec la bonne information (pour le consommateur).

Pour le distributeur, le merchandising a donc pour objectif d'optimiser la rentabilité du linéaire et des magasins : il va chercher à augmenter le panier moyen du client et à accélérer la rotation des stocks. Le fournisseur va quant à lui chercher à optimiser la présentation de ses produits dans le point de vente : mais il ne peut mettre en avant que son expertise puisque la décision finale appartient au distributeur. Distributeurs et fournisseurs vont donc chercher le meilleur compromis afin d'optimiser :

- L'assortiment produits, car le nombre de références dans les points de vente physique est indissociable de l'espace linéaire. Outre la recherche du nombre optimal de références par rayon, catégorie ou segment de besoin, le traitement des assortiments passe par une recherche

d'équilibre dans le choix des produits entre marques nationales, MDD, et premiers prix par exemple. Des techniques quantitatives et qualitatives ont été développées pour permettre de définir, dans chaque cas, les assortiments les plus demandés par les consommateurs et les plus rentables pour les distributeurs.

- L'implantation du magasin et des rayons permet de faciliter la recherche de produits pour le consommateur en étudiant les flux clients, l'attractivité des familles, l'organisation et le repérage des produits, l'organisation globale du point de vente, etc.
- Le linéaire permet de mesurer la place qu'occupe une marque dans un magasin grâce à deux indicateurs principaux : le linéaire développé (longueur totale des étagères occupées par un produit) et le nombre de « *facings* » (nombre de produits dont on peut voir la face avant). Plus le linéaire développé sera grand, plus l'attractivité visuelle du produit sera grande. Et plus il y aura un nombre important de *facings*, plus les chances d'être identifié par un client seront grandes : on estime que le seuil de visibilité est atteint avec un linéaire minimum de cinquante centimètres dans un hypermarché. Un linéaire important présente deux autres avantages pour le fournisseur : il limite les risques de rupture de stock et rassure le client en lui donnant une impression de « produit bien installé ».

Le trade marketing

Dans la continuité du point précédent, les producteurs de grandes marques et les enseignes de grande distribution ont développé des relations de coopération dont le but est de mener des actions communes : c'est le *trade marketing*. Même si son objectif est de se traduire par un avantage pour les deux parties, il peut prendre des formes très diverses : amélioration des flux logistiques, échange d'informations et de savoir-faire, opérations promotionnelles conjointes. Il peut même aller jusqu'à une collaboration dans la conception et la mise au point des produits, d'après l'étude du comportement du consommateur-acheteur sur le point de vente.

Un exemple de *trade marketing*

Certains grands fabricants de marques de grande consommation ont développé, grâce à leurs études de marché et à leur connaissance de leur catégorie de produits, une véritable expertise en merchandising qu'ils ont ensuite gracieusement « offerte » à leurs fournisseurs : L'Oréal a par exemple proposé une réimplantation complète du rayon beauté-hygiène dans un grand nombre d'hypermarchés. Ces réimplantations étant notamment basées sur un postulat, « la part de linéaire doit être égale à la part de marché », les marques puissantes s'en trouvent ainsi naturellement favorisées.

Gérer les relations producteur/distributeur

Les relations entre les producteurs et les fournisseurs ont toujours fait couler beaucoup d'encre ! Les parties en présence s'efforcent d'exercer des pressions directes sur leur vis-à-vis afin de s'assurer un accord aussi avantageux que possible. Déréférencement, marques propres, entrée d'un nouveau concurrent constituent des moyens de pression auxquels peut recourir la grande distribution. De leur côté, les marques peuvent faire jouer la concurrence des réseaux de distribution et l'image vis-à-vis des consommateurs. Les négociateurs ne manquent pas non plus d'exploiter divers facteurs contextuels pour raffermir leur position (réglementation de l'État, parts de marché, etc.). Le caractère plus ou moins équilibré de la situation de pouvoir constitue une variable essentielle dans le déroulement des négociations.

Depuis plusieurs années, de grandes marques (Danone, Unilever, Mondélez, L'Oréal, etc.) et de grands distributeurs (Carrefour, Leclerc, Auchan, etc.) sont parvenues à se neutraliser en termes de pouvoir et donc à négocier de manière coopérative sur le mode du gagnant-gagnant. Cette collaboration entre fournisseurs et distributeurs s'est souvent révélée fructueuse et a permis de mieux traiter les conflits dont les principales sources sont les suivantes :

- La **discussion sur les prix**, intégrant le prix tarif, les remises, mais également, comme nous l'avons vu, les marges arrière.
- La **politique de prix**, quand le distributeur décide par exemple d'opérations prix très agressives pouvant nuire au positionnement de la

marque.

- Le **référencement**, car évidemment, le producteur souhaite référencer la totalité de sa gamme et la place du distributeur n'est pas infinie...
- L'**accès au magasin et au rayon**, c'est-à-dire la possibilité pour le fournisseur d'intervenir directement sur le merchandising.
- Le **développement des MDD**, entrant directement en concurrence avec les marques du fournisseur.
- La **distribution multicanal**, point de discorde lorsqu'un fabricant décide d'aller dans un autre canal jugé concurrent. Par exemple, une marque de cosmétiques vendue en pharmacie et qui décide d'aller en parfumerie.

L'existence de grands groupes de distribution, dotés de moyens d'achat considérables, a nettement fait basculer le rapport de forces en leur faveur. Les huit premières centrales d'achat représentent en moyenne 80 à 90 % du chiffre d'affaires des grandes marques nationales (Danone ou L'Oréal par exemple), alors qu'aucune grande marque nationale ne pèse plus de 1 % dans une grande enseigne de la distribution (Carrefour ou Leclerc par exemple) : le risque d'un déréférencement n'entraîne donc pas du tout les mêmes conséquences pour un fournisseur que pour un distributeur.

Cependant, ces grandes marques nationales conservent la possibilité d'actions de communication puissantes leur permettant de créer une image de marque fortement valorisée auprès des consommateurs qui pourraient alors s'étonner de ne plus trouver ce type de marque dans leurs magasins habituels. Ce n'est hélas pas le cas des plus petites marques ne disposant pas de budget suffisant pour conduire de telles actions de communication.

1 Source : Nielsen Tradedimensions et estimation Linéaires – Chiffres arrêtés au 1^{er} janvier 2012.

Savoir communiquer

Objectifs

- ✓ **Maîtriser** les fondamentaux de la communication
- ✓ **Connaître** les clés d'un bon message
- ✓ **Construire** un mix de communication
- ✓ **Savoir choisir** le bon média
- ✓ **Identifier** les techniques promotionnelles

L'entreprise qui dispose d'un produit adapté aux attentes des consommateurs, bien positionné en termes de prix, et qui a choisi les circuits de distribution à travers lesquels elle pourra le mieux atteindre sa cible, doit encore mener une action. Il lui faut à présent communiquer sur l'existence et la valeur de son offre auprès des consommateurs. C'est l'objet de ce chapitre.

Les notions de base de la communication

Les différentes formes de la communication d'entreprise

En français, le terme signifie d'abord « mettre en commun », puis « *établir une relation avec autrui* », enfin, « transmettre quelque chose à quelqu'un ».

En un mot !

On peut définir la communication d'entreprise comme l'ensemble des moyens et des techniques permettant l'émission et la diffusion d'informations (volontaire ou involontaire), de messages écrits, verbaux ou audiovisuels de l'entreprise vers des publics plus ou moins vastes et hétérogènes.

La communication globale de l'entreprise peut se décliner sous plusieurs formes :

La communication « corporate » ou communication institutionnelle

Elle regroupe l'ensemble des actions de communication visant à promouvoir l'image d'une entreprise ou d'une organisation vis-à-vis de ses clients et différents partenaires. Elle a pour objectif de développer la notoriété de l'entreprise, d'expliquer, voire de justifier ses actions et sa politique et de favoriser son attractivité. Les publics de la communication

institutionnelle sont le grand public, les partenaires de l'entreprise, les collaborateurs, etc.

La communication financière

Elle concerne la transmission par la société au marché (actionnaires, investisseurs potentiels, analystes, agences de notation) et plus généralement au grand public d'informations financières la concernant. Elle est pour une part imposée par la réglementation (publication de comptes en particulier) et pour une autre réalisée sur une base volontaire (communiqués, présentations aux analystes, *roadshows*) dans le but de donner au marché une meilleure visibilité de la société et de ses projets. Les publics potentiels sont les investisseurs, les banquiers, les fonds d'investissement, les analystes financiers, etc.

La communication interne

Elle nourrit trois objectifs principaux : informer et inciter le personnel à adhérer aux valeurs et à la politique menée par l'entreprise ; transmettre des messages ; enfin renforcer la cohésion interne. Comme son nom l'indique, elle est destinée aux collaborateurs de l'entreprise.

La communication marketing

Elle vise à faire connaître les biens et services proposés par l'entreprise afin que les clients potentiels les achètent. La communication marketing s'adresse aux prospects et clients actuels mais également à l'ensemble des intervenants du processus d'achat : prescripteurs, leaders d'opinion, distributeurs, etc.

Les objectifs de la communication

Les entreprises utilisent le marketing pour influencer la perception et surtout le comportement des publics auxquels elles proposent une offre commerciale. Quatrième élément du marketing mix, la communication va également rechercher cet objectif en s'intégrant pleinement à la politique marketing et en prenant en compte les initiatives des concurrents.

Il est possible de distinguer trois objectifs essentiels :

- L'objectif cognitif, **faire connaître** : luttant contre l'aversion naturelle du consommateur pour l'inconnu, il est nécessaire d'informer ce dernier de l'existence et des bénéfices d'une marque ou d'un produit. La performance de ce type de communication pourra être assez facilement évaluée par la mesure de la notoriété et de la reconnaissance de la marque.
- L'objectif affectif, **faire aimer** : cet objectif concerne les motivations d'achat, les jugements de valeur, les éventuels freins à l'achat, etc. Il est essentiel lorsque l'achat du produit nécessite de passer par l'étape affective. L'atteinte de cet objectif se traduira en termes marketing par l'image et le sens portés par la marque.
- L'objectif conatif, **faire agir** : cette communication vise à déclencher une réponse comportementale immédiate comme le déplacement dans un point de vente, la recherche d'informations, ou l'acte d'achat.

Ces objectifs de communication suivent une logique appelée « hiérarchisation des effets », c'est-à-dire que les objectifs sont atteints l'un après l'autre : il est difficile d'agir sur l'objectif conatif si le consommateur ne connaît pas le produit...

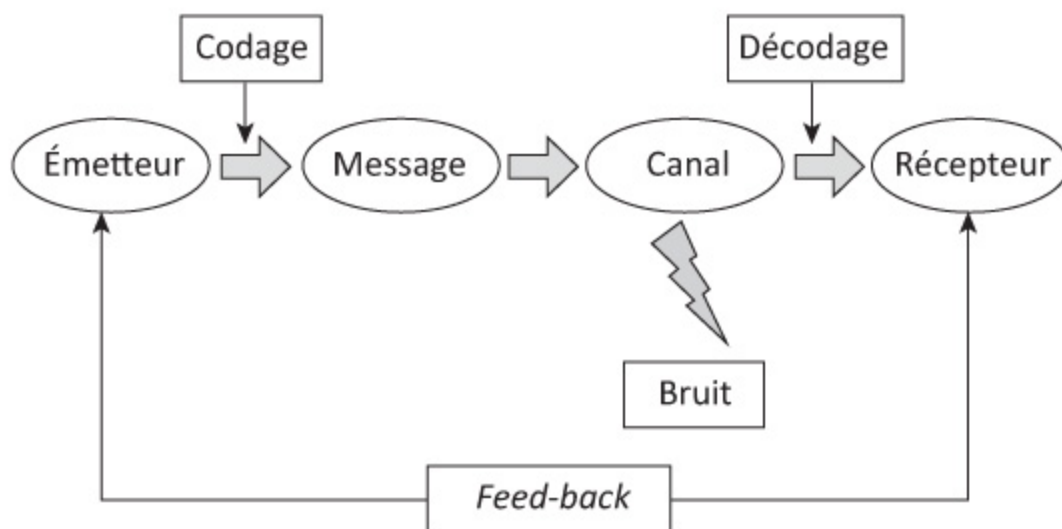
Le modèle AIDA résume cette recherche de concrétisation de l'acte d'achat grâce à la communication :

Le modèle AIDA

Formulé en 1898 par Elias St. Elmo Lewis, un Américain précurseur de la vente par correspondance qui avait remarqué les techniques des « bonimenteurs de foire » proposant sur les marchés des villes du Far West des remèdes miracle pour faire repousser les cheveux ! AIDA est l'acronyme d'un modèle publicitaire reprenant les différentes phases que doit normalement respecter un message publicitaire : **A pour attirer l'Attention, I pour faire naître l'Intérêt, D pour susciter le Désir, A entraîner l'Acte d'achat.**

Le processus de communication

Le processus de communication a été décrit à travers de nombreux modèles. Le modèle de Shannon et Weaver, élaboré initialement lors de recherches sur les renseignements militaires durant la Seconde Guerre mondiale, en fournit une illustration simple : un émetteur, grâce à un codage, envoie un message à un récepteur, qui effectue le décodage dans un contexte perturbé par du bruit.



Modèle de communication émetteur récepteur

L'émetteur

Cela peut être une entreprise, une personne, une marque, un distributeur, un produit ; en termes de marketing, on va le qualifier de « source ». C'est la première question que le marketing de l'entreprise doit se poser : qui va être à l'origine de la communication ?

La source va influencer la crédibilité du message et l'attention qui lui est portée : cet impact de l'identification, de la notoriété et de l'image est appelé « effet de source ». La force de l'effet de source dépend de deux facteurs principaux :

- La nature des biens et services achetés. Plus il s'agit de biens à forte implication, à fort risque ou représentant des montants importants, plus

l'effet de source sera élevé.

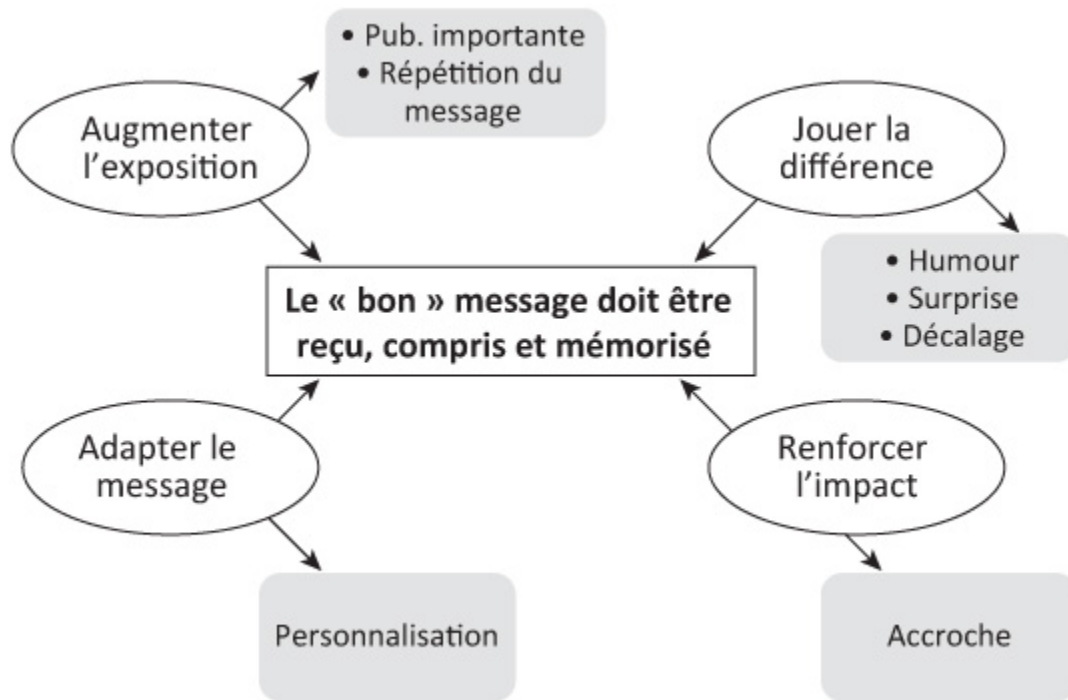
- La nature de la source. Le conseil donné par un ami ou l'article du journaliste indépendant dans une revue spécialisée ont une portée supérieure aux arguments développés par la publicité de la marque ou de son commercial. On peut généralement distinguer les sources contrôlées par l'entreprise (les produits, les campagnes de publicité, les boutiques en propre, etc.) des sources non contrôlées (articles de presse, concurrence, distribution, etc.).

