

MARKETING STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL

Professeur Nicolas Kervyn

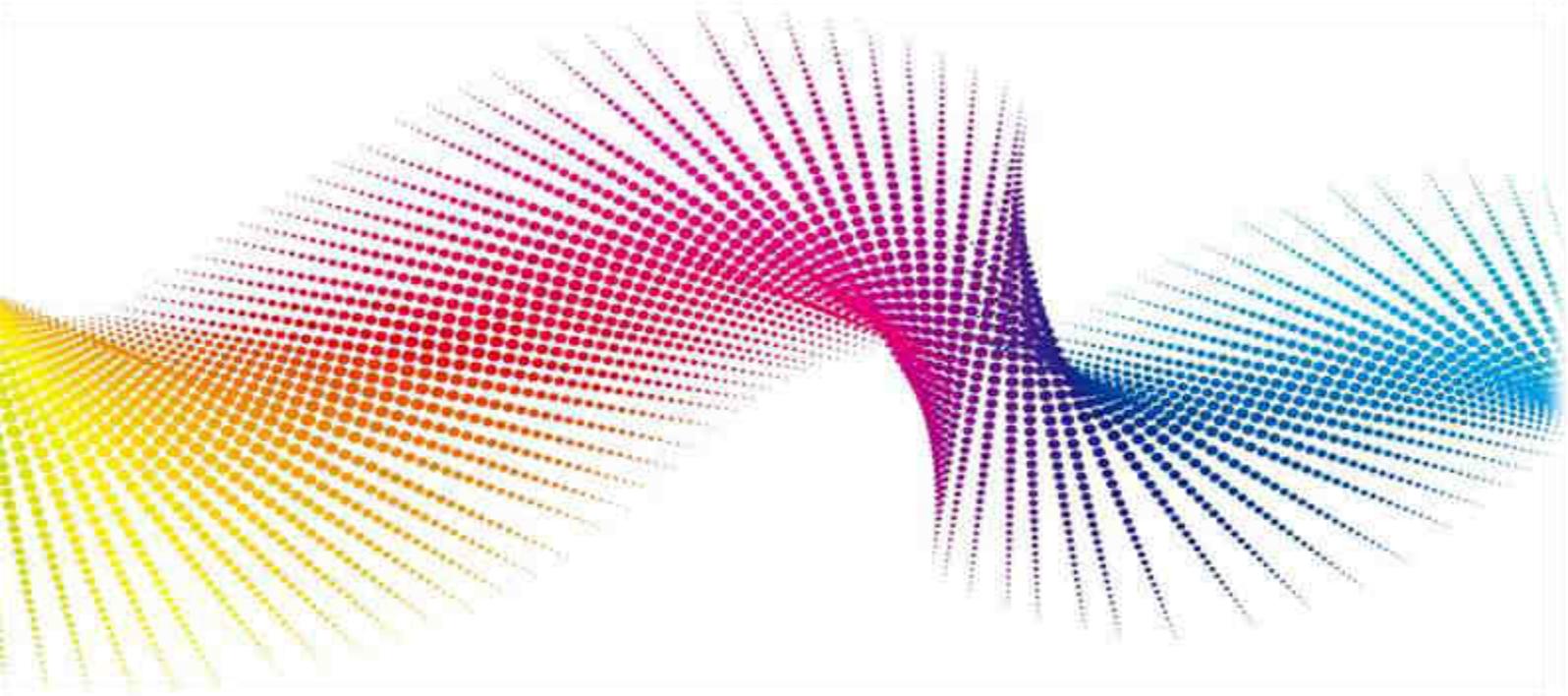


TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES

Partie I. Le nouveau rôle du marketing	3
Chapitre 1 – Le marketing et l’orientation-marché	3
Chapitre 2 – Les nouveaux défis pour le marketing	3
Partie II. La compréhension du comportement du client.....	3
Chapitre 3 – Les besoins du clients.....	3
Chapitre 4 – Le processus de réponse	8
Chapitre 5 – Le système d’information marketing	9
Partie III. L’élaboration de la stratégie marketing	10
Chapitre 6 – La segmentation.....	10
Chapitre 7 – L’attractivité	20
Chapitre 8 – La compétitivité	36
Chapitre 9 – Le ciblage et le positionnement.....	51
Chapitre 10 – Le choix d’une stratégie	59
Chapitre 11 – Les nouveaux produits	75
Partie IV. La mise en œuvre du marketing opérationnel.....	75
Chapitre 12 – La marque	75
Chapitre 13 – La distribution	87
Chapitre 14 – Le prix.....	97
Chapitre 15 – La communication.....	111

PARTIE I. LE NOUVEAU RÔLE DU MARKETING

CHAPITRE 1 – LE MARKETING ET L'ORIENTATION-MARCHÉ

Pas vu en cours

CHAPITRE 2 – LES NOUVEAUX DÉFIS POUR LE MARKETING

Pas vu en cours

PARTIE II. LA COMPRÉHENSION DU COMPORTEMENT DU CLIENT

CHAPITRE 3 – LES BESOINS DU CLIENT

1) La notion de besoin, vu dans sa multi-dimensionnalité

Le besoin générique

Le besoin générique est un état de manque de quelque chose de fondamental lié à la condition humaine. Il y a des *besoins innés*, naturels, génériques qui sont inhérents à la nature ou à l'organisme. Et il y a des *besoins acquis*, culturels et sociaux qui dépendent de l'expérience, des conditions de l'environnement et de l'évolution de la société.

Le besoin dérivé

Le besoin dérivé est la solution technologique particulière (le bien) apportée au besoin générique. Le désir est un moyen concret de satisfaire un besoin. Le besoin dérivé est saturable, changeant et multiple.

Le besoin dérivé ne peut pas créer de besoins génériques mais peut par contre créer d'autres besoins dérivés.

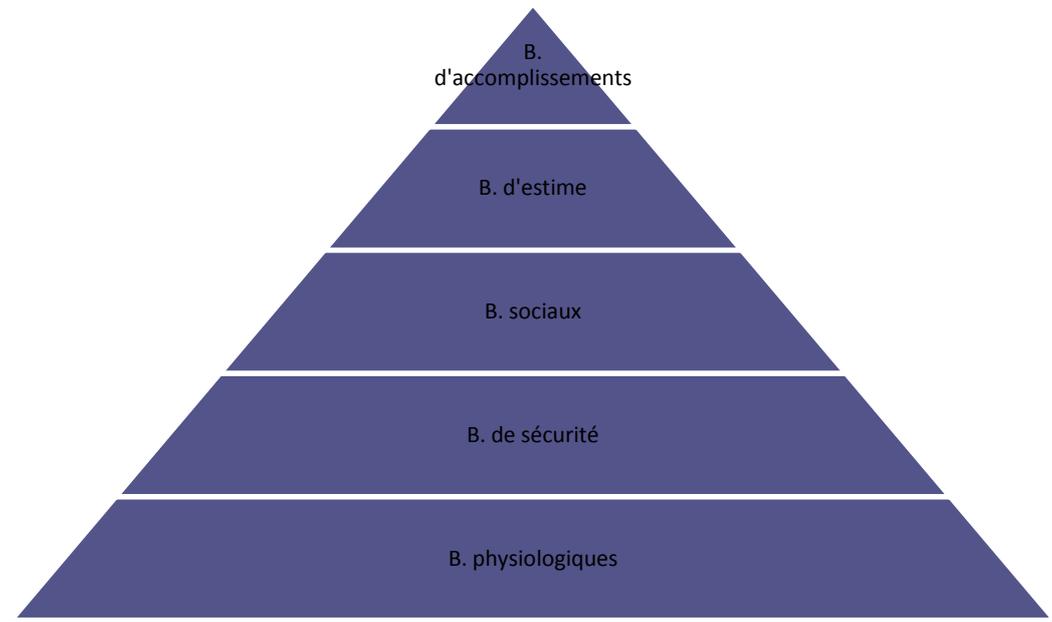
Exemple

L'automobile est un besoin dérivé par rapport au besoin générique de transport individuel autonome.

L'ordinateur personnel est un besoin dérivé par rapport au besoin générique de traitement de l'information.

➔ Bref, les besoins génériques préexistent. Le marketing n'agit que sur les besoins dérivés et la demande !

La hiérarchie des besoins selon Maslow



Besoins d'accomplissement : la réalisation de soi, l'évolution personnelle. Le besoin que l'homme a de se dépasser, d'utiliser toutes ses capacités et d'en repousser les limites. Donner un sens aux choses, trouver leur raison d'être.

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

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

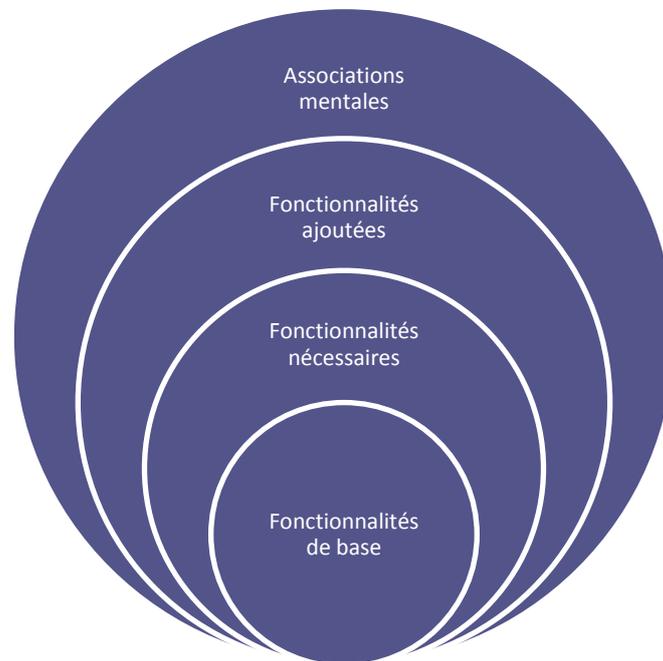
Besoins de sécurité : la sécurité physique, la sécurité psychologique, le besoin d'identité propre et de se sentir maître de son destin.

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

2) La notion de produit, vu comme un panier d'attributs

L'analyse des besoins du client a mis en évidence l'existence d'une structure multidimensionnelle des besoins. Celle-ci se retrouve dans le concept de produit vu

comme un panier d'attributs. Pour le client, un bien apporte non seulement une valeur fonctionnelle (le service de base) mais également d'autres valeurs, des services supplémentaires ou des utilités secondaires.

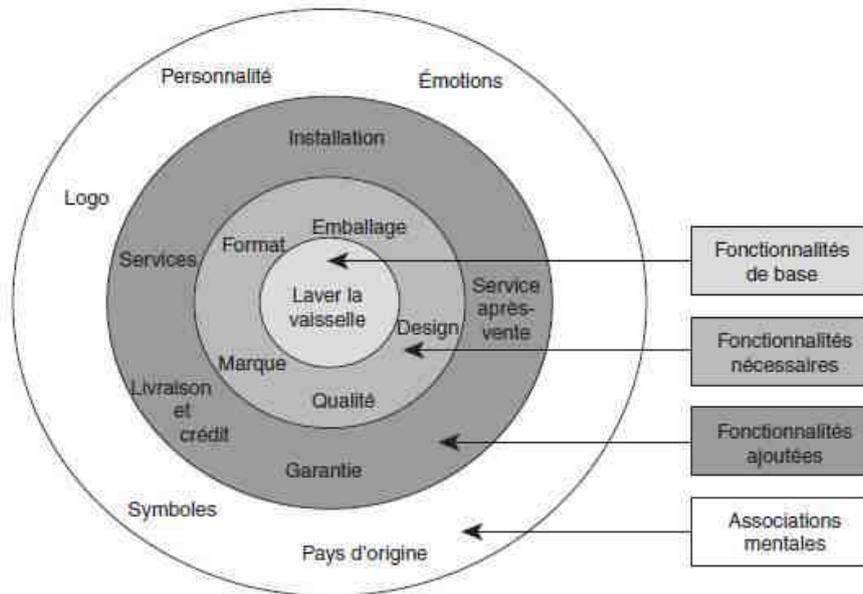


Fonctionnalités de base : c'est la valeur fonctionnelle de la classe de produit. Exemple : pour le dentifrice, c'est l'hygiène dentaire ; pour une montre, c'est la mesure du temps ...

Fonctionnalités nécessaires : s'identifient aux modalités de production du service de base et à tout ce qui accompagne normalement la fonction de base. Exemple : absence de bruit, économie, emballage, service après-vente ...

Fonctionnalités ajoutées : sont des utilités non liées au service de base, offertes en plus par la marque et qui, de ce fait, représentent un élément distinctif important. Exemple : carte de crédit qui donne droit à des conditions de faveur dans certains hôtels ...

Exemple : le lave-vaisselle



Autres exemples :

Dentifrices : blancheur, haleine fraîche, prévention des caries, protection gencives, goûts, apparence ...

Pomme : goût, aspect extérieur, production locale ...

La décomposition du produit en panier d'attributs permet principalement d'analyser l'attitude du client vis-à-vis du produit et de comprendre pourquoi il préfère une marque à une autre. Le tableau suivant présente le produit comme un panier de I attributs, dont chacun à une importance différente aux yeux des J acheteurs. La performance de chacune des K marques sur chaque attribut est une perception et varie pour chaque client.

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

Légende :

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

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

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

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

(Par exemple $U_{jk} = \sum_{i=1, \dots, I} w_{ij} x_{ijk}$, une moyenne des performances pondérée par les importances. D'autres modèles sont présentés au chapitre suivant.)

Pour plus de précision, voir MSO7 p. 82.

3) La notion de client, vu comme un acteur aux multiples rôles

La personne qui paie un produit n'est pas nécessairement celle qui va l'utiliser. Et inversement. Chacun des trois rôles (acheteur, payeur, utilisateur) transforme une personne en un client.

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

Types de rôles dans les situations d'achat :

L'utilisateur est l'acheteur et le payeur. La plupart des consommateurs achètent et paient les produits à usage personnel. Exemples : vêtements, montres, ... Une seule et même personne assume les trois rôles.

L'utilisateur n'est ni l'acheteur, ni le payeur. Exemple : les parents paient et achètent les produits utilisés par les enfants. Le département des achats d'une entreprise achète et paie de nombreux produits utilisés par le personnel de l'entreprise.

L'utilisateur est l'acheteur mais n'est pas le payeur. Exemple : les services offerts dans le cadre d'une couverture d'assurance et de sécurité sociale ne sont pas payés par le bénéficiaire qui est néanmoins l'acheteur du service.

L'utilisateur est le payeur mais n'est pas l'acheteur. Exemple : les courtiers qui agissent comme agent pour le compte de leurs clients.

CHAPITRE 4 – LE PROCESSUS DE RÉPONSE

Le processus d'apprentissage

Les différents niveaux de réponse du client potentiel peuvent être regroupés en trois catégories : la réponse cognitive, la réponse affective et la réponse comportementale.

La *réponse cognitive* met en cause les informations détenues et la connaissance

→ Réception de l'information

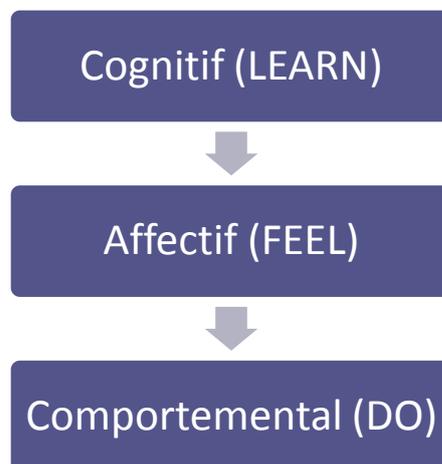
La *réponse affective* concerne l'attitude et le système d'évaluation.

→ L'évaluation de l'information

La *réponse comportementale* décrit l'action, c.à.d. l'acte d'achat mais aussi le comportement après achat.

→ L'action compte tenu de l'information

On considère habituellement que ces trois niveaux de réponse sont hiérarchisés et que l'individu comme l'organisation franchit successivement et dans cet ordre ces trois stade :



On parle alors de processus d'apprentissage, lequel s'observerait principalement lorsque le client potentiel est fortement impliqué par sa décision d'achat.

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

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

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

Ces deux approches du réel ne sont jamais tout à fait distinctes mais sont souvent complémentaires.

Le croisement du degré d'implication et du mode d'appréhension du réel conduit à la matrice suivante dans laquelle on peut identifier quatre cheminements différents du processus de réponse :

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

CHAPITRE 5 – LE SYSTÈME D'INFORMATION MARKETING

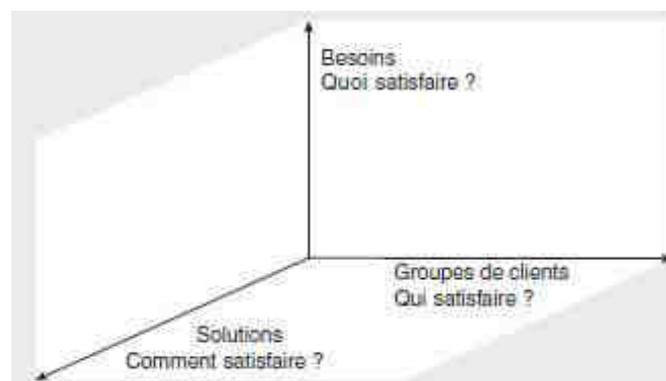
Pas vu en cours

1) La macro-segmentation

La conceptualisation du marché de référence

On définit le marché de référence en se rapportant aux trois questions suivantes :

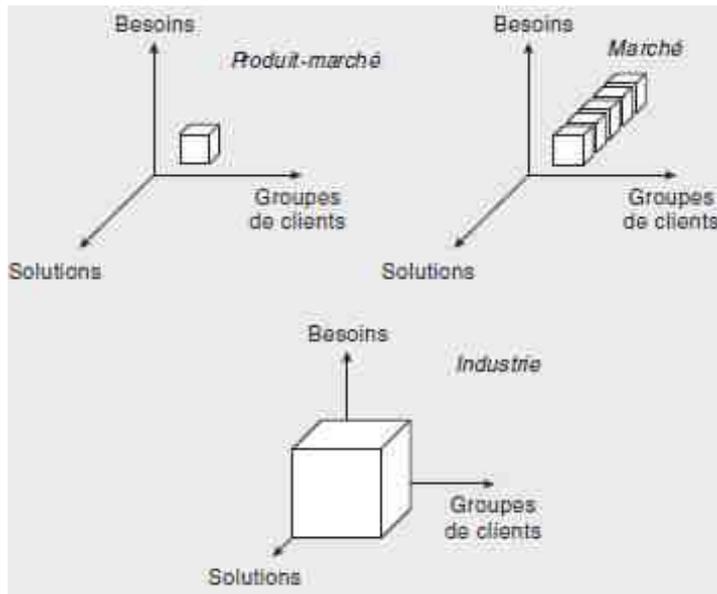
- quels sont les besoins à rencontrer ou les solutions à apporter → QUOI
- quels sont les différents groupes de clients potentiellement concernés par ces besoins → QUI
- quelles sont les solutions technologiques existantes ou les métiers susceptibles de rencontrer ces besoins → COMMENT



Les structures du marché de référence

On a trois définitions possibles du marché de référence, qui ont chacune leurs mérites et leurs faiblesses :

- Un produit-marché : se situe à l'intersection d'un besoin (ou groupe de fonctions), d'un groupe de clients potentiels et d'une solution particulière.
- Un marché-solution : recouvre l'ensemble des solutions disponibles pour un besoin et un groupe de clients.
- Une industrie : se définit par une solution, quels que soient les groupes de clients et les besoins.



L'utilité d'une analyse de macro-segmentation

L'analyse de macro-segmentation est un outil d'analyse stratégique qui permet de délimiter clairement son marché, de repérer la vraie concurrence générique, de diagnostiquer une dispersion d'activité, de découvrir des idées de développement ou de choisir une stratégie de couverture.

- La délimitation claire de son marché :

En définissant son marché en termes de « un besoin pour un groupe de clients, toutes solutions confondues » l'entreprise envoie un message clair à tout son personnel du contexte d'analyse dans lequel il faut comprendre leur activité... et donc les menaces futures.

- Le repérage des concurrents génériques :

Une macro-segmentation mettra rapidement en évidence les autres solutions technologiques, substituables à la technologie envisagée, présentes sur le même marché. Elle peut alors significativement réduire la myopie technologique.

- Le diagnostic d'une dispersion (ou d'une concentration/synergie) d'activités :

La représentation visuelle dans un espace à trois dimensions des produits-marchés desservis par l'entreprise mettra immédiatement en évidence si l'entreprise se concentre dans certaines zones ou si ces activités sont éparses.

- La génération d'idées de nouveaux produits-marchés :

Une analyse de macro-segmentation est également l'occasion de découvrir des nouveaux produits-marchés potentiels, notamment en remettant en cause des découpages ou des clivages communément admis dans le secteur mais qui ne sont plus nécessairement pertinents.

« Comment découvrir de nouveaux macro-segments potentiels ? » MSO7 p. 195

- Le choix d'une stratégie de couverture du marché de référence :

Le choix de cette stratégie se fera sur la base des analyses d'attractivité et de compétitivité conduites dans chaque segment et des choix stratégiques. Il est utile de définir les différentes stratégies de couverture de marché qui peuvent être envisagées par l'entreprise :

Stratégies de concentration : l'entreprise définit son domaine d'activité, de manière restrictives, sur un produit-marché, c.à.d. un besoin, une technologie et un groupe de clients.

Stratégie du spécialiste-produit : l'entreprise choisit de se spécialiser dans la satisfaction d'un besoin, mais de couvrir tous les groupes de clients concernés par ce besoin.

Stratégie du spécialiste-client : l'entreprise se concentre sur une catégorie de clients (les hôpitaux, l'hôtellerie) en présentant une gamme complète de produits ou un système complet d'équipements exerçant des fonctions complémentaires ou reliées entre elles. Mais elle couvre également tous leurs besoins.

Stratégie de spécialisation sélective : cette stratégie consiste à introduire plusieurs produits dans des marchés n'ayant pas de lien entre eux : il s'agit d'une stratégie opportuniste, répondant souvent à un souci de diversification.

Stratégie de couverture complète : elle consiste à proposer un assortiment complet pour rencontrer les besoins de tous les groupes de clients. L'entreprise couvre la totalité des marchés.

2) La micro-segmentation

L'objectif de la micro-segmentation est d'analyser finement la diversité des besoins des différents groupes de clients à l'intérieur des marchés identifiés par l'analyse de macro-

segmentation. L'objectif de la micro-segmentation est donc d'identifier des sous-groupes de clients qui recherchent les mêmes fonctionnalités du panier d'attributs.

Dans la plupart des marchés, il est pratiquement impossible de satisfaire tous les clients avec un seul produit. Des clients différents ont des intérêts et des désirs variés. Dans les sociétés industrialisées, les usagers ne sont plus disposés à se contenter de produits standard conçus pour un client « moyen » mais recherchent des solutions adaptées à leur problème spécifique. Face à cette attente, les entreprises sont amenées à abandonner les stratégies de marketing de masse pour évoluer vers des stratégies de ciblage différenciés vers un ou plusieurs groupes de clients.

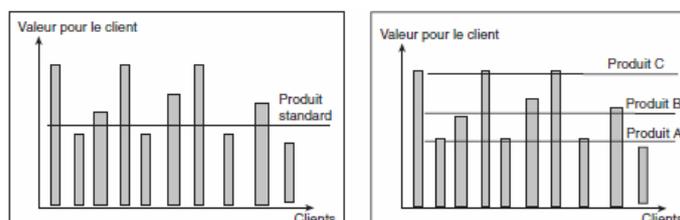
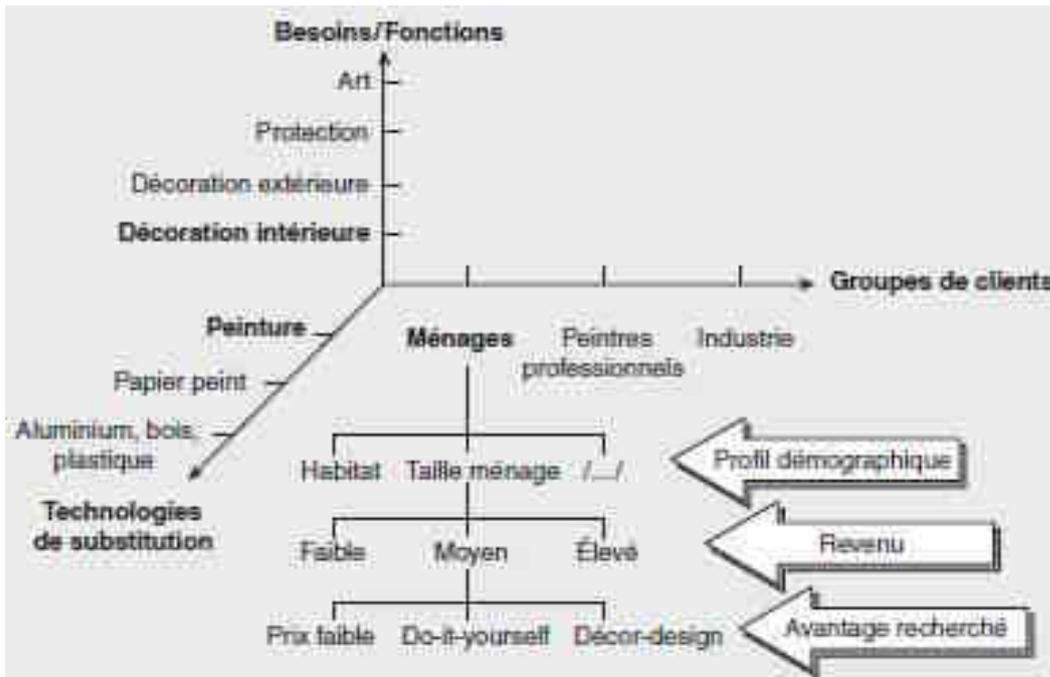


Figure 6.6 – Stratégie de standardisation ou d'adaptation

L'identification des groupes de clients-cibles est l'objectif de la démarche de micro-segmentation qui va décomposer le marché de référence en sous-ensembles homogènes du point de vue des attentes et des comportements d'achat et développer une stratégie d'offre adaptée aux attentes de chaque segment. Voir *graphe MSO7 p. 199*

La démarche de micro-segmentation consiste donc à découper le marché en sous-ensembles de clients recherchant dans un produit le même panier d'attributs. Le découpage du marché en segments homogènes peut se faire de cinq manières différentes :



1°/ La segmentation par avantages recherchés

La segmentation par avantages recherchés se base sur les différences de systèmes de valeurs des clients et donc de leurs attentes face aux produits. La valeur ou l'avantage recherché dans un produit est le facteur explicatif qu'il faut identifier. L'objectif est ici d'expliquer et donc de prévoir les différences dans les préférences et les comportements.

- Les informations nécessaires : La réalisation d'une segmentation par avantages recherchés implique la connaissance du système de valeurs des clients vis-à-vis du produit considéré. D'une manière générale, on observe que les clients veulent le plus d'attributs ou d'avantages possibles. Le modèle comportemental sur lequel s'appuie la segmentation par avantages recherchés est donc le modèle multi-attributs. Son application suppose le recueil des informations suivantes :
 - La liste des attributs ou avantages associés à la catégorie de produits étudiée ;
 - Une évaluation de l'importance relative accordée à chaque attribut par les clients ;
 - Un regroupement des clients qui donne les mêmes évaluations aux attributs retenus ;
 - Une identification de la taille et du profil socio-démographique des clients de chaque segment identifié.

- Les limites de la segmentation par avantages recherchés :
 - La plus grande difficulté d'une telle méthode est d'identifier les attributs à privilégier, et cela, principalement dans le marché des biens de consommation. Si les informations du marché sont complétées par une bonne compréhension des problèmes rencontrés par les usagers d'un produit, des idées de produit nouveau ou amélioré peuvent apparaître.
 - Une autre difficulté tient au fait qu'on perd en connaissance du profil socio-démographique des usagers.