Le codage

Il permet de traduire concrètement les idées que l'émetteur se fait de son message. Il va s'exprimer à travers un langage, un ton, des codes. Les codes peuvent être spécifiques à certains univers (automobile, assurances, luxe, etc.) ou à certains outils de communication (télévision, presse, etc.).

Le message

Il est constitué d'une ou plusieurs idées mises en forme pour être parfaitement reçues par la cible. Le bon message doit atteindre sa cible, obtenir son attention, être compris et enfin être mémorisé. Pour y parvenir, les services marketing développent plusieurs techniques :



Un bon message

L'augmentation de l'exposition

Elle nécessite des budgets importants de communication et est donc réservée aux marques les plus fortes : elle consiste à assurer une très forte présence dans les médias afin d'augmenter la probabilité d'exposition au message du consommateur. Il est par exemple difficile d'échapper aux publicités des parfums Lancôme, Dior ou Chanel dans les quinze jours précédant Noël !

L'adaptation

Elle permet d'envoyer un message personnalisé au destinataire : cette technique est particulièrement utilisée dans le marketing direct, « Cher Monsieur Dupont, nous vous proposons un abonnement tout à fait adapté à vos besoins... » ou sur Internet, Deezer, par exemple, sélectionne des musiques en fonction de votre historique de consommation.

La différence

Elle peut être soulignée en misant sur des communications surprenantes ou décalées : publicité pour Évian avec les « bébés adultes » ou campagne Volkswagen.

Le renforcement de l'impact

Il est obtenu avec une accroche pouvant associer des ambassadeurs : sportifs célèbres ou actrices connues deviennent les égéries d'une marque.

La mémorisation du message sera mesurée de deux manières :

- La mémorisation spontanée : « Pouvez-vous citer les messages de publicité automobile vus hier soir ? »
- La mémorisation assistée : « Que pensez-vous de la publicité pour la 3008 Peugeot ? »

On s'attachera à vérifier l'attribution du message à la marque, car il est fréquent que les consommateurs se souviennent d'une publicité, mais pas du produit qui y est associé : soit le message a été mal conçu, soit la marque ne suscite aucune mémorisation.

Le canal de communication

Il est le vecteur utilisé pour transmettre le message vers le récepteur. Il doit permettre d'atteindre la cible dans de bonnes conditions, en valorisant le message. De multiples canaux de communication sont envisageables : le produit lui-même, les médias classiques, les magasins (publicité sur le lieu de vente ou PLV), le sponsoring d'événements, etc. Un même message peut emprunter plusieurs canaux de distribution (presse, télévision, etc.) : si c'est le choix de l'entreprise, on parle alors de communication multicanale.

Le décodage

Il se passera théoriquement bien si le codage était correctement fait : il doit permettre que le récepteur comprenne le message.

Le récepteur

Il peut être un consommateur, un prescripteur, un distributeur, etc. Si l'émetteur est la source, le récepteur est considéré comme étant la « **cible** ». Il est d'une importance essentielle pour le marketing d'arriver à identifier précisément la cible sous peine de dépenser en pure perte des sommes significatives lors des actions de communication :

- Veut-on toucher une cible large, par exemple les acheteurs actuels, les acheteurs potentiels, les utilisateurs non acheteurs (enfants et jouets par exemple), les prescripteurs, les distributeurs, etc. ?
- Ou préfère-t-on concentrer les moyens sur le « cœur de cible », c'est-à-dire une partie de la cible que l'on juge prioritaire (en raison par exemple de ses moyens financiers ou de l'influence qu'elle exerce) ?

En fonction de la réponse à ces questions, l'entreprise pourra décider de pratiquer une communication indifférenciée ou « **one to many** » : par exemple, la publicité télévisée d'un réseau bancaire positionnée après le journal de 20 heures. Elle peut aussi choisir de privilégier une communication à certains publics plus restreints (« **one to few** »), par exemple avec la présentation d'un nouveau produit faite en avant-première à certains distributeurs sélectionnés. Enfin, la communication « **one to one** » permet d'envoyer un message personnalisé à chaque consommateur, par exemple lorsque le vendeur de téléphonie vous oriente sur l'achat d'un produit en fonction de vos achats passés.

Le bruit

Il perturbe la réception du message : il peut s'agir des concurrents qui défendent leurs produits, de commentaires de l'opinion publique et des médias, de réactions de distributeurs.

Le feed-back

Aussi appelé « retour d'information », il permet à la source de s'assurer de la compréhension et de l'impact de son message auprès de la cible. Le *feed-back* est de nature comportementale lorsqu'il entraîne une action, par exemple le consommateur renvoyant le coupon-réponse ; ou il peut simplement susciter un dialogue, par exemple entre le consommateur et le vendeur. Enfin, il arrive fréquemment que la communication n'engendre

aucun *feed-back*, soit qu'il ne soit pas directement observable, soit que la communication n'ait entraîné aucune réaction.

Une bonne synthèse du processus de communication : les travaux de Laswell

Harold Dwight Laswell, politologue et psychiatre américain, est célèbre pour avoir modélisé la communication de masse à travers une série de questions, les 5 W (« *Who says What to Whom in Which channel with What effect* ») :

- Qui parle ? (émetteur)
- Pour dire quoi ? (message tant sur le fond que sur la forme)
- Comment ? (canal utilisé)
- À qui ? (cible)
- Avec quel effet ? (efficacité du message)

Cette liste de questions peut utilement constituer la base de toute construction d'une stratégie de communication.

Construire le mix de communication

Une communication intégrée

La stratégie de communication doit être construite de manière cohérente avec les autres éléments du marketing mix (produit, prix et distribution). L'entreprise utilise généralement plusieurs modes de communication en les combinant : c'est ce que l'on appelle le « mix de communication ».



Le mix de communication

Nous passerons en revue les différents modes ci-dessous. Le choix entre ces modes tiendra compte des caractéristiques suivantes qui devront être gérées par le service marketing :

- Contraintes budgétaires, car la multiplication des modes de communication est généralement inflationniste...
- Nécessité de personnaliser davantage les messages. Le marketing de masse ne permet pas de toucher assez efficacement les cibles visées et l'augmentation croissante des coûts médias entraîne une grande déperdition des moyens.
- Nécessité d'intégrer les nouveaux vecteurs de communication, Internet, téléphone portable, etc.
- Nécessité de mener une réflexion intégrée pour que les messages envoyés aux consommateurs soient articulés et conçus de manière cohérente et positive. Aujourd'hui les messages sont multiples et émanent de plusieurs sources dans l'entreprise.
- Type de produit vendu. Les entreprises vendant des produits de marques connues utiliseront davantage la publicité qu'une entreprise vendant des pièces détachées pour l'industrie.

- Cycle de vie du produit. Un produit en lancement fera normalement l'objet de plus d'attention qu'un produit déjà installé.

L'entreprise a donc intérêt à bâtir une **stratégie de communication intégrée** pour soigner la délivrance d'un message unique au consommateur. Cela passe par la forme (même identité visuelle, charte graphique respectée, logo de marque similaire sur les cartes de visite, etc.) et par le fond en s'assurant que l'ensemble des messages émis est conforme au positionnement stratégique défini par l'entreprise et ce autant pour la communication interne qu'externe.

Le choix d'une stratégie

Deux grandes stratégies de communication peuvent être choisies : la communication « *push* » ou la communication « *pull* ». Or la plupart des entreprises qui en ont les moyens utiliseront simultanément les deux approches.

La communication « push »

Cela consiste pour l'entreprise à « pousser » son message vers le consommateur. Ce type de communication, aujourd'hui encore dominant, peut prendre de multiples formes :

- spot publicitaire à la télévision ;
- page de publicité dans la presse ;
- publicité dans la boîte à lettres ;
- e-mail publicitaire, etc.

La communication « *push* » présente un intérêt fondamental : elle est élaborée par l'entreprise et en conséquence normalement totalement maîtrisée ! En revanche, comme le consommateur ne l'a pas sollicitée, elle peut être jugée intrusive et se révèle alors contre-productive. Le fait de bien cibler la population visée permet de réduire ce risque. Signalons également le développement sur Internet d'une sorte d'autorisation préalable pour que la marque envoie des communications publicitaires...

La communication « *push* » peut s'adresser aux consommateurs finaux ou viser des cibles dites intermédiaires, comme les influenceurs et les prescripteurs : leaders d'opinion, célébrités, experts reconnus, etc.

La communication « pull »

Elle inverse le schéma, puisque c'est le consommateur qui en est à l'origine :

- visite d'un site Internet pour y trouver de l'information ;
- sites ou services de marques dédiés aux questions des consommateurs ;
- salons professionnels ou grand public ;
- demande de documentation sur un produit, etc.

Le développement d'Internet a fait exploser le recours à ce type de communication, initialement beaucoup utilisé dans le marketing entre entreprises. La communication « *pull* » peut être maîtrisée par l'entreprise (dossier technique Fnac par exemple) ou au contraire échapper en partie à son influence : c'est par exemple le cas du « bouche-à-oreille » lorsque le consommateur demande son avis à un autre.

La publicité

Définition et objectifs

La publicité, anciennement appelée « réclame », est une forme de communication payante utilisant un des grands médias (télévision, radio, presse, cinéma, affichage, Internet) pour envoyer un message promotionnel. Son but est d'attirer l'attention d'une cible visée afin de l'inciter à adopter un comportement souhaité par l'entreprise ou l'organisation émettrice. Elle présente plusieurs caractéristiques :

- Elle permet d'atteindre simultanément un **très grand nombre** de personnes (exemple d'une publicité télévision diffusée avant la finale de la Coupe du Monde de Football qui touchera environ un milliard de personnes !) et se positionne donc comme le type même de la communication de masse.

- Elle permet la **répétition** d'un même message.
- Si la publicité est payante, elle ne recherche **pas forcément un objectif purement marchand**, mais peut concerner la promotion d'un homme politique ou d'une association humanitaire.
- Elle est **unilatérale**, envoyée par l'émetteur sans dialogue avec le récepteur.
- Elle est totalement **maîtrisée** par l'émetteur.
- Elle est systématiquement **valorisante** pour la marque ou le produit concerné.
- Elle est généralement **coûteuse**.

Disposant de peu de temps pour convaincre, la publicité doit faire appel à des techniques lui permettant de produire un impact fort : créativité, originalité, crédibilité, mais aussi sélection judicieuse des supports. Et elle ne peut s'inscrire que dans un contexte de continuité, sous peine de totale inefficacité : comme le disent les publicitaires américains, « *Reputation comes from repetition* ».

À la différence du marketing direct, le principal objectif de la publicité est de provoquer un effet différé sur le comportement du consommateur :

Publicité et effet différé sur le comportement du consommateur

Alors que le marketing direct va rechercher un effet immédiat auprès des consommateurs, la publicité va généralement provoquer un effet indirect et différé sur le comportement du consommateur. D'abord focalisée sur la connaissance de la marque ou du produit en cherchant à créer ou à développer la notoriété, la publicité va ensuite permettre de diffuser des informations factuelles sur les produits et les services. Dans une deuxième étape, l'objectif de la publicité sera donc de développer la valorisation de l'image de marque en jouant sur des ressorts plus affectifs : la sympathie, l'émotion, le rêve, etc. Enfin, dans une troisième étape, la publicité cherchera à faire agir le consommateur pour qu'il réalise l'achat du produit concerné.

On peut dès lors établir une typologie des publicités selon leur objectif principal :

- La **connaissance** : la publicité est alors utilisée pour favoriser la demande initiale ; c'est souvent le cas lors du lancement d'une nouvelle marque ou au début du cycle de vie d'un produit.
- L'**information** : la publicité permet alors de décrire le produit, ses nouvelles fonctionnalités, son nouveau prix, etc. Elle est utile lors du lancement d'une innovation majeure ainsi que pour communiquer sur la stratégie de l'entreprise.
- La **persuasion** : il s'agit ici pour la publicité de construire la préférence de marque en persuadant le consommateur que le produit ou la marque doivent faire l'objet de son choix. Ce type de publicité est très utilisé dans un environnement concurrentiel.
- La **fidélisation** : la publicité va entretenir la relation client avec le consommateur en lui rappelant la supériorité du bénéfice produit. Cette approche se rencontre souvent dans le cas de marchés en phase de maturité.

Les grands types de médias

On distingue traditionnellement six grands types de médias : la télévision, la radio, le cinéma, la presse, l'affichage et Internet. Leurs points forts et faibles sont résumés dans le tableau suivant :

Points forts et faibles des différents médias

Média	Points forts	Points faibles
PRESSE	✓ Durée de vie des messages ✓ Qualité (visuel plus message) ✓ Couverture, ciblage, fidélisation	✓ Délais de mise en œuvre ✓ Coût parfois élevé ✓ Nécessite plusieurs titres
TÉLÉVISION	✓ Couverture nationale ✓ Coût faible par contact ✓ Grande créativité (image/son) ✓ Puissance du média	✓ Coût très élevé en absolu ✓ Risque de saturation ✓ Peu de sélectivité ✓ Taux de mémorisation faible
RADIO	✓ Grande sélectivité possible ✓ Coût faible ✓ Flexibilité/changement du message	✓ Attention réduite ✓ Absence de visualisation ✓ Taux de mémorisation très faible
CINÉMA	✓ Très grande qualité ✓ Image haut de gamme ✓ Taux de mémorisation élevé	✓ Couverture et pénétration faibles ✓ Peu de répétition ✓ Frais et délais élevés
AFFICHAGE	✓ Bonne couverture ✓ Peut être très « impactant » ✓ Flexibilité et rapidité	✓ Qualité réduite ✓ Nécessite une forte créativité ✓ Très peu sélectif

Média	Points forts	Points faibles
INTERNET	✓ Flexibilité et rapidité ✓ Grande sélectivité et coût réduit ✓ Seul média interactif	✓ Cible jeune et urbaine ✓ Impact encore à estimer ✓ Parfois difficile à maîtriser

Donnons quelques informations en complément.

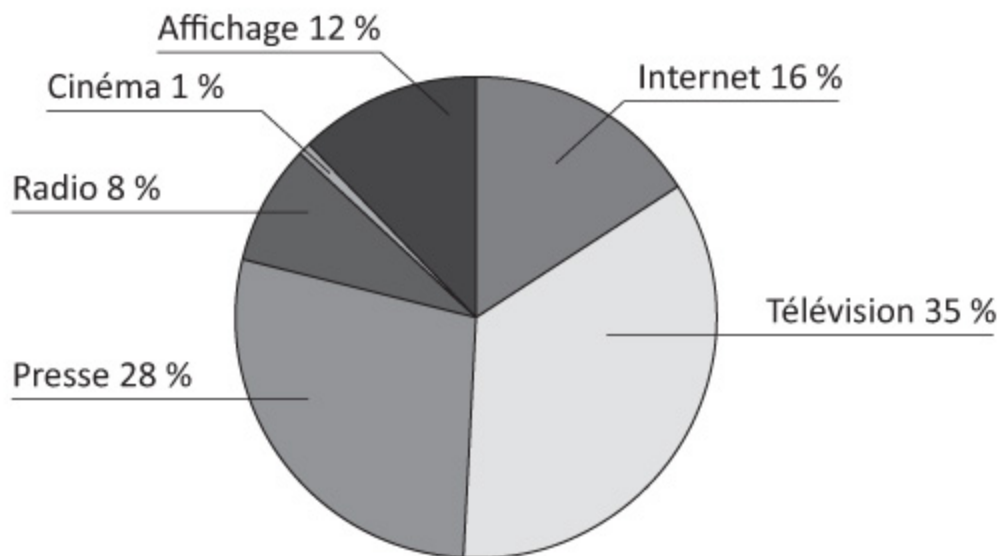
- La **presse** recouvre des réalités différentes : la presse quotidienne nationale (PQN), la presse quotidienne régionale (PQR), la presse magazine, la presse professionnelle, la presse gratuite, etc. En matière de publicité, elle présente une caractéristique intéressante, car elle peut être consommée plusieurs fois : chaque exemplaire d'un magazine est en moyenne consulté entre trois et quatre fois.
- La **télévision** est le média le plus puissant, car elle est présente dans la quasi-totalité des foyers français. Elle se caractérise par un coût élevé dû à la fois au coût d'achat d'espace publicitaire et au coût de réalisation du film : une campagne de télévision classique, passant sur l'une des grandes chaînes généralistes, basée sur des spots utilisant le format habituel de vingt secondes, aura un budget minimum d'environ 1 million d'euros. La télévision constitue le domaine privilégié de ce que l'on appelle les « grands annonceurs » : constructeurs automobiles, opérateurs de téléphonie, grande distribution, marques de biens de grande consommation.
- La **radio** permet d'opérer avec une sélectivité géographique bien ciblée : son coût faible et la rapidité de sa mise en œuvre lui confèrent un grand intérêt pour les opérations de promotion en grande distribution.
- Le **cinéma** est souvent utilisé comme média de complément (utilisation d'une version longue du film de télévision), car son audience est relativement faible par rapport aux autres médias. Grâce à sa qualité exceptionnelle et à la grande captivité du public, son taux de mémorisation est très élevé.
- L'**affichage** dispose d'une grande variété de supports (mobiliers urbains, affichage dans les transports, sur des façades de bâtiments, etc.). Il

nécessite une grande créativité, mais son impact est particulièrement difficile à mesurer.

- **Internet** (voir la règle d'or 10) est un média en forte progression. La publicité en ligne se fait généralement sous forme de campagne publicitaire, grâce à la diffusion de bandeaux ou bannières publicitaires (c'est ce que l'on appelle le « *display* ») ou de liens sponsorisés (appelés « *search* »).

Le panorama publicitaire en France en 2012 pouvait se résumer ainsi : les dépenses des annonceurs représentaient un total de 11,2 milliards d'euros, en baisse d'environ 3 % par rapport à l'année précédente. C'est la communication *via* la presse (– 7 %) et la télévision (– 3 %) qui ont le plus souffert.

La répartition entre les différents médias était la suivante :



Source : France Pub sur le site IREP

Quel média choisir ?

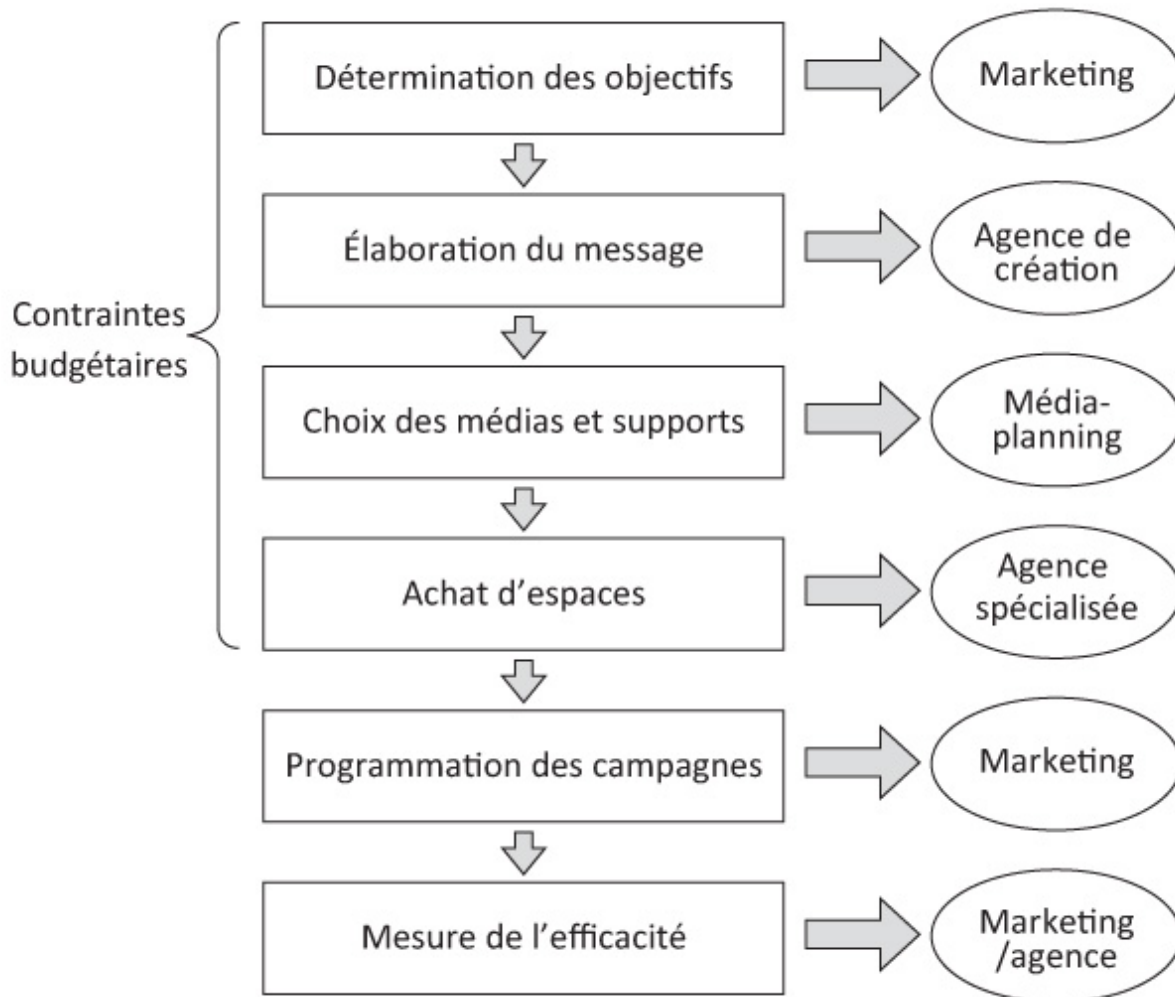
Le choix des médias se fera en tenant compte des objectifs et des contraintes de l'entreprise. On se posera les questions suivantes :

- **Comment couvrir la cible ?** Une cible large sera difficilement atteinte par le cinéma ; un produit nécessitant une visualisation de très haute qualité éliminera le média presse quotidienne.
- **Comment valoriser le message ?** On tiendra par exemple compte de la nécessité de démonstration ou d'argumentation.
- **La répétition est-elle un critère important ?** Dans ce cas, la télévision et la radio seront plus adaptées que la presse magazine.
- **Quel est le budget global ?** Certains médias se trouveront éliminés d'office en cas de contraintes budgétaires fortes (cinéma et télévision).
- **Quels sont les délais ?** Une campagne d'affichage sur les panneaux Decaux se réserve un an à l'avance pour la période de Noël.
- **Quels formats choisir ?** On peut opter pour un spot télévisé de dix, vingt ou trente secondes ou pour une insertion de presse d'un quart de page, d'une demi-page, d'une page entière, voire d'une double page.
- **Quel emplacement choisir ?** La quatrième de couverture d'un magazine est davantage vue qu'une publicité en page intérieure.
- **Quel support choisir ?** Un support est un vecteur de communication, comme un titre de magazine par exemple.
- **Quelle période choisir ?** Ce choix se fera en fonction du budget, de la saisonnalité des ventes et des actions de la concurrence.

Pour réaliser ce choix dans de bonnes conditions, il est recommandé d'évaluer les supports à l'aide de quelques outils : calcul du taux de pénétration, estimation de la couverture de la cible et de la répétition moyenne, estimation de la pression publicitaire à l'aide de l'indicateur GRP (*Growth Rating Point*). L'entreprise mesurera également la **part de voix** ou « *share of voice* » (SOV), c'est-à-dire la part représentée par ses dépenses de publicité rapportée aux dépenses totales de publicité sur son segment de marché, et elle comparera cette part de voix à sa part de marché.

Synthèse : élaborer une stratégie publicitaire

Le schéma suivant reprend les différentes étapes de l'élaboration d'une stratégie publicitaire, ainsi que les principaux intervenants.



Stratégie publicitaire et intervenants

La gestion de la publicité dépendra de la taille et des moyens de l'entreprise. Dans une petite entreprise, le dirigeant ou le responsable marketing pourra s'occuper de l'ensemble des fonctions, depuis l'élaboration du message publicitaire jusqu'à l'achat d'espace. Une grande entreprise aura, elle, la possibilité de recourir à des agences de publicité travaillant sur la création, la détermination d'un plan média et l'achat d'espace.

Petit lexique du processus de création publicitaire

L'entreprise ou « annonceur » prépare un cahier des charges ou « brief » pour l'agence : il s'agit d'un document simple décrivant le marché, la concurrence, l'histoire de la marque, la stratégie marketing, les contraintes de l'entreprise et quelques idées sur la campagne. L'agence va ensuite élaborer une ou plusieurs plateformes créatives, parfois appelées « *copy strategy* ». Elles seront alors validées par l'annonceur avant d'être déclinées sous la forme de maquettes sommaires, les « *rough* ». Ce n'est qu'après cette phase que commencera la réalisation des documents définitifs ou « production ».

La promotion des ventes

Définition et objectifs

Les dépenses de promotion sont désormais en forte croissance et représentent des budgets très élevés dans le secteur des biens de grande consommation comme dans celui des biens d'équipement semi-durables (électroménager et automobile par exemple). Cette croissance s'explique par de nombreux facteurs :

- L'objectif de développement du chiffre d'affaires à court terme est prioritaire et l'entreprise considère que la promotion permet d'y répondre mieux que la publicité.
- Le coût de la publicité est devenu prohibitif pour les petites et moyennes entreprises.
- L'encombrement publicitaire dans certains secteurs est devenu si important que le seuil de saturation est presque atteint.
- Le contexte actuel de crise économique semble favoriser une sensibilité accrue des consommateurs aux avantages promotionnels.
- La grande distribution privilégie les actions promotionnelles dans un but de fidélisation de la clientèle.

En un mot !

La promotion des ventes désigne l'ensemble des avantages temporaires destinés à stimuler la demande, l'utilisation, l'achat ou la distribution d'un produit ou d'un service. À la différence de la publicité, qui crée généralement un effet différé et prolongé, la promotion des ventes a pour objectif de déclencher immédiatement une réaction active du consommateur ou du distributeur

La promotion des ventes peut nourrir plusieurs objectifs : améliorer les ventes à court terme, faire découvrir un nouveau produit, recruter de nouveaux acheteurs, inciter les distributeurs à référencer un nouveau produit ou à passer des commandes plus importantes sur un produit existant, etc. On distingue les promotions orientées vers les consommateurs de celles destinées aux distributeurs.

Les techniques de promotion auprès des consommateurs

Il existe de nombreuses techniques promotionnelles que nous avons choisi de regrouper par grandes familles.

La réduction de prix

Il s'agit d'une baisse immédiate et sans conditions du prix consommateur de l'article qui peut prendre plusieurs formes présentées dans le tableau ci-après :

Remise pourcentage	Réduction en pourcentage accordée généralement sur des catégories de produit
Prix spécial	Prix réduit chiffré, sans formulation du montant de la réduction
Prix spécial nouveauté	Prix spécial accordé sur un produit nouveau et communiqué spécifiquement
Prix barré	Réduction de prix mise en évidence par la comparaison avec le prix de référence barré
Prix coûtant	Vente d'un article au prix d'achat sur facture, et donc sans marge avant du distributeur
Prix spécial pack	Forme de prix spécial signalée sur le pack sans indication de montant
Réduction immédiate	Réduction immédiate indiquée en valeur absolue ou en pourcentage
Gratuit inclus	Type de réduction immédiate exprimée en pourcentage de gratuité
Réduction automatique	Réduction faite automatiquement par le système de caisse sur une période définie
Reprise du produit	Offre d'une somme forfaitaire à valoir sur l'achat du produit de remplacement

Les réductions de prix présentent un avantage de simplicité, de compréhension rapide par le consommateur et de flexibilité dans le temps et l'espace. Elles nécessitent en contrepartie d'être significatives et facilement identifiées par le consommateur (en magasins bien sûr, mais également en communication). L'entreprise doit veiller à les utiliser de manière exceptionnelle afin de ne pas altérer la politique prix et l'image de marque.

Les bons de réduction ou « couponing »

Ce sont des titres donnant droit à une réduction déduite en caisse sur un ou plusieurs articles déterminés. Ils peuvent être délivrés dans le magasin ou en dehors (boîte à lettres, mailing, presse, autres produits, Internet, etc.). Chaque année, plusieurs millions de coupons sont distribués en France pour un taux de remontée estimé à environ 5 %.

Les offres de remboursement (ODR)

Elles désignent le remboursement total ou partiel d'un ou plusieurs articles, sur demande du consommateur et sur la base de preuves d'achat.

Les avantages liés à la quantité de produit

Il peut s'agir d'un format promotionnel, contenant 30 ou 50 % de produit en plus vendu au prix du produit normal, ou d'un système de lots, par exemple trois unités au prix de deux. Ce type de promotion doit être utilisé avec précaution, car il risque de cannibaliser les ventes du produit « normal » auprès de clients qui auraient de toute façon acheté le produit.

L'essai gratuit

L'entreprise donne la possibilité aux consommateurs d'essayer le produit sans débours financier. Cela peut prendre la forme de :

- une distribution d'échantillons, par exemple la remise d'une miniature de parfums ;
- un essai gratuit du produit en magasin, par exemple une dégustation de vins ;
- un essai gratuit du produit pendant une période limitée, par exemple un logiciel antivirus pendant un mois.

Les primes

De menus objets sont obtenus par l'acheteur d'un produit au moment de l'acte d'achat. Il peut s'agir d'une prime directe (objet remis en même temps) ou différée (en échange de plusieurs preuves d'achat). Dans ce dernier cas, la prime cherche à récompenser la fidélité du client.

Les jeux et concours

Ce sont des compétitions à caractère ludique fondées sur l'espérance de gains importants.

Les techniques de promotion auprès des distributeurs

Les promotions auprès des distributeurs visent à favoriser le référencement, à obtenir plus d'espace et de visibilité pour les produits de l'entreprise et bien sûr à pousser les distributeurs à passer des commandes plus importantes. Elles peuvent être déclinées en :

- réduction de prix de vente pendant une période donnée ;
- cadeaux (en nature ou en argent) aux détaillants ;
- fourniture gratuite d'objets promotionnels (stylos, agendas, etc.) ;
- concours des meilleurs distributeurs, etc.