2°/ La segmentation socio-démographique ou descriptive

La segmentation socio-démographique est une méthode de segmentation indirecte. L'hypothèse est ici que ce sont les différences dans les profils socio-démographiques qui sont à l'origine de différences dans les avantages recherchés et dans les préférences. Exemple : hommes et femmes ont des besoins différents pour les vêtements, cosmétiques, etc. Les variables de segmentation socio-démographique les plus utilisées sont le sexe, l'âge, le revenu, la localisation, la taille de la famille, le niveau d'études et les classes professionnelles.

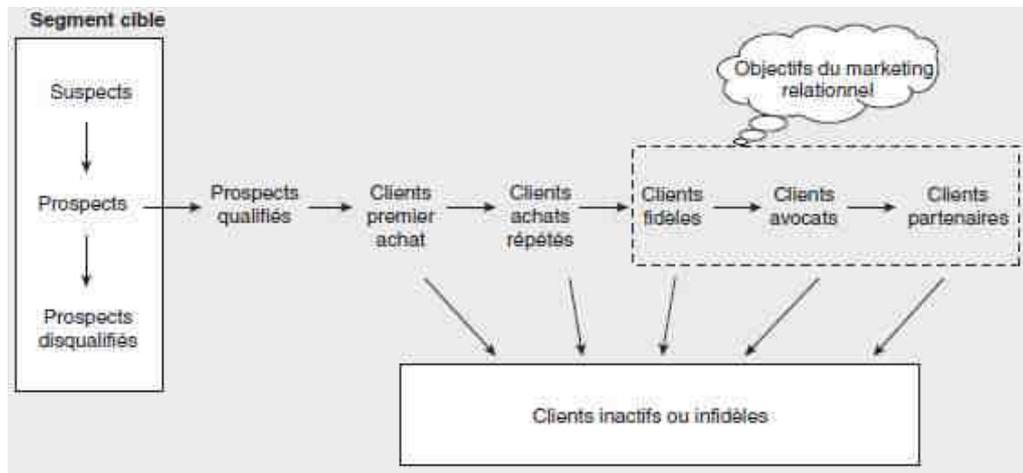
- Les limites de la segmentation socio-démographique
 - Faible prédiction des comportements d'achat : la valeur prédictive d'une telle segmentation tend à diminuer dans les économies industrialisées, en raison de la standardisation des modes de consommation dans les différentes classes sociales. Cette segmentation doit donc être complétée par d'autres méthodes d'analyse pour pouvoir expliquer et prévoir les comportements d'achat.
 - Ignorance des comportements opportunistes

3°/ La segmentation comportementale

Une troisième base possible de segmentation d'un marché est le comportement d'achat. Différents critères peuvent être utilisés :

- Le taux d'utilisation du produit : il faut identifier les 20% ou 30% de clients qui réalisent 70% ou 80% du chiffre d'affaires. L'entreprise peut adapter les conditionnements des produits en fonction des besoins des petits, moyens et gros utilisateurs.
- La vitesse de réaction de l'innovation : certains groupes de clients sont plus rapides que d'autres à adopter une innovation. Roger (1995) a réparti les

- clients en cinq segments selon leur réactivité à la nouveauté :
- a) les innovateurs, qui achètent une nouveauté dès sa sortie ;
 - b) les adopteurs précoces, qui réagissent rapidement ;
 - c) la majorité précoce, qui attend l'expérience des adopteurs précoces précédents ;
 - d) la majorité tardive, qui adoptera l'innovation lorsqu'elle deviendra incontournable ;
 - e) les retardataires, qui achètent l'innovation lorsqu'elle n'en sera plus une.
- Le statut d'utilisateur : une distinction peut être faite entre utilisateurs potentiels, non-utilisateurs, premiers utilisateurs, utilisateurs réguliers ou irréguliers.
 - Le statut de fidélité : les clients de produits à achat répétitif peuvent être groupés en clients fidèles inconditionnels, fidèles non exclusifs et non fidèles.



4°/ La segmentation socioculturelle ou segmentation par styles de vie (ou psychographique)

L'objectif est de fournir un portrait plus humain des clients qui ne se limite pas à leur seul profil socio-démographique, mais qui comprenne également des informations sur leurs valeurs, leurs activités, leurs intérêts et leurs opinions. La segmentation par styles de vie veut aller plus loin et aborder le domaine des motivations et de la personnalité en relation avec la consommation. L'objectif principal est d'établir une relation entre le comportement d'achat et le style de vie. Le style de vie est la résultante globale du système de valeurs d'un individu, de ses attitudes et activités et de son mode de consommation. Il décrit la façon d'être d'un groupe d'individu et le distingue des autres groupes :

- les *valeurs individuelles*, c.à.d. les croyances fermes et durable qu'un mode de comportement spécifique ou qu'un but dans l'existence est meilleur qu'un autre.
- les *activités, intérêts et opinions (AIO)* propres à un individu et révélateurs de son système de valeur
- l'ensemble des *produits achetés et consommés* qui sont e reflets éphémères des deux niveaux précédents

Voir p. 209, tableau 6.1 : Exemple d'analyse de style de vie spécifique : le rapport à l'argent.

L'élite dirigeante	Le craintif traditionaliste
L'argent investissement L'argent qui bouge L'épargne investissement <i>Logique de la responsabilité</i>	L'argent mérite L'argent doit fructifier lentement mais sûrement Mentalité de fourmi accumulatrice, laborieuse L'argent concret, gagné à la sueur de son front L'argent difficile à gagner et à dépenser <i>Morale de l'effort</i>
L'épicurien cigale	Le moderniste = <i>plastic money</i> =
L'argent qui flambe Gagner de l'argent sans se forcer, être libre L'argent inodore incolore L'argent qu'on jette par les fenêtres Il transforme l'argent en plaisir <i>Logique de la quête du plaisir</i>	L'argent abstrait L'argent dématérialisé, symbolique Sens de l'épargne gérée de manière rationnelle Épargne régulièrement A le sens de la mesure <i>Logique de participation au monde de demain</i>
L'ambitieux avide de reconnaissance sociale	Le replié
L'argent symbole de statut social Recherche le rendement Grande curiosité pour les placements <i>Logique du besoin de s'intégrer</i>	L'argent est une notion davantage palpable, concrète Épargne dans les produits traditionnels <i>Logique de fusion dans le groupe protecteur</i>

La limite de cette segmentation est qu'il y a des typologiques parfois divergentes. Ce qui est dû entre autre au manque de modèle explicatif de référence.

5°/ La segmentation par occasion d'achat

La segmentation par occasion d'achat est volatile puisqu'un même individu peut appartenir à deux segments différents à des moments différents, par exemple. Cette segmentation peut se faire selon le moment, le lieu ou le contexte d'achat ou de consommation :

- selon le moment : achat quotidien ou achat exceptionnel, achat selon l'heure de la journée, achat de saison ou hors saison...
- selon le lieu : consommation à domicile, au travail, en déplacement...
- selon le contexte : achat professionnel, de loisir, de vie privée, en urgence, en cadeau...

L'utilité principale de cette approche est qu'elle tient en compte des comportements opportunistes lorsqu'un même individu change de préférences selon le contexte, ce qui est un comportement courant. De plus, cette segmentation ouvre la voie à la pratique des prix dynamiques (selon le moment d'achat, la saison...) qui permettent de lisser les pics de consommation en élevant le prix aux moments de pointes, par exemple.

3) Les tribus

La segmentation est une démarche intellectuelle de l'analyse marketing, qui essaye, par son observation des marchés, de constituer des groupes d'individus dont il espère prédire qu'ils auront des comportements semblables, et ce avec plus ou moins de pertinence et de fiabilité. Dans ce qu'on appelle une segmentation tribale, ce sont les individus eux-mêmes qui se regroupent spontanément autour d'affinités communes, comme un produit ou hobby, une marque, une passion, un problème, un objectif,...

L'appartenance à une tribu n'est pas la résultante de caractéristiques individuelles, mais le résultat d'une expérience commune de la réalité. Les tribus diffèrent des segments par au moins trois aspects :

1. Les tribus émergent la plupart du temps de façon *spontanée* initiées par les individus eux-mêmes qui s'y affilient. Alors que les segments sont des créations voulues par des analystes marketing.

2. Le regroupement en tribus est une *réalité* alors que la segmentation est un artefact intellectuel. Les membres de tribus ont des contacts entre eux et se reconnaissent alors que les membres d'un segment n'ont pas de liens entre eux et ignorent même leur appartenance à un segment.

3. L'affiliation à une tribu peut être *plurielle et éphémère* : un individu peut appartenir à autant de tribus que bon lui semble. Il peut également y rentrer et en sortir à tout moment.

Il pourrait s'agir d'une *forme de segmentation comportementale*, or l'analyste n'intervient pas dans la constitution des groupes et qu'il n'y a plus de violation de leur vie privée.

4) Les conditions d'efficacité d'une segmentation

Pour être efficace et utile, une politique de segmentation doit identifier des segments qui rencontrent quatre groupes de conditions : réponse différenciée, taille suffisante, mesurabilité et accessibilité. Au-delà de ces quatre conditions, il existe évidemment une exigence préliminaire : il faut que la segmentation choisie ne corresponde pas à un pur exercice intellectuel en chambre mais soit utilisable sur le terrain.

Réponse différenciée

Les segments identifiés doivent être différents du point de vue de leur sensibilité aux actions marketing de l'entreprise. Il faut donc que le critère de segmentation retenu maximise les différences entre segments (*condition d'hétérogénéité*) et minimise les différences entre clients au sein d'un même segment (*condition d'homogénéité*). Sans une bonne étanchéité entre segments, il peut se développer un *cannibalisme* entre produits de la même entreprise.

Taille suffisante

Les segments doivent être substantiels, c.à.d. représenter un potentiel suffisant pour justifier le développement d'une stratégie marketing spécifique. Cette condition concerne la *taille du segment* (nombre ou fréquence d'achats) et la durée de vie). De plus, cette condition de substantialité implique que la valeur ajoutée du produit soit susceptible d'être valorisée financièrement par un prix rémunérateur acceptable par le groupe de clients visé (*pouvoir d'achat individuel élevé*). Le risque est la non-rentabilité. Risque : *non-rentabilité*.

Mesurabilité

Pour pouvoir choisir un segment-cible en connaissance de cause, il faut pouvoir déterminer sa taille (*estimation du volume*), évaluer le pouvoir d'achat des clients potentiels et identifier les caractéristiques principales de leur comportement d'achat (*identification des individus*). Risque : abstraction, irréalité (comment connaître la réceptivité à l'innovation, par exemple).

Accessibilité

Les segments définis doivent être sélectivement accessible, de manière à pouvoir concentrer sur eux les efforts de communication et de vente. Deux types d'accessibilité existent : l'autosélection des clients (résulte du positionnement du produit ou de la politique de communication) et la *couverture contrôlée* des segments (distribuer le produit dans des circuits fréquentés plus particulièrement par les clients visés, choisir

des supports de communication ayant une couverture sélective de la cible). Risque : dilution des efforts.

Stabilité

Pour certains, une segmentation efficace doit être stable dans le temps, c.à.d. dont les membres ne changent pas d'appartenance d'un moment à l'autre.

Tableau p. 220 : Evaluation comparative des méthodes de segmentation

Méthodes	Critères				
	Réponse différenciée	Taille suffisante	Mesurabilité	Accessibilité sélective	Stabilité*
Avantages recherchés	++	?	-	-	-
Descriptive	-	?	++	++	++
Comportementale	+	?	+	+	+
Style de vie	+	?	-	-	-
Occasion d'achat	+	?	-	+	--

CHAPITRE 7 – L'ATTRACTIVITÉ

1) Les concepts de demande primaire et de demande à l'entreprise

D'emblée, il faut distinguer la demande totale observée dans un segment, appelée demande primaire, et la demande à l'entreprise ou à la marque.

La demande primaire (ou demande du marché)

C'est le total des quantités demandées par un groupe d'acheteurs déterminé, en un lieu et une période donnée, dans un environnement macro-marketing donné. Dans la plupart des cas, les quantités demandées correspondent aux quantités vendues.

= un marché porteur

On peut observer deux situations de marché : les marchés où la demande primaire est expansible et ceux où la demande primaire est stagnante et non expansible.

- La demande primaire est dite expansible lorsque le niveau des ventes est influencé par des facteurs d'environnement, ainsi que par les efforts de marketing consentis par l'ensemble des acteurs intervenant sur le marché. Traditionnellement, la demande est considérée comme expansible lorsque son taux d'occupation (ou pénétration horizontale) est inférieur à 20 % (ce sera le cas aux stades d'introduction, de croissance et de turbulence du cycle de vie d'un produit nouveau et dont la pénétration dans le marché est en progrès constant).

- La demande primaire est dite non expansible lorsque celle-ci ne répond plus à la pression marketing totale ou aux incitants de l'environnement. Traditionnellement, la demande est considérée comme non expansible lorsque son taux d'occupation (ou pénétration horizontale) est supérieur à 80 % (ce sera le cas pour les produits au stade de maturité). La seule option qui reste : chercher des parts de marché chez les concurrents.

La demande à l'entreprise (ou à la marque)

C'est la part de la demande primaire correspondant à la part de marché détenue par la marque ou l'entreprise.

= un marché saturé

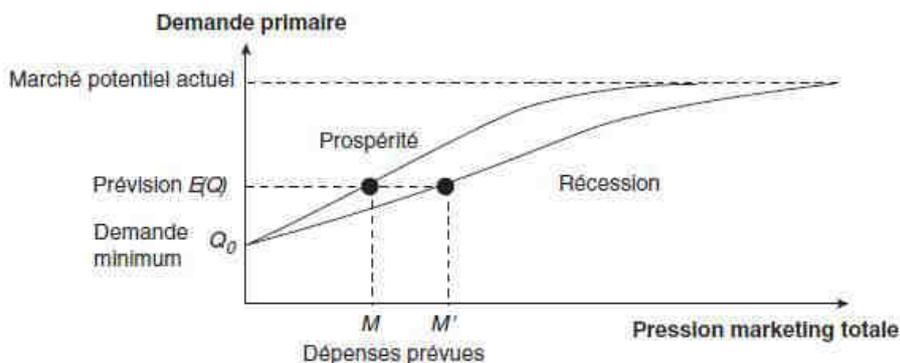
La demande (le cycle de vie)

C'est le volume qui serait acheté en réponse à une pression marketing évoluant avec le temps.

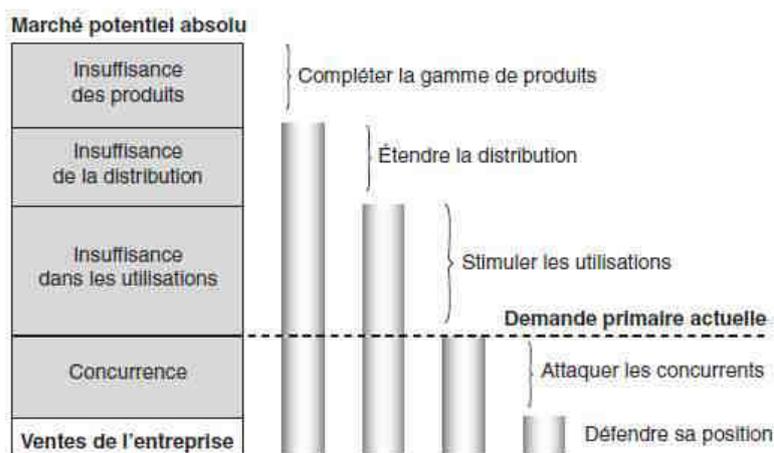
La demande primaire comme fonction de réponse

Il est important de réaliser que la demande primaire, comme la demande à l'entreprise, est une *fonction de réponse*, c.à.d. que son niveau dépend du niveau d'intervention d'un certain nombre de facteurs explicatifs, appelés les *déterminants de la demande*. Ces déterminants sont de deux types : des facteurs *d'environnement hors contrôle* pour l'entreprise et des facteurs marketing représentés par le total des efforts marketing réalisés par les entreprises concurrentes sur le marché, appelé *pression marketing totale*.

- L'influence des facteurs d'environnement hors contrôle :



Le graphique montre la relation entre la demande du marché et la pression marketing totale qui est représentée par une courbe où la demande primaire figure en ordonnée et la pression marketing totale dans le produit-marché en abscisse. Cette courbe est définie pour un environnement socio-économique supposé constant. L'allure générale de la fonction demande est celle d'une courbe en S, qui suggère que la demande connaît un plancher (Q_0 , le niveau minimum) et un plafond (Q_m , le niveau maximum). Ce niveau maximum correspond à la notion de marché potentiel. Toutefois, ce marché potentiel évolue, c.à.d. s'actualise avec le temps sous l'influence de facteurs culturels et sociaux contribuant à développer une habitude de consommation. Le marché *potentiel actuel* est alors la limite supérieure vers laquelle tend un marché à un moment donné dans le graphique, mais lui-même pourrait évoluer avec le temps si tous les utilisateurs potentiels utilisent le produit à toutes les occasions d'usage à une dose ou une fréquence maximale. Le marché *potentiel absolu* correspond alors à la limite supérieure dans le graphique suivant :



Il existe des évolutions déterminées par des facteurs exogènes, tels que les changements dans les habitudes de consommation, les valeurs culturelles, les revenus disponibles, etc.

Les concurrents n'ont aucune action sur un déplacement de la fonction de réponse, lequel est entièrement déterminé par les conditions de l'environnement macro-économique. Pour un même niveau de pression marketing totale, la demande primaire sera donc plus forte en période de prospérité et plus faible en période de récession. Si l'on passe d'un scénario de prospérité à un scénario de récession, pour maintenir le niveau voulu de la demande totale $E(Q)$, les dépenses de marketing devraient augmenter de M à M' .

- L'influence des facteurs marketing sous contrôle :

Ces facteurs sont essentiellement les instruments du marketing opérationnel que l'entreprise peut manipuler pour agir sur la demande. Selon l'expression de McCarthy (1960), il s'agit des quatre P : Produit, Place (distribution), Prix, Promotion, c'est-à-dire les variables tactiques du marketing opérationnel, appelé pression marketing, et qui sont donc les déterminants de la demande à l'entreprise.

2) La recherche des opportunités de développement de la demande

L'écart entre le niveau atteint de la demande primaire et le niveau du marché potentiel mesure le degré de développement ou de sous-développement d'un marché. Plus cet écart est important, plus le potentiel de développement de la demande primaire est élevé ; et inversement, plus il est faible, plus on est proche du niveau de saturation.

Dans la figure précédente, on étudie le cadre d'analyse des opportunités de développement. La surface totale du grand rectangle représente le marché potentiel absolu, le trait noir horizontal désigne le niveau atteint par la demande primaire en temps t . Cet écart entre demande primaire actuelle et le marché potentiel absolu constitue un potentiel de développement pour l'ensemble des entreprises opérant sur ce marché. Ce déficit peut être imputable à plusieurs causes :

- Les faiblesses du taux d'occupation ou de pénétration

Une première cause du déficit peut résider dans une trop faible utilisation du produit. Trois situations peuvent s'observer :

- De nombreux utilisateurs potentiels sont *non-utilisateurs*
- Produit utilisé *irrégulièrement* ou très rarement
- Produit utilisé *en quantité insuffisante* par occasion d'usage.

Il y a donc des corrections distinctes à faire pour ses trois secteurs.

- Les faiblesses du réseau de distribution

Une deuxième cause possible peut être l'insuffisance de couverture du marché par le réseau de distribution. Trois situations peuvent s'observer :

- Couverture insuffisante des zones géographiques
- Intensité de distribution insuffisante (nombre de points de vente trop faible)
- Exposition insuffisante (produit mal présenté, valorisé)

Améliorer la présence du produit est une condition préalable à toute action de stimulation de la demande.

- L'inadaptation des produits

La troisième cause possible est l'inadaptation des produits existants aux différentes situations de consommation ou aux attentes des acheteurs. Plusieurs cas peuvent se présenter :

- Inadaptation de la taille du produit (quantité, capacité, puissance)
- Inadaptation des options disponibles
- Inadaptation du style, de la couleur, du goût, du parfum
- Inadaptation de la forme (conception, mode opératoire, conditionnement)
- Inadaptation de la quantité

Chacune de ces inadaptations constitue une opportunité de développement grâce à une politique de produit d'innovation ou de différenciation adaptée.

La recherche d'un méta-marché

Le concept de méta-marché vise à augmenter la « part du client » en lui offrant plus de produits différents autour du premier produit acheté selon le principe de la vente croisée.

Les bénéfices d'un méta-marché sont importants et ce, pour les deux parties :

- Pour l'acheteur :
 - Le concept est aligné sur le point de vue de l'acheteur et donc facilite la communication
 - Il lui offre une solution complète et en un seul endroit, à un problème complexe
- Pour le vendeur :
 - Comme le concept est aligné du point de vue du client, il permet une bonne communication.
 - Le revenu potentiel d'un méta-marché est toujours plus important que celui d'un produit-marché isolé (puisque le concept permet d'identifier des opportunités de développement dans des activités liées).
 - Permet à la firme d'offrir une solution complète au client, et dès lors de construire une exclusivité, une fidélité et une confiance

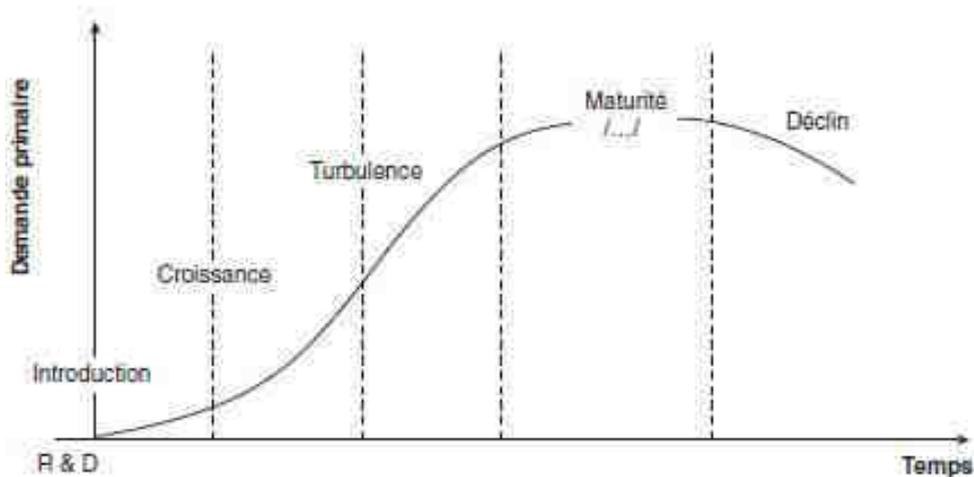
- Permet d'identifier qui sont les concurrents indirects et potentiels.

Comment construire un méta-marché ?

- Ne définissez pas votre marché en termes de catégories de produit (voitures, jouets, détergents...)
- Référez-vous au résultat générique que le client veut obtenir (mobilité individuelle, entretien de la maison...)
- Créez le bon méta-marché en reproduisant les associations mentales que le client fait autour du besoin centrale (« tout pour » le transport, l'enfant...)
- Si nécessaire, augmentez vos capacités internes en vous associant avec des partenaires adéquats
- Présentez au client la solution complète

3) Le modèle de cycle de vie d'un produit-marché

Pour décrire l'évolution de la demande potentielle dans le temps, on se réfère au modèle du cycle de vie du produit (CVP) qui décrit le cycle d'un produit par une fonction logistique en forme de « S ». On distingue cinq phases dans ce cycle : une phase de décollage (introduction), une phase exponentielle (croissance), une phase de turbulence (croissance décroissante), une phase stationnaire (maturité-saturation) et une phase de déclin (terminaison ou pétrification).



Phase 1 : introduction

En phase d'introduction, le modèle prévoit une évolution relativement lente des ventes du produit et cela en raison de l'impact de quatre groupes de facteurs propres à l'*environnement* :

- a) **Caractéristiques** : Incertitude au sujet de la mise au point technologique et du processus de fabrication du nouveau produit. Il y a un haut risque financier.
- b) **Demande** : Elle se trouve en évolution lente mais expansible. La distribution peut se montrer réticente à référencer un produit qui n'a pas encore fait ses preuves
- c) **Acheteurs** : Les acheteurs potentiels peuvent être lents à modifier leurs habitudes de consommation ou de production. Seuls les plus réceptifs à l'innovation (pionniers) adopteront éventuellement le produit.
- d) **Concurrence** : Dans un premier temps, l'entreprise innovatrice est seule sur le marché, sans concurrents directs. Ensuite, la concurrence de produits de substitution peut être très forte et ralentir également le développement de la demande primaire.

	Avantage du pionnier	Avantage du suiveur-imitateur
Marketing stratégique : type d'avantage concurrentiel détenu	Image et réputation de pionnier Fidélité à la marque Position stratégique dominante Effets d'expérience Brevets comme barrière à l'entrée	Réduction des coûts et du temps Coûts plus faibles en R & D Coûts d'information réduits Effets d'apprentissage Effet d'expérience partagé
Situation technologique	Leadership technologique Détermination des standards	Technologie de seconde génération Imposition d'un nouveau standard
Marketing opérationnel	Accès à la distribution	Entrée basée sur la promotion
Attitude générale de l'innovateur	Propension au risque élevée	Aversion au risque élevé

Tous ces facteurs font du lancement d'un produit nouveau une opération à haut risque financier. Plus courte est cette phase, mieux se porte l'entreprise. Mais comment prévoir la rapidité de diffusion ? On va l'évaluer en se référant aux facteurs suivants :

- L'importance de l'avantage relatif procuré par le nouveau produit
- L'absence de coûts de transfert élevés pour le client
- La compatibilité du produit avec les modes de consommation ou de production
- Le caractère observable des avantages du produit
- La possibilité d'essayer le nouveau produit

En phase d'introduction, *l'objectif stratégique prioritaire* pour l'innovateur est de créer la demande primaire aussi rapidement que possible afin de sortir de cette phase d'incertitude. Cet objectif général va se traduire par les préoccupations suivantes :

- Stimuler la demande primaire
- Informer de l'existence du produit et de ses avantages (notoriété)
- Inciter les acheteurs à essayer le produit
- Introduire le produit dans les réseaux de distribution réticent.
- Opter plutôt pour un ciblage indifférencier

Pour atteindre ces objectifs, le *programme de marketing opérationnel* mettra l'accent sur les points suivants (4P):

- Produit : une conception basique du produit
- Place : une distribution sélective voir exclusive
- Prix : possibilité de pratiquer des prix élevés du fait de la faible élasticité de la demande
- Promotion : un programme de communication information

Phase 2 : Croissance

Cette phase de croissance est caractérisée par un développement rapide de la demande. Selon le modèle du CVP, les causes de cette croissance sont les suivantes :

- Les premiers utilisateurs satisfaits répètent leurs achats et influencent les autres utilisateurs potentiels ; le taux d'occupation du marché augmente rapidement
- La disponibilité du produit dans les points de distribution lui donne une visibilité qui favorise également sa diffusion dans le marché
- L'entrée de concurrents nouveaux a pour effet d'augmenter la pression marketing totale sur la demande à un moment où celle-ci est expansible

La baisse régulière des coûts de production du fait de l'augmentation du volume fabriqué ont tendance à faire baisser les prix, ce qui permet progressivement de couvrir la totalité du marché potentiel. Les dépenses marketing se répartissent donc sur un chiffre d'affaires plus important. Les caractéristiques de *l'environnement* économique et concurrentiel changent rapidement :

- a) Caractéristiques : De nouveaux concurrents rentrent en grand nombre sur le marché
- b) Demande : Elle est expansible et fortement croissante. La technologie est largement diffusée
- c) Acheteurs : meilleure connaissance, confiance dans le produit du au bouche à oreille. Le groupe cible est maintenant le segment réceptifs précoces
- d) Concurrence : Elle est croissante mais pacifique car demande expansible. Le chiffre d'affaires se développe à un taux croissant

Pour faire face à cette situation nouvelle, les *objectifs stratégiques prioritaires* du marketing doivent également changer et deviennent :

- Etendre et développer le marché, la demande étant expansible
- Maximiser le taux d'occupation du marché
- Construire une image de marque forte basée sur un positionnement
- Rechercher un positionnement porteur
- Renforcer la distribution
- Choisir un ciblage concentré

Pour atteindre ces nouveaux objectifs, le *programme marketing opérationnel* sera modifié de la manière suivante (4P):

- Produit : Améliorer le produit, notamment en ajoutant des caractéristiques (extension gamme ou service)
- Place : Adopter une distribution intensive et multiplier les réseaux de distribution
- Prix : Réduire les prix pour atteindre de nouveaux groupes d'acheteurs (élasticité élevée, il faut donc réduire le prix vers le prix de pénétration si ce n'est pas déjà fait).
- Promotion : Adopter une communication guidée par le positionnement choisi et visant à créer une image de marque

Phase 3 : Turbulence

La période de turbulence est une période de transition, qui peut être très courte, au cours de laquelle le taux de croissance de la demande primaire est en décélération, même si ce taux reste supérieur à celui de l'économie générale. L'*environnement* économique et concurrentiel se modifie une nouvelle fois :

- a) Caractéristiques : le secteur se restructure et devient plus concentré
- b) Demande : La demande croît à un taux décroissant, mais reste expansible
- c) Acheteurs : la cible est la majorité du marché qui compare les prix et est moins fidèle : majorité tardive
- d) Concurrence : Les concurrents les plus faibles quittent le marché en raison de la concurrence violente et des baisses de prix (produit *me too* = copie conforme)

En raison du ralentissement de la croissance, les choses deviennent plus difficiles. Les entreprises les plus dynamiques restructurent leurs activités et se définissent de nouveaux objectifs. La segmentation et la sélection des segments cibles vont dorénavant orienter la politique de produit en vue de différencier les produits offerts de ceux de la concurrence. Les nouveaux *objectifs stratégiques prioritaires* sont :

- Maximiser la part de marché dans ces segments cibles
- Positionner clairement la (ou les) marque(s) dans l'esprit des acheteurs
- Communiquer au marché le positionnement revendiqué en vue de créer une fidélité à la marque
- Segmenter le marché de manière créative et identifier les segments cibles prioritaires

Pour atteindre ces objectifs, le *programme de marketing opérationnel* mettra l'accent sur les orientations stratégiques suivantes (4P):

- Produit : Une différenciation des produits guidée par le choix de segments cibles
- Place : Une couverture et une exposition maximales en distribution
- Prix : Des prix basés sur la valeur perçue de la marque (élasticité élevée)
- Promotion : Une publicité visant à communiquer au marché le positionnement revendiqué

Phase 4 : Maturité

La croissance de la demande primaire continue à ralentir, pour se maintenir au rythme de croissance du PIB en termes réels ou au rythme de la croissance démographique.