Les actions hors médias

Les relations publiques

Les relations publiques ont pour objet d'**établir un contact et une relation de confiance avec des acteurs importants et influents** afin de créer un mouvement de sympathie et d'adhésion envers l'entreprise. Le bénéfice attendu est un développement de la notoriété et de l'image des marques et des produits pour un coût sensiblement inférieur à une campagne de publicité. L'entreprise cherchera à toucher ces publics de prescripteurs ou de leaders d'opinion à travers des actions de lobbying et d'information : voyages d'études, visites d'entreprises, parrainage de conférences, etc.

Les relations presse

Elles permettent d'accroître sensiblement la présence médiatique de l'entreprise sans supporter le coût d'un achat d'espaces publicitaires : l'entreprise obtient ainsi une diffusion gratuite d'information sur ses marques et ses produits. Les relations presse jouent un rôle capital dans certains secteurs dans lesquels l'utilité des produits est discutée (produit amincissant par exemple), en cas de crise afin de pouvoir réagir rapidement

et enfin lorsque les moyens financiers de l'entreprise ne lui permettent pas d'investir en médias. Les principaux outils utilisés sont le communiqué de presse (lors d'un événement particulier), le dossier de presse (par exemple pour le lancement d'un nouveau produit), les conférences de presse et les voyages. On pourra mesurer l'efficacité d'un service interne ou d'une agence de relations presse en **valorisant la publicité rédactionnelle** ainsi obtenue.

Les autres actions

Elles regroupent :

- le sponsoring sportif, qu'il s'agisse d'une manifestation sportive ou du soutien spécifique à un individu ou une équipe ;
- le mécénat, artistique par exemple ;
- le parrainage, pour une cause humanitaire ou scientifique par exemple.

Toutes ces actions nécessitent d'être parfaitement cohérentes avec les valeurs de l'entreprise et impliquent un engagement sur le long terme.

Développer le marketing relationnel

Objectifs

- ✓ **Comprendre** l'importance du capital clients
- ✓ **Accroître** la fidélité des clients
- ✓ **Maîtriser** les techniques de fidélisation
- ✓ **Construire** le CRM

Du marketing transactionnel au marketing relationnel

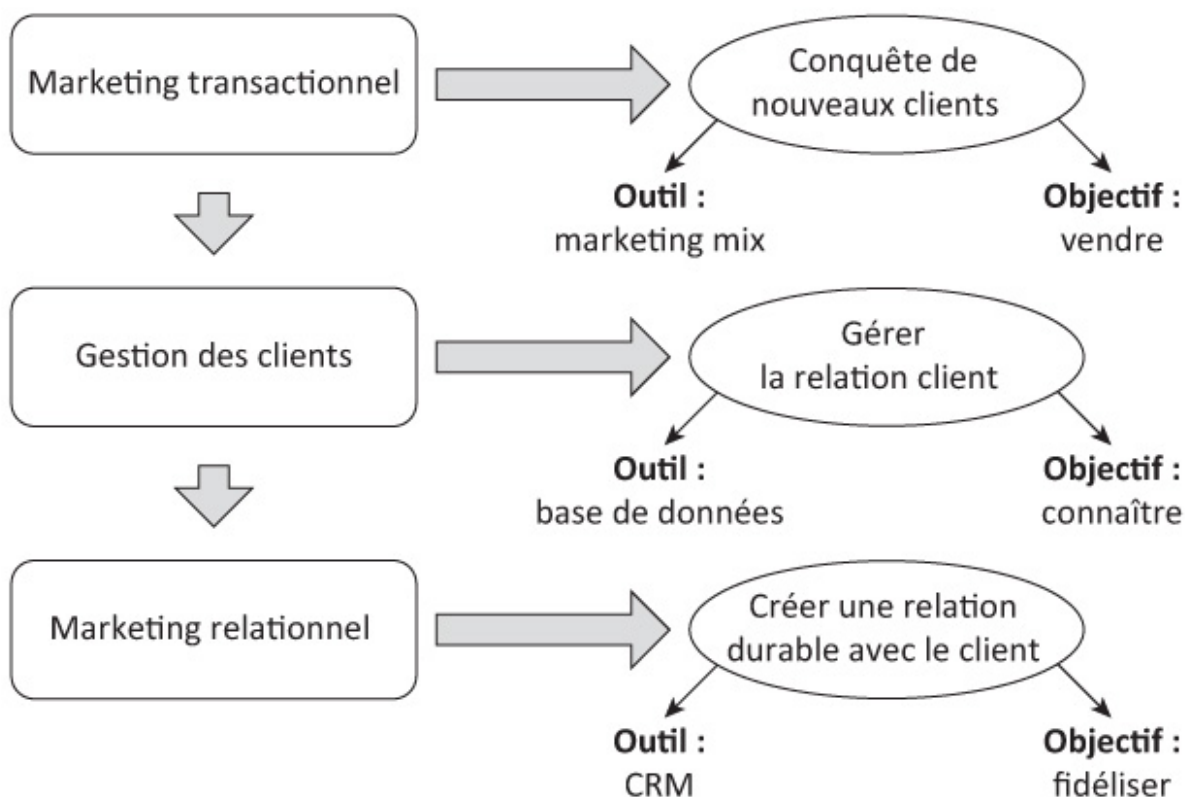
Nous avons vu lors des chapitres précédents la nécessité pour le marketing de comprendre le marché et les comportements des consommateurs avant de bâtir une stratégie basée sur les quatre piliers du marketing mix, le produit, le prix, la distribution et la communication. Cependant, une nouvelle dimension apparaît fondamentale : il est aujourd'hui vital pour l'entreprise de créer et entretenir des relations rentables avec ses clients. C'est l'objet du marketing relationnel.

Définition

L'objet initial du marketing a consisté à attirer de nouveaux clients pour qu'ils opèrent des transactions. Le développement du marketing des services et l'augmentation de la pression concurrentielle ont amené les entreprises à comprendre la nécessité de conserver leurs clients actuels et de construire avec eux des relations équilibrées sur le long terme.

Dans la phase de marketing transactionnel, les actions marketing ont un objectif prioritaire : concrétiser une vente. En marketing transactionnel, on se soucie de maximiser le taux d'achat (de transformation), de réponse (de remontée), et de minimiser le coût par transaction. Les entreprises ont ensuite développé des outils statistiques d'analyse des données leur permettant une connaissance approfondie de leurs clients : cette gestion de la relation client (GRC) a d'abord été cantonnée à une simple activité de gestion des informations clients. Elle a depuis évolué vers le développement du marketing relationnel : **on parle de marketing relationnel, par opposition à marketing transactionnel** puisque l'objectif n'est pas uniquement de vendre de façon ponctuelle des produits ou des services, mais également de fidéliser la clientèle et d'optimiser sa valeur. En marketing relationnel, on se préoccupe de créer, de maintenir et de valoriser une relation commerciale avec les clients sur une longue période de temps. On ne réfléchit plus seulement en termes d'actions ponctuelles, mais plutôt en mode de cycle de vie. Dans cette optique, on cherche à faire migrer les clients le long d'un *continuum*, passant de l'état de prospect à client,

d'occasionnel à régulier, de consommateur du produit à ambassadeur de la marque.



Du marketing transactionnel au marketing relationnel

En un mot !

Le marketing relationnel est une forme de marketing qui vise à établir, à maintenir et à valoriser des relations commerciales positives, durables et rentables entre une entreprise et ses clients. Les services marketing se préoccupent de la qualité, de la longévité, de la profondeur et de la valeur de la relation entre une entreprise et ses clients.

Les spécificités du marketing relationnel

L'établissement de relations durables entre l'entreprise et ses clients ne peut reposer uniquement sur la qualité de la communication. Elle doit être

fondée sur des éléments tangibles dont les deux plus importants sont :

- La **valeur perçue** : les clients se tourneront naturellement vers l'offre qui leur paraît présenter la valeur perçue la plus élevée, c'est-à-dire celle dont la différence entre l'ensemble des bénéfices et le coût est plus élevée que les offres concurrentes similaires. Concrètement, cela va reposer à la fois sur des facteurs objectifs (qualité, fiabilité, solidité, performances, etc.) et sur des aspects subjectifs, dépendant des attentes du client.
- La **satisfaction client** : elle dépend de plusieurs facteurs propres au comportement de chaque consommateur (voir la règle d'or 2) : les performances du produit, l'attention portée au client, le sentiment d'avoir réalisé une « bonne affaire », les réactions de l'entourage, la création d'un lien émotionnel avec le produit, la marque ou le magasin, etc. Elle s'exprime comme un sentiment positif ou négatif résultant de la comparaison entre des attentes et des résultats.

La difficulté d'évaluer la satisfaction client réside dans son caractère spécifique à chaque personne et à chaque situation. Ainsi par exemple, un train arrivant à l'heure n'entraînera pas de satisfaction particulière ; le même train arrivant significativement en retard entraînera une grande insatisfaction.

Dans le cas idéal, l'entreprise, connaissant parfaitement le client et ses besoins et désirs, construit une stratégie de séduction, puis lui propose une offre de valeur perçue pertinente qui le comble au-delà de ses attentes : la satisfaction client sera alors optimale.

Pour se trouver dans cette situation, l'entreprise doit construire un programme de marketing relationnel reposant sur les points suivants :

- **Une gestion sélective des clients** : l'entreprise doit approfondir la connaissance de ses clients avant de sélectionner ceux qui présentent un intérêt réel, soit en termes de rentabilité, soit en termes de potentiel, soit en termes d'image. Et ce n'est que pour ces groupes de clients que l'entreprise a intérêt à développer un programme d'offres attractives et d'avantages particuliers.
- **L'établissement d'un contact direct** : le développement d'Internet a favorisé la création d'une relation directe entre les marques et le client

(voir la règle d'or 10).

- **La recherche d'une fidélisation sur le long terme** : aujourd'hui, le coût de recrutement d'un nouveau client est en moyenne sept à huit fois plus élevé que le coût nécessaire à son maintien : cela s'explique par l'évolution démographique, la multiplication des offres de la concurrence, l'augmentation du taux d'équipement, et la plus grande difficulté à convaincre le consommateur potentiel. Le marketing a compris que la perte d'un client était bien plus dommageable que la non-réalisation d'une vente ponctuelle.

Fidéliser pour maximiser la « valeur à vie du client »

La valeur à vie du client représente la valeur de la totalité des achats que le client pourrait effectuer tout au long de sa relation avec l'entreprise. En intégrant ce paramètre, l'entreprise peut dès lors accepter de perdre de l'argent sur une transaction donnée afin de construire une relation long terme qui lui procurera un gain substantiel

- **Le développement de la « part de clients »** : il s'agit là d'augmenter la part de l'entreprise dans les achats réalisés par le client dans la même catégorie de produits (cette part de client est aussi parfois curieusement appelée « taux de nourriture » dans la distribution). Par exemple, une banque va chercher à récupérer l'épargne qu'un client aura déposée dans d'autres établissements bancaires. Et c'est la qualité de la relation client qui permettra à l'entreprise de capter une part croissante du budget d'un client dans une catégorie de produits.

La notion de capital client

Il représente la **valeur de la relation client exprimée par la contribution financière possible totale des clients actuels et potentiels à l'entreprise** : fort logiquement, plus l'entreprise compte de clients fidèles et rentables, plus son capital client est important. Un capital client positif est observé si le consommateur forme des associations fortes, favorables et uniques avec

le nom de la marque. Avec un consommateur de moins en moins fidèle, le capital client est de plus en plus difficile à sauvegarder par les entreprises. Il impose des efforts permanents pour celles qui souhaitent le conserver et surtout le développer. L'entreprise devra donc s'attacher à gérer ce capital client comme elle le ferait avec un portefeuille d'actifs : il lui faudra distinguer parmi ses clients ceux sur lesquels elle souhaite investir en marketing relationnel (clients rentables ou potentiellement rentables et clients fidèles ou potentiellement fidèles) de ceux sur lesquels l'investissement ne serait pas rentable. Notons que ce capital client est parfois valorisé : la « patientèle » d'un médecin ou le fonds de commerce du courtier en assurances en est une bonne illustration.

Construire un programme de fidélisation

Quels objectifs ?

La fidélisation client est un concept propre au marketing relationnel apparu dans les années 1970. Dans ce cadre, la fidélisation est une technique marketing dont l'objectif est de « conserver » les bons clients en construisant et développant des relations étroites et privilégiées. La fidélisation est une démarche globale devant s'inscrire en totale cohérence avec les autres éléments du marketing mix, ainsi qu'avec les plans d'acquisition de nouveaux clients.

Qu'est-ce qu'un client fidèle ?

Il existe plusieurs « degrés » de fidélité : de la consommation occasionnelle à la consommation exclusive (le client ne s'adresse plus qu'à une seule entreprise pour le produit ou service qu'il recherche). Certaines entreprises recherchent la fidélité exclusive : si l'individu renouvelle son abonnement à Canal +, il est fidèle, mais s'il ne le fait pas, il est infidèle ! Cette conception de la fidélité nous semble aujourd'hui excessive, car dans l'univers concurrentiel des biens de grande consommation et même des biens d'équipements, il est rare de constater une fidélité absolue, du type,

« je roule Peugeot depuis trente ans ». Dès lors, on peut retenir la définition suivante :

Un client fidèle

Un client fidèle est un client que l'on **conserve dans le temps** et qui **consomme régulièrement** les produits ou services proposés par l'entreprise.

Pourquoi un client est-il fidèle à une marque ou un produit ?

Il est important que le marketing comprenne bien les fondements de la fidélité du client, car ils conditionnent la « solidité » de sa fidélité. La fidélité peut en effet être de plusieurs natures :

- La **fidélité contrainte** : le client est fidèle parce qu'il n'a pas la possibilité de faire autrement, soit parce qu'il se trouve en face d'une situation de monopole (SNCF par exemple), soit parce que les coûts du changement sont dissuasifs (changement d'un système informatique par exemple).
- La **fidélité de confort** : le client n'a pas envie de rechercher des offres concurrentes, a peur de modifier ses habitudes et pense qu'il est plus facile de rester avec la même marque (exemple du constructeur automobile et de la reprise de l'ancien véhicule).
- La **fidélité de satisfaction** : le client montre un attachement réel pour la marque et le produit fondé sur des éléments rationnels et affectifs et résultant d'une satisfaction élevée.

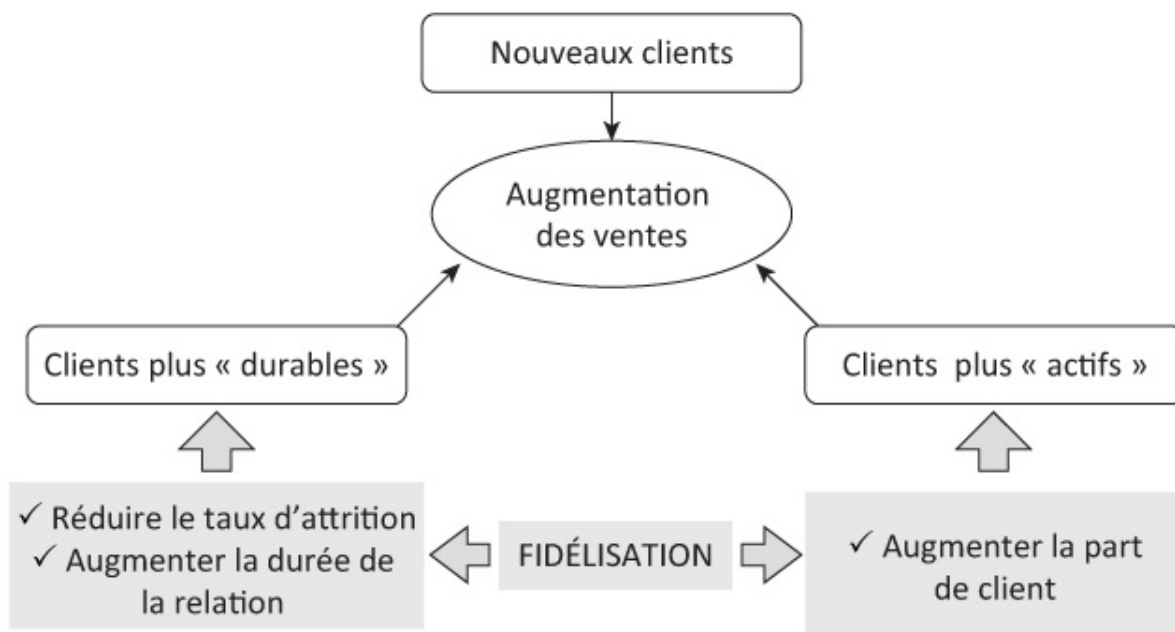
Les fidélités « contrainte » ou « de confort » sont évidemment beaucoup plus fragiles et potentiellement moins durables que la fidélité de satisfaction.

Satisfaction = fidélité ?

Si l'insatisfaction entraîne généralement une absence de ré-achat, la relation entre satisfaction et fidélité n'est pas aussi linéaire. Certains éléments vont perturber le caractère automatique de ce lien : les sollicitations croissantes des concurrents, le goût du consommateur pour la nouveauté et le changement, l'intrusion de l'irrationnel, etc. Et il semble que ce soit uniquement en cas de très grande satisfaction que l'entreprise puisse espérer une plus grande fidélité de ses clients !

La fidélisation, moyen d'augmenter les ventes de l'entreprise

Une entreprise cherche traditionnellement à acquérir de nouveaux clients : certaines équipes commerciales sont par exemple primées sur l'ouverture de nouveaux points de vente. S'il s'agit d'un moyen important pour accroître le chiffre d'affaires d'une entreprise, ce n'est pas le seul. Comme le montre le schéma suivant, l'entreprise a trois possibilités pour développer ses ventes :



Fidélisation et augmentation des ventes

Sur des marchés de plus en plus saturés, où la situation concurrentielle se durcit, il apparaît que les coûts de prospection de nouveaux clients sont supérieurs aux coûts de conservation des clients, de l'ordre de cinq à dix. Une entreprise a donc tout intérêt à investir pour conserver ses clients plutôt qu'à tenter de conquérir les clients servis par d'autres fournisseurs. L'objectif d'un programme de fidélisation sera alors de :

- Diminuer le taux d'attrition (ou de défection) des clients : si moins de clients quittent l'entreprise, cela augmentera mécaniquement ses ventes.
- Accroître la durée de la relation entre le client et l'entreprise (voir ci-dessus la notion de « valeur à vie du client »).
- Augmenter la part de client (ou le chiffre d'affaires moyen de chaque client, voir ci-dessus).

La fidélisation, moyen d'augmenter la rentabilité de l'entreprise

Sur une longue période, il existe une corrélation entre la capacité d'une organisation à fidéliser ses clients et ses résultats exprimés en parts de marché, en rentabilité et en croissance. Cela provient notamment de l'écart entre le coût de recrutement d'un nouveau client par rapport au coût engendré par la conservation d'un client existant : les clients fidèles nécessitent moins d'investissements marketing. D'autre part, les clients fidèles font davantage d'achats récurrents sans sollicitations marketing promotionnelles et peuvent également procéder à des achats croisés sur plusieurs segments de produits ou services : cela augmente encore leur rentabilité.

La fidélisation, moyen d'améliorer la pérennité de l'entreprise

Une entreprise disposant d'une clientèle durablement fidèle sera plus solide. Les entreprises qui sont en mesure de conserver leur base de clientèle et en particulier leurs « bons clients » sont celles qui non seulement résistent le

mieux aux dépressions conjoncturelles, mais aussi sont le plus capables de financer leurs projets de développement.

La fidélisation, moyen d'améliorer l'image de l'entreprise

En diffusant un bouche-à-oreille positif, les clients fidèles se transforment en véritables ambassadeurs bénévoles de la marque ou de l'entreprise : ils donnent des recommandations, se transforment en prescripteurs et peuvent même collaborer à l'amélioration des produits et services de l'entreprise.

Quels outils ?

La fidélisation résulte d'un ensemble de moyens et d'actions mis en synergie pour élaborer une véritable stratégie d'entreprise visant à produire de la valeur ajoutée pour l'entreprise comme pour ses clients. Le tableau suivant présente les principaux outils de fidélisation et leurs objectifs :

Les principaux outils de fidélisation

Outil / Objectif	Éviter défection	Garder longtemps	Vendre plus	Créer appartenance
Intégration	•			
Newsletter		•	•	•
Mailings	•		•	
Carte fidélité	•	•	•	•
Programme points	•	•	•	
Clubs	•	•		•
Coupons			•	
Service consommateur	•	•		
Numéro vert	•	•		
Parrainage			•	

Rappelons tout d'abord que le premier outil de fidélisation des clients est représenté par le produit lui-même : le meilleur programme de fidélisation du monde ne saurait combler les déficiences d'un produit ne correspondant pas aux attentes du client. Et cela ne s'arrête pas au seul produit, mais concerne également l'environnement lors de la vente, c'est-à-dire la qualité de l'accueil, la pertinence des réponses apportées aux questions des clients et l'ensemble des services accompagnant la vente. Le professionnalisme des vendeurs, le respect apporté aux clients, certaines possibilités pratiques comme le paiement fractionné ou la reprise du produit sans difficulté sont autant de facteurs n'entrant pas dans un programme de fidélisation, mais participant à la satisfaction du client et dans une large mesure à sa fidélité.

Les systèmes d'intégration du nouveau client

Ils vont lui permettre de se sentir valorisé en lui confirmant la pertinence de son choix d'achat. Cela peut prendre la forme d'un courrier de remerciement et de bienvenue, voire d'un appel téléphonique personnalisé pour s'assurer que la relation commerciale débute dans les meilleures conditions. Ce système relativement peu coûteux devrait être systématiquement mis en place.

La newsletter et l'ensemble des lettres d'information ou magazines

Ils fournissent aux clients des informations sur les nouveaux produits ou services, des conseils, des témoignages ; ils peuvent également proposer des offres commerciales afin de favoriser l'achat d'impulsion. Ils seront envoyés par voie électronique ou par courrier. Ces lettres ne seront pas conçues comme un simple document publicitaire, mais bien comme un véritable outil de communication institutionnelle, commerciale et promotionnelle. Ils donneront aux lecteurs l'impression de recevoir une information utile et adaptée à ses préoccupations et renforceront ainsi

l'intérêt qu'ils portent à la marque. L'inconvénient des lettres d'information est engendré par le coût de conception et de maintien actualisé du support.

Les e-mailings personnalisés

Ils permettent de s'adresser nominativement à chaque client pour créer une relation forte avec lui. L'intérêt de ce type de communication personnalisée est sa flexibilité, sa réactivité et son coût d'administration, qui demeure relativement faible. Il est particulièrement adapté à une communication brève, comme la présentation d'un nouveau produit par exemple. Malgré sa souplesse, ce système présente des inconvénients liés à certaines contraintes légales (obligation d'information), à la nécessité d'actualiser régulièrement les fichiers et enfin au risque de saturation du client.

Les cartes de fidélité

Elles se sont beaucoup développées ces dernières années. Elles offrent la possibilité de donner aux clients des avantages multiples, allant au-delà de la simple récompense :

- conditions d'achat préférentielles, par exemple par le biais d'une réduction systématique sur les prix de tous les produits ;
- conditions d'achat ponctuelles, par exemple lors du lancement d'un nouveau produit ;
- remises proposées chez certains partenaires ;
- adhésion gratuite au magazine de l'enseigne ou de la marque ;
- possibilité de souscrire un crédit à la consommation ;
- possibilité de fractionner le paiement ;
- invitations à des soirées ou des événements prestigieux, etc.

Ces cartes peuvent être gratuites (Décathlon) ou payantes (Fnac). Elles présentent en outre l'avantage pour l'entreprise de pouvoir récupérer des informations sociologiques et comportementales sur le client.

Les programmes à points

Ils ont été initialement créés par des compagnies aériennes pour récompenser leurs voyageurs les plus fréquents : on leur octroyait alors des « *miles* ». Ce système s'est fortement développé, généralement en liaison avec les cartes de fidélité. Chaque client accumule des points en fonction de sa consommation et peut ensuite les convertir en avantages divers : soit en produits de l'entreprise, soit sur un catalogue d'autres produits (exemple du programme de fidélité « *Avantage* » du LCL). L'attrait pour le client résidera dans le caractère significatif de la conversion et dans le choix des cadeaux proposés : si le client a le sentiment que les récompenses promises ne correspondent pas à la réalité des cadeaux, l'effet du programme sera fortement contre-productif. La gestion d'un tel dispositif est encore réservée aux entreprises disposant de moyens importants, car elle nécessite un système d'enregistrement et de suivi relativement complexe.

Les clubs

Ce sont des structures dont les clients peuvent devenir membres afin d'obtenir des avantages particuliers. Ils ont pour objet principal de regrouper les meilleurs clients de l'entreprise afin de fidéliser, de renforcer leur sentiment d'appartenance et bien sûr de développer leur montant moyen d'achat. La notion même de club implique pour l'entreprise la volonté de créer une relation durable avec le client. À la différence de la carte de fidélité, l'appartenance à un club ne se traduira pas forcément par l'obtention d'une remise ou d'une récompense matérielle : la reconnaissance statutaire (invitation à la conférence d'un grand philosophe), l'accompagnement personnalisé du client (prise en charge du voyageur d'une compagnie aérienne à son domicile), l'accès à des offres inédites et fortement différenciées (visite privée d'un musée en dehors des heures d'ouverture) constitueront les leviers privilégiés du club.

Les coupons

Ce sont avant tout un outil de promotion des ventes (voir la règle d'or 8), mais ils peuvent être également couplés à un programme de fidélisation.

Le service consommateurs

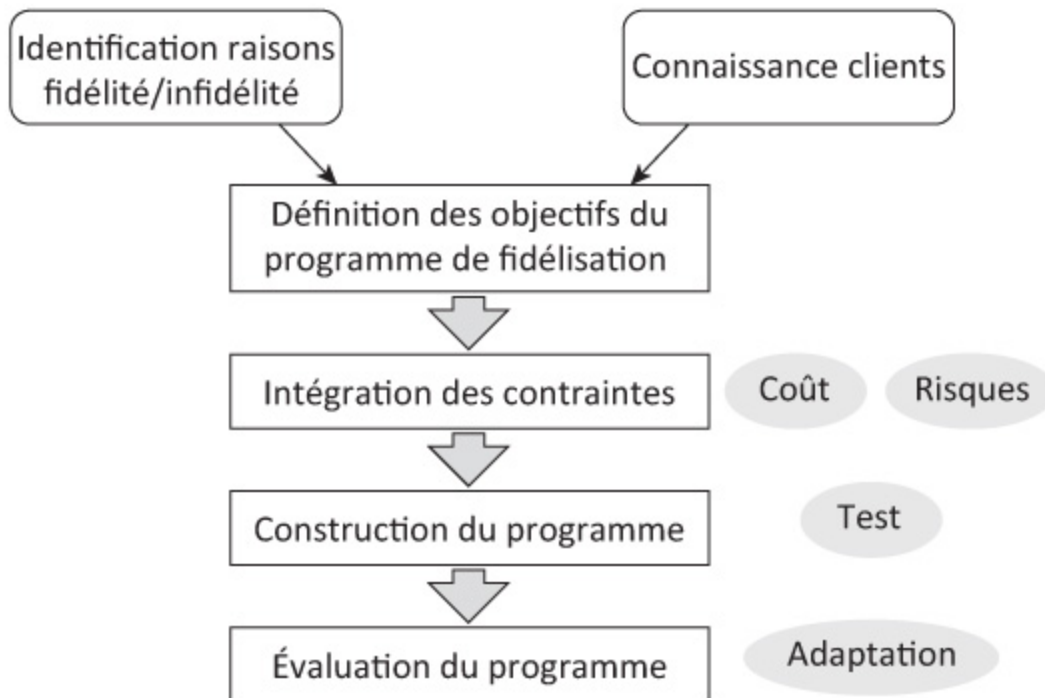
Il permet d'établir un contact permanent avec le client. Sa qualité est essentielle dans un programme de fidélisation, notamment pour éviter la défection du client en cas d'éventuelle insatisfaction. Un service consommateur accessible, accueillant, rapide, efficace et gratuit contribuera à rassurer le client et l'incitera à être fidèle à la marque.

Le numéro vert

Il complète le service consommateurs, renforce la perception de professionnalisme de l'entreprise et constitue également un point de réassurance pour le client. Il devra être visible, facilement mémorisable et fournira aux clients une véritable information précise et utile.

Comment mettre en place un programme de fidélisation ?

La mise en œuvre d'un programme de fidélisation suivra le schéma général suivant :



Les étapes de la mise en œuvre d'un programme de fidélisation

La **bonne connaissance du fichier clients** est un préalable absolu à l'élaboration d'un programme de fidélisation. Son analyse va permettre de segmenter les clients (en fonction de leur récence, leur fréquence d'achat, leur montant d'achat, etc.) et d'identifier les causes de leur infidélité et les raisons de leur fidélité.

La deuxième étape consiste à bien **définir le ou les objectifs** du ou des programmes de fidélisation :

- réduire le taux d'attrition (défection) des clients ;
- empêcher la baisse des dépenses ;
- accroître la fréquence d'achat ;
- augmenter le panier moyen ;
- augmenter les achats croisés (*cross-selling*) ;
- orienter les clients vers l'achat de produits plus contributeurs (*up-selling*) ;
- créer un fort sentiment d'appartenance ;

- rendre difficile le « retour en arrière » (c'est-à-dire le changement d'entreprise), etc.

Il faudra ensuite intégrer les contraintes de l'entreprise. La première concerne le coût du programme de fidélisation, puisque plus celui-ci sera attractif pour le client, plus il sera coûteux pour l'entreprise. Les frais de conception et de gestion du programme seront également pris en compte.

Deux éléments nécessaires au calcul du coût d'un programme de fidélisation

Le coût d'un programme de fidélisation sera obtenu en multipliant le taux de générosité par le taux de rédemption. Le « **taux de générosité** » représente le rapport entre la valeur de la récompense et le montant des achats requis pour l'obtenir. Il devra s'inscrire entre deux limites : une attractivité minimale pour le client et un caractère raisonnable par rapport à la rentabilité de l'entreprise. Ceci explique que le taux de générosité d'une grande marque de parfums sera généralement supérieur à celui d'un distributeur. Le « **taux de rédemption** » correspond au nombre de clients qui demandent véritablement la récompense : un taux de rédemption faible peut provenir d'un manque d'intérêt des clients, d'une trop grande complexité du système ou d'une quasi-impossibilité à atteindre les conditions d'obtention de la récompense. Un taux de rédemption systématiquement très faible risque d'avoir des effets négatifs sur la perception du client

Il sera également nécessaire d'intégrer le risque inhérent à la mise en place du programme : effets négatifs sur l'image, risque d'apparaître comme un suiveur des programmes concurrents, saturation des clients, rentabilité insuffisante du programme, etc.