Les causes de cette stagnation de la demande primaire sont les suivantes :

- Taux d'occupation et de pénétration du produit dans le marché très élevés et peu susceptible d'augmenter encore

- La couverture du marché de la distribution est intensive et ne peut être augmentée davantage
- La technologie s'est banalisée et stabilisée

En période de maturité, les caractéristiques principales de l'*environnement économique et concurrentiel* sont :

- a) Caractéristiques : les marchés des biens durables sont dominés par la demande de remplacement (lutte des parts de marché et pression sur les prix)
- b) Demande : la demande primaire est devenue non expansible et croît au rythme de l'économie
- c) Acheteurs : les marchés sont hyper-segmentés
- d) Concurrence : les produits-marchés sont souvent contrôlés par quelques concurrents puissants et la structure du marché est celle de l'oligopole

Dans ce contexte, l'*objectif stratégique prioritaire* est de maintenir et, si possible, d'étendre la part de marché et de se ménager un avantage concurrentiel défendable sur les concurrents directs. Les moyens utilisés sont :

- Maximiser le profit (soutenant les parts de marché)
- Adopter un marketing relationnel pour fidéliser
- Recherche de niches ou de créneaux nouveaux
- Relance de la demande primaire en adoptant des innovations de rupture
- Opter pour un ciblage différencié

L'entreprise ne doit pas nécessairement accepter la maturité comme une fatalité mais bien penser stratégiquement à relancer la demande par une création de méta-marché ou une relance de l'innovation, par exemple. Le *programme opérationnel* met en application le choix de différenciation forte (4P) :

- Produit : Trouver des attributs nouveaux ou améliorés pour les produits (grande variété de marque et modèles)
- Place : Développer intensivement la distribution, comme déjà fait en phase de turbulence
- Prix : Éviter une concurrence sur les prix qui risque de susciter des guerres de prix néfastes pour l'ensemble du secteur (élasticité très forte)
- Promotion : Développer un programme de communication qui mette en valeur les avantages distinctifs revendiqués par le positionnement différencié

Phase 5 : Déclin

La phase de déclin se traduit par une décroissance structurelle de la demande primaire pour l'une des raisons suivantes liées à l'*environnement économique et concurrentiel* :

- a) Caractéristiques : le progrès technologique génère une obsolescence des technologies plus ancienne. Il y a une modification des préférences.
- b) Demande : les préférences, les goûts, les normes de sécurité ou d'hygiène, etc rendent des produits obsolètes ou interdits
- c) Acheteurs : les clients partent vers de nouvelles technologies substitués
- d) Concurrence : la concurrence est déclinante par le départ de concurrents

En situation de déclin, les *objectifs stratégiques prioritaires* sont :

- Réduire les dépenses et récolter (dé-marketing)
- Survivre par la spécialisation
- Opter pour un ciblage concentré sur une niche résiduelle, qui peut parfois être très rémunératrice.

Le *programme opérationnel* se plie au choix stratégiques de concentration, à savoir (4P):

- Produit : Revenir à une gamme de produits limitée
- Place : Choisir une distribution sélective
- Prix : Eventuellement augmenter les prix pour compenser le rétrécissement du marché, puisque l'élasticité au prix est redevenue faible
- Promotion : Se limiter à une communication réduite et ciblée sur la niche.

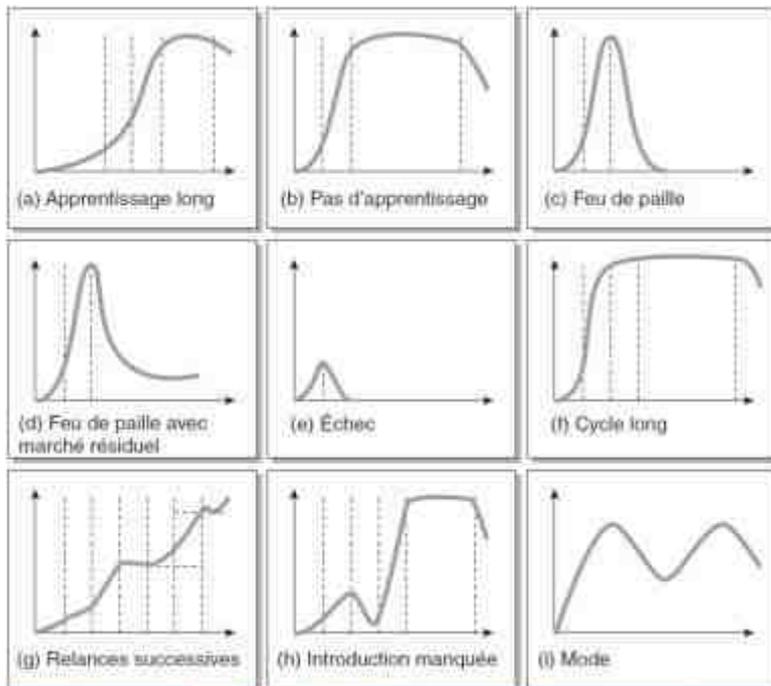
Tableau récapitulatif

Phase	Introduction	Croissance
Environnement 1. Caractéristiques générales	Forté incertitude Haut risque financier	Nombreux nouveaux concurrents entrants
2. Demande	Évolution lente mais expansible – technologie débutante – distribution réticente	Expansible et fortement croissante – meilleure disponibilité (par expansion de la distribution) – nouveaux concurrents – diffusion de la technologie (par imitation)
3. Acheteurs	Innovateurs (pionniers) et adopteurs précoces – résistance au changement – faible connaissance du produit et/ou de son usage	Majorité précoce – meilleure connaissance (bouche à oreille) – désir d'essayer – confiance dans le produit
4. Concurrence	Limitée Monopole temporaire	Croissante mais pacifique car demande expansible
Objectifs stratégiques prioritaires	Stimuler la demande primaire Informer de l'existence du produit et de ses avantages (notoriété) Inciter à l'essai du produit Pénétrer le réseau de distribution réticent Choisir un ciblage Indifférencié	Développer ce marché expansible Maximiser le taux d'occupation Créer image de marque Chercher un positionnement porteur Renforcer la distribution Choisir un ciblage concentré
Programme opérationnel 1. Produit	Produit de base Gamme limitée	Extension de gamme et services ajoutés (ajouter des caractéristiques)
2. Distribution	Sélective voire exclusive	Intensive
3. Prix	Élasticité de la demande primaire faible (résoudre le dilemme prix de pénétration/prix d'écrémage)	Élasticité de la demande primaire élevée (réduire les prix vers la pénétration si pas déjà fait)
4. Communication	Informative (notoriété)	Positionnement Image de marque

Phase	Turbulence	Maturité	Déclin
Environnement 1. Caractéristiques générales	Restructurations multiples (du secteur et dans les entreprises)	Lutte pour les parts de marché Surveillance de la pression marketing relative Pression sur les prix	Obsolescence technologique Modification des préférences
2. Demande	Expansible mais la croissance est en décélération	Maximale et non expansible – croissance au rythme du secteur – demande de remplacement (biens durables) (faire offre reprise)	Décroissance – diminution demande et concurrence – gamme limitée – stabilisation prix (parfois augmentation)
3. Acheteurs	Majorité tardive – comparaison des produits – parfois peu fidèles	Tout le marché potentiel (les retardataires) Marché hypersegmenté – comparaison des produits – fidélisation	Départ vers les substituts
4. Concurrence	Violente avec départ des plus faibles – <i>me too products</i>	Stable Oligopole; concentration élevée	Déclinante Disparition de concurrents
Objectifs stratégiques prioritaires	Maximiser les parts de marché dans les cibles Segmenter Positionner Fidéliser Opter pour un ciblage concentré ou différencié	Maximiser le profit Opter pour un ciblage différencié Fidéliser par le relationnel Chercher de nouvelles niches Lancer innovations de rupture	Réduire les dépenses et récolter (Dé-marketing) Survie par la spécialisation Opter pour un ciblage concentré
Programme opérationnel 1. Produit	Différenciation guidée par la segmentation	Différencier sur attributs nouveaux ou améliorés (grande variété marques et modèles)	Spécialisation, élagage (gamme limitée)
2. Distribution	Intensive Couverture maximale	Intensive	Selective
3. Prix	Élasticité de la demande primaire élevée (baisser les prix et se rapprocher d'un prix = valeur perçue)	Élasticité de la demande primaire très forte (éviter la guerre des prix : ne plus les baisser)	Élasticité de la demande primaire faible (augmenter les prix)
4. Communication	Positionner	Qualités distinctives revendiquées	Réduite et ciblée

Mise en garde :

- les cycles de vie n'ont pas tous ce profil « idéal » : les différents profils observés s'expliquent donc par l'évolution de facteurs explicatifs sous jacents : la technologie, les habitudes de consommation, le dynamisme des entreprises. Le modèle du cycle de vie ne dispense donc pas d'une analyse systématique des forces à l'origine de ces changements. La difficulté est évidemment de déterminer *avant* les faits le type l'évolution qui va ensuite prévaloir



- se baser sur le seul taux de croissance n'est pas suffisant

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

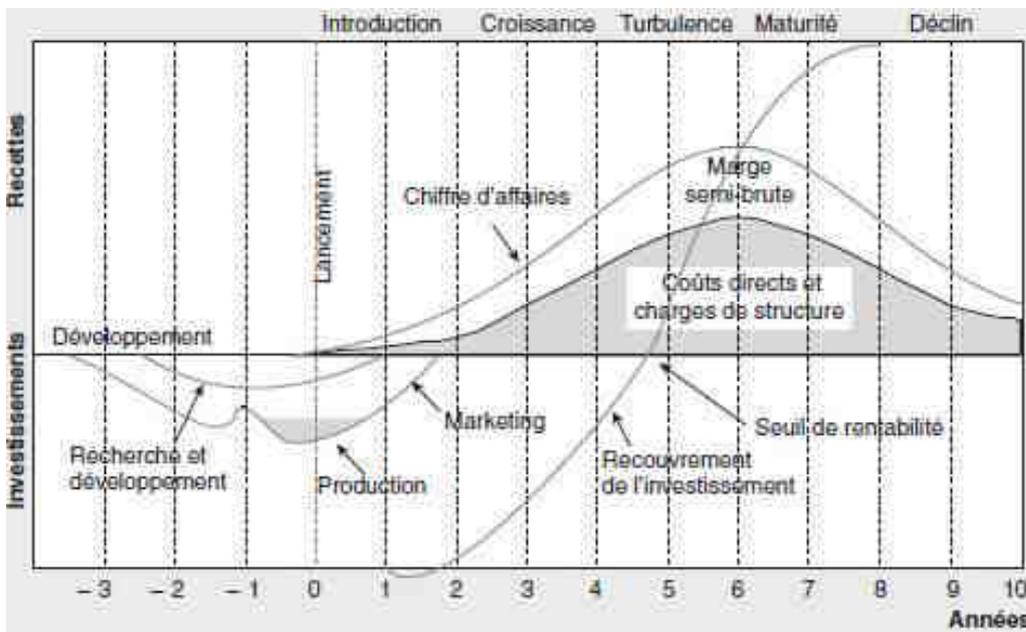
- il ne faut pas confondre CVP et CVM

- le modèle n'est pas déterministe : des innovations peuvent changer les profils, le déclin n'est pas nécessairement inéluctable

En résumé :

- 1) Les produits ne sont pas éternels
- 2) Les produits passent au travers de phases qui impliquent des défis différents
- 3) Les objectifs stratégiques prioritaires évoluent aux différentes phases du CVP
- 4) Les sensibilités aux variables marketing évoluent à chaque phase du CVP
- 5) Le raccourcissement du CVP est un défi majeur pour les entreprises

- 6) Chaque phase du CVP à ses implications financières spécifiques. La structure des flux financiers qui accompagne le déroulement du CVP est représentée sur la graphique ci-dessous :



On constate que les flux financiers sont très inégalement répartis entre les différentes phases du CVP. En phase 1 et 2, les investissements passés et les dépenses marketing de lancement pèsent lourdement sur la rentabilité. Ce n'est qu'au stade des phases de turbulence et de maturité que l'entreprise entre dans la zone de rentabilité (du entre autres, à des économies d'échelles ou à des effets d'expérience).

CHAPITRE 8 – LA COMPÉTITIVITÉ

1) La notion d'avantage concurrentiel

L'avantage concurrentiel est l'ensemble des caractéristiques ou attributs détenus par un produit ou une marque et qui donnent une certaine supériorité sur les concurrents immédiats. Mise en œuvre d'une *compétence de base* qui permet à une organisation de se démarquer nettement de ses *concurrents* et qui lui procure un *atout unique* dans le marché. La supériorité relative d'un concurrent (supériorité relative établie par référence au concurrent le plus dangereux, appelé le concurrent prioritaire) peut résulter d'une multiplicité de facteurs qu'on peut regrouper en deux grandes catégories selon l'origine de l'avantage concurrentiel qu'ils procurent : l'avantage concurrentiel interne ou externe.

Le dilemme « ACI / ACE »

- L'avantage concurrentiel-qualité (AC Externe)

L'avantage concurrentiel externe s'appuie sur des qualités distinctives du produit qui donnent une valeur au client soit en réduisant ses coûts, soit en augmentant sa satisfaction ou sa performance (ce qui permettra d'adopter un prix de vente supérieur à celui de la concurrence).

- L'avantage concurrentiel-coût (AC Interne)

L'avantage concurrentiel interne est basé sur une supériorité de l'entreprise dans la maîtrise des coûts de fabrication, d'administration ou de gestion du produit, supériorité qui apporte une valeur au producteur en lui donnant un prix de revient inférieur à celui du concurrent prioritaire.

Le dilemme « standardisation / adaptation »

- Standardisation : la logique de production

Accroître la productivité par une standardisation des produits et répondre aux besoins de prix faibles.

A l'extrême : contre-segmentation

- Adaptation : la logique de marketing

Rencontrer au mieux la diversité des besoins.

A l'extrême : hyper-segmentation (et sur-mesure)

Le dilemme « productivité / pouvoir de marché »

- Productivité :

Comment se compare le prix de revient de nos produits à celui du concurrent le plus dangereux ?

(Avantage concurrentiel interne =ACI)

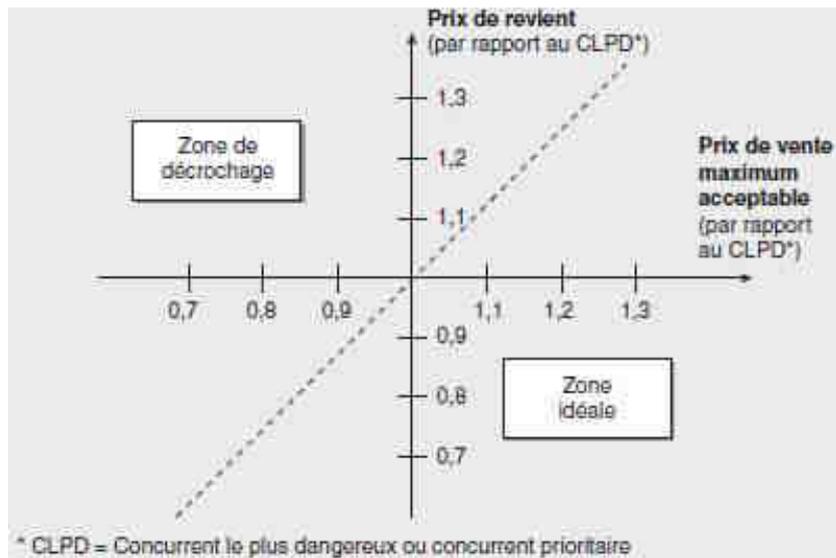
On est dans une logique de production dominante.

- Pouvoir de marché :

Dans quelle mesure nos clients sont-ils prêts à payer pour nos produits un prix de vente supérieur à celui du concurrent le plus dangereux ?

(Avantage concurrentiel externe = ACE)

On est dans une logique de marketing dominante.



Sur l'axe horizontal apparaît le prix de vente maximum acceptable et sur l'axe vertical le prix de revient. Ces deux données sont exprimées l'une et l'autre en valeur relative par rapport au concurrent prioritaire.

L'axe vertical « productivité » permet à l'entreprise de se situer en termes d'avantage ou de désavantage coût par rapport au concurrent prioritaire ; un positionnement sur la partie supérieure dénote un handicap coût, alors qu'un positionnement sur la partie inférieure dénote un avantage coût.

L'axe horizontal « pouvoir de marché » permet de situer l'entreprise en termes de prix de vente maximum acceptable par l'acheteur et cela par rapport au concurrent prioritaire. Un positionnement sur la partie droite dénote un pouvoir de marché élevé et une capacité à faire accepter un prix supérieur par le marché ; un positionnement sur la partie gauche suggère au contraire que l'entreprise a un pouvoir de marché faible et doit pratiquer des prix sensiblement inférieurs pour être acceptée.

Sur la figure, on peut identifier quatre positionnements concurrentiels possibles :

Dans le *quadrant supérieur gauche*, le positionnement est le plus défavorable puisque les handicaps se cumulent. L'entreprise ou la marque souffre d'un désavantage-coût par rapport à son concurrent direct et ne dispose en outre d'aucun pouvoir de marché pour compenser ce handicap. Une position de repli s'imposera tôt ou tard.

Le *quadrant inférieur droit* décrit la situation la plus favorable dans laquelle l'entreprise aurait le « meilleur des deux mondes » : une productivité et un pouvoir de marché

élevés. En réalité, cette situation est rarement rencontrée, les deux stratégies impliquant des cultures d'entreprise trop différentes

Le *quadrant inférieure gauche* décrit le positionnement d'une entreprise bien placée sur le plan de la productivité et de l'avantage-coût, mais disposant d'un pouvoir de marché faible par rapport à son concurrent direct. La stratégie consistera à exploiter les segments sensibles au prix, en minimisant les coûts de marketing opérationnel ou à sous-traiter le marketing, par exemple à un distributeur.

Le *quadrant supérieure droite* décrit une situation fréquente dans les économies industrialisées : l'entreprise a un handicap-coût, mais bénéficie d'un pouvoir de marché suffisamment élevé pour compenser ce handicap par un prix de vente supérieur. La stratégie à suivre est donc celle de la recherche d'activités à plus haute valeur ajoutée, qui permettront de pratiquer un prix supérieur.

Il est toutefois possible d'augmenter la valeur aux yeux de l'acheteur en réduisant son coût.

Les compétences-clés

Une manière plus générale de définir la notion d'avantage concurrentiel s'appuie sur le concept de compétence-clé. On appelle compétences clés un savoir faire ou une technologie particulière qui crée une valeur unique pour le client. Pour constituer un avantage concurrentiel pour l'entreprise, les compétences-clés doivent avoir les caractéristiques suivantes :

- générer un surcroît de valeur pour les clients par rapport à l'offre des concurrents
- être défendable sur le long terme et constituer de ce fait une barrière à l'entrée pour les concurrents
- donner accès à un grand nombre de domaines d'activités apparemment non reliés entre eux.

Exemples de compétences-clés:

- Le contrôle d'une technologie clé ou d'un ensemble convergent de technologies (=technologies)
- Un savoir faire spécifique applicable dans plusieurs domaines d'activité (= savoir-faire)

- La capacité de concevoir une réponse rapide à un besoin émergent du marché (=agilité)
- La vivacité ou la qualité d'écoute de l'environnement ou d'anticipation des changements (=vivacité)
- L'innovativité ou la capacité à générer des idées et de créer des sources nouvelles de valeur (= innovativité)

Exemple 1 : Canon

Photographie, vidéo, caméscope, photocopieurs, imprimantes, télécopies, calculettes...

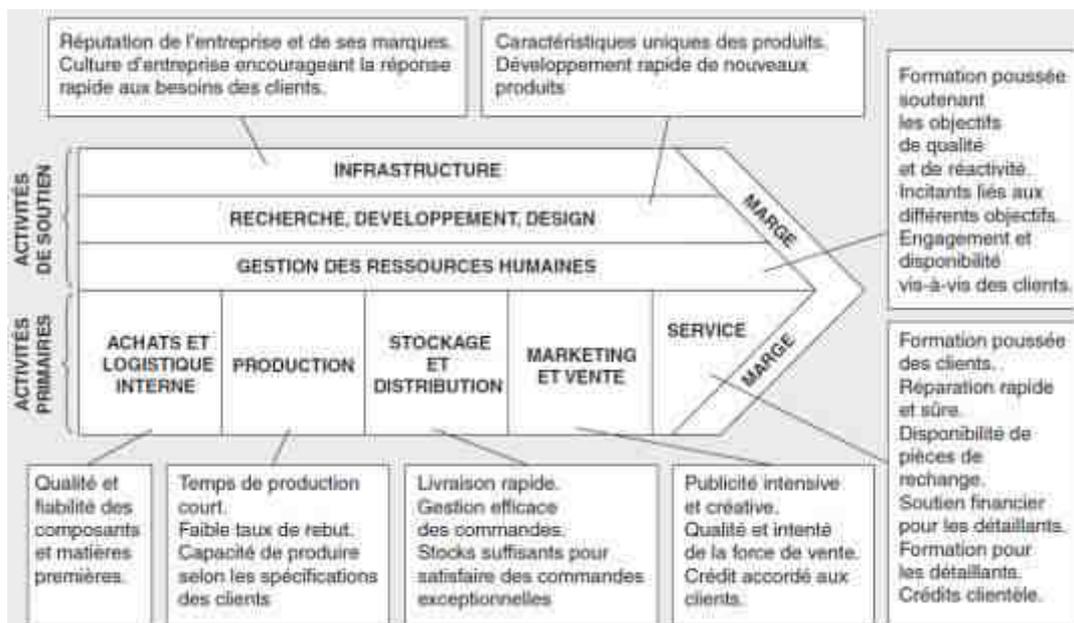
Compétences = optique, micro-électronique, mécanique de haute précision

Exemple 2 : Bic

Stylos, rasoirs et briquets jetables

Compétences = injection de plastique, publicité et PLV (= publicité sur lieu de vente), distribution intensive

La chaîne des valeurs



L'avantage concurrentiel stratégique et opérationnel

- Avantage concurrentiel opérationnel :

Pour obtenir cet avantage, il faut exercer les mêmes activités que les concurrents, mais d'une manière plus performante:

- être meilleur en offrant une meilleure qualité ou la même qualité à un prix plus bas
- être meilleur en offrant des produits qui réduisent les coûts des clients
- être meilleur en étant plus rapide que les concurrents
- être meilleur en étant plus proche du client et en apportant davantage d'assistance

- Avantage concurrentiel stratégique :

Pour obtenir cet avantage, il faut un élément de différenciation qui peut être de deux types :

- exercer dans le marché de référence des activités différentes de celles des concurrents directs,
- exercer les mêmes activités que les concurrents, mais de manière différente

2) La notion de « rivalité élargie »

La notion de rivalité élargie s'appuie sur l'idée que la capacité d'une entreprise à exploiter un avantage concurrentiel dans son marché de référence dépend, non seulement de la concurrence directe qu'elle y rencontre, mais également du rôle exercé par des forces rivales telles que les entrants potentiels, les produits de substitution, les clients et les fournisseurs. Les deux premières forces constituent une menace directe, les deux autres, une menace indirecte du fait de leur pouvoir de négociation. C'est le jeu combiné de cinq forces concurrentielles qui détermine en dernier ressort le profit potentiel d'un produit-marché. Les forces dominantes qui vont modeler le climat concurrentiel diffèrent évidemment d'un marché à l'autre.

Il ne faut pas oublier l'existence d'autres rivaux sur les marchés, parfois plus discrets mais non moins puissants :

- les **distributeurs**, par leur concentration, peuvent représenter un réel pouvoir de négociation, souvent bien plus important que celui des clients atomisés ;
- les **influenceurs, prescripteurs et autres conseillers** sont également des sources de tension compétitive sur les marchés. Ainsi l'avis du guide rouge de Michelin est d'une importance capitale dans le jeu compétitif entre les restaurations étoilées, tout comme celui des médecins dans le marché pharmaceutique ou celui des architectes dans la construction ;

– les **pouvoirs publics**, quant à eux, peuvent intervenir à presque tous les niveaux : comme fournisseurs (entreprises nationalisées), comme client (l'armée), comme concurrent direct (logements sociaux), comme prescripteur (législation) etc.

La menace de nouveaux entrants

Les concurrents potentiels susceptibles d'entrer dans un marché constituent une menace que l'entreprise doit circonscrire et contre laquelle elle doit se protéger, en créant des barrières à l'entrée. L'importance de cette menace dépend de la hauteur des barrières à l'entrée et de la vigueur des réactions auxquelles l'entrant potentiel peut s'attendre.

La menace des produits de substitution

Les produits de substitution sont des produits qui remplissent une fonction semblable pour le même groupe de consommateurs, mais qui se basent sur une technologie différente. Ces produits constituent une menace permanente dans la mesure où la substitution peut toujours se faire.