Le programme sera alors élaboré en fonction des objectifs : tout comme lors de l'élaboration de la stratégie d'une marque, le programme de fidélisation devra avoir un vrai positionnement et intégrera des ambitions de résultats. Il fera ensuite l'objet d'un compte d'exploitation prévisionnel et sera éventuellement testé. Après son lancement, il sera évalué et adapté en fonction des réactions des clients et des concurrents.

Optimiser la relation clients

Le CRM, plus qu'un simple outil informatique...

CRM signifie « *Customer Relationship Management* » ou « Gestion de la Relation Client ». Dans un sens restrictif, le CRM désigne l'ensemble du dispositif informatique consacré à la gestion de la relation client. Nous préférons adopter une définition plus large.

La définition du CRM

Le CRM regroupe l'ensemble des dispositifs ou opérations de marketing ou de support ayant pour but d'optimiser la qualité de la relation client, de fidéliser durablement et de maximiser le chiffre d'affaires ou la marge par client. Il regroupe à la fois des techniques d'analyse des données clients, des opérations marketing et des opérations de support et utilise tous les canaux de contacts disponibles avec le client.

Le CRM est un outil structurant qui permet aux entreprises de mieux comprendre leurs clients et prospects afin d'adapter et de personnaliser leurs produits ou leurs services. Il améliore l'individualisation de la relation client tout en diminuant le temps passé à gérer cette relation. Cette individualisation entraîne un sentiment de personnalisation et de réactivité qui entraîne à son tour une augmentation de la satisfaction client et donc une plus grande fidélisation.

Sur un plan pratique, le CRM va déployer des outils technologiques permettant la collecte de données et leur exploitation : les informations clients proviendront de sources diverses (questionnaire, carte de fidélité, etc.). À partir de cette base de données, l'entreprise pourra segmenter sa clientèle en fonction des caractéristiques communes ayant une influence sur leur comportement (voir la règle d'or 4).

Créer un état d'esprit orienté client

L'établissement d'une relation durable et sincère avec le client ne peut être fondé uniquement sur le déploiement de mécanismes sophistiqués. Elle doit être mise en place par la direction de l'entreprise et être diffusée et appliquée par l'ensemble des services. Comme nous l'avons souligné, un programme efficace de relations avec ses clients ne pourra pallier les déficiences de l'offre et des services associés. Ce programme devra respecter les quelques recommandations suivantes :

- **Privilégier un mécanisme simple mais bien exécuté** : l'entreprise évitera de mettre en place une usine à gaz et s'assurera de la bonne exécution de son dispositif.
- **Ne pas oublier les attentes du client** : la politique relationnelle ne devra pas être unilatérale, mais donner la possibilité aux clients de dialoguer réellement avec l'entreprise.
- **Intégrer l'émotionnel** : l'objectif ne doit pas être exclusivement dédié à la recherche d'une stimulation des ventes, ce qui est déjà le cas pour les mécanismes classiques de promotion des ventes. Il s'agit ici de créer une relation durable dont les ressorts font appel à des dimensions plus affectives que matérielles.

L'objectif organisationnel prioritaire pour l'entreprise est de servir le client et de le satisfaire de façon spécifique en développant une relation privilégiée avec lui : le centre vital est la relation avec le client, non le produit ou la transaction. Cela implique que les relations avec les clients soient abordées avec un maximum d'empathie et de considération de la part des différents services. Si des échecs ont été enregistrés lors de la mise en place d'un système de CRM, c'est souvent parce que les entreprises avaient mis l'accent sur les systèmes informatiques plutôt que sur les aspects humains.

En un mot !

La gestion de la relation avec le client sera d'autant plus efficace qu'elle sera construite sur une bonne connaissance des attentes des clients. L'entreprise veillera à associer des mécanismes de récompense à un système de reconnaissance du client : celui-ci doit avoir la conviction

d'être respecté et considéré de manière unique par l'entreprise. Le marketing relationnel évoluera alors vers le **marketing participatif**.

Maîtriser Internet

Objectifs

- ✓ **Connaître** les règles de l'e-commerce
- ✓ **Construire** un site marchand
- ✓ **Comprendre** le marketing viral
- ✓ **Utiliser** les réseaux sociaux

Afin de créer de la valeur pour l'entreprise et ses clients, le marketing doit en permanence s'adapter aux évolutions des marchés et aux attentes et comportements des clients. La révolution numérique a bouleversé l'environnement général en donnant lieu à la création d'Internet, à la fois circuit de distribution et canal de communication.

L'e-commerce, nouveau circuit de distribution

Définition

L'e-commerce (ou commerce électronique ou vente en ligne) désigne **l'ensemble des échanges commerciaux s'opérant à distance par le biais d'interfaces électroniques et digitales** : il englobe essentiellement les transactions s'effectuant sur Internet à partir des différents types de terminaux (ordinateurs, tablettes, smartphones, consoles, télévisions connectées), ainsi que celles réalisées à partir d'applications spécifiques (applications mobiles) qui ne font pas toujours appel aux protocoles Internet. L'e-commerce ne recouvre qu'une partie des enjeux du commerce sur Internet, car la présence des entreprises sur la Toile influence également les achats réalisés en points de vente ou par d'autres canaux. En France, les professionnels du secteur sont rassemblés au sein de la Fédération du commerce électronique et de la vente à distance (FEVAD).

Comme pour la distribution traditionnelle, on distingue l'e-commerce interentreprises et l'e-commerce à destination des particuliers : c'est à celui-ci que nous nous intéresserons dans ce chapitre. L'e-commerce à destination des particuliers recouvre lui-même deux formes :

- l'e-commerce entre les entreprises et les particuliers (« *business to consumer* », *B to C*) ;
- l'e-commerce entre les particuliers (« *consumer to consumer* », *C to C*).

Quelques données chiffrées sur Internet

Le tableau suivant montre que les utilisateurs d'Internet représentent environ 2,4 milliards d'individus en 2012, soit 34 % de la population mondiale : ils n'étaient que trois cent soixante millions en 2000 !

Population mondiale et utilisateurs Internet au 30 juin 2012

Régions	Population (2012 est.)	Utilisateurs Internet	Pénétration (% population)
Afrique	1,073,380,925	167,335,676	15.6 %
Asie	3,922,066,987	1,076,681,059	27.5 %
Europe	820,918,446	518,512,109	63.2 %
Moyen Orient	223,608,203	90,000,455	40.2 %
Amérique du Nord	348,280,154	273,785,413	78.6 %
Amérique latine	593,688,638	254,915,745	42.9 %
Océanie/Australie	35,903,569	24,287,919	67.6 %
Monde	7,017,846,922	2,405,518,376	34.3 %

Source : Internet World Stats, 2012

Si l'Asie compte le plus grand nombre d'internautes en valeur absolue, ce sont l'Amérique du Nord (presque 80 %) et l'Europe (63 %) qui ont le plus fort taux de pénétration. Enfin, quels sont les pays comptant la plus grande proportion d'internautes parmi leur population ?

Hit-parade des pays « les plus Internet »

Pays	% Internet
Norvège	97
Pays-Bas	93
Danemark	90
Australie	89
Royaume-Uni	84
Canada	83
Allemagne	83
Corée	82
France	80
Japon	79
États-Unis	78

Source : Internet World Stats, 2012

Une étude réalisée en Europe (Eurostat, « Internet use in households and by individuals in 2012 ») montre que presque 60 % des internautes ont acheté en ligne lors des douze derniers mois, contre 30 % en 2007. En France, les « internautes acheteurs » représentent environ 70 %.

Le chiffre d'affaires mondial de l'e-commerce *B to C* s'est élevé à près de 1 043 milliards de dollars en 2012, en hausse de près de 21,7 % par rapport à 2011, d'après eMarketer. L'institut prévoit pour 2013 que les ventes en ligne *B to C* dans le monde dépasseront 1 221 milliards de dollars.

Caractéristiques de l'e-commerce en France

Les informations chiffrées présentées ci-dessous sont issues du document « Chiffres clés 2013 » publié par la FEVAD. Quels en sont les principaux enseignements ?

- **L'e-commerce est devenu un mode de distribution significatif** puisqu'il représente en 2012 7 % du commerce de détail hors alimentaire, soit un volume total de 45 milliards d'euros. De plus, il progresse fortement : + 19% en 2012, +22 % en 2011. Le chiffre d'affaires total de l'e-commerce a été multiplié par huit depuis 2004. La

France se retrouve ainsi au sixième rang du commerce en ligne dans le monde.

- **Les parts de marché sont différentes selon les secteurs** avec plus de 23 % pour les ventes de tourisme et de loisirs, 21 % pour les produits culturels (physiques et dématérialisés) réalisés sur Internet, 16 % pour les produits dits techniques (électronique, photo, électroménager, etc.) et 10 % pour l'habillement et le linge de maison par exemple, mais seulement 3 % pour l'épicerie fine et les vins.
- **L'offre est en forte croissance mais demeure éclatée** : il y avait en 2012 environ cent dix-sept mille cinq cents sites marchands (plus 17 % par rapport à l'année précédente et trois fois plus qu'en 2008 !). Ces sites sont d'importance très variable, puisque seuls quatre mille sept cents d'entre eux réalisent plus de mille transactions par mois ; 80 % des sites font moins de cent transactions par mois.

Hit-parade des premiers sites marchands (classés selon leur trafic) en 2012

Rang	Site	Visiteurs uniques mensuels
1	Amazon	14 449 000
2	CDDiscount	11 054 000
3	Fnac	9 030 000
4	eBay	8 871 000
5	PriceMinister	7 492 000

Ce hit-parade classe les sites selon leur trafic et non sur leur chiffre d'affaires : on y retrouve des spécialistes Internet (ce que l'on appelle les « *pure players* »), comme eBay et PriceMinister, et des enseignes complétant leur réseau de magasins avec un canal en ligne (on les appelle les « *click and mortar* »), la Fnac par exemple.

L'e-commerce dispose d'un fort potentiel de croissance, car s'il s'agit d'un circuit significatif, son poids demeure encore limité par rapport aux autres circuits (entre 4 et 7 % selon les estimations) : l'institut eMarketer prévoit une croissance comprise entre 12 et 18 % par an d'ici à 2020 pour l'e-commerce mondial.

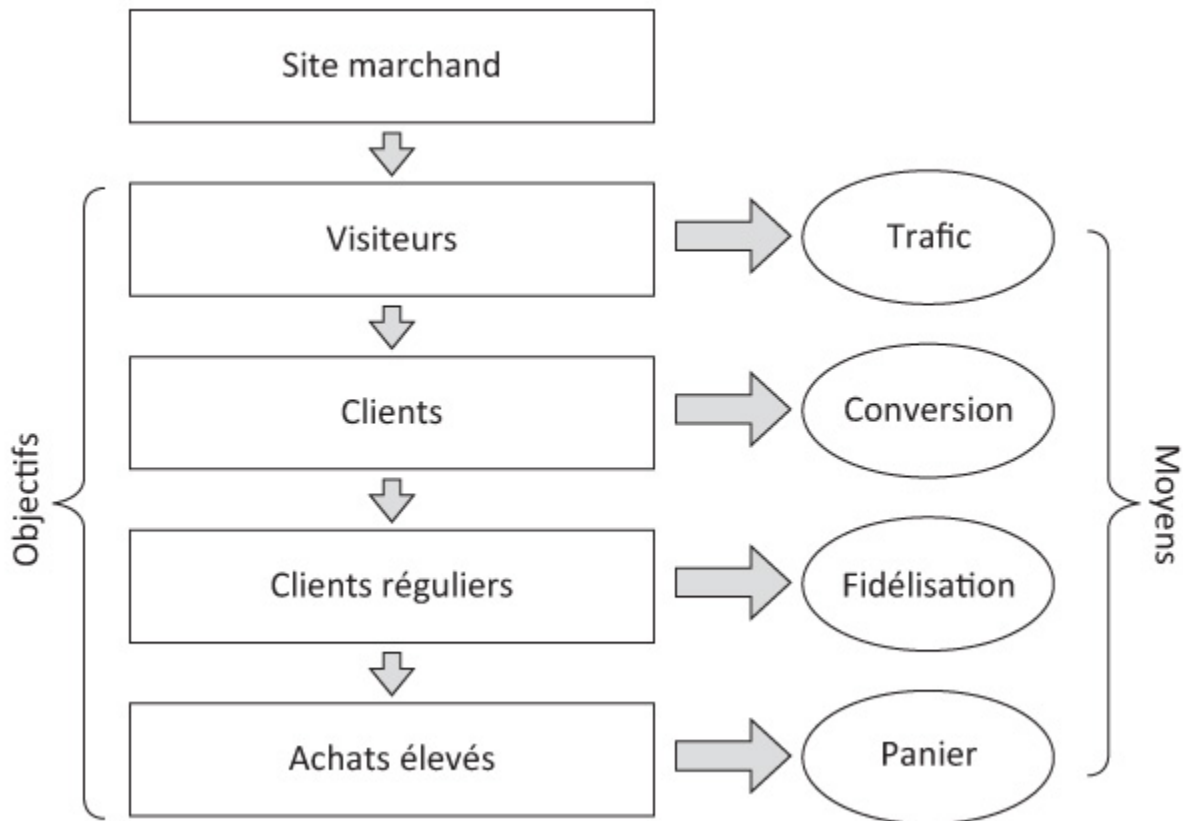
Le profil de l'acheteur sur Internet en France

Soixante-neuf pour cent des Français ont utilisé le commerce électronique pour leurs achats lors des douze derniers mois (étude du Crédoc, octobre 2012) : cela représente environ trente-quatre millions de personnes. Quatre familles de produits ou de services ont été achetées à distance par plus de 30 % des Français : y figurent les billets de train, les locations de voitures, les livres et les jeux vidéo, comme les produits informatiques et les vêtements. Il semble que la capacité des acteurs à offrir une palette de produits plus large contribue au développement de l'e-commerce. Enfin, il faut souligner l'utilisation de plus en plus fréquente des téléphones portables pour s'informer, préparer, suivre l'achat ou géolocaliser un commerçant.

L'acheteur moyen sur Internet est un homme ou une femme entre vingt-cinq et trente-quatre ans, appartenant plutôt aux CSP +, habitant Paris ou la région parisienne. Cependant, ces caractéristiques ne sont pas spécialement représentatives, car les écarts avec les autres catégories sont assez faibles et tendent à se réduire. Commandant en moyenne 4,5 familles de produits, il réalisera environ seize transactions par an pour un montant total de 1 400 euros, soit un panier moyen de 87 euros par achat. Il va très majoritairement payer par carte bancaire, se fera livrer directement à son domicile, ainsi qu'en point relais. 15 % des Français ont commandé sur un site d'achat groupé au cours des douze derniers mois.

Dix conseils pratiques pour optimiser un site marchand

Les objectifs d'un site marchand sont les mêmes que ceux d'une boutique réelle. Il doit attirer des clients potentiels, les encourager à acheter, les pousser à revenir et faire en sorte que leur volume d'achat augmente régulièrement :



L'optimisation d'un site marchand

Voici quelques conseils utiles à l'optimisation d'un site marchand.