Le pouvoir de négociation des clients

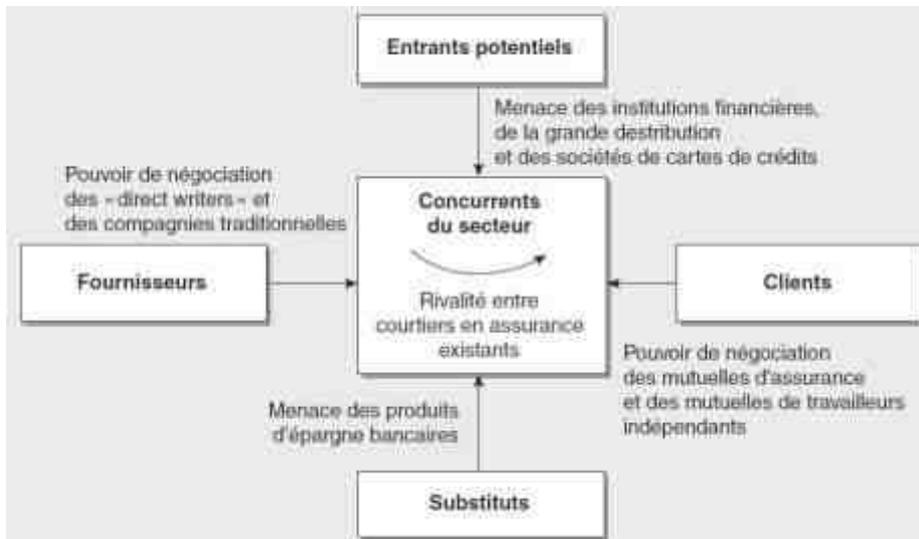
Les clients détiennent un pouvoir de négociation vis-à-vis de leurs fournisseurs. Ils peuvent influencer la rentabilité potentielle d'une activité en contraignant l'entreprise à consentir des baisses de prix, en exigeant des services plus étendus, des conditions de paiement plus favorables ou encore en dressant les concurrents les uns contre les autres.

Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Le pouvoir des fournisseurs vis-à-vis des clients leur donne la possibilité d'augmenter le prix de leurs livraisons, de réduire la qualité des produits ou de limiter les quantités vendues à un client particulier. Des fournisseurs puissants peuvent ainsi menacer la rentabilité d'une activité si les clients sont incapables de répercuter sur leurs propres prix les hausses de coûts imposées.

Ces quatre forces concurrentielles externes déterminent donc la rentabilité et le pouvoir de marché potentiels de l'entreprise. La figure suivante présente les résultats

d'une analyse de la structure concurrentielle du secteur du courtage en assurances destinées aux particuliers.



3) L'analyse des situations concurrentielles

La concurrence parfaite

Caractéristiques :

- Un grand nombre de fabricants et d'acheteurs
- Des produits parfaitement substituables
- L'absence de tout pouvoir de marché pour l'entreprise
- Des prix déterminés par le jeu de l'offre et la demande

Objectifs :

- Agir sur le niveau d'activité
- Surveiller les capacités et l'entrée de nouveaux concurrents
- Evoluer en aval de la filière vers des activités à plus valeur ajoutée
- Sortir de l'anonymat de la concurrence pure par la différenciation et la segmentation

Comment échapper à l'anonymat de la concurrence par les prix ?

Une commodité est un produit recherché par les consommateurs pour sa seule fonctionnalité de base, au prix plancher (ex : lait, essence). Pour échapper à cette concurrence violente, il faut considérer les points suivants :

- Même une commodité est un panier de caractéristiques techniques, ou d'attributs, ou de valeurs.
- Des opportunités de différenciation existent toujours.
- Un marché de commodités n'est jamais complètement homogène.
- Trois types de segments existent toujours : les clients sensibles uniquement aux prix, les clients sensibles aux services ou à l'assistance et les clients focalisés sur des applications spécifiques.

L'oligopole

Caractéristiques :

- Un petit nombre de concurrents
- Un marché stagnant ou en croissance faible
- **Oligopole indifférencié** : les produits sont des « commodités », sont indifférenciés
- **Oligopole différencié** : les produits ont des caractéristiques distinctives valorisées par les clients
- L'interdépendance entre les concurrents neutralise le pouvoir de marché

Objectifs :

- Choisir un comportement concurrentiel
- Echapper à l'interdépendance par la différenciation et la segmentation du marché
- Surveiller la part de marché et la pression marketing relative

La concurrence monopolistique

Caractéristiques :

- Un grand nombre de fabricants et d'acheteurs (concurrents nombreux et de force équilibrée)
- Des produits ayant des qualités distinctives valorisées par le client (produits différenciés)
- Le capital de marque (ou d'entreprise) donne un pouvoir de marché limité

Objectif :

- exploiter la différenciation par le marketing opérationnel
- protéger et valoriser l'élément de différenciation
- Renouveler la source d'unicité

Différenciation	Intensité de la concurrence	
	Faible	Elevé
Elevée	Monopole ou oligopole différencié	Concurrence monopolistique
Faible	Oligopole indifférencié	Concurrence pure ou parfaite

4) L'avantage concurrentiel externe par la différenciation

C'est la différenciation qui permettra aux produits d'échapper à la concurrence parfaite et de détecter un pouvoir de marché. Comme montré dans le tableau ci-dessous, des opportunités de différenciation existent toujours, que ce soit au niveau du produit lui-même ou au niveau des services qui l'accompagne.

Création de valeur	Mode de livraison de la valeur	
	Par le produit	Par les services
Cohérence	Contrôle de qualité	Fiabilité
Adaptation	Sur-mesure	Assistance
Convenance	Conditionnement	Flux tendus

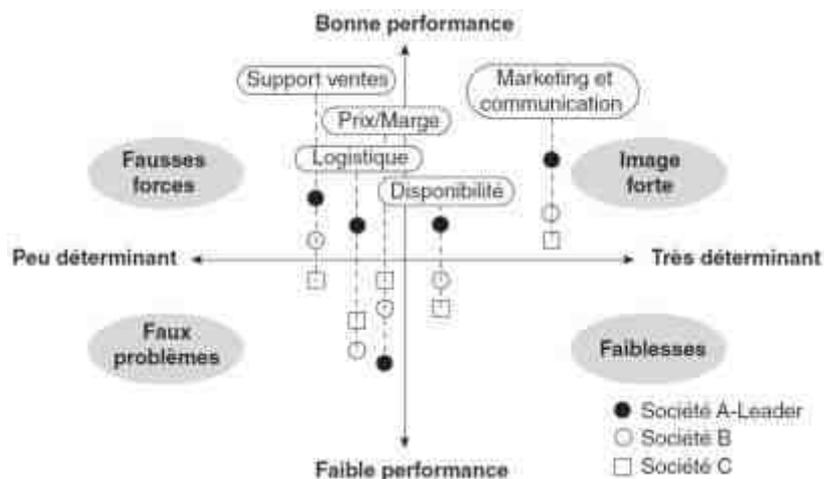
Les conditions de réussite d'une stratégie de différenciation

- 1) La différenciation doit apporter un élément d'unicité, qui ne consiste pas seulement à offrir un prix plus bas. Celle-ci doit représenter une valeur pour l'acheteur : soit une augmentation de sa *performance* d'utilisation (une plus grande satisfaction), soit une diminution de son coût de consommation ou d'utilisation.
- 2) Cet élément d'unicité doit être *important* aux yeux du segment d'acheteurs visé.
- 3) La valeur pour l'acheteur doit être suffisamment importante pour que ce dernier accepte de payer un *supplément de prix* pour en bénéficier.

- 4) Le supplément de prix payé par l'acheteur doit être *supérieur au supplément de coût* supporté par l'entreprise pour produire et maintenir l'élément de différenciation.
- 5) L'élément de différenciation doit être *défendable* par l'entreprise, c'est-à-dire être à l'abri d'une imitation immédiate par les concurrents (brevets,...).
- 6) L'entreprise doit créer des *signaux* pour le faire connaître

La différenciation par la matrice « importance/performance »

Un exemple de stratégie de différenciation réussie est présenté à la figure suivante où l'on compare dans une matrice « importance (= déterminance)/performance » les positionnements de trois fournisseurs perçus par leur clients-distributeurs. Le fournisseur A, leader du marché, est également perçu par ses clients comme étant le plus performant, et cela, sur tous les attributs, à l'exception de l'attribut prix-marge. En d'autres termes, la société A est leader car elle est la plus performante sur les attributs déterminants, ce qui lui permet de pratiquer des prix supérieurs et une marge de distribution inférieure.



- Réduire les coûts de livraison d'installer ou de financement
- Réduire le taux d'utilisation requis d'un produit
- Réduire le coût direct d'utilisation du produit (main d'œuvre, entretien, énergie, espace...)
- Réduire le coût indirect d'utilisation du produit
- Réduire les coûts de l'acheteur dans des activités connexes
- Réduire le risque d'échec et le coût de l'échec

- Garder le surcoût inférieur au surprix
- Justifier un surprix, rendre avantage apparent

Comment mesurer son pouvoir de marché ?

L'importance du pouvoir de marché détenu se mesure par la capacité de l'entreprise à faire accepter par le marché un prix supérieur à celui pratiqué par ses concurrents directs. Une mesure de cette sensibilité est donnée par l'élasticité prix de la demande à l'entreprise pour le produit différencié. Plus faible est l'élasticité de la demande, plus faible sera la volatilité ou la sensibilité de la part de marché à une augmentation de prix du produit.

L'entreprise ou la marque qui détient un pouvoir de marché a donc une demande moins élastique que celle détenue par un produit faiblement différencié. Elle est donc en mesure de faire accepter un prix supérieur par le groupe de clients ou de consommateurs sensible à l'élément de différenciation. La force d'une marque renvoie au degré d'attachement ou de fidélité des consommateurs à celle-ci. Le meilleur test de fidélité à une marque est probablement de savoir ce qu'un consommateur fera s'il ne trouve pas sa marque en magasin (changer de marque ou de point de vente) ?

On peut identifier cinq types d'indicateurs de la force d'une marque :

1. Une plus faible sensibilité au prix : une marque forte résiste mieux à une hausse de prix que les marques concurrentes.
2. Un différentiel de prix acceptable : une marque forte est capable de faire accepter par le marché un prix de vente supérieur à celui des concurrents directs.
3. Un taux d'exclusivité de la marque supérieur : la part des achats dans la catégorie de produits que les acheteurs réservent à la marque, par opposition au panachage (= mêler, mélanger) qui consiste à acheter plusieurs marques différentes dans la même catégorie.
4. Un taux de fidélité dans le temps supérieur : la probabilité de racheter la même marque à la prochaine occasion d'achat, lorsqu'il s'agit de produits à achats répétés.
5. Des mesures d'attitude positive : des indicateurs d'attitude tels que le degré de familiarité, le degré d'estime, le taux de préférence, le taux d'intention d'achat, etc.

5) L'avantage interne et l'effet d'expérience

Définition

L'importance stratégique de la loi d'expérience tient au fait qu'elle permet, non seulement de prévoir l'évolution du coût de ses propres produits, mais aussi ceux de ces concurrents immédiats. La loi d'expérience stipule que :

Le coût unitaire de la valeur ajoutée d'un produit homogène, mesuré en unités monétaires constantes, diminue avec l'augmentation de l'expérience, mesurée par la production cumulée. Cette diminution correspond à un taux fixe (et donc prévisible) chaque fois que la production cumulée double.

Conditions d'applications

Cet effet ne se révèle que sous certaines conditions :

- 1) L'effet d'expérience est une loi *volontariste* (et non une loi naturelle) : c'est une observation statistiquement vérifiée dans un certains nombres de situations.
- 2) L'effet d'expérience découle de la capacité *humaine* de s'améliorer : il porte principalement sur les coûts de la valeur ajoutée, c.à.d. ceux sur lesquels l'entreprise exerce un contrôle, tels que les coûts de transformation, d'assemblage, de distribution et de service.
- 3) L'effet d'expérience porte sur une production *homogène* : s'il y a un changement radical de produit ou de technologie, l'effet est perdu.

Enfin, l'effet d'expérience est toujours présent, quoique moins visible, lorsque :

- 1) La production n'en est plus à son début: en effet, son impact est plus grand dans la phase de démarrage et de croissance du cycle de développement d'un produit nouveau ; les améliorations ultérieures sont proportionnellement de moins en moins perceptibles.
- 2) L'inflation est importante
- 3) La concurrence contourne cet effet par d'autres économies de coûts

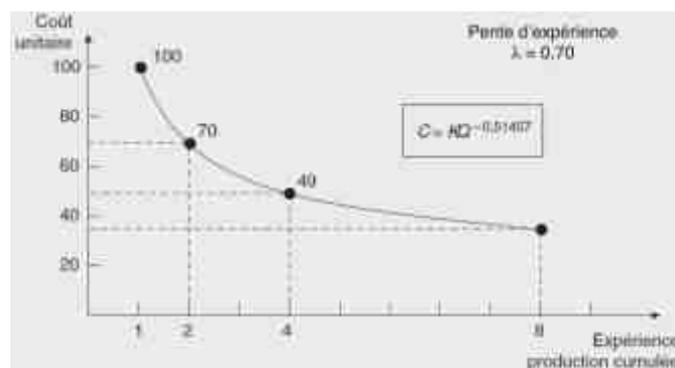
Interprétation

L'énoncé appelle un certain nombre de précisions.

– Le terme expérience prend ici une signification précise : il désigne le *volume cumulé de production*, et non pas le nombre d'années depuis lequel l'entreprise fabrique le produit.

- Il ne faut donc pas confondre croissance de la production par période et croissance de l'expérience. L'expérience croît même si la production stagne ou diminue.
- Les coûts doivent se mesurer en francs constants, c'est-à-dire hors de l'effet de l'*érosion monétaire*, l'inflation pouvant masquer l'effet d'expérience.
- L'effet d'expérience porte principalement sur les *coûts de la valeur ajoutée*.
- « Coût unitaire » : le coût de la dernière unité

Exemple de courbe d'expérience (graphique ci-dessous) : plusieurs facteurs contribuent à la baisse des coûts le long de la courbe d'expérience. Il s'agit essentiellement des améliorations apportées au processus de production grâce à l'apprentissage réalisé du fait de l'accumulation de la production.



Les implications stratégiques de la loi d'expérience

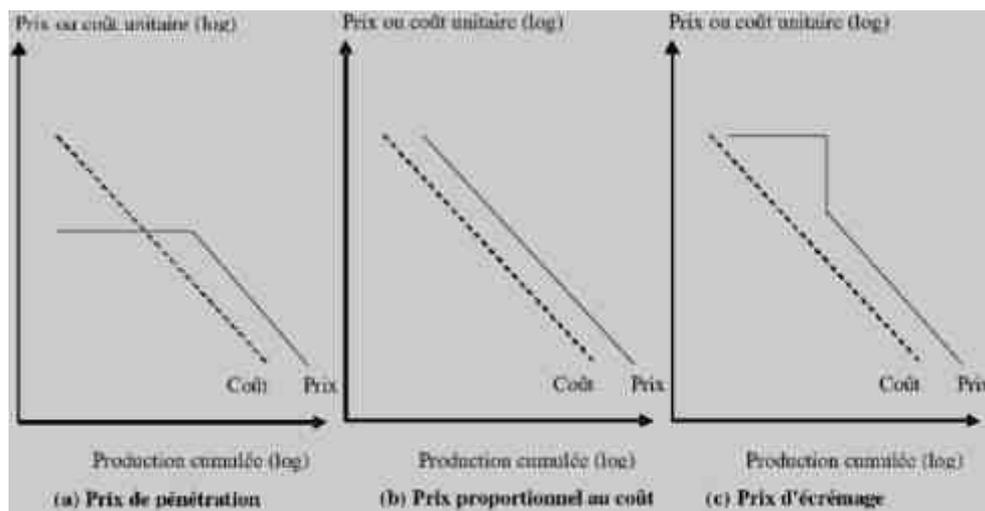
La loi d'expérience permet de comprendre comment se crée un avantage concurrentiel basé sur une disparité des prix de revient entre firmes rivales opérant sur le même marché et utilisant les mêmes moyens de production.

Dans la figure (a), l'entreprise anticipe l'évolution de son coût unitaire en fonction de l'évolution de la production cumulée et se fixe un objectif à atteindre qui implique une croissance des ventes plus rapide que celle du marché de référence, et donc, une croissance de sa part de marché relative. C'est par rapport à ce volume anticipé que s'établira le prix de vente à pratiquer dès le lancement de l'activité. Une fois le niveau

d'expérience atteint, les baisses ultérieures des coûts seront répercutées sur le prix de vente pour maintenir l'avantage par rapport aux concurrents les plus dangereux.

La stratégie de prix illustrée par la figure (b) est plus fréquente notamment parce qu'elle est moins risquée : le prix est réduit au fur et à mesure de la baisse des coûts.

La stratégie de prix d'écrémage illustrée à la figure (c) privilégiera, au contraire d'une stratégie de pénétration, privilégier les profits à court terme au détriment d'un avantage concurrentiel interne.



Le choix du prix d'un produit nouveau est un problème d'autant plus délicat que le produit nouveau est sans concurrent direct et apporte une solution originale à la satisfaction d'un besoin. Le prix de lancement est alors fondamental : il conditionne le succès commercial et financier de l'opération. Après avoir procédé à l'analyse des coûts, de la demande et de la concurrence, l'entreprise doit choisir entre deux stratégies très contrastées : une stratégie de prix initial élevé qui « écrème » la demande, ou une stratégie de prix faible dès le début permettant une pénétration rapide et puissante du marché.

Prix de pénétration : se base sur l'expérience pour augmenter les ventes et donc le profit.

Prix proportionnel au coût : prix simplement basé sur le coût

Prix d'écrémage : il faut rentabiliser au plus vite (via R&D et il faut profiter du monopole), calcul plus risqué.

Prix de pénétration	Prix d'écrémage
+ convient aux demandes élastiques au prix	+ convient aux demandes inélastiques (pionniers et adopteurs précoces)
+ convient aux marchés à haut de gamme satisfait + aux marchés de masses + aux productions de volume (échelle/expérience)	+ permet d'écrémer (fragmenter)
	+ rentabilise rapidement la R&D + répond au besoin de liquidités en introduction
+ offre une barrière à l'entrée et gagne en part de marché relative	- rend le marché plus attractif pour la concurrence
- expose au risque qu'il n'existe pas d'effet d'expérience	- prend le risque de ne pas repérer à temps la nécessité de baisser
- rend une correction de prix à la hausse impossible en cas d'erreur	+ réduit le risque financier et permet de corriger, si erreur

CHAPITRE 9 – LE CIBLAGE ET LE POSITIONNEMENT

1) La segmentation (décrire)

Vu précédemment

2) Le ciblage (décider)

Choisir « combien » de segments viser

Dans la détermination d'une stratégie de couverture, cinq options stratégiques de base se présentent :

1. Un *ciblage indifférencié* : traite le marché comme un tout et cherche à mettre l'accent sur ce qu'il y a de commun dans les besoins plutôt que sur ce qui les différencie. Cette stratégie conduit à développer des produits standardisés (STANDARDISATION). Exemples : fruits, légumes, carburant, lait et de façon plus générales les commodités.

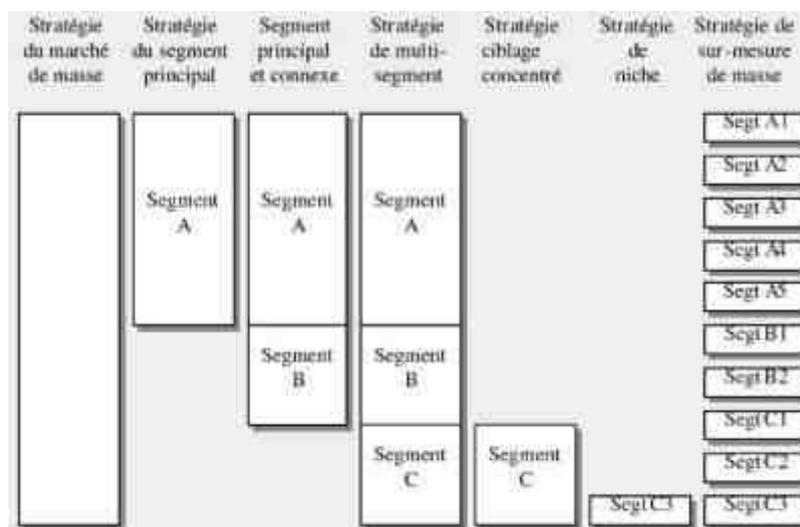
2. Un *ciblage différencié complet* : l'entreprise s'adresse à la totalité du marché, avec des produits adaptés aux besoins spécifiques de chaque segment. Cette stratégie nécessite une gamme étendue de produits, des stratégies de commercialisation et de communication adaptées à chaque segment (ADAPTATION). Exemple : General Motors aux USA.

3. Une stratégie de ciblage différencié ne demande pas nécessairement de couverture complète du marché et l'entreprise peut décider un *ciblage différencié partiel*, en ne sélectionnant que quelques produits à lancer sur quelques segments (ADAPTATION).

4. Une stratégie de *ciblage concentré* : l'entreprise se spécialise dans un (ou deux) segment(s) et renonce à couvrir la totalité du marché. C'est la stratégie du spécialiste. Le potentiel de cette stratégie de niche dépend de la taille du segment et de la force de l'avantage concurrentiel obtenu grâce à la spécialisation. Exemple : PME.

5. Une stratégie du *sur-mesure complet* : chaque client se voit offrir un produit unique. Cette stratégie n'est pas à confondre avec le sur-mesure de masse où l'on rencontre un très grand nombre de besoins, regroupés dans des segments de la taille d'une niche (tourne le dos à plus de 60% du marché).

Le choix entre l'une de ces cinq stratégies de couverture détaillées dans la figure ci-dessous va donc dépendre (a) du nombre de segments rentables existant dans le marché de référence et (b) des ressources disponibles au sein de l'entreprise. Si l'entreprise dispose de ressources limitées, une stratégie de ciblage concentré sera vraisemblablement la seule option viable. Cependant, des entreprises de petite taille peuvent parfaitement détenir des positions de leader mondial dans des niches bien définies.



Résoudre le dilemme « standardisation/adaptation »

5 types de ciblage	Conditions d'application favorables	Avantages et inconvénients
1. Indifférencié (= un produit standardisé)	Forte sensibilité au prix. Demande assez homogène.	+ Economies d'échelles - Mauvaise réponse à une éventuelle diversité
2-3. Différencié (total= un produit pour chaque segment ciblé) (partiel= qq produits pour qq segments)	Forte sensibilité à d'autres avantages. Demande hétérogène avec choix de couvrir (presque tout) le marché.	+ Fortes parts de marché - Coûts élevés
4. Concentré (= un produit sur un seul segment, voire une niche)	Spécialisation et demande hétérogène sans choix de couverture large	+ convient aux ressources limitées - Fragilité (potentiel plus faible)
5. Sur-mesure	Pouvoir d'achat individuel élevé	+ Excellente fidélisation - Fragilité extrême

Choisir « quels » segments viser

- Chercher une place différente de la concurrence et appréciée des clients

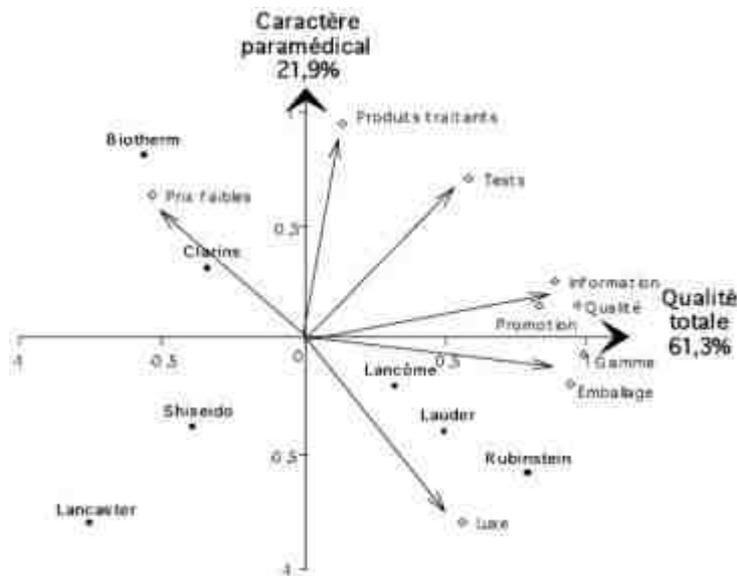
La décision de cible peut conduire à définir une stratégie de couverture large du marché tout en retenant des segments sur lesquels l'entreprise va investir par priorité. Une règle d'or à suivre dans ce choix est de cibler en premier les groupes de clients pour qui la valeur de l'offre est le plus élevée, et non pas, comme il est tentant de le faire, de cibler par priorité les clients qui sont les plus intéressants pour l'entreprise.

Les niches vides représentent parfois des positionnements compétitifs pour les entreprises. Toutefois, pour trouver des réponses, il faut s'interroger sur la faisabilité d'un positionnement à cette place vide :

- Y-a-t-il des acheteurs en nombre suffisant pour ce positionnement?
- Un potentiel de profit satisfaisant?
- Est-il techniquement possible de réaliser un produit pour cette niche?

- Un positionnement sur cette niche semblera-t-il crédible et cohérent aux des acheteurs?
- « Pourquoi la concurrence n'occupe-t-elle pas cette niche? »

Ainsi, dans l'exemple de la figure ci-dessous (carte perceptuelle), on constate que les marques Rubinstein, Lancôme et Lauder sont bien positionnées sur la dimension de qualité totale mais plus perçues comme cosmétique que paramédicales. A l'inverse, Biotherm et Clarins sont perçues comme paramédicales, mais avec une faible image de qualité. Un défi à relever serait de développer un produit perçu comme paramédicale et de haut de gamme, un positionnement probablement difficile à réaliser.

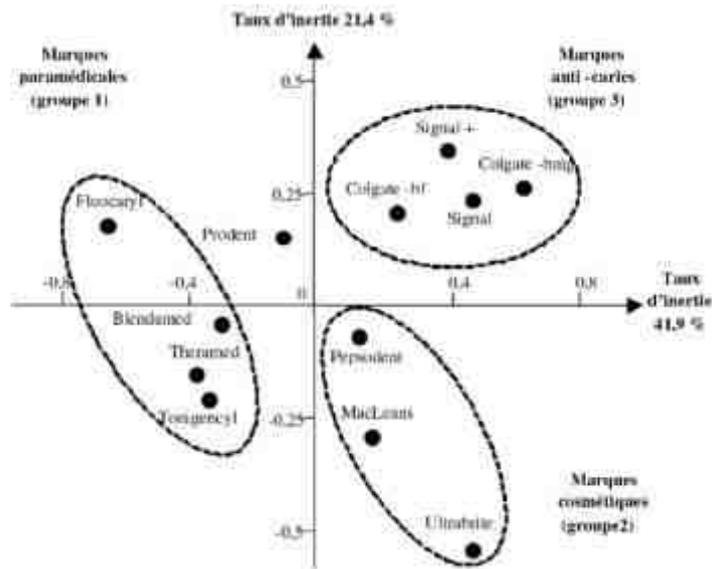


- Résoudre le dilemme « attractivité/compétitivité »

L'analyse du positionnement consiste à décrire la diversité de l'offre, c.à.d. quels sont les groupes de produits perçus sur un marché. Ces regroupement sont révélés dans des cartes perceptuelles qui identifient les différents paniers d'attributs recherchés et représentent le positionnement perçu par le marché des différentes marques en concurrence. Sur ces cartes, les marques se rapprochent parfois en groupes de produits perçus comme semblables par contraste avec les segments qui sont des groupes de clients.

A titre d'illustration, examinons les données d'une étude de marché du dentifrice qui avait notamment pour objectif d'analyser les perceptions du marché vis-à-vis d'une

stratégie d'extension de la marque Signal, appelée Signal-plus, dont les résultats sont dans la figure suivante :



Dans une carte perceptuelle, chaque point correspond à un produit. Si on se limite à la carte ci-dessus qui reprend les deux premières dimensions, on peut identifier trois groupes de produits distincts :

- 1) Le groupes des paramédicales (vendues en pharmacie, perçues comme cher et qui mettent l'accent sur la protection des gencives)
- 2) Le groupe des cosmétiques (haleine fraîche, goût, texture agréable, emballage attractif, publicité agréable)
- 3) Le groupe des anti-caries (prévention caries, dents blanches, bon pour les enfants, contient du fluor)

La promesse du groupe de produit n°3 est plus attirant que celle du groupe n°1 tout en mettant l'accent sur un attribut sérieux : celui de la prévention des caries.

Il s'agit à présent de voir si cette variété de l'offre (différenciation) rencontre la variété de la demande (segmentation). Pour ce faire, les décideurs tentent de trouver les correspondances entre une carte de positionnement des produits par superposition à une carte de segmentation, dont chaque point est, cette fois, un individu.

Etapes avant de choisir un ciblage :

1. Analyse de la demande (carte de segmentation)

Choisir entre des attributs importants pour tout le marché, importants pour certains segments ou performant ; segmenter par avantages recherchés ; dessiner la carte de segmentation.

Deux segments sur le marché des antidouleurs : les pragmatiques plus attentifs à l'efficacité qu'à l'absence d'effets secondaires du médicament et les sensibles, plus demandeurs d'absence d'effets secondaires que d'efficacité de traitement. On peut donc faire un graphe de ces données. L'axe des x étant l'efficacité (attentes ou importance) et l'axe des y, l'absence d'effets secondaires (attentes ou importance) et placer dedans les deux bulles des pragmatiques et des sensibles.

2. L'analyse de l'offre (carte perceptuelle)

Dessiner la carte perceptuelle.

L'offre représente la compétitivité. On peut placer sur cette carte les différentes entreprises, les deux axes étant les même que pour la carte précédente.

3. La confrontation des analyses de segmentation et perceptuelles

Il suffit de superposer les deux cartes.

3) le positionnement (développer)

Définition

Le positionnement c'est l'acte de conception d'une marque et de son image dans le but de lui donner dans l'esprit de l'acheteur, une place appréciée des clients et différente de la concurrence.

Imitation vs différenciation

Le choix d'un positionnement est une décision indispensable car, si le responsable marketing ne choisit pas un positionnement pour son produit, c'est le marché qui s'en chargera à sa place. De plus, le positionnement est un choix stratégique de long terme qui servira de socle décisionnel au marketing mix. Il faut choisir entre un positionnement imitatif (me-too) ou un positionnement différencié.

Un positionnement imitatif cherche à coller à un concurrent en reprenant son positionnement et en se présentant comme substitut. L'avantage de cette stratégie est de réduire les investissements et les risques de lancement sur un nouveau segment. Le désavantage est compétitif : le copieur n'a aucun avantage spécifique à offrir au client. Il doit compenser cette faiblesse par un prix plus faible.

Un positionnement différencié cherche à éviter la concurrence et à générer un pouvoir de marché. Tout l'art est de développer des produits qui correspondent à un segment visé, tout en n'étant pas en concurrence directe avec d'autres produits. Il y a différentes manières de différencier une marque face à la concurrence :

- la différenciation par le prix :

Le plus cher (Gucci, Cartier), le meilleur rapport qualité prix (Nivea), le moins cher (Ryanair). Même les moins chers se différencient de plus en plus selon la raison de l'économie réalisée : assortiment étroit (Aldi), assortiment discontinu dans le temps (Zig-zag), transport et montage non compris (Ikea), absence de magasin ou d'agence, jours d'ouverture restreints, etc.

- la différenciation par des attributs supérieurs (autres que le prix ou l'image):

Mettre en évidence les avantages du produit. Exemple : Miele – fiabilité, Duracell – durabilité, etc.

- la différenciation par l'image :

Les marques se différencient par leur image. En parfumerie, chaque marque veut obtenir un territoire dans le mental des clients. La situation est similaire pour les cigarettes ou les alcools.

Une bonne différenciation doit avoir les caractéristiques suivantes : être unique pour l'acheteur, importante pour l'acheteur, justifié dans son prix supérieur, rentable, défendable et signalée.

L'objectif d'une différenciation est de développer et communiquer clairement ces éléments uniques aux clients potentiels pour qu'ils soient clairement enregistrés dans leur esprit. Cette position spécifique d'une marque dans le mental des consommateurs est son image de marque. Elle sera soutenue par un programme opérationnel, dont les éléments (les « 4P ») doivent être cohérents entre eux et avec les choix stratégiques (ciblage, positionnement).

La quadruple cohérence :

- stratégique : cohérence du positionnement avec le ciblage (ex : shampoing lavant pour enfants)
- stratégique vers opérationnel : cohérence des 4P avec le positionnement (shampoing jeune = abordable)
- opérationnel : cohérence des 4P entre eux (prix élevé et petit conditionnement pour shampoing de grande marque)
- absence de cannibalisme : cohérence de tous les produits du portefeuille entre eux néfaste (cohérence de tous les produits d'un même portefeuille)

Il n'existe pas de mix opérationnel idéal, mais il découle du ciblage et du positionnement et doit les soutenir en toute cohérence. Si l'on dispose d'une définition claire et précise du positionnement choisi, il devient relativement simple pour les responsables marketing opérationnel de traduire le positionnement dans un programme marketing adapté. Ainsi un shampoing ciblant des jeunes doit être d'un prix abordable et un shampoing se voulant traitant doit être distribué en pharmacie. Le tableau suivant donne un exemple de cohérence verticale des décisions stratégique et opérationnelles entre elles.

	P'tit Dop	Ushuaia	Osmose	Dercos
Cible	Enfants (4 à 12 ans)	Hommes et femmes urbains, dynamiques	Femmes actives	Hommes et femmes aisés, urbains
Positionnement	Lavant	Cosmétique (nature)	Cosmétique (fotion)	Traitant
Différenciation	Ne pique pas les yeux, démaie	Vigueur et éclat	Cheveux colorisés ou permanentés	Soigne les cheveux
Produit	Ordinaire Parfumé Ludique Bords arrondis 200-300 ml	Écologie exotique Technologique Forme originale 200-300 ml	Formule avancée Sobre Gamme large 200 ml	Moécule Posologie Odeur médicamenteuse 120 ml
Distribution	Grande surface	Grande surface Grand magasin	Coiffeur	Pharmacie
Prix	Assez faible à moyen (30-40 FF/l)	Moyen à assez cher (45-55 FF/l)	Cher (100-150 FF/l)	Très cher (200-250 FF/l)
Promotion	Réductions de prix Offres spéciales Publicité TV, radio et presse enfants	Offres spéciales Publicité TV, radio	Publicité presse féminine Publicité sur le lieu de vente (PLV) Prescription des coiffeurs	PLV Presse magazine Prescription dermatologique

Le repositionnement

Avec le temps, il peut devenir nécessaire de repositionner un produit. Six stratégies de repositionnement sont envisageables : (1) modifier le produit, (2) modifier les croyances à propos d'une marque, (3) modifier les croyances à propos des marques concurrentes, (4) modifier l'importance d'un attribut performant, (5) attirer l'attention sur

des attributs non pris en considération, (6) minimiser l'importance d'un attribut peu performant.

A cette occasion, se pose la question « faut-il changer de nom de marque ou non ? ». En faveur du maintien du nom de la marque vient la prévention du capital de notoriété ancienne acquis qu'il sera très lent à reconstituer. En défaveur de sa conservation vient l'inertie de l'ancienne image de marque que l'on souhaite précisément faire oublier.

Exemple : Toyota pâtit encore d'une mauvaise image de marque auprès des clients les plus anciens qui ont connu le lancement de voitures de bas de gamme. Souhaitant se développer dans le groupe des véhicules de luxe, c'est la marque «Lexus» qui a été préférée en taisant subtilement la référence à la marque Toyota.

Si la notoriété est forte et l'inertie faible, l'on optera pour le maintien du nom. Dans le cas inverse, on changera de nom. Mais les situations intermédiaires sont beaucoup plus ambiguës et posent un sérieux dilemme aux décideurs. Certains stratèges trouvent alors des solutions intermédiaires créatives.

Exemple : la marque « Bio » de Danone sera interdite en Europe (car label réservé). Le changement vers la marque « Activia » s'est fait en conservant exactement le même packaging, les mêmes couleurs et le même design, de façon à opérer un transit qui minimise les pertes de notoriété et d'image.

CHAPITRE 10 – LE CHOIX D'UNE STRATÉGIE

1) L'analyse du portefeuille d'activités

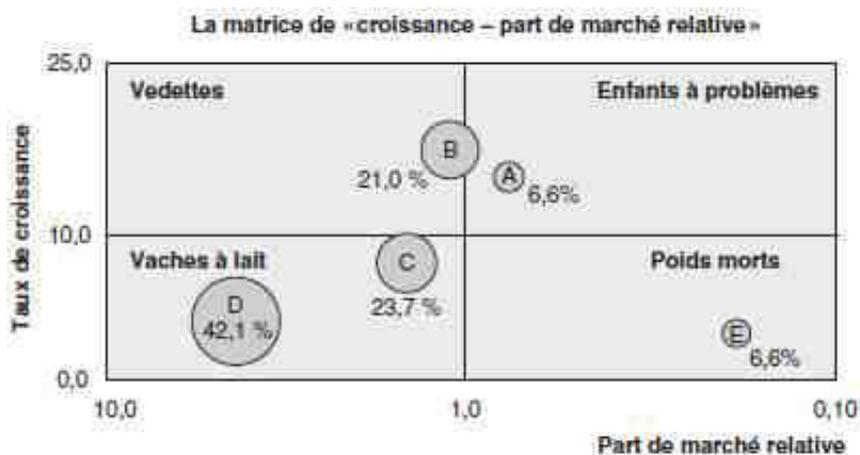
L'objectif d'une analyse de portefeuille est d'aider une entreprise multiproduits à allouer des ressources rares entre les différents produits-marchés dans lesquels elle est représentée. Différentes méthodes d'analyse ont été développées où différents indicateurs sont utilisés pour mesurer les dimensions d'attractivité et de compétitivité. En voici trois : la méthode dite matrice croissante-part de marché relative, la matrice attractivité-compétitivité et enfin la méthode la plus générale connue sous le nom d'analyse SWOT.

La matrice « croissance-part de marché relative » (BCG)

Cette matrice est construite autour de deux critères : le taux de croissance du produit-marché ou du segment-cible (indicateur d'attractivité) et la part de marché relative au concurrent le plus dangereux (indicateur de compétitivité). On a donc un tableau à double entrée :

- Sur la dimension *croissance du marché*, le point de référence, qui distinguera les activités à forte croissance de celles à faible croissance, correspond au taux de croissance du produit national brut en termes réels, ou à la moyenne pondérée des taux de croissance (c.à.d. du taux de croissance du total) des différents segments dans lesquels opère l'entreprise. En pratique, les marchés en forte croissance sont ceux qui augmentent de 5 à plus de 10 % par an en volume.
- Sur la dimension *part de marché relative*, la ligne de partage est habituellement placée à 1 ou à 1,5. Au-delà de ce niveau de référence, la part de marché relative est forte ; en deçà, elle est faible.

La matrice s'appuie donc sur la notion de part de marché relative définie plus haut qui compare la part de marché détenue à celle du concurrent le plus dangereux.



Le recours à la notion de part de marché relative est basé sur l'hypothèse selon laquelle la part de marché est corrélée positivement avec l'expérience et, dès lors, avec la rentabilité. On obtient quatre quadrants qui définissent chacun quatre situations fondamentalement différentes au regard des besoins financiers nécessaires à leur fonctionnement et qui devront être gérés de façon distincte sur le plan stratégie marketing.

Hypothèse implicites :

Deux hypothèses fondamentales, l'une portant sur la présence d'effets d'expérience et l'autre sur les existences d'un cycle de vie du produit-marché classique. Ces hypothèses peuvent être précisées comme suit :

- Effet d'expérience : une part de marché relative élevée implique un avantage-coût sur les concurrents. Inversement, une part de marché relative faible implique un handicap-coût. La conséquence directe de cette première hypothèse est que le concurrent le plus puissant aura une meilleure rentabilité aux prix courants du marché et pourra générer davantage de cash-flow.
- Modèle du cycle de vie des produits-marchés : le besoin de liquidités financières est élevé en phase de croissance et diminue en phase de maturité. On recourt ici au modèle du cycle de vie pour mettre en évidence le fait qu'une entreprise performante a intérêt à répartir ses activités dans des produits-marchés situés dans différentes phases pour maintenir un équilibre potentiel de croissance et potentiel de rentabilité.

Dans la mesure où ces hypothèses sont respectées, on peut identifier quatre groupes de produits-marchés très différenciés du point de vue des objectifs stratégiques prioritaires, des besoins financiers et des contributions au profit.

1. Les *vaches à lait* : des produits dont le marché est en faible croissance, mais pour lesquels l'entreprise détient une part de marché relative élevée ; ces produits doivent en principe fournir des liquidités financières importantes et en consommer peu. Ils constituent une source de financement pour soutenir des activités de diversification ou de recherche. L'objectif stratégique prioritaire est de « récolter » tout en protégeant la position de force.

Décision financière : ne pas investir trop sur le produit et utiliser les excédents de ressources financières pour financer des activités nouvelles (R&D, enfant à problèmes)

Décision stratégique : récolter tout en protégeant la position de force (investir en réduction de coûts, maintenir l'avance technologique, soutenir les prix...)

2. Les *poïds morts* ou « canards boiteux » : des produits dont la part de marché relative est faible dans un secteur vieillissant. Accroître la part de marché devrait se faire par

rapport à des concurrents ayant un avantage-coût ; ceci est peu vraisemblable puisque les jeux sont faits. Le maintien en vie d'une telle activité se traduit généralement par une hémorragie financière sans espoir d'amélioration. L'objectif est de « désinvestir » ou, en tout cas, de vivre modestement.

Décision financière : se maintenir en adoptant un profil bas ou désinvestir.

Décision stratégique : stratégie de niche ou récolter et extraire un maximum de cash-flow

3. Les *enfants à problèmes* : on retrouve dans ce groupe des produits à faible part de marché relative dans un marché en expansion rapide, et qui exigent des liquidités importantes pour financer la croissance. Il s'agit ici d'identifier les activités pouvant être promues avec des chances de succès. En dépit de leur handicap par rapport au leader, ces produits ont toujours une chance d'accroître leur part de marché. Si un soutien financier important n'est pas accordé à ces produits, ceux-ci évolueront vers la situation des canards boiteux au fur et à mesure du déroulement du cycle de vie. L'objectif prioritaire est donc ici de développer la part de marché ou de désinvestir.

Décision financière : investir pour accroître la part de marché ou désinvestir.

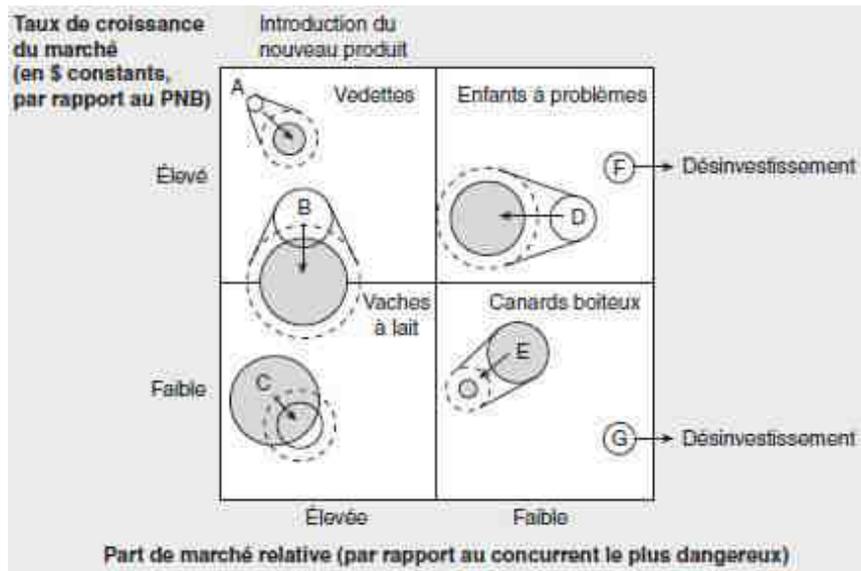
Décision stratégique : attaquer les concurrents (frontalement, latéralement) ou cibler une niche ou quitter

4. Les *vedettes* : des produits qui sont leaders dans leur marché, lequel est en croissance rapide. Ces activités demandent des moyens financiers conséquents pour soutenir leur croissance ; mais, du fait de leur position concurrentielle, elles généreront aussi des profits importants et prendront à l'avenir, le relais des produits *vaches à lait*.

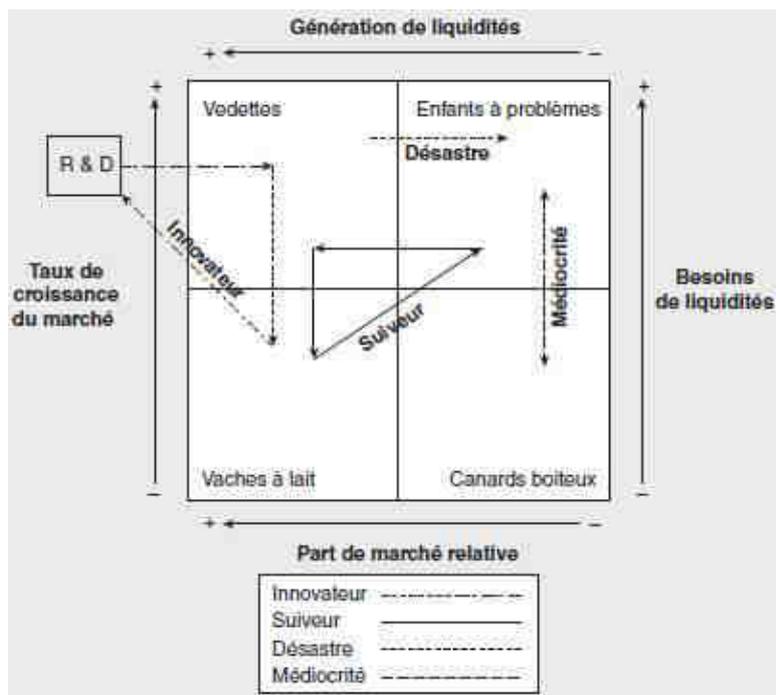
Décision financière : investir pour défendre très activement leur croissance.

Décision stratégique : développer les opportunités de croissance (renforcer la couverture du marché, réduire les prix pour élargir le marché, améliorer et diversifier la gamme de produit...)

Le schéma ci-dessous met en évidence, dans une perspective dynamique, les progressions ou les dérives dans le temps de chaque produit-marché.



Dans le tableau ci-dessous, on reprend deux trajectoires de succès et deux trajectoires d'échec qu'il est possible d'observer dans une analyse dynamique du portefeuille d'activités.



- la trajectoire de l'innovateur, qui utilise les ressources financières générées par les vaches à lait pour investir en R&D et qui pénètre dans un marché avec un produit nouveau pour le monde qui supplantera les produits vedettes existants.

- la trajectoire du suiveur, qui utilise les ressources apportées par les vaches à lait, qui entre comme enfant à problème dans un marché dominée par un leader et qui adopte une stratégie agressive de développement de la part de marché.

- la trajectoire du désastre dans laquelle un produit vedette diminue sa part de marché en raison d'un investissement insuffisant et devient enfant à problème
- la trajectoire de la médiocrité permanente décrivant la situation d'un enfant à problème qui continue à végéter sans réussir à accroître sa part de marché et qui rejoint le quadrant des canards boiteux.

Les limites de la matrice « croissance/part de marché relative » :

Il existe un certain nombre de limites et de difficultés qu'il importe de souligner, parce qu'elles réduisent la portée générale de la méthode :

- Limitation aux industries de volume à cause de l'hypothèse de l'effet d'expérience.
- La méthode s'appuie uniquement sur la notion d'avantage concurrentiel interne (et ne prend pas en compte l'avantage concurrentiel externe).
- Difficultés de mesure et de précision des axes (Définir les produits-marchés ou les segments de manière large ou étroite ? Par rapport à quels concurrents se comparer ? ...).
- Les recommandations issues d'une analyse de portefeuille restent très générales et constituent tout au plus des orientations qu'il faut préciser.

Ces limites sont importantes et restreignent sérieusement le domaine d'application de la matrice « croissance-part de marché relative ». On a donc développé d'autres méthodes qui s'appuient sur des hypothèses moins restrictives.

La matrice « attractivité-compétitivité »

La matrice « croissance-part de marché relative » ou BCG s'appuie sur deux indicateurs, la part de marché relative (compétitivité) et le taux de croissance (attractivité). Or, il est évident que l'attrait d'un marché est multidimensionnelle et ne se limite pas au seul taux de croissance (ex : accessibilité, taille, absence de concurrents puissants, etc.). De même, l'avantage concurrentiel détenu par une entreprise peut être soit interne (avantage-coût), soit externe (avantage qualité). Un handicap coût peut se compenser par un prix relatif supérieur.

Le développement d'une grille multicritères et son interprétation :

Attractivité	Élevée	B Développement sélectif		C Croissance offensive
	Moyenne			
	Faible	A Désinvestissement		D Profil bas
		Faible	Moyenne	Élevée
		Compétitivité		

On obtient un système de classification à deux dimensions similaires à la matrice BCG. Il est habituel de subdiviser chaque dimension en trois niveaux (faible, moyen, élevé), ce qui conduit à définir neuf cases, correspondant chacune à une position stratégique spécifique. Les quatre positionnements les plus clairs sont ceux qui se situent aux quatre coins :

Zone C : vedettes : les attraits du produit-marché et la capacité concurrentielle de l'entreprise sont élevés ; l'orientation stratégique à suivre est celle d'une *croissance offensive*.

Zone A : poids morts : attraits et atouts peu élevés ; l'orientation stratégique est celle du *maintien sans investissement* ou désinvestissement.

Zone B (cette zone est intermédiaire) : enfants à problèmes : avantage concurrentiel faible mais l'attrait du marché de référence est élevé. La stratégie à suivre est celle du *développement sélectif*.

Zone D (on a la situation inverse) : vaches à lait : avantage concurrentiel élevé mais attractivité du marché faible. Stratégie : défendre la position sans consentir de dépenses élevées (c.à.d. faire profil bas).

Les autres zones correspondent à des positions stratégiques mal définies et souvent difficiles à interpréter.

L'analyse SWOT

L'analyse SWOT est l'acronyme de *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*, soit forces, faiblesses (de l'entreprise), opportunités et menaces (de l'environnement).

Une analyse SWOT (a) résume un audit interne en « forces et faiblesses » relative de l'entreprise (sa compétitivité) et (b) synthétise en « opportunités et menaces » de l'audit externe de l'environnement (attractivité).

L'analyse « opportunités/menaces » conduit ainsi à l'identification des facteurs clés du succès à maîtriser pour saisir les opportunités qui se présentent. De ce point de vue l'analyse est dynamique.

L'analyse « forces-faiblesses » permet d'identifier les ressources et compétences dont l'entreprise dispose et de vérifier si leur combinaison permet de relever les défis de l'environnement. En cas de réponse négative, deux stratégies sont envisageables :

1. Dans une optique de *stratégie déduite*, on tentera d'établir une meilleure adéquation entre la capacité stratégique de l'entreprise et les facteurs du succès requis pour faire face aux menaces ou aux opportunités de l'environnement, en modifiant ou en acquérant les compétences et ressources manquantes. La logique est celle d'un marketing stratégique de réponse. (Identifier les opportunités résultant de l'audit externe et en tirer avantage en adaptant les ressources dont on dispose).

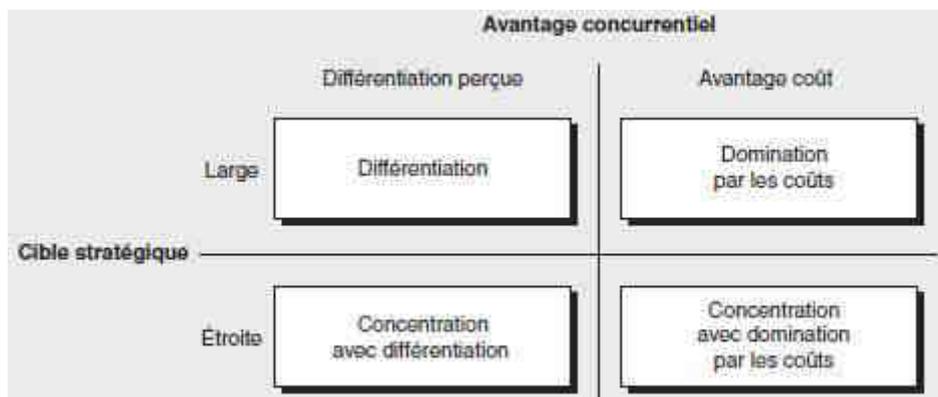
2. Dans une optique de *stratégie construite*, on cherchera à créer des opportunités qui permettraient de mieux tirer profit des ressources ou des compétences détenues. Cette deuxième approche s'inscrit dans une logique de marketing stratégique de création d'offre. Dans ce cas, on cherche à construire une adéquation entre la capacité stratégique de l'entreprise et les facteurs clés du succès, en ciblant directement un nouveau marché ou en le transformant par des innovations de rupture. (Identifier et utiliser les ressources et compétences par un audit interne afin de créer de nouvelles opportunités ou d'en établir davantage).

Une analyse SWOT est beaucoup plus qualitative qu'une BCG ou qu'une analyse Attractivité / Compétitivité. Outre sa simplicité, son mérite est d'étudier la capacité stratégique globale d'une entreprise. En ce sens, l'analyse SWOT a une perspective plus pro-active que les méthodes classiques d'analyse de portefeuille.

		Opportunités	
		Oui	Non
Forces	Oui	Adéquation	Stra. construite
	Non	Stra. déduite	Abandon

2) Les options stratégiques de base

On considère habituellement qu'il existe deux grandes options stratégiques de base face à la concurrence : une stratégie de domination par les coûts ou une stratégie de différenciation. Ces deux stratégies peuvent être orientées soit vers la totalité du marché, soit vers un segment particulier.



Stratégies de base :

- Stratégie de domination par les coûts

S'appuie sur la dimension productivité et est généralement liée à l'existence d'un effet d'expérience. L'accent est mis sur l'obtention d'un prix faible par rapport aux concurrents.

- Stratégie de différenciation

Vise à donner au produit des qualités distinctives importantes pour l'acheteur et qui le différencie des offres concurrentes. L'entreprise tend donc à créer une situation de concurrence monopolistique dans laquelle elle détient un pouvoir de marché, du fait de l'élément distinctif.

- Stratégies de concentration (ou focus)

Se concentre sur les besoins d'un segment ou d'un groupe particulier de clients, sans prétendre s'adresser au marché tout entier. Cette stratégie implique donc soit la

différenciation, soit la domination par les coûts mais uniquement vis-à-vis de la cible retenue.

Les risques des stratégies de base

- Risques d'une stratégie basée sur une domination par les coûts.

Des changements technologiques annulent l'avantage obtenu grâce aux investissements passés et à l'effet d'expérience.

La technologie se diffuse à faible coût parmi les nouveaux venus et les imitateurs.

Les changements utiles à apporter aux produits en raison d'une attention exclusivement centrée sur le problème du coût ne sont pas détectés à temps.

L'inflation dans les coûts réduit le différentiel de prix nécessaire pour s'imposer vis-à-vis de la concurrence.