Créer du trafic

La première condition est évidemment de créer du trafic. Il existe trois façons d'accéder à un site Internet : saisir directement son adresse (URL) dans un navigateur, utiliser un moteur de recherche, ou surfer de lien en lien. Pour accroître le trafic d'un site, il faut faciliter au mieux l'une ou l'autre (voire l'ensemble) de ces démarches. Concrètement, il est nécessaire de communiquer le plus largement possible l'adresse du site, d'optimiser le positionnement dans les moteurs de recherche et de disséminer un maximum de liens sur Internet. Il existe de nombreuses possibilités pour y parvenir :

- Optimiser le site pour favoriser le référencement naturel, grâce à certains gestes techniques (vérification des balises HTML par exemple) pouvant être réalisés par une agence extérieure.
- Utiliser des campagnes d'e-mailing à condition de disposer d'un fichier d'adresses e-mail qualifié.
- Rechercher une bonne indexation du site par les moteurs de recherche, en soignant la qualité du contenu et des textes et en utilisant les mots-clés les plus adaptés.
- Envisager de recourir au référencement payant (Adwords), surtout lors du lancement du site. Une campagne de référencement payant bien gérée peut permettre de s'afficher en tête des résultats Google.
- Développer les liens sponsorisés et les systèmes d'affiliation et de partenariat avec d'autres sites afin qu'ils renvoient des prospects.
- Être présent sur les sites de comparateurs de prix et sur les réseaux sociaux. Ainsi, être actif sur les réseaux sociaux comme Facebook ou Twitter plaît à Google ! Le moteur de recherches prend désormais davantage en compte « l'empreinte sociale » dans ses algorithmes servant à établir le classement des pages de résultats.

La génération d'un trafic qualifié sur un site Internet est désormais traitée à travers une nouvelle branche du marketing, le « SEM » ou « Search Engine Marketing ».

Soigner l'attractivité et l'ergonomie du site

La création de trafic passera également par l'attractivité du site : de manière similaire à un magasin réel, il faudra soigner l'« **e-merchandising** » du site. Un visiteur d'un site Internet est en effet moins patient que le visiteur d'un magasin : bien installé derrière son ordinateur, il n'hésitera pas à quitter le site à la moindre déception, qu'elle soit causée par un manque d'intérêt du site ou par un problème technique, comme une trop longue attente lors de l'affichage d'une page. Afin de lutter contre cette grande volatilité des visiteurs Internet, l'entreprise veillera à disposer d'un site donnant envie de s'y attarder, bien construit et permettant une **navigation rapide, simple et fluide**. Pour que l'internaute prenne plaisir à naviguer sur le site, il est

important que le site soit attrayant visuellement. Formes, couleurs, graphisme, etc. Autant d'éléments pouvant créer une identité forte et plaisante pour un site, s'ils sont utilisés avec cohérence et bon goût : n'oublions pas que l'élément essentiel sur un site marchand est visuel. Attention cependant à ne pas surcharger le design : ce sont principalement les éléments fonctionnels qui doivent être travaillés esthétiquement. Les éléments relevant purement de la décoration sont à éviter, ou du moins à utiliser avec précaution.

L'architecture du site doit être pensée pour faciliter la recherche d'un produit. L'internaute doit effectuer le moins de clics possibles (idéalement moins de quatre) pour accéder à la fiche d'un produit. Le menu principal doit reprendre la structure définie précédemment et comporter des libellés pertinents. Pour faciliter l'accessibilité des produits, il est indispensable d'afficher une barre de recherche de produit sur son site. Si le catalogue de produits est très important, il est fortement recommandé d'incorporer à cette barre un système de filtres (par catégorie, par prix, par marques, etc.).

Optimiser la page d'accueil

La page d'accueil d'un site d'e-commerce représente la vitrine de la boutique. Elle doit donc être particulièrement soignée et attractive pour donner envie à l'internaute de s'intéresser aux produits. Voici quelques recommandations :

- La page d'accueil doit permettre de percevoir immédiatement l'activité de l'entreprise afin que l'internaute comprenne en un coup d'œil qu'il se trouve sur un site d'e-commerce.
- La page d'accueil doit mettre en avant la valeur ajoutée apportée par le site avec un texte accrocheur par exemple.
- Elle ne sera pas trop chargée, mais mettra en exergue les éléments importants du site, principalement le menu principal de navigation, les textes d'accroches et les visuels des produits.
- Elle ne doit pas être trop longue.
- Le menu principal sera clairement identifiable (par exemple avec un menu horizontal dans la partie supérieure du site) et le panier d'achat

accessible.

Porter une attention particulière au contenu des fiches produit

La fiche produit permet de présenter en détail un produit. Elle est une page critique du processus d'achat, car c'est généralement après l'avoir consultée que l'internaute se décide à acheter ou non. Voici quelques recommandations pour optimiser les fiches produit :

- Donner beaucoup d'informations : un internaute n'achètera pas s'il ne dispose pas de toutes les informations nécessaires pour se faire une idée juste du produit. Il ne faut donc pas se contenter du strict minimum (prix, nom et nature du produit), mais idéalement accompagner chaque produit avec ses caractéristiques détaillées. De plus, les descriptions des produits sont importantes pour le référencement. Il faudra cependant veiller à conserver une présentation attractive !
- Choisir des photos avantageuses et de bonne qualité pour présenter les produits : des visuels de bonne qualité, avec la possibilité de zoomer, ont un impact significatif sur les ventes.
- Proposer une sélection de produits complémentaires au produit présenté. Un internaute achetant un produit de démaquillage peut être intéressé par l'achat d'un rouge à lèvres.

Générer des « leads »

Un « *lead* » est une personne ayant exprimé des signaux d'intérêt pour un produit ou service, ayant accepté d'être sollicitée, et ayant fourni des informations personnelles. Il s'agit donc d'un prospect qualifié ayant déjà mené une action volontaire. La génération de « *leads* » (de l'anglais « *lead generation* », détection de pistes) désigne la détection de signaux d'intérêt émis par des clients potentiels (professionnels ou particuliers) pour les produits ou services d'une entreprise. Le *lead* peut prendre différentes formes : demande d'information par téléphone ou par formulaire papier ou

électronique, clic suite à un e-mailing ou à une proposition de téléchargement de document, inscription et/ou participation à des événements Web ou à un salon commercial, réponse à une offre promotionnelle, jeux et concours, etc. La génération de fichiers de « *leads* » est un outil commercial fondamental pour l'entreprise et renforce sa démarche de ciblage de prospects au potentiel avéré.

Améliorer le taux de conversion

Le taux de conversion ou taux de transformation est le rapport entre les individus ayant réalisé l'action finalement recherchée dans le cadre de la campagne (achat, visites, etc.) et le nombre total d'individus touchés par la campagne. Dans le cas d'un site de commerce électronique dont l'objectif est de vendre, le taux de conversion désigne la fraction du nombre de visiteurs réalisant une action d'achat sur le nombre de visiteurs total : clients/visiteurs. L'amélioration du taux de conversion constitue un enjeu clé pour l'entreprise pour les trois raisons suivantes :

- Il conditionne la rentabilité du site marchand qui ne pourrait vivre avec le seul trafic.
- Il est souvent moins coûteux de l'améliorer que de rechercher une forte augmentation du trafic.
- Il est traditionnellement beaucoup plus faible dans une boutique en ligne que dans un magasin physique (entre 1,9 % pour le prêt-à-porter et 3 % pour les produits technologiques, selon l'enquête Kantar Media de 2013).

L'ensemble des recommandations présentées dans cette partie doit permettre d'améliorer ce taux.

Les questions clés à se poser pour améliorer le taux de conversion

- Ai-je bien ciblé les visiteurs du site ?
- La page d'accueil est-elle claire, explicite et attractive ?

- La navigation est-elle facile ?
- Les fiches produit sont-elles bien construites ?
- Les prix sont-ils compétitifs ?
- Le processus de commande est-il simple et sûr ?

Rassurer le client

L'acte d'achat sur une boutique virtuelle sans contact direct avec un vendeur et sans pouvoir toucher physiquement le produit est toujours un peu inquiétant pour le client ; de même, donner son numéro de carte bancaire peut s'avérer intimidant pour l'internaute. Il faut donc le mettre en confiance en faisant preuve d'un maximum de transparence. Voici quelques recommandations :

- Mettre en avant sur la page d'accueil un moyen de contact, de préférence un numéro de téléphone : ce moyen de contact donne au site Internet un côté humain et contribue à rassurer l'internaute.
- Présenter l'entreprise dans une page « Qui sommes-nous ? » : une présentation détaillée de l'entreprise (historique, chiffres, localisation, photos, etc.) permet de renforcer la confiance et la crédibilité du site.
- Adopter une tarification claire : le montant des frais de port doit être indiqué le plus tôt possible dans le processus d'achat, si possible sous le prix mentionné de chaque produit. Les autres frais potentiels (assurances, services complémentaires, etc.) doivent eux aussi être présentés au client sans ambiguïté.
- Afficher les garanties de l'acheteur : satisfait ou remboursé, livraison gratuite, garanties, etc.
- Afficher des avis de consommateurs : les avis clients contribuent à rassurer le cyberacheteur sur la qualité du produit qu'il convoite.
- Afficher les labels éventuels, ainsi que les articles de presse.

Enfin, l'entreprise prêtera une attention particulière à **l'optimisation du tunnel d'achat** : celui-ci représente les étapes qui s'étendent du panier d'achat à la validation du paiement. L'optimiser réduit les risques de taux d'abandon de commandes et rend l'expérience d'achat plus agréable. Le

tunnel d'achat devra être structuré en différentes étapes : le panier, l'identification, la livraison, le paiement, la confirmation de la commande. À chaque étape, l'internaute doit pouvoir facilement revenir en arrière.

Concernant le paiement, l'entreprise devra offrir un large choix de types de paiement (carte bancaire, PayPal, chèque, paiement à la livraison, etc.) en insistant sur le mode sécurisé.

Fidéliser le client

L'ensemble des techniques présentées dans la règle d'or 9 pourra être utilisé dans la recherche de cet objectif. Mais l'e-commerce présente un avantage important par rapport au commerce réel : il permet d'utiliser les informations laissées par les visiteurs et les clients pour développer une personnalisation accrue. Cette personnalisation peut être fondée sur des informations socioprofessionnelles, géographiques ou comportementales.

Augmenter le panier moyen

Le panier moyen représente la dépense moyenne des clients sur le site d'e-commerce. Selon la FEVAD, le panier moyen était en recul au premier trimestre 2013. Les quelques pistes suivantes peuvent contribuer à augmenter le panier moyen :

- Offrir les frais de port à partir d'un montant donné : en offrant les frais de port à partir d'un certain palier, les clients sont implicitement incités à dépenser plus. Attention cependant à ne pas proposer une livraison offerte à un montant trop supérieur au panier moyen : si l'écart est trop grand, les clients ne feront pas l'effort de compléter leur commande. La bonne fourchette se situe entre 10 % et 20 % au-dessus du panier moyen.
- Proposer des produits associés : il s'agit de produits associés aux produits que les clients achètent : par exemple, lorsqu'un client choisit un appareil photo, il lui est proposé d'acheter une housse ou un objectif supplémentaire.

- Mettre en place des ventes croisées (*cross-selling*), par exemple une cravate lors de l'achat d'un costume.
- Pratiquer l'*up-selling*, une technique marketing consistant à proposer sur le site d'autres produits similaires, mais plus chers. Ainsi, les clients sont invités à consulter ces produits appartenant à une gamme supérieure, souvent plus chers, mais dotées de fonctionnalités plus riches.
- Mettre en place une offre spéciale sur une période ponctuelle : cette offre, par exemple une réduction de 20 %, sera liée à l'atteinte d'un certain montant d'achat.

Suivre les performances du site

Enfin, l'entreprise s'attachera à suivre les performances de son site d'e-commerce. Il est avant tout essentiel que le site marchand fixe ses objectifs et qu'il définisse les mesures qui lui sont nécessaires pour le bon fonctionnement de son activité. Les besoins pouvant varier d'un site à l'autre, il est impératif de savoir précisément ce qu'il faut mesurer. Les sites peuvent souhaiter attirer un maximum d'internautes à moindre coût et, en parallèle, transformer les prospects en clients et ainsi optimiser leur chiffre d'affaires. La rentabilité d'une campagne, son taux de conversion, ainsi que les segments de marché et les centres d'intérêt des internautes peuvent également être étudiés. L'idée est de pouvoir déterminer les leviers les plus performants à actionner pour arriver à l'objectif final.

Il existe une batterie importante d'indicateurs dont les plus importants sont :

- le nombre de visiteurs uniques (VU) représente le nombre d'internautes différents ayant consulté le site pendant une période donnée ;
- le taux de rebond (« *bounce rate* ») représente le pourcentage de visiteurs qui n'ont consulté qu'une seule page ou dont la visite a duré moins de dix secondes ;
- les pages d'atterrissage permettent d'identifier les pages d'entrée sur le site, car l'internaute n'entre pas forcément par la page d'accueil ;
- les sources de trafic identifient la provenance des visiteurs (accès direct, moteur de recherche, liens sponsorisés, etc.) ;

- le taux de conversion ;
- le nombre de pages vues et le parcours de l'internaute sur le site ;
- le taux d'abandon des paniers ;
- le panier moyen, etc.

Des agences spécialisées utilisent ces techniques sophistiquées et permettent d'atteindre aujourd'hui un niveau de mesures détaillées sans commune mesure avec le monde de la distribution en magasins réels.

Le marketing viral et les réseaux sociaux

Qu'est-ce que le marketing viral ?

La communication directe entre les consommateurs a toujours existé. Elle se traduit par l'échange d'informations, d'avis et de recommandations entre des individus dont l'objectif est désintéressé. D'après une étude réalisée par le cabinet Forrester aux États-Unis, les recommandations de consommateurs obtiennent un score de plus de 80 % à la question « Indiquez votre niveau de confiance pour chacune de ces formes de communication ».

Le marketing viral consiste à exploiter ce mécanisme de bouche-à-oreille pour créer une réaction en chaîne. **Le marketing viral est donc une forme de publicité interactive où le consommateur contribue à diffuser le message de la marque via Internet.** L'intérêt pour la marque est alors de décupler sa vitesse de communication, mais surtout de bénéficier d'un crédit supérieur auprès de la cible, car le récepteur devient un émetteur disposant d'une forte crédibilité.

Le marketing viral présente les caractéristiques suivantes :

- Ce sont les consommateurs qui deviennent les principaux vecteurs de la communication de la marque.
- Il peut produire une réaction exponentielle permettant la diffusion d'une information à une très grande vitesse – quelques jours suffisent. On considère généralement qu'un internaute influence en moyenne huit

personnes, accélérant ainsi la vitesse de propagation du message et sa diffusion à grande échelle.

- En conséquence, il améliore fortement la visibilité du produit, de la marque ou de l'entreprise.
- Il est relativement simple à mettre en place.
- Il est peu coûteux.
- Il peut échapper au contrôle de l'entreprise.

Le marketing viral utilise plusieurs méthodes allant de l'envoi d'e-mails à la diffusion d'une campagne vidéo, en passant par la création de clips humoristiques ou décalés.

Le développement d'Internet a considérablement multiplié la possibilité d'échange d'informations entre les consommateurs. De nos jours, le marketing viral utilise les réseaux sociaux en incitant les clients à donner leur avis sur les entreprises, leur communication, leurs produits, et à partager ces informations avec leurs amis, collègues ou membres de leur famille.

La révolution des réseaux sociaux

Pourquoi sont-ils si importants ?