- Risques d'une stratégie basée sur la différenciation

Le différentiel de prix nécessaire pour maintenir l'élément de différenciation devient trop élevé par rapport au prix des concurrents.

Les besoins des acheteurs pour un produit différencié s'estompent en raison de la banalisation du produit.

Les imitations réduisent l'impact de la différenciation.

- Risques d'une stratégie de concentration

Le différentiel de prix par rapport aux produits concurrents non spécialisés devient trop important.

Les différences entre les segments et le marché global s'estompent.

Le segment couvert se subdivise en sous-segments plus spécialisés.

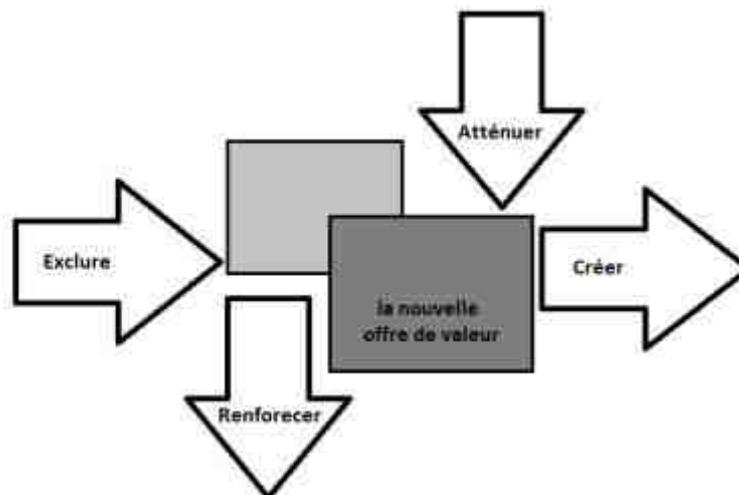
Conceptions de la stratégie :

- Conquérir les marchés existants
- Conquérir les marchés futurs (« Blue Ocean Strategy », innovation valeur)

Arbitrage entre différenciation et domination par les coûts en créant des innovations-valeurs. Pour ce faire, il faut se poser quatre questions sur la logique stratégique du secteur :

- Exclure : « quels attributs acceptés sans réflexion par les concurrents pourraient être exclus de l'offre ? »
- Atténuation : « quels critères peuvent être atténués par rapport à un niveau jugé normal dans le secteur ? »
- Renforcement : « quels attributs peuvent être encore améliorés, voire dépasser largement la concurrence ? »
- Créer : « quels nouveaux attributs, jusque là négligés, peuvent être créés ? »

Quatre actions possibles pour redéfinir l'offre et créer un nouveau marché



3) Les stratégies de croissance

Les objectifs de croissance se retrouvent dans la plupart des stratégies d'entreprise. La croissance est un facteur qui influence la vitalité d'une entreprise, stimule les initiatives et accroît la motivation du personnel et des cadres. Indépendamment de cet élément de dynamisme, la croissance est nécessaire pour survivre aux assauts de la concurrence, grâce notamment aux économies d'échelles et aux effets d'expérience qu'elle permet. Une entreprise peut définir un objectif de croissance à trois niveaux différents :

a) Stratégies de croissance intensive (croître au sein du marché de référence) :

- Stratégies de pénétration de marché

Une stratégie de pénétration consiste à essayer d'accroître les ventes des produits actuels dans les marchés existants. Il s'agit d'un objectif de croissance organique.

Plusieurs voies peuvent être empruntées :

- *Développement de la demande primaire* : agir sur les composantes de la demande primaire afin d'augmenter la taille de marché total (cette stratégie profite à tous les concurrents).
- *Augmentation des parts de marché* : augmenter les ventes en attirant les clients des marques ou entreprises concurrentes par un marketing opérationnel vigoureux (s'observe principalement dans des marchés où la demande primaire est devenue non expansible).
- *Acquisition des parts de marché* : accroître ses parts de marché par une stratégie d'acquisition ou par la création d'entreprises conjointes.
- *Défense d'une position de marché* : protéger la part de marché détenue en renforçant le marketing opérationnel.
- *Rationalisation du marché* (stratégie du leader) : réorganiser les marchés desservis en vue de réduire les coûts ou d'augmenter l'efficacité du marketing opérationnel.
- *Organisation du marché* : tenter d'améliorer la rentabilité de l'activité du secteur par des actions menées par la profession vis-à-vis des autorités publiques.

- Stratégies de croissance par les marchés

Une stratégie de croissance par les marchés a pour objectif de développer les ventes en introduisant les produits actuels de l'entreprise sur de nouveaux marchés. Plusieurs stratégies sont possibles :

- *Nouveaux segments* : s'adresser à de nouveaux segments d'utilisateurs dans le même marché géographique.
- *Nouveaux circuits de distribution* (commerce électronique) : introduire le produit dans un réseau de distribution suffisamment distinct des circuits existants.
- *Expansion géographique* : s'implanter dans d'autres régions du pays ou vers d'autres pays.

- Stratégies de croissance par les produits (modifier ce que l'on vend pour augmenter le succès)

Une stratégie de croissance par les produits vise à augmenter les ventes en développant des produits améliorés ou nouveaux destinés aux marchés déjà desservis par l'entreprise. Différentes possibilités peuvent être envisagées :

- *Addition de caractéristiques* : ajouter des fonctions ou des caractéristiques au produit de manière à élargir le marché.
- *Extension de la gamme de produits ou de marque* : développer de nouveaux modèles, de nouvelles tailles, ou plusieurs versions du produit correspondant à différents niveaux de qualité.
- *Rajeunissement de la ligne de produits, nouvelles générations* : rétablir la compétitivité de produits obsolètes ou inadaptés en les remplaçant par des produits améliorés au plan fonctionnel ou technologique.
- *Amélioration de la qualité* : améliorer la manière dont un produit exerce les fonctions faisant partie de son panier d'attributs.
- *Acquisition d'une gamme de produits* : compléter ou élargir la gamme de produits existants en recourant à des moyens extérieur.
- *Rationalisation d'une gamme de produits* (une logique de croissance : se concentrer sur ce qui est efficace) : modifier la gamme de produits pour réduire les coûts de fabrication ou de distribution.

Marché	Produit	
	Actuel	Nouveau
Actuel	Pénétration de marché (*)	Croissance par les produits (***)
Nouveau	Croissance par les marchés (**)	Diversification (****)

(*) = niveau de risque

b) Stratégies de croissance intégrative (croître au sein de la filière industrielle)

Une stratégie de croissance intégrative se justifie si une entreprise peut améliorer sa rentabilité en contrôlant différentes activités d'importance stratégiques pour elle, situées dans la filière industrielle dans laquelle elle s'insère. On établit une distinction entre intégration vers l'amont, intégration vers l'aval et intégration horizontale.

- Stratégies d'intégration vers l'amont : assurer la sécurité des approvisionnements (= prendre le contrôle sur les fournisseurs) ou se ménager un accès à une technologie nouvelle essentielle à la réussite de l'activité de base.

Exemple : Michelin intègre la production des fils et câbles nécessaires à la fabrication de pneus.

- Stratégies d'intégration vers l'aval : assurer la sécurité et la stabilité des débouchés (= prendre le contrôle sur la distribution).

Exemple : Pechiney (transformation de l'aluminium) intègre l'activité de l'emballage métallique.

- Stratégies d'intégration latérale : renforcer la position concurrentielle en absorbant ou en contrôlant certains concurrents (= prendre le contrôle sur les concurrents).

Exemple : Fusion Daimler-Chrysler sur le marché automobile.

- c) Stratégies de croissance par diversification (croître par des opportunités situées en dehors de la filiale)

Une stratégie de croissance par diversification se justifie si la filière industrielle dans laquelle s'insère l'entreprise ne présente plus ou trop peu d'opportunités de croissance ou de rentabilité.

- *Stratégie de diversification concentrique* : l'entreprise sort de sa filière industrielle et commerciale et cherche à ajouter des activités nouvelles, complémentaires des activités existantes sur le plan technologique et/ou commercial (bénéficier des effets de synergie).
- *Stratégie de diversification pure* : l'entreprise entre dans des activités nouvelles sans rapport avec ses activités habituelles, tant au plan technologique que commercial. L'objectif est alors de s'orienter vers des domaines entièrement nouveaux afin de rajeunir le portefeuille d'activités (stratégies risquées et complexes car ces stratégies conduisent sur des terrains nouveaux).

- *Logiques à la base d'une stratégie de diversification*

Deux dimensions ont été identifiées. La première est liée à la nature de l'objectif stratégique : une diversification peut être défensive (remplacer une activité défaillante) ou offensive (conquérir de nouvelles positions). La deuxième concerne les résultats attendus de la diversification : les dirigeants peuvent attendre une grande valeur économique (croissance, rentabilité) ou plutôt une grande cohérence ou complémentarité avec les activités actuelles (exploitation du savoir-faire). Au croisement de ces deux dimensions apparaissent quatre logiques de diversification :

Nature de l'objectif	Niveau de risque	
	Diversification concentrique	Diversification pure
Offensif	Extension (Salomon) (1)	Déploiement (Taittinger) (3)
Défensif	Relais (Framatome) (2)	Redéploiement (Lafarge) (4)

1. La diversification d'*extension* : l'entreprise cherche à renforcer son activité (objectif offensif) tout en valorisant son savoir-faire (cohérence). Ex : Salomon, leader mondial de la fixation de skis

2. La diversification de *relais* : cherche à remplacer une activité en déclin (objectif défensif), tout en utilisant des ressources humaines de haut niveau (cohérence). Ex : Framatome (industrie nucléaire)

3. La stratégie de *déploiement* est offensive et recherche une valeur économique élevée. Ex : Taittinger (champagne)

4. La stratégie de *redéploiement* poursuit un objectif défensif mais recherche une nouvelle avenue de croissance. Ex : Lafarge (leader mondial de matériaux de construction)

4) Les stratégies concurrentielles

La prise en compte explicite de la position et du comportement des concurrents constitue une donnée importante dans une stratégie. Une distinction est établie entre quatre types de stratégies concurrentielles : cette typologie se fonde sur l'importance de la part de marché détenue et distingue les stratégies suivantes : du leader, du challenger, du suiveur et du spécialiste.

- Stratégie du leader = position dominante

L'entreprise « leader » dans un produit-marché est celle qui occupe la position dominante et qui est reconnue comme telle par ses concurrents.

- *Développement de la demande primaire* : essayer de découvrir de nouveaux utilisateurs, de promouvoir de nouvelles utilisations, d'accroître les quantités utilisées par occasion de consommation.
- *Stratégie défensive*: protéger la part de marché en contrant l'action des concurrents les plus dangereux (souvent entreprise innovatrice).

- *Stratégie offensive* : étendre sa part de marché. Bénéficier au maximum des effets d'expérience et d'améliorer ainsi la rentabilité.
- *Stratégie de démarketing* : réduction volontaire de sa part de marché pour éviter les problèmes légaux (accusation de monopole, etc.).

L'entreprise qui ne domine pas un produit-marché peut choisir soit d'attaquer le leader (et d'être son challenger), soit d'adopter un comportement de suiveur en s'alignant sur les décisions prises par l'entreprise dominante.

- Stratégies du challenger = objectif déclaré de supplanter le leader

Dans le choix du champ de bataille, deux possibilités s'offrent au challenger. L'attaque frontale ou l'attaque latérale.

- *Attaques frontales* : s'opposer directement au concurrent en utilisant les mêmes armes que lui.
- *Attaques latérales* : s'opposer au leader sur une dimension stratégique pour laquelle le concurrent est faible ou mal préparé.
- *Stratégie d'acquisitions* : ?

Dans tous les cas, il faut évaluer la capacité de réaction et de défense (vulnérabilité, provocation, représailles)

- Stratégies du suiveur = coexistence pacifique MAIS créative

Ces stratégies sont des stratégies mises en œuvre par les entreprises à faible part de marché mais performantes. Quatre caractéristiques principales :

- *Segmenter le marché de manière efficace* : pour compenser son handicap de taille, l'entreprise doit se limiter aux segments où ses compétences distinctives seront le mieux valorisées et où elle aura le plus de chances de ne pas rencontrer les concurrents dominants.
- *Utiliser efficacement la R&D* : ces entreprises ne peuvent lutter avec les grandes entreprises dans le domaine de la recherche fondamentale ; la R&D doit être principalement orientée vers l'amélioration des procédés visant à réduire les coûts.
- *Penser petit* : mettent l'accent sur le profit plutôt que sur l'accroissement des ventes ou de la part de marché, sur la spécialisation plutôt que sur la diversification.

- *Valoriser la force du dirigeant* : dans ces entreprises, l'influence du chef va jusqu'à une implication réelle dans l'activité quotidienne et concrète de l'entreprise.

- Stratégies du spécialiste = concentration sur une niche défendable

L'entreprise qui se spécialise s'intéresse à un ou plusieurs segments et non pas à la totalité du marché. L'objectif poursuivi est d'être un gros poisson dans une petite rivière, plutôt qu'un petit poisson dans une grande rivière. Pour être rentable et durable, un créneau doit posséder cinq caractéristiques :

- Représenter un potentiel de profit suffisant
- Avoir un potentiel de croissance
- Être peu attractif pour la concurrence
- Correspondre aux compétences distinctives de l'entreprise
- Posséder une barrière à l'entrée défendable

CHAPITRE 11 – LES NOUVEAUX PRODUITS

Pas vu en cours

PARTIE IV. LA MISE EN ŒUVRE DU MARKETING OPÉRATIONNEL

CHAPITRE 12 – LA MARQUE

La politique de marque est l'instrument privilégié du marketing opérationnel parce que la marque est le moyen par excellence permettant à l'entreprise d'affirmer sa différence dans la durée, d'éviter la banalisation de ses produits et de sortir de l'anonymat de la concurrence pure.

1) L'importance stratégique de la marque

Définition : Un nom de marque est un terme, un signe, un symbole, un dessin ou une combinaison de ceux-ci destiné à identifier un bien ou un service (= un produit) d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et à la différencier de ceux de la concurrence.

2) La marque comme panier d'attributs spécifiques

Un produit spécifique à une entreprise, c.à.d. qui a pris de la valeur concrète pour chaque attribut, y compris son nom, est défini comme une marque. Les différents

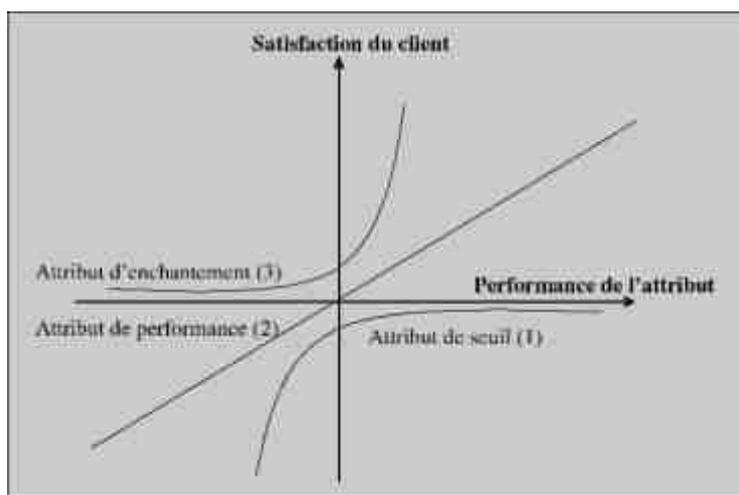
éléments constitutifs du modèle de perception d'une marque sont repris dans le tableau ci-dessous.

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

Les attributs peuvent être tangibles ou intangibles. Un attribut intangible toujours présent est le nom de la marque, dont le pouvoir évocateur (son image) peut être un élément important la valeur perçue. L'intégration de ces éléments débouche sur une mesure de l'utilité globale perçue d'une marque pour un client potentiel déterminé. Cette utilité globale peut s'interpréter comme étant une estimation de la valeur perçue d'une marque par le client potentiel et par voie de conséquence comme un déterminant de la probabilité d'achat de la marque.

La notion d'attribut :

Par « attribut », on entend l'avantage recherché par le client ; c'est l'attribut qui « génère » le service, la satisfaction et qui, comme tel, est utilisé comme un critère de choix.



1. *Les attributs de seuil* (demandes minimums). Ces attributs de base sont appelés « de seuil » parce qu'une augmentation de leur performance, au-delà

du minimum requis, n'augmentera pas la satisfaction du client. Même si on les remarque rarement, leur absence provoquera des plaintes.

Exemple : nombre de cendriers dans une voiture

2. *Les attributs de performance* continuent à augmenter la satisfaction du client, avec l'augmentation de leur performance. Il n'y a pas de saturation aux yeux du client.

Exemple : nombre de toilettes, hygiène, propreté

3. *Les attributs d'enchantement* sont des avantages inattendus et hautement appréciés. Leur absence ne provoque pas d'insatisfaction, mais leur présence inspire une satisfaction plus que proportionnelle à leur performance.

Exemple : sèche main moderne

3) Les fonctions de la marque

Les fonctions de la marque pour le vendeur

Ces fonctions de la marque offrent un pouvoir de marché à la marque et lui permettent d'adopter une stratégie à long terme.

1. *Fonction de protection* : Une marque déposée protège contre les imitations et les contrefaçons.

2. *Fonction de positionnement* : La marque donne à l'entreprise la possibilité de se positionner par rapport à ses concurrents et de faire connaître au marché les qualités distinctives qu'elle revendique pour son produit. Outil de repérage = résumé du panier d'attributs.

3. *Fonction de capitalisation* : C'est sur l'image de marque que se cristallisent les retombées publicitaires.

La marque constitue donc une richesse pour l'entreprise, un capital qu'il convient de gérer et qui résulte d'un ensemble de perceptions ressenties par les clients et des signes émis par la marque.

Les fonctions de la marque pour le client (B2C)

A ces trois fonctions utiles pour le vendeur, s'ajoutent cinq autres utiles pour le client.

1. *Fonction de garantie* : Une marque est une signature qui identifie et responsabilise le fabricant d'une manière durable (qualité stable, toujours et partout).

2. Fonction de repérage : La marque est un signal envoyé aux clients qui ont la possibilité de connaître, à faible coût, l'éventail des solutions qui leur est proposé (identifier rapidement les produits).

3. Fonction de praticité : La marque est pour le client un moyen commode et pratique de mémoriser les caractéristiques d'un produit et d'y associer un nom (gain de temps et d'énergie par rachat à l'identique).

4. Fonction de personnalisation : La marque permet aux clients d'exprimer leur différence, de faire connaître leur originalité, leur personnalité... (moyen de communication sociale).

5. Fonction ludique/hédoniste : Le besoin de tenter des expériences variées, de vivre des modes de vie différentes, etc. constituent un sujet d'importance, et certaines marques participent à ce processus. Ex : Swatch, Club Med, ... Fierté du consommateur ET message donné aux autres. Plaisir lié à l'esthétique, la communication d'une marque.

Les fonctions des marques pour le client (B2B)

Globalement, les fonctions de la marque pour l'entreprise du secteur B2B sont semblables à celles décrites pour les marques des produits de grande consommation, à l'exception de la fonction ludique.

Pour le client direct, deux fonctions de la marque industrielle sont particulièrement importantes : celle liée à la fonction de sécurité et de garantie (traçabilité) et celle au rôle de la marque fournisseurs vis-à-vis de leurs clients (facilitation de la performance), tout en n'ignorant pas que certaines craintes existent face aux marques de fournisseurs fortes.

- La fonction de traçabilité : la marque est une signature qui donne au client un double sécurité : la certitude d'authenticité du produit et la certitude de pouvoir faire appel auprès du fabricant fournisseur (engagement de la traçabilité en amont).
- La fonction de facilitateur de performance : l'attente principale des responsables interrogés correspond à l'idée de partenariat technique de production. Ils ont une facilitation de performance à l'innovation. Et les responsables des achats sont plus attentifs à la facilitation de prise de décision. (production, innovation commerciale, prise de décision).

- Les craintes à l'encontre des marques de fournisseurs fortes :

Voici les principaux risques perçus par les entreprises clientes dans le choix de marques de fournisseurs fortes (par ordre décroissant d'importance) :

1. Le risque de **prix** excessif qui correspond à la crainte des surcoûts liés aux investissements de la marque, notamment en communication.
2. Le risque de **dépendance** envers la marque du fournisseur, c'est-à-dire à la difficulté à changer de fournisseur compte tenu des choix techniques réalisés et de l'impact éventuel de la marque fournisseur sur le client final.
3. Le risque de trop grande influence ou de risque d'intervention directe de la marque du fournisseur auprès des services internes. **Ingérence**
4. Le risque d'attitude **arrogante** du personnel de la marque du fournisseur traduisant un rapport de forces défavorables.

4) Les concepts clés de la gestion des marques

Si les produits-marchés peuvent suivre un cycle de vie qui les mène au déclin, une marque, par contre, peut être relancée indéfiniment. Trois concepts clés sont à différencier autour de la marque : le positionnement, l'identité et l'image.

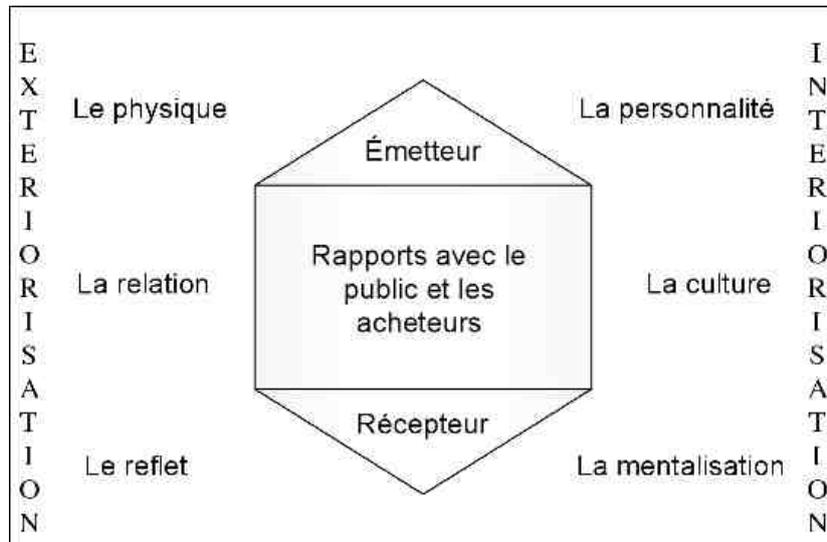
Le positionnement de la marque (volonté de l'entreprise)

Le positionnement est choisi de façon à ce qu'il soit consistant à la fois avec les attentes des clients et différent de la concurrence. Celui-ci se base sur une analyse du marché, des clients et de la concurrence qui peut être résumée en quatre questions :

1. *Une marque pour faire quoi ?* C'est-à-dire la promesse de la marque et le bénéfice du client.
2. *Une marque pour qui ?* C'est-à-dire la cible.
3. *Une marque pour quand ?* C'est-à-dire la situation de consommation envisagée.
4. *Une marque contre qui ?* C'est-à-dire les concurrents directs.

L'identité de marque (message envoyé)

L'identité de la marque est plus complet que le positionnement parce qu'il communique sur plus d'éléments (différence entre Pepsi et Coca ? différence entre Google et Yahoo ? ...). Kapferer (1991) a développé le « prisme d'identité de marque » qui définit six facettes d'une identité de marque :

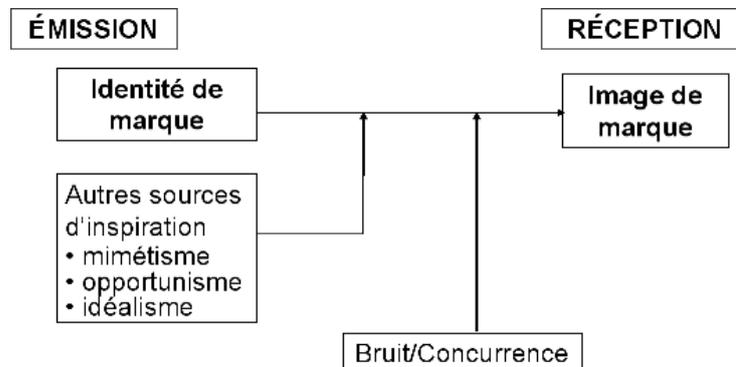


- 1. Le physique** : Le lieu des caractéristiques physiques, la base de la marque, le positionnement classique (la Porsche est puissante).
- 2. La personnalité** : Les traits (quasi-)humains, le tempérament, le caractère distillés par la façon de parler de la marque (la Porsche est perfectionniste).
- 3. La culture** : Le système de valeurs, la source d'inspiration, l'univers de référence de la marque, souvent influencés par le pays d'origine de la marque (la Porsche est une technologie allemande).
- 4. La relation** : Le climat de relation inspiré par la marque (la Porsche est plus individuelle que familiale).
- 5. Le reflet** : L'image extérieure que donne la cible, même si elle ne correspond pas réellement à la cible (les Porschistes sont des gagnants).
- 6. La mentalisation** : Le miroir interne de la cible, la justification interne du choix, l'image que les utilisateurs de la marque ont d'eux-mêmes en utilisant le produit (Les Porschistes se surpassent).

L'image de marque (message reçu)

Le positionnement et l'identité sont des concepts du point de vue du producteur.

L'image de marque prend le point de vue du client.



L'image est la perception de l'identité dans le mental du consommateur. L'image de marque peut se définir de la manière suivante : c'est l'ensemble des représentations mentales, tant cognitives qu'affectives, qu'une personne ou un groupe de personnes se fait d'une marque ou d'une entreprise.

Image perçue \neq image réelle \neq image voulue

1. *L'image perçue*, c'est-à-dire la manière dont le segment-cible voit et perçoit la marque et qui se réalise au travers d'une étude d'image sur le terrain.
2. *L'image réelle* ou la réalité de la marque avec ses forces et ses faiblesses, telle qu'elle est connue ou ressentie par l'entreprise et qui s'appuiera sur un audit interne.
3. *L'image voulue* ou comment la marque voudrait être perçue par son segment-cible (le positionnement voulu).

Le capital de marque

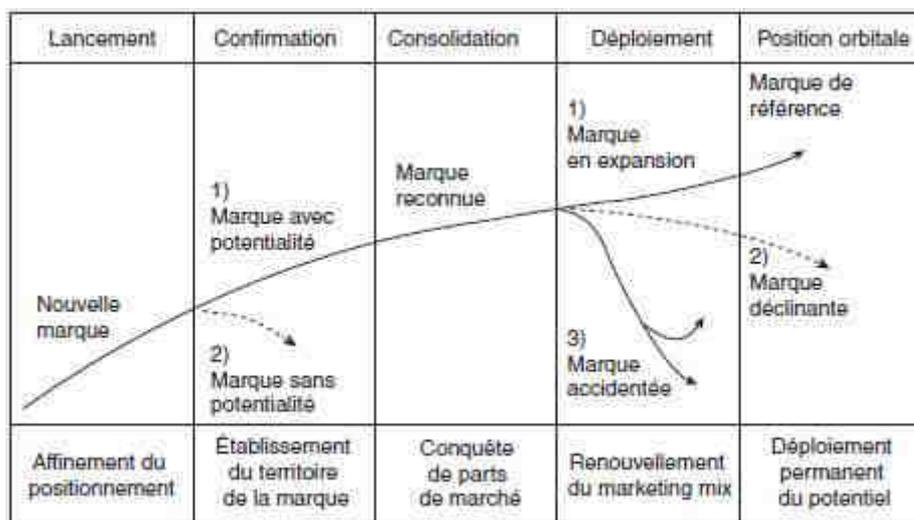
Au cours des dernières années, le concept de capital de marque (brand equity) est devenu très populaire. Deux définitions se retrouvent dans la littérature :

- Le *capital de goodwill* accumulé par une marque dont bénéficie une marque et qui résulte de ses investissements marketing passés.
- La *valeur supplémentaire* perçue qui s'ajoute à la valeur fonctionnelle d'un produit lorsque celui-ci est associé à une marque spécifique (Ex : la pomme d'Appel).

Les deux définitions se réfèrent à la force de la marque qui peut varier fortement d'une marque à l'autre. L'idée était de trouver un concept qui résume les forces de la marque alors que les seules mesures de part de marché ou de ventes n'étaient pas satisfaisantes.

5) La construction d'une marque forte

Le cycle de vie d'une marque n'est pas celui d'un produit-marché. Le cycle de vie d'une marque comporte cinq phases (mais dans 85% des cas, le cycle ne comporte que deux ou quatre phase) :



1. Lancement : pendant cette phase, la jeune marque consacre ses efforts à affirmer son positionnement.
2. Confirmation : si l'effet de mode est passé et que la marque passe le cap, son territoire est marqué.
3. Consolidation : l'objectif est de tenir et d'augmenter sa part de marché.
4. Déploiement : la marque en expansion se redéploie et conquiert de nouvelles générations de consommateurs.
5. Position orbitale : la marque est en possession de tous ses moyens.

6) La gestion des noms de marque

L'articulation des différents sens que peut prendre une marque et des messages que qu'elle veut envoyer à sa cible est un travail opérationnel délicat.

Les stratégies de marques de fabricants

Le nom de marque sert à distinguer les produits les uns des autres mais indique aussi la provenance des produits. Entre la fonction de distinction et la fonction d'indication de provenance, plusieurs choix stratégiques sont possibles : personnalisation, insertion, authentification.

- Personnaliser la marque

La *marque-produit* affecte de façon exclusive un nom à un seul produit et un seul positionnement. Elle signale des différences dans des marchés proches (Kronenbourg/Carlsberg), donne une référence nominale à une innovation (« la » Smart), évite la contamination de réputation en cas d'échec ou de crise et démultiplie la place accordée dans les linéaires lorsque celle-ci est répartie par marque (Pampers/Luvs).

- + Signal clair de positionnement
- + Éventuelles crises isolées
- + Investissement publicitaire élevé et bandering.

- Insérer une marque dans une famille de marques

Deux positions de dénomination de marque peuvent être utilisées pour signaler au consommateur que le produit appartient à un ensemble : la marque-ligne et la marque-gamme.

1. La marque-ligne décline un concept à succès en proposant des produits complémentaires très proches (les lingettes, le balai et le produit nettoyant de la ligne Swiffer, les shampoings, les après shampoings et les soins de la ligne Pantène). Elle donne une grande force à la proposition et conserve une image cohérente à tous les produits offerts. Comme elle peut emprunter une notoriété et un positionnement préexistants, elle permet une distribution rapide des nouvelles extensions et en réduit les coûts de lancement. Si la marque-ligne peut jouir des bénéfices de l'effet d'inertie elle doit aussi subir les inconvénients dû au positionnement.

2. La marque-gamme présente une promesse commune à un ensemble de produits relativement différents (les salons de coiffure et shampoings de Jacques Dessange, les magazines et boutiques Marie Claire...). Comme la marque-ligne, la marque-gamme permet de profiter d'un capital de marque préétabli, tout en laissant plus de liberté aux innovations. Par contre, elle peut craindre la banalisation du nom.

- Authentifier la source d'une marque

Afin de conserver une plus grande autonomie dans le lancement de ses produits, une entreprise peut se contenter d'authentifier la source. Les différences entre les trois stratégies suivantes sont si ténues qu'elles sont parfois confondues :

1. *La marque-ombrelle* utilise un nom de famille unique pour des produits-marchés différents. Cela permet une plus grande liberté mais il faut faire attention à la dilution de l'image.

Ex : Samsung vend des GSM, des photocopieurs et des climatiseurs

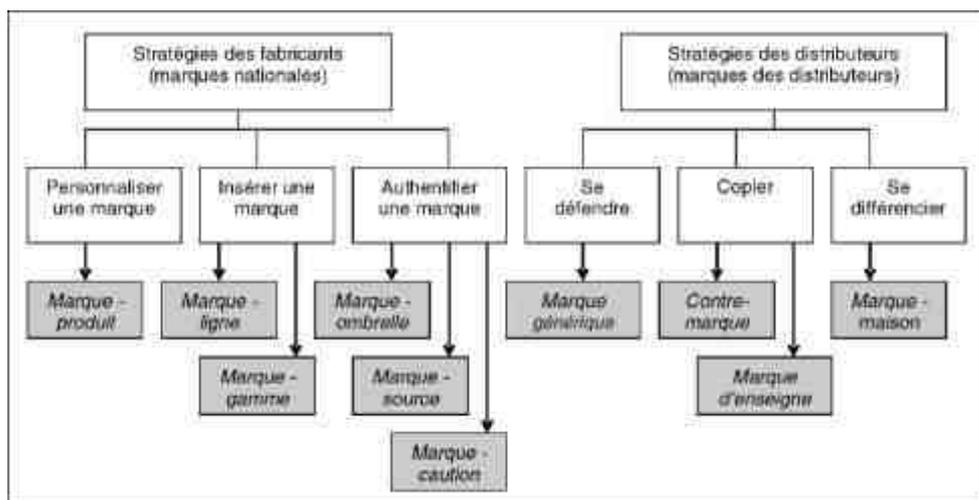
2. *La marque-source* est identique à la marque-ombrelle, mais elle permet au produit d'avoir un prénom individualisé (Plénitude ou Studio-Line de l'Oréal, Nescafé, Nesquick ou Crunch de Nestlé). Même nom de famille mais prénom individualisé. Il y a plus de possibilité de différenciation et d'extension des limites.

3. *La marque-caution* apporte simplement sa signature au produit, lui assurant un socle, une réassurance. Elle apporte principalement une garantie de qualité, tout en laissant une certaine liberté de positionnement. La récupération de notoriété est assez faible.

Ex : Prims, Mikado, Prince - LU

La gestion des marques de distributeurs

La marque de distributeur (ou marque propre) ont pris une place confortable dont les marques de fabricants ne semblent plus pouvoir les déloger.



- Se défendre sur le prix

Les marques génériques (marques drapeaux) : présentent un emballage épuré, unicolore, rappelant l'enseigne par un symbole, mais parfois apparemment complètement indépendante de l'enseigne (ex : 365 chez Delhaize). Elles sont aussi bonnes que les marques nationales mais moins cher de 30 à 40% en réponse au hard discounting (ex : Lidl, Aldi...).

- Copier les marques nationales

Cette stratégie défensive s'est très vite accompagnée d'une amplification du pouvoir de négociation des distributeurs. Les distributeurs disposent à présent de marques propres à substituer aux marques nationales au cas où les fabricants ne cèdent pas à leurs conditions.

1. Les contremarques sont des marques propres avec un objectif explicite de détourner la clientèle d'un leader. Ou pour capter ou détrôner un challenger. (Chévidou copie la marque Chavroux). Le but est de créer une confusion, voire tout simplement d'envoyer le message explicite « les deux produits sont identiques... mais à prix différent ».

2. Les marques d'enseigne. Le distributeur fournit un produit de qualité identique à celle des marques nationales mais moins chères que la marque leader en y associant explicitement le nom de l'enseigne. L'objectif est de différencier l'enseigne elle-même et de créer une image du magasin.

- Différencier l'enseigne

Les marques des distributeurs souhaitent se créer une image d'enseigne, spécifique et différente de ses concurrents directs par la création de produits uniques à ses magasins. Une nouvelle catégorie de marques de distributeurs émerge aujourd'hui que l'on pourrait baptiser « *les marques-maison* ». Ces marques se présentent comme des produits de haut de gamme. L'objectif clair est de capter les clients à l'enseigne autour des valeurs de produits uniques, puis de les fidéliser.

Ex : Colruyt lance une chaîne offrant exclusivement sa ligne Colibri à l'argument de commerce équitable.

Les stratégies de réplique des fabricants

Face à cette montée en puissance de la grande distribution, quel doit être l'attitude du fabricant ?

1. Adopter une stratégie de *marketing d'aspiration (pull)* : basé sur une segmentation de marché, en proposant un concept de marque bien différencié, soutenu par une publicité créative et qui soit attractif pour le client, de manière à forcer le distributeur à l'introduire dans son assortiment.
Ex : coca – tv – conso – enseigne – demande de l'enseigne à coca.
2. Court-circuiter le détaillant en adoptant une stratégie de *marketing direct* : grâce à un système de vente sans magasin où les commandes sont faites et livrées au domicile du client (Internet, domicile...).
3. Se limiter aux *petits réseaux de distribution* moins puissants : lorsque ceux-ci ne sont pas affiliés à une grande centrale d'achat. Ce faisant, la marque se prive d'un grand potentiel de marché.
4. Concentrer l'activité sur la fabrication (logistique) au meilleur coût et *soustraiter le marketing* aux distributeurs en veillant à diversifier le portefeuille-clients de manière à éviter une trop forte dépendance.
5. Utiliser son *assise mondiale* pour une segmentation/différenciation plus fine, développer une gamme de produit avec des options plus nombreuses là où le distributeur n'a pas de marché potentiel suffisant pour chacun de ses produits.
6. Traiter le distributeur comme un client à part entière et développer un programme de marketing orienté-distributeur. C'est l'objectif du *trade marketing* (push, pression). Coca – insent – distributeur – consommateur.
7. Lancer lui-même une marque *premier prix* pour ne pas laisser ça aux autres.

Les stratégies sont bien souvent mixtes.

Les stratégies d'extension et d'expansion de marque

Lorsqu'elle cible différents segments, la firme peut utiliser ou non le même nom de marque.

1. *Une extension de marque* utilise un nom de marque bien établi sur un segment pour entrer sur un autre segment du même marché (marque-ligne ou marque-gamme).

Ex : Nivea : Nivea Sun, Nivea Men, Nivea Hair Care, Nivea Baby...

2. *Une expansion de marque* transfère un nom de marque à succès sur des marchés relativement différents (marque-ombrelle, marque-source, marque-caution).

Ex : Canon porte à la fois sur des appareils photos, des photocopieurs, des imprimantes...

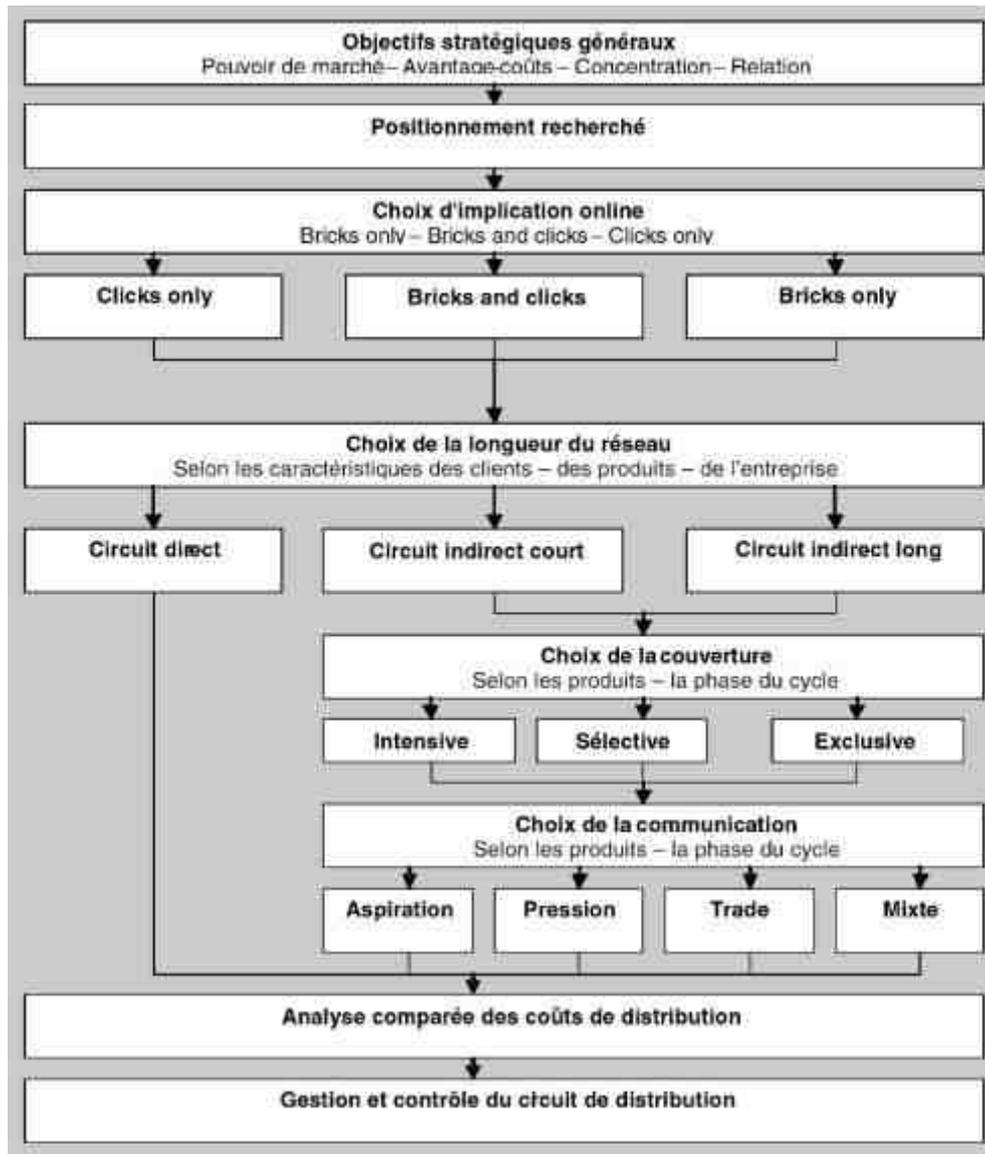
La décision d'étendre un nom de marque plutôt que d'en lancer un nouveau doit être guidée par la similarité des avantages compétitifs et de segments cibles, comme montré dans le tableau ci-dessous.

		Avantage compétitif	
		Semblable	Différent
Segment ciblé	Semblable	Pure extension de marque (marque-ligne ou gamme) (Pantane, Swiffer, Calgon)	Nouveau nom avec référence à l'entreprise (marque-source, ombrelle, caution) (Corn flakes Kellogg's, Rice krispies Kellogg's)
	Différent	Extension de marque nuancée (marque-ligne ou gamme) (Mercedes série C, Mercedes série A)	Nouveau nom de marque (marque-produit) (Lexus/Toyota)

CHAPITRE 13 – LA DISTRIBUTION

1) Le rôle économique de la distribution

Un circuit de distribution peut se définir comme étant une structure formée par les partenaires intervenant dans le processus de l'échange concurrentiel en vue de mettre les biens et services à la disposition des consommateurs ou utilisateurs industriels. D'une manière générale, le rôle de la distribution est de réduire les disparités qui existent entre les endroits, les moments et les modes de fabrication d'un part et de consommation d'autre part, et cela, par la création d'utilités de lieu, de temps et d'état qui constituent ce qu'on appelle la valeur ajoutée de la distribution. La séquence des décisions auxquelles est confronté le fabricant est décrit ci-dessous :



Les fonctions de la distribution

1. *Transporter* : transporter des produits du lieu de fabrication au lieu de consommation.
2. *Fractionner* : mettre les produits fabriqués en portions et en conditionnements correspondant aux besoins des clients et des utilisateurs.
3. *Stocker* : assurer la liaison entre le moment de la fabrication et le moment de l'achat ou de l'utilisation, et libérer ainsi le fabricant de la charge du stock dans ses propres entrepôts.
4. *Assortir* : constituer des ensembles de produits spécialisés et/ou complémentaires, adaptés à des situations de consommation ou d'utilisation.

5. Contacter : faciliter l'accès à des groupes de clients à la fois nombreux et dispersés.

6. Informer : améliorer la connaissance des besoins du marché et des termes de l'échange concurrentiel.

7. Promouvoir : pousser la vente des produits par des actions publicitaires et promotionnelles organisées sur le lieu même de vente.

8. Administrer : gérer les commandes et les livraisons, émettre les documents de ventes (factures, titres de propriété) et suivre les paiements.

Les raisons d'être des intermédiaires

La position privilégiée des distributeurs par rapport aux producteurs tient aux cinq facteurs décrits ci-après :

1. La démultiplication des contacts. La complexité du processus d'échange s'accroît considérablement avec l'augmentation du nombre de partenaires. Le nombre de contacts nécessaires pour organiser une interaction entre tous les partenaires du processus d'échange est beaucoup plus élevé dans un système décentralisé qu'il ne l'est dans un système centralisé.

2. Les économies d'échelle. En groupant l'offre de plusieurs producteurs, l'intermédiaire est capable d'exercer les fonctions qui lui sont attribuées pour un volume plus grand que si le producteur s'en chargeait lui-même. Par exemple, le coût d'un vendeur au service d'un distributeur peut être réparti sur plusieurs fabricants. La fonction vente sera donc exercée à un coût moindre que si chaque fabricant devait avoir sa propre force de vente pour visiter les clients.

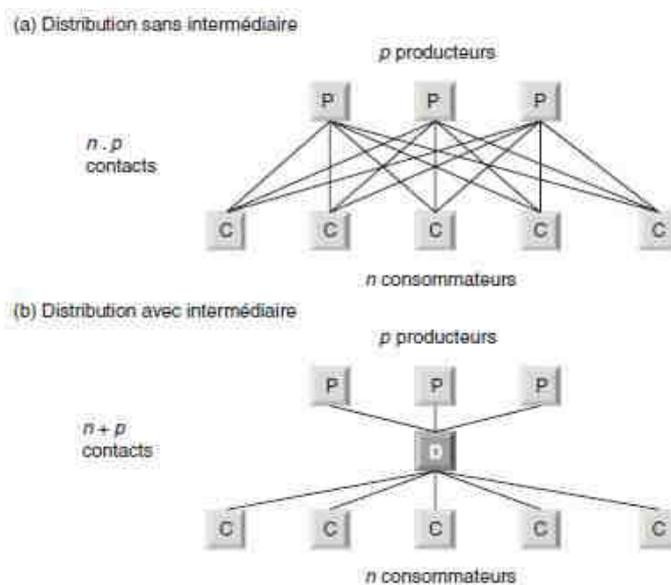
3. La réduction des disparités de fonctionnement. En achetant de grandes quantités aux fabricants, en assurant le stockage et le fractionnement du volume acheté en plus petites quantités, les distributeurs permettent aux fabricants, ainsi qu'aux clients, d'opérer à un niveau optimal pour eux.

4. Le meilleur assortiment offert. Les clients, et en particuliers les consommateurs, recherchent en général une petite quantité d'une très grande variété de produits, alors que les producteurs fabriquent en grande quantité une variété limitée de produits. Le rôle des intermédiaires (distributeurs) est de

constituer des assortiments variés, permettant ainsi aux clients d'acheter une grande variété de produits au cours d'une seule et même démarche, ce qui contribuera à réduire le temps et les efforts requis pour trouver les produits dont ils ont besoin.

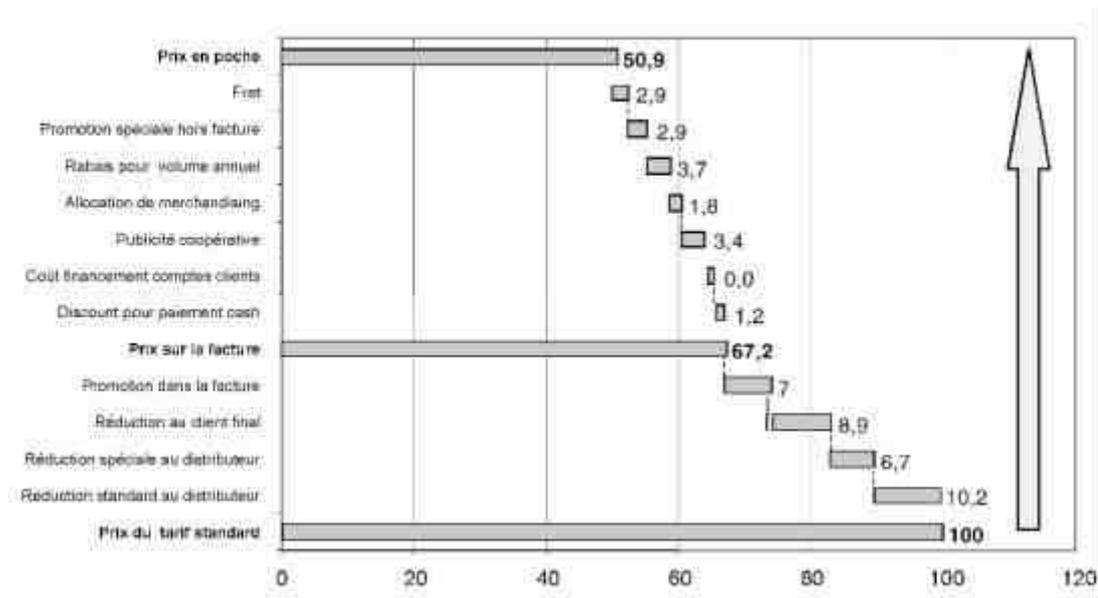
5. Le meilleur service. L'intermédiaire se trouve généralement plus près du client ou de l'utilisateur final. De ce fait, il connaît mieux ses besoins, peut accorder des délais de livraison plus courts, un meilleur service après-vente, etc.

La figure suivante montre le principe de la démultiplication des contacts par l'échange centralisé :



Le coût de la distribution

La distribution et les intermédiaires sont rémunérés par les marges de distribution qui s'expriment classiquement sous forme de marge en dehors, probablement parce qu'elles paraissent moins élevées, quoi que ceci soit un pur artifice. Toutefois, les marges de distributions ne sont généralement qu'une part de la rémunération des intermédiaires. La différence entre le « prix en poche » de l'entreprise, le prix facturé et le prix du tarif officiel peut être importante comme le montre la figure suivante :



Comment exprimer une marge de distribution ?

La marge d'un distributeur s'exprime en pourcentage, soit par rapport au prix de vente au client (marge en dehors), soit par rapport au prix d'achat (marge en dedans).

Si un détaillant achète un produit à 200 € et le vend à 250 €, sa marge s'élève à 50 €. Quel est le pourcentage de marge du détaillant ?

Par rapport au prix de vente : $50/250 = 0,20$ ou 20 % de marge en dehors.

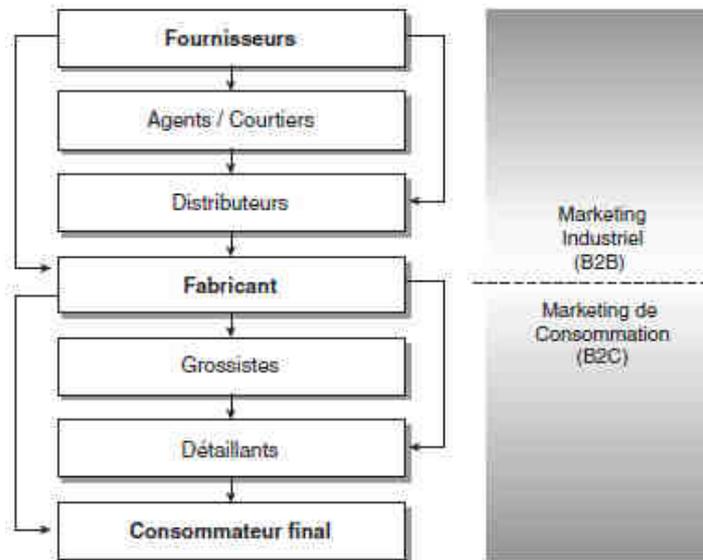
Par rapport au prix d'achat : $50/200 = 0,25$ ou 25 % de marge en dedans.

2) Le choix d'un réseau de distribution

Choisir un réseau de distribution revient à décider qui va faire quoi pour mener à bien le processus de l'échange concurrentiel. La structure verticale d'un réseau de distribution se caractérise par le nombre de niveaux séparant le producteur de l'utilisateur final.

Les configurations d'un circuit de distribution

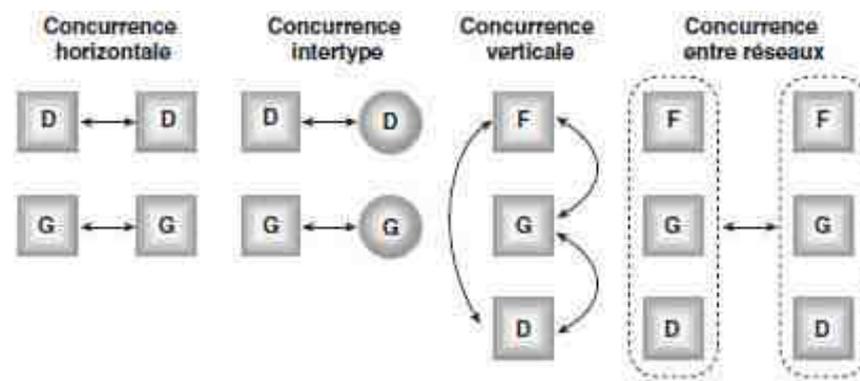
Les différents circuits de distribution sont décrits à la figure suivante. On peut distinguer le circuit direct du circuit indirect.



1. Dans un *circuit direct* (=absence d'intermédiaires), il n'y a pas d'intermédiaire qui prend le titre de propriété ; le producteur vend directement au consommateur ou à l'utilisateur final. Marketing direct.
2. Dans un *circuit indirect* (= deux ou plusieurs intermédiaires), un ou plusieurs intermédiaires prennent le titre de propriété. Un canal indirect est dit « long » (au moins deux intermédiaires)
3. Dans un *circuit indirect* « court » (= un seul intermédiaire).
4. *Plusieurs circuits de distribution* : structure multi-circuits

Les types de concurrence entre distributeurs :

Dans un réseau de distribution, on peut observer différents types de concurrence entre distributeurs, comme illustré dans la figure ci-dessous :



1. Concurrence horizontale. C'est la concurrence qui oppose des intermédiaires du même type intervenant au même niveau dans un réseau de distribution.

2. Concurrence horizontale inter-type. Cette forme de concurrence oppose des intermédiaires situés au même niveau dans un réseau mais qui se différencient par la formule de vente adoptée (libre-service ou service complet), ce qui se traduit souvent par des assortiments et des prix très différents.

3. Concurrence verticale. Des intermédiaires situés à des niveaux différents dans un réseau exercent les fonctions de l'intermédiaire situé en aval ou en amont dans le circuit. C'est le cas, par exemple, des détaillants qui incorporent la fonction grossiste ou inversement des grossistes qui font de la vente au détail.

4. Concurrence entre réseaux de distribution. Ce sont des réseaux entiers qui s'opposent et qui correspondent généralement à des circuits très différents. Ex : Vente par correspondance, vente par réunion ou réseau de vente sur internet. C'est la cas pour les libraires et les disquaires

Les critères de choix d'un circuit de distribution

Le choix d'un réseau de distribution spécifique est largement déterminé par un ensemble de contraintes propres au marché visé et à ses habitudes d'achat, aux caractéristiques du produit lui-même et aux caractéristiques de l'entreprise. Les critères habituellement retenus et leurs implications sur le type de circuit de distribution à adopter sont décrits dans le tableau ci-dessous :

Caractéristiques à considérer	Circuit direct	Circuit indirect		Commentaires
		court	long	
Clients				
Nombre élevé		**	***	Le principe de la démultiplication des contacts joue à plein
Forte concentration	**	***		Coût du contact plus faible
Achats importants	***			Coût du contact facilement amorti
Achats irréguliers		**	***	Coût élevé de l'exécution de commandes fréquentes et faibles
Délai de livraison court		**	***	Disponibilité du stock à proximité du lieu d'achat
Produits				
Produits périssables	***			Nécessité d'un acheminement rapide
Volume élevé	***	**		Minimiser le nombre de manutentions
Faible technicité		**	***	Compétences requises faibles
Peu standardisés	***			Le produit doit être adapté aux besoins spécifiques
En phase de lancement	***	**		Le produit nouveau doit être très « suivi »
Valeur unitaire élevée	***			Le coût du contact peut être facilement amorti
Entreprise				
Faibles ressources financières		**	***	Les coûts de distribution sont proportionnels au chiffre d'affaires
Assortiment complet	***	**		L'entreprise peut offrir un service complet
Contrôle élevé recherché	***			Minimiser le nombre d'écrans entre l'entreprise et son marché
Grande notoriété		**	***	Bon accueil de la part de la distribution
Couverture élevée		**	***	La distribution doit être intensive

- Les caractéristiques des clients

Le nombre de clients potentiels et sa concentration, importance et régularité des achats, délais de livraison.