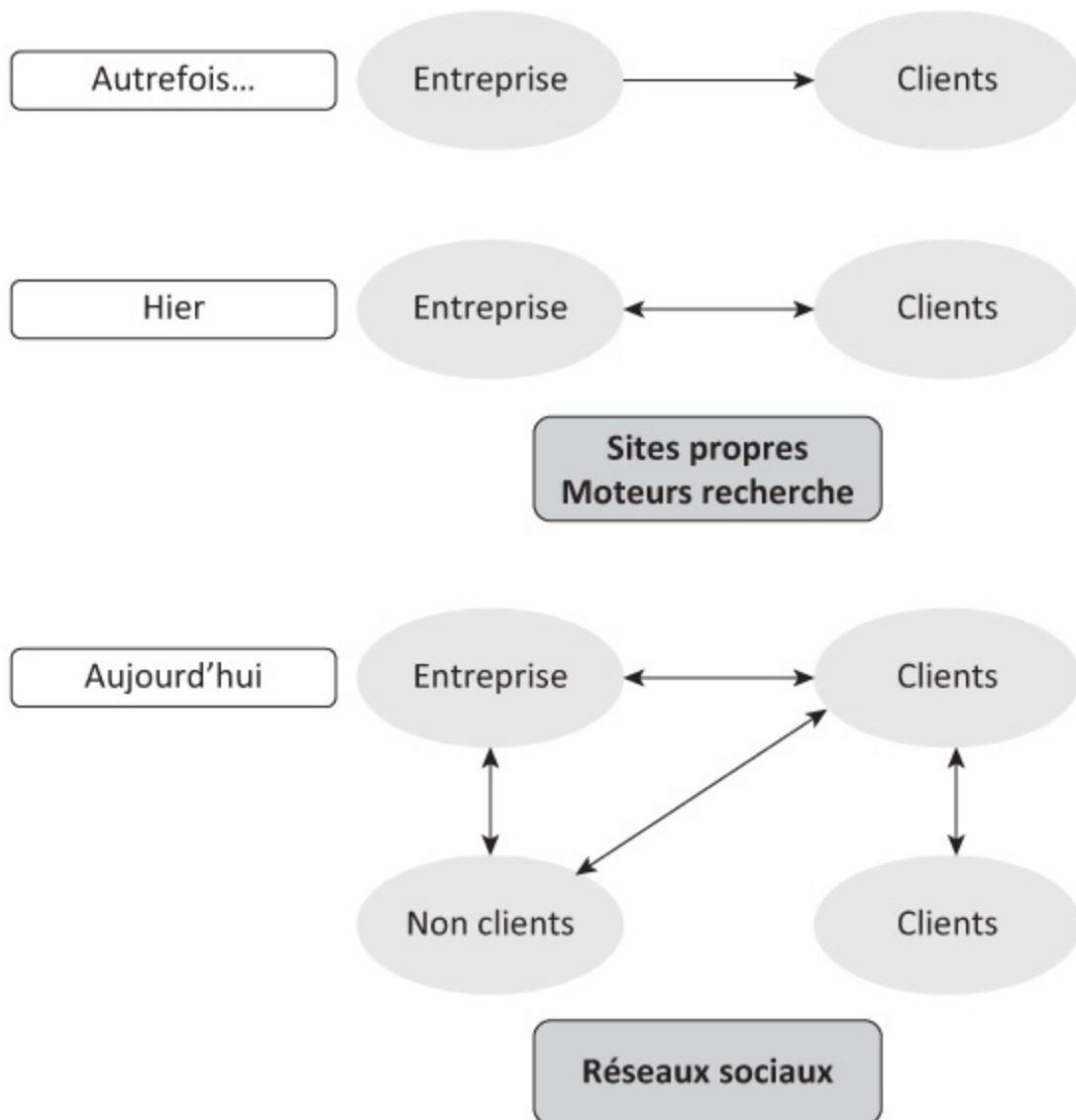
La communication sur Internet a d'abord pris la forme quasi exclusive de sites Internet propres à l'entreprise : le marketing *online* se résumait alors à une simple copie numérique de son message ou de son catalogue. Puis les portails Web sont apparus pour donner accès à l'information classée et organisée par catégorie. Dans une troisième étape, les moteurs de recherche ont permis aux entreprises de toucher des clients potentiels qu'elles ne connaissaient pas.

Aujourd'hui, les réseaux sociaux constituent une nouvelle façon d'accéder à l'information par le biais des recommandations d'amis et grâce à des échanges de contenus entre des communautés fédérées autour de centres d'intérêt partagés. Leur développement est fulgurant, puisqu'ils font partie des plus fortes audiences de l'Internet mondial :

Rang	Site	Réseau social
1	Google	
2	Facebook	oui
3	YouTube	oui
4	Yahoo	
5	Baidu	
6	Wikipédia	oui
7	QQ	oui
8	Taobao	
9	Amazon	
10	Live	oui
11	Sina	
12	Twitter	oui
13	Hao	
14	163	
15	Blogspot	oui
16	Google co	
17	LinkedIn	oui
18	Weibo	
19	Tmall	
20	eBay	

Source : Alexa, janvier 2013

Communiquer par le biais de campagnes de publicité télévisées ou d’affichage ne suffit plus pour les marques désireuses d’atteindre une cible plus large. Avec près de trente-huit millions d’internautes français, dont plus de trente et un millions de visiteurs uniques pour Facebook et 3,6 millions pour Twitter, il est devenu indispensable pour les entreprises de décliner leurs campagnes de communication « traditionnelles » dans une version *online* : 77 % des internautes français de plus de dix-huit ans fréquentent les réseaux sociaux. Les entreprises doivent à présent gérer une relation plus complexe qu’auparavant comme le montre le schéma suivant :



Les nouvelles relations entreprises/clients

Aux relations classiques unilatérales puis bilatérales entre entreprise et clients sont venues s'ajouter des relations entre les clients eux-mêmes et entre clients et non-clients !

En un mot !

L'apparition des réseaux sociaux a fondamentalement changé la donne, car les internautes font davantage confiance à ce qui est dit sur un réseau

social : c'est ce que l'on appelle l'« **effet de source** » (voir la règle d'or 8), phénomène psychologique faisant que l'origine d'un message va influencer sa perception.

Que font ces internautes sur les réseaux sociaux ?

En premier lieu, ils se... parlent ! Ils discutent, s'écoutent, se répondent, bref ils dialoguent en établissant une relation de confiance. Souvent très actifs, ils produisent de l'information publiée sur les sites, comme les avis sur les livres sur Amazon ou les restaurants sur TripAdvisor. L'information devient commentaire, évaluation, recommandation. Des produits ou des marques peuvent d'ailleurs faire l'objet de réactions très positives ou être durement sanctionnés. Les réseaux sociaux peuvent ainsi contribuer à former autour de l'entreprise une communauté de clients, et sont susceptibles d'exercer une réelle influence sur son image de marque. Il faut noter que la grande majorité des avis publiés sont positifs, mais que l'impact des avis négatifs est généralement plus élevé.

Mettre en place le marketing des réseaux sociaux

Comme nous l'avons souligné, la communication faite sur les réseaux sociaux ne peut être contrôlée par l'entreprise. L'ayant bien compris, les entreprises cherchent donc à l'influencer. Mais comment doivent-elles s'y prendre ? La présence d'une marque ou d'une entreprise sur les réseaux sociaux doit être organisée de façon méthodique pour en retirer un maximum de bénéfices. Nous recommandons les étapes suivantes en fonction des moyens et des ambitions de l'entreprise :

Bien définir les objectifs de l'entreprise

Ils peuvent être multiples : développer la notoriété, améliorer l'image de marque, communiquer sur une offre produit spécifique, recruter de nouveaux clients, fidéliser, créer le « buzz », développer les ventes en ligne ou hors ligne... La simple présence sur les réseaux sociaux (Facebook, Google+, Twitter, etc.) ne présente que peu d'intérêt si elle ne s'inscrit pas dans la stratégie marketing de l'entreprise.

Commencer par écouter

L'écoute des médias sociaux (blogs, forums, réseaux sociaux) permettra avant la prise de parole de mieux comprendre l'environnement en identifiant les sources de diffusion et les relais d'influence et en analysant les thématiques et la tonalité des conversations.

Réaliser un audit de l'e-réputation de l'entreprise

Il s'agit d'identifier les blogs, forums, réseaux sociaux et journalistes influents dans le secteur d'activité pour réaliser une cartographie des liens sociaux entre les sites, analyser les empreintes numériques de l'entreprise et déterminer la nature des conversations.

Intervenir progressivement dans les conversations existantes

En répondant aux commentaires sur les blogs, forums, et autres réseaux, l'entreprise crée progressivement un historique pour préparer la socialisation des contenus et commencer à tisser des liens.

Développer un blog d'entreprise

Il vaudra mieux commencer par un blog avec des ambitions limitées, fondé sur des valeurs de sincérité, de transparence et d'expertise : c'est comme cela que l'entreprise assoira sa crédibilité et sa pertinence.

Créer une page Fan Facebook

Elle pourra être liée au blog et l'entreprise veillera à y générer du trafic et surtout à créer du contenu fréquemment renouvelé : texte, images, vidéos, animations. Surtout, elle sera conçue comme une page de dialogue et d'échanges.

Communiquer sur Twitter

Cela permettra à l'entreprise d'être en prise directe et réelle avec les internautes en développant une communication adoptant un ton particulier (bref et percutant). L'utilisation de Twitter décuplera l'efficacité du marketing viral...

Lancer une campagne de marketing viral

L'entreprise pourra par exemple créer une chaîne sur YouTube afin de diffuser des vidéos pour présenter son expertise, donner la parole à ses clients ou communiquer sur ses produits et services.

Mettre en place une fonction de « community manager »

La gestion des réseaux sociaux, la création des contenus, l'animation et la modération des conversations peuvent s'avérer très chronophages. Il sera alors utile de disposer d'une fonction de « *community manager* », internalisée ou externalisée.

Conclusion

Le marketing est en pleine mutation. Autrefois essentiellement fondé sur une relation unilatérale entre l'entreprise et le client, il a ensuite évolué vers un dialogue plus ou moins sincère et organisé. Utilisant couramment depuis la fin des années 1990 les comparateurs de prix, consultant les avis de leurs pairs sur les sites marchands et les forums, dialoguant avec des clients et des nonutilisateurs, échangeant leurs informations, partageant leurs expériences positives ou négatives, les acheteurs ont récupéré une part importante de leur pouvoir vis-à-vis des producteurs et des distributeurs. L'arrivée d'Internet révolutionne les perspectives d'avenir et le marketing transactionnel des années 1970 est devenu un marketing relationnel qui se transforme peu à peu en marketing participatif : ce sont les clients qui construisent la marque avec l'entreprise.

L'avènement du numérique, l'accélération de la mondialisation, l'évolution des comportements suite à la crise économique et financière, la nécessité d'intégrer davantage de « sens » dans les actes quotidiens de chacun constituent autant d'évolutions marquantes : pour les anticiper, le marketing doit s'adapter en suivant quelques grands principes :

- admettre qu'il n'existe plus un seul modèle pour pratiquer le marketing, mais plusieurs ;
- faire des tests et en tirer des leçons ;
- apprendre à ne plus « vendre une marque », mais à « **donner du sens** » ;
- accepter les attentes d'hyperexpertises liées aux nouveaux métiers apparus sur le Web ;
- mieux développer le « *brand content* », **les contenus propres des marques pour répondre aux souhaits toujours plus exigeants des clients** ;
- savoir gérer les données provenant des réseaux sociaux en évitant l'inflation informationnelle et en respectant la vie privée.

C'est à ces conditions que des relations pérennes et rentables pourront être établies avec le client, comme le souligne François Dalle, ancien président de L'Oréal : « *De génération en génération, c'est le consommateur qui constitue l'élément le plus stable de l'entreprise : une relation de confiance et d'affection se construit.* » L'explosion du numérique et des réseaux sociaux, si elle modifie la manière de faire du marketing, n'en change pas l'objectif initial !

Index

Symboles

5 W 208

A

Adwords 252

AIDA 202

alignement 170

analyse SWOT 64

assortiment 185

attitude 40

avantage concurrentiel 75

B

BCG 71

bénéfice produit 125

B to B 15

B to C 15

C

capital

client 230

marque 112

carte de fidélité 237

category management 186

centrale d'achat 186

ciblage 92

cible 207

circuit

- court 178
- de distribution 176
- direct 177
- long 179
- classe sociale 36
- client 91
 - fidèle 231
- club 238
- coefficient multiplicateur 182
- communication 129
 - mix de 209
 - pull* 211
 - push* 210
- community manager* 266
- concurrence 17
- cost plus* 162
- coupon 238
- création de trafic 252
- cross-selling* 240
- cycle de vie du produit 136

D

- diagnostic d'entreprise 63
- dimension
 - affective 40
 - cognitive 40
 - conative 40
- distribution 18
 - exclusive 191
 - intensive 191
 - numérique 186
 - sélective 191
 - stratégie 190
 - valeur 186

domination par les coûts 77

E

e-commerce 246

écrémage 165

effet

de démonstration 156

de source 204

élasticité

à la demande 151

croisée 156

simple 154

e-mailing 236

émetteur 204

enseigne 180

entretien

en groupe 28

individuel 28

étude

de marché 22

qualitative 27

quantitative 25

F

facing 186

facteur culturel 41

feed-back 208

fiche produit 254

fidélisation 214

programme 231

fixation des prix 67

forces de Porter 66

franchisé 180

G

gestion de la relation client (GRC) 226

guerre des prix 170

I

image de marque 112

intégration 236

Internet 247

L

lancement de produit 133

lead 255

linéaire 186

low cost 78

M

macro-environnement 21

mapping 107

marché 12

 valeur 13

 volume 13

marge

 arrière 182

 brute 182

marketing

 de niche 100

 différencié 100

 du distributeur 184

 indifférencié 99

 individualisé 100

 participatif 244

 relationnel 226

 transactionnel 226

- viral 260
- marque 80
- matrice
 - d'Ansoff 84
 - d'Eisenhower 107
 - McKinsey 74
- média 214
- mémorisation 206
- merchandising 194
- message 204
- méthode VALS 34
- micro-environnement 20
- modèle
 - consommateur 30
 - PESTEL 21
- motivation 33

N

- newsletter 236
- numéro vert 239

O

- one to few* 207
- one to many* 207
- one to one* 207

P

- packaging 126
- page d'accueil 254
- panel 26
 - consommateurs 26
 - d'audience 27
 - distributeurs 26

- professionnel 27
- panier moyen 258
- part
 - de clients 230
 - de marché 16
 - de voix 217
- Pay What You Want* 169
- plan marketing 85
- point mort 163
- positionnement 102
 - bon 102
 - démarche 106
 - prix 171
- prix 148
 - d'appel 171
 - de prédation 170
 - psychologique 159
 - réduction 220
- processus
 - d'achat 42, 49
 - d'adoption 48
 - stratégique 61
- produit
 - attributs 122
 - concept 123
- programme à points 237
- promotion
 - technique 220
 - ventes 220
- publicité 212
- pyramide de Maslow 38

R

- récepteur 207

référencement 187
relations
 presse 224
 publiques 223
rendement du linéaire 183
réseau social 261

S

satisfaction client 228
segmentation 90
 critères 92
 RFM 96
service
 complémentaire 124
 consommateur 239
seuil de rentabilité 163
site marchand 251
source d'information 45
stratégie
 de différenciation 79
 d'entreprise 62
 marketing 62

T

taux
 d'attrition 233
 de conversion 255
 de générosité 241
 de rebond 259
 de rédemption 241
 de service 184
tête de gondole 187
trade marketing 196
tunnel d'achat 257

U

Unique Selling Proposition (USP) 81

up-selling 240

V

valeur

à vie du client 229

perçue 228

vente à domicile 177

visiteur unique 259

Y

yield management 168

Pour suivre toutes les nouveautés numériques du Groupe Eyrolles,
retrouvez-nous sur Twitter et Facebook

 @ebookEyrolles

 EbooksEyrolles

Et retrouvez toutes les nouveautés papier sur

 @Eyrolles

 Eyrolles