Exemple : si les clients achètent en petites quantités et si la demande est très saisonnière, un circuit long faisant intervenir plusieurs intermédiaires sera recommandé.

- Les caractéristiques des produits distribués

Caractéristiques physiques et techniques, volume, valeur unitaire, degré de standardisation.

Exemple : les produits hautement périssables doivent avoir un circuit de distribution aussi court que possible.

- Les caractéristiques de l'entreprise

Ressources financières, assortiment de services, contrôle, notoriété et degré de couverture.

3) Les stratégies de couverture du marché

Dès lors que le circuit de distribution choisi est un circuit indirect, se pose le problème du nombre d'intermédiaires à recruter pour obtenir le taux de couverture du marché nécessaire à la réalisation des objectifs de pénétration. Plusieurs stratégies de couverture de marché peuvent être envisagées.

La distribution intensive (produit d'achats courants)

L'entreprise cherche à toucher le plus grand nombre possible de points de vente.

Elle cherche à maximiser la disponibilité du produit et de lui donner une part de marché importante. S'il y a un grand nombre de petites commandes d'un réseau très étendu de petits détaillants, il y a une augmentation des coûts de distribution. De plus, si le produit est très largement distribué dans les points de ventes, il y a un risque de perte de contrôle.

La distribution sélective (produits de spécialité)

L'entreprise à recourt à un nombre d'intermédiaires inférieurs au nombre d'intermédiaires disponibles. Cette stratégie est indiquée pour des produits d'achats réfléchis (là où le client compare le prix et les caractéristiques du produit) mais aussi pour les produits non recherchés (distribution directe) et les produits de spécialité.

- Couverture plus faible (un petit nombre de distributeurs réalisent un part très importante du chiffre d'affaire)
- Moindre coût de distribution (car limitation volontaire de la disponibilité du produit)
- Meilleure coopération du distributeur (le distributeur est payé pour effectuer un certain nombre de fonctions)
- Augmentation des coûts par rapport à la distribution intensive

La distribution exclusive et le franchisage (produits de spécialité)

Une distribution exclusive est régionale et réciproque. Un seul distributeur reçoit le droit exclusif de vendre la marque. Il y a une meilleure différenciation (stratégie de qualité possible). Une forme particulière de distribution exclusive est le franchisage.

Il y a accord de franchise lorsque, par contrat, une entreprise nommée « le franchiseur », concède à une autre, nommée « le franchisé », le droit d'exploiter un commerce dans un territoire délimité, selon des normes définies et sous une enseigne ou une marque déterminée.

- Les types de franchises

Le franchiseur peut indifféremment être l'un des partenaires du réseau de distribution. On peut distinguer quatre types de franchises :

1. La franchise qui unit *un fabricant et un détaillant*. Ce sont, par exemple, les concessionnaires automobiles ainsi que les stations services.
2. La franchise entre *un fabricant et un grossiste*. Il s'agira, par exemple, de sociétés comme Coca-Cola ou Seven-Up qui vendent le concentré de sirop à des grossistes franchisés, qui eux-mêmes effectuent le mélange, mettent en bouteilles et vendent aux détaillants et au secteur Horeca.
3. La franchise entre *un grossiste et un détaillant* : par exemple les drugstores Rexall, Christianssens pour les jouets, Unic et Disco dans le secteur alimentaire.
4. La franchise entre *une société de service et un distributeur*. C'est le cas d'Avis et de Hertz pour la location de voitures, de McDonald, de Midas, de Holiday Inn.

4) Les stratégies vis-à-vis des distributeurs

Les stratégies d'aspiration (pull)

Une stratégie d'aspiration (*pull*) concentre les efforts de communication et de promotion sur la demande finale, c'est-à-dire sur le consommateur ou l'utilisateur final, en court-circuitant les intermédiaires. L'objectif est de créer, au niveau de la demande finale, des attitudes positives vis-à-vis du produit ou de la marque, et de faire en sorte que le client demande, voire idéalement exige, telle marque chez le distributeur qui, de cette manière, sera contraint de la référencer pour rencontrer la demande de ses

clients. Au contraire de la stratégie de pression, on tente ici de créer une *coopération forcée*.

Les stratégies de pression (push)

Une stratégie de pression (*push*) consiste à orienter par priorité les efforts de communication et de promotion vers les intermédiaires, de manière à les inciter à référencer la marque, à stocker le produit en quantités importantes, à lui accorder l'espace de vente adéquat et à inciter les clients à acheter le produit.

CHAPITRE 14 – LE PRIX

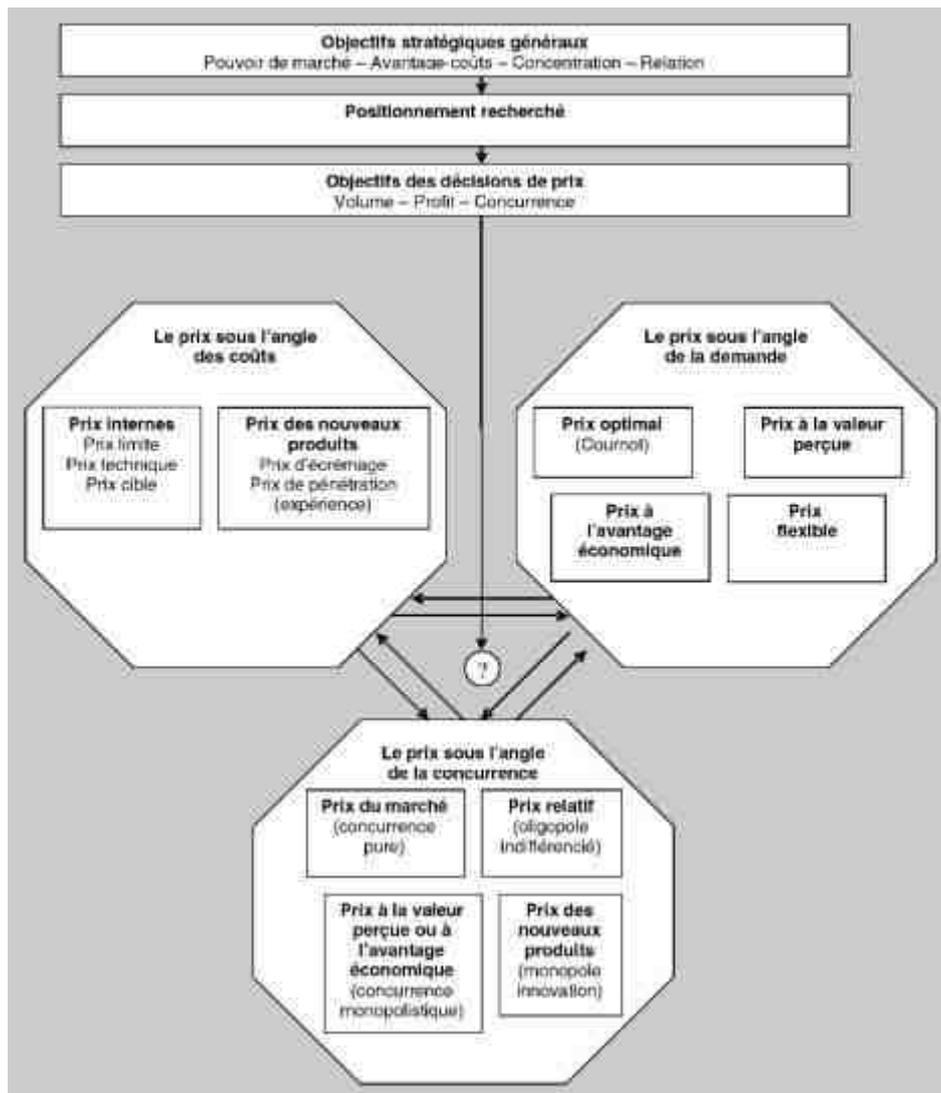
1) Le rôle du prix dans la stratégie marketing

Le prix est à la fois un instrument de stimulation de la demande et un facteur déterminant de la rentabilité à long terme de l'entreprise. Le choix d'une stratégie de prix implique donc le respect de deux types de cohérence : la cohérence interne (= détermination du prix du produit par rapport aux contraintes de coûts et de rentabilité) et la cohérence externe (= détermination du prix du produit compte tenu de la sensibilité au prix des clients et du prix des produits concurrents).

La perception du prix par le client

Le prix est l'expression monétaire de la valeur et, comme tel, il occupe une position centrale dans le processus de l'échange concurrentiel. Le prix, vu sous l'angle du client, doit être conçu comme la contrepartie de l'ensemble des satisfactions procurées et être établie en fonction de la valeur d'usage ou de l'utilité globale perçue par le client.

Voici, dans le tableau ci-dessous, une vue d'ensemble des décisions de prix. Les trois hexagones étant les trois forces déterminant un prix (prix sous l'angle des coûts).



- Le coût total d'acquisition d'un produit pour le client

Le prix du point de vue du client est l'ensemble de sacrifices (notion de coûts de transfert). Les principales causes de ces coûts de transfert sont :

- Coûts de modification des produits existants afin qu'ils correspondent au produit du nouveau fournisseur
- Changements dans les habitudes de consommation ou d'utilisation du produit
- Dépenses de formation ou de recyclage des utilisateurs
- Investissements pour acquérir les nouveaux équipements nécessaires à l'utilisation des nouveaux produits
- Coûts de réorganisation et des coûts psychologiques de changement.
- Coûts psychologiques du changement

- Définition du prix vu sous l'angle du client

Formellement, le prix est l'expression monétaire de la valeur, c.à.d. :

$$\text{Prix} = \frac{\text{quantité d'argent cédée par l'acheteur}}{\text{quantité de bien cédée par le vendeur}}$$

Vu sous l'angle de l'acheteur, le prix est un ensemble de sacrifices :

$$\text{Prix} = \frac{\text{ensemble des sacrifices monétaires et non monétaires}}{\text{ensemble des satisfactions reçues}}$$

Pour illustrer la complexité du prix vu sous cet angle, voici 7 manières de modifier le rapport précédent. On peut modifier :

1. La quantité d'argent cédée par le client payeur
2. La quantité de biens ou de services fournis par le vendeur
3. La qualité des biens ou des services fournis par le vendeur
4. Les primes et réductions consenties en fonction des quantités achetées
(attention à l'effet pervers à la marque)
5. Le moment et le lieu du transfert du titre de propriété
6. Le lieu et le moment du paiement (leasing,...)
7. Les modes de paiement acceptables (cartes de crédit, chèques...)
8. Les conditions de paiement (comptant, dans les 30 jours,...)

Un produit est toujours un bouquet de valeurs (ou de services, caractéristiques)

L'importance des décisions de prix

Dans l'environnement concurrentiel actuel, l'importance des décisions concernant les stratégies de prix apparaît à la lumière des faits suivants.

- Le prix retenu influence directement le *niveau de la demande*
- Le prix de vente détermine directement la *rentabilité de l'activité* non seulement de manière directe par la marge bénéficiaire mais aussi indirectement par la couverture des frais fixes.
- Le prix de vente retenu influence la perception au *positionnement de la marque*

– Le prix se prête facilement aux *comparaisons entre marques ou produits concurrents*. Notamment via les prix au litre ou au kilo.

– La stratégie de prix doit être compatible avec les *autres composantes de la stratégie marketing*.

L'évolution de l'environnement économique et concurrentiel a contribué à sensiblement accroître l'importance et la complexité des stratégies de prix :

– Le raccourcissement du cycle de vie des produits.

– La prolifération de marques peu différenciées

– La concurrence des grands distributeurs et des hard discounters

– L'augmentation des prix des inputs

– Les contraintes légales (blocages de prix,...)

– La contraction du pouvoir d'achat et le professionnalisme des consommateurs

– La transparence de l'augmentation des prix (avènement de l'euro, popularité croissance d'internet,...)

Les objectifs des stratégies de prix

Toutes les entreprises poursuivent l'objectif de rentabiliser leur activités et de générer un surplus économique aussi élevé que possible. On peut regrouper les objectifs possibles en trois catégories : les objectifs centrés sur l'entreprise, sur la concurrence ou sur la demande.

- Les objectifs centrés sur l'entreprise (profit ou volume)

Les objectifs centrés sur le profit correspondent soit :

- Maximisation du profit
- Taux de rentabilité dit « suffisant »
- Taux de croissance des ventes suffisant
- Maximisation de la part de marché via des prix de pénétration
- Maximisation du chiffre d'affaire via le prix d'écémage

- Les objectifs centrés sur la concurrence

Les objectifs centrés sur la concurrence recherchent :

- Soit la stabilisation des prix
- Soit le prix de parité : alignement sur la concurrence si l'entreprise se rend compte qu'elle ne peut exercer aucune influence sur le marché.
- Soit le prix défensif (prix de survie)
- Soit le prix de prédateur : mise hors du marché d'un concurrent encombrant

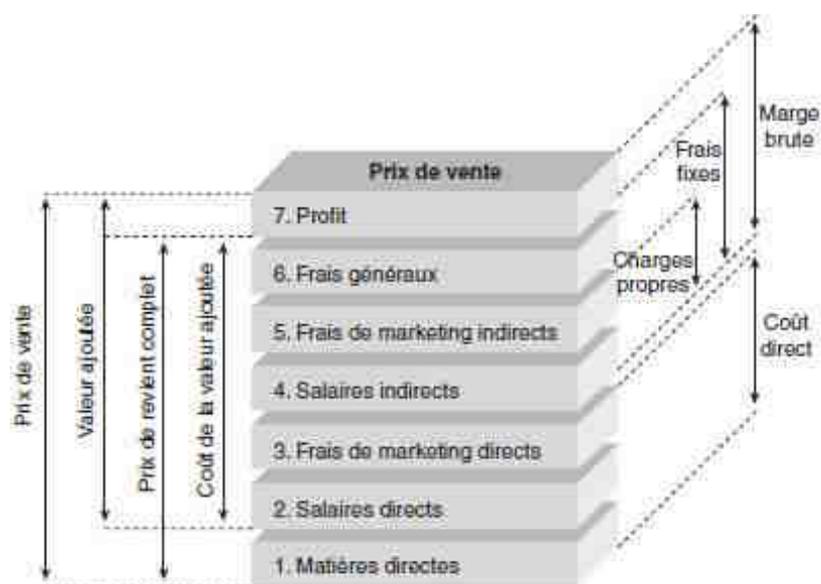
- Les objectifs centrés sur la demande

Les objectifs centrés sur la demande cherchent à répondre à une attente de marché :

- Prix à la valeur perçue
- Prix optimal
- Prix flexible

2) Le prix sous l'angle des coûts

Le fabricant supporte des coûts pour produire et commercialiser un produit, il est normal que sa première préoccupation soit de déterminer les niveaux successifs de prix compatibles avec différentes contraintes de couverture des frais directs, des charges de structure et de profit. Une structure de coûts type est présentée ci-dessous :



Les prix internes

On appelle *prix internes* des prix calculés sur la base des coûts sans référence explicite aux données du marché. Il existe trois types de prix interne :

- Le prix plancher

Le prix limite, ou *prix plancher*, est le prix correspondant au coût direct (ou variables).
Soit :

$$\text{Prix limite} = \text{coût direct} = C$$

- Le prix technique

Le prix technique est le prix correspondant au profil nul, le niveau de prix pour lequel l'entreprise recouvre tous les coûts (directs/variables (C) et fixes (F)). On a donc :

$$\text{Prix technique} = \text{coût direct} + \text{frais fixes} / \text{quantités}$$

$$\text{Prix technique} = C + F / Q$$

- Le prix cible

Il permet de dégager le profit nécessaire pour avoir une entreprise rentable.

Le prix cible, ou *prix suffisant* comprend, outre le coût direct (C) et la couverture des charges de structure (F), une contrainte de profit, c'est-à-dire un taux de rentabilité considéré comme suffisant (r) et habituellement calculé par rapport au capital investi dans l'activité (K).

$$\text{Prix cible} = \text{prix technique} / (1 - \text{taux de marge nette voulu})$$

L'utilité des prix internes

Porte notamment sur la sensibilité de la demande au prix et sur les réactions concurrentielles.

Deux applications particulières des prix internes méritent d'être examinées en détail : les décisions de hausse ou de baisse de prix.

Dans les deux cas, le taux de variation des ventes nécessaire à maintenir le profit ($\Delta Q/Q^*$) est déterminé par le taux de variation de prix envisagé ($\Delta P/P$) et le taux de marge brute (MB) existant avant la variation de prix, selon la formule suivante :

$$\Delta Q / Q^* = - (\Delta P / P) / (MB + (\Delta P / P))$$

Où :

$\Delta Q / Q^*$ = augmentation de quantité requise (en %)

$\Delta P / P$ = baisse des prix envisagée (en %, négative)

MB = marge brute du prix avant la baisse (en %)

Ceci amène à ce que l'élasticité-prix nécessaire (η_{P,Q^*}) pour conserver le profit inchangé en cas de variation prix doit être égale à

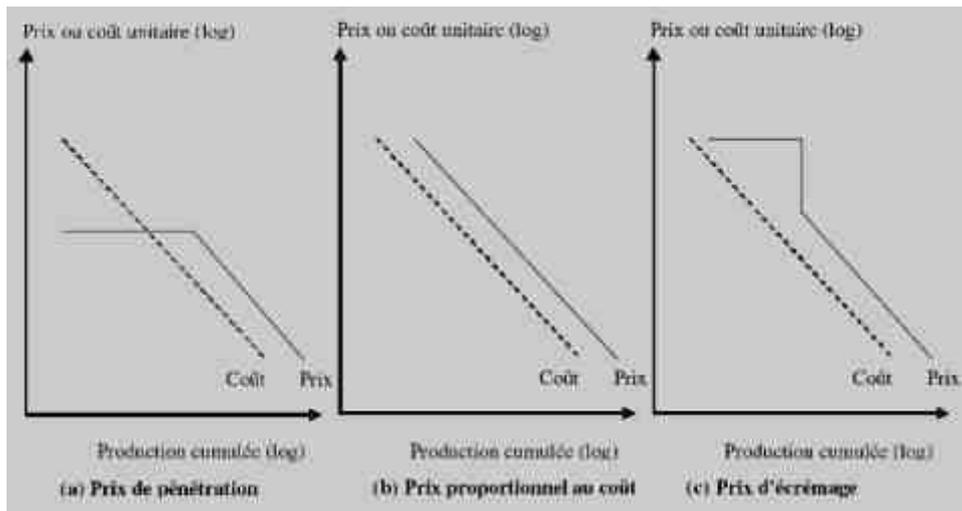
$$\eta_{P,Q^*} = (\Delta Q / Q) / (\Delta P / P)^* = - 1 / (MB + (\Delta P / P))$$

et à ce que l'augmentation nécessaire ou la réduction tolérable du chiffre d'affaire soit égale à

$$(\Delta CA / CA)^* = (1 + \Delta P / P)(1 + \Delta Q / Q) - 1$$

Le prix des nouveaux produits

Le choix du prix d'un produit nouveau est un problème d'autant plus délicat que le produit nouveau est sans concurrent direct et apporte une solution originale à la satisfaction d'un besoin. Après avoir procédé à l'analyse des coûts, de la demande et de la concurrence, l'entreprise doit choisir entre deux stratégies : une stratégie de prix initial élevé qui « écrème » la demande ou une stratégie de prix faible qui pénètre rapidement dans le marché.



- La stratégie de prix d'écrémage

Cette stratégie consiste à vendre le nouveau produit à un prix élevé en se limitant volontairement aux groupes de clients prêts à payer le prix fort, de manière à s'assurer rapidement des rentrées financières importantes après le lancement. Plusieurs considérations viennent appuyer cette stratégie ; en outre, un certain nombre de conditions doivent être réunies pour qu'elle se révèle un succès :

- Le cycle de vie du produit nouveau sera court
- Lorsque le produit est très nouveau pour le client et le développement du marché est lent, alors on a une demande inélastique
- fractionner le marché en segments
- hasardeux d'anticiper ce qu'un prix réduit pourrait susciter comme accroissement de la demande lorsque la demande est difficile à évaluer (technologie mourantes)
- Lorsque l'entreprise ne dispose pas des liquidités financières

- La stratégie de prix de pénétration

La stratégie de pénétration consiste à pratiquer des prix bas pour occuper dès le départ une part de marché importante. C'est une stratégie qui suppose un investissement initial élevé, qui ne sera rentabilisé qu'à long terme. Les conditions générales qui doivent prévaloir sont les suivantes :

- La demande doit être *élastique au prix*
- *faibles coûts unitaires* grâce à des volumes de production plus importants,

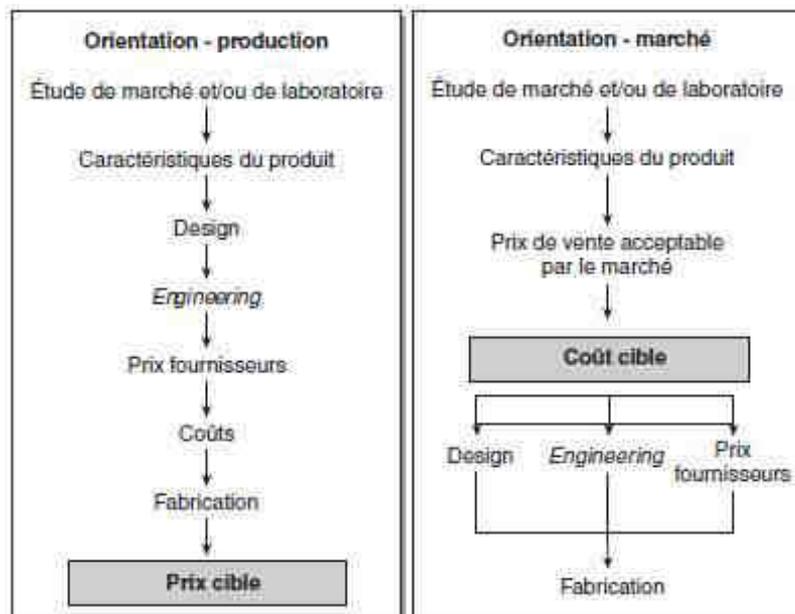
- Le produit nouveau est menacé par une *forte concurrence* très peu de temps après son introduction sur le marché. Cette menace de concurrence potentielle est une raison suffisante pour adopter des prix bas qui constituent une barrière à l'entrée
- Marché de haute gamme déjà satisfait
- Coût d'adoption ou de transfert peu élevé et demande expansible

3) Le prix sous l'angle de la demande

Dans une économie de marché, c'est le client qui choisit en dernière analyse les produits qui se vendront. Dans une orientation-marché, c'est le prix acceptable par le marché qui est le point de départ du processus de décision. Il faut s'efforcer de respecter un coût cible, c.à.d. un coût qui, en fonction du prix acceptable par le marché, permettra d'atteindre les objectifs de rentabilité.

La détermination du prix sous l'angle de la demande s'opère dans une perspective très différente, où la sensibilité au prix du client occupe une place centrale.

Voici, dans le tableau ci-dessous, la détermination du prix dans l'orienté-marché :



La définition de l'élasticité au prix

L'élasticité mesure directement la *sensibilité des clients au prix* : c'est le pourcentage de la variation des quantités demandées d'un produit, suscitée par 1 % de variation de son prix. Soit :

$$\eta = \frac{\% \text{ de variation de la demande en volume}}{\% \text{ de variation du prix}} = \frac{\Delta Q/Q}{\Delta P/P}$$

L'élasticité-prix est en principe négative, puisqu'une augmentation de prix provoque généralement une baisse de la demande en volume, et qu'une baisse de prix entraîne généralement une augmentation de la demande. À titre d'illustration, on a comparé, dans le tableau ci-dessous, l'impact de l'élasticité prix sur les quantités et sur le chiffre d'affaires, successivement pour une demande élastique et une demande inélastique.

Attention aux nouveaux statuts d'équilibre : une augmentation de deux fois 5% n'est pas égale à une augmentation d'une fois 10%.

Impact de l'élasticité-prix sur les quantités et le chiffre d'affaire :

η	P	$\Delta P/P$	$\frac{\Delta Q}{Q} = \eta \times \frac{\Delta P}{P}$	Q	CA = Q x P
-1,7	11 €/u	+10 %	-17 %	3 320 u	36 520 €
	10 €/u	-	-	4 000 u	40 000 €
	9 €/u	-10 %	+17 %	4 680 u	42 120 €
-0,19	11 €/u	+10 %	-1,9 %	3 924 u	43 164 €
	10 €/u	-	-	4 000 u	40 000 €
	9 €/u	-10 %	+1,9 %	4 076 u	36 684 €

Les déterminants de la sensibilité au prix

Si tout client est sensible au prix, cette sensibilité peut varier d'une situation à l'autre. Les points à examiner afin de mesurer l'existence de la sensibilité prix des clients sont repris ci-dessous :

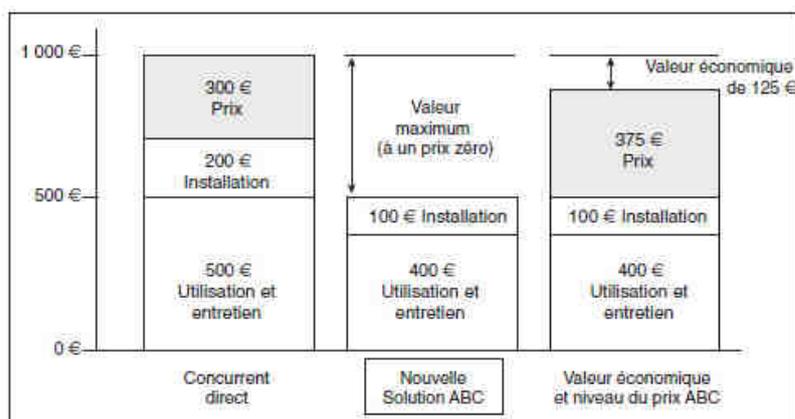
1. *L'effet de valeur unique* : les clients sont moins sensibles au prix lorsque le produit a des qualités distinctives uniques
2. *L'effet de notoriété des substituts* : les clients sont moins sensibles au prix lorsqu'ils ne connaissent pas l'existence de substituts

3. *L'effet de comparaison difficile* : les clients sont moins sensibles au prix lorsque les performances des produits sont difficilement comparables
4. *L'effet de dépense totale* : les clients sont moins sensibles au prix lorsque la dépense totale pour le produit représente une faible part de leur revenu total
5. *L'effet de l'avantage final* : les clients sont moins sensibles au prix d'un produit intermédiaire apportant un avantage important au produit final dans lequel il est incorporé
6. *L'effet de coût partagé* : les clients sont moins sensibles au prix lorsque le coût du produit est partagé avec d'autres
7. *L'effet d'investissement perdu* : les clients sont moins sensibles au prix lorsque le produit est utilisé en complément d'un produit principal déjà acheté et qui est un investissement passé (perdu)
8. *L'effet prix-qualité* : les clients sont moins sensibles au prix lorsque le produit est associé à des images fortes de qualité, de prestige, d'exclusivité
9. *L'effet de stock* : les clients sont moins sensibles au prix lorsqu'il n'est pas possible de stocker le produit
10. *Le sentiment d'injustice* : les clients sont plus sensibles au prix lorsqu'ils ont le sentiment d'être traités injustement

Le prix correspondant à l'avantage économique

Dans un certain nombre de cas, il est possible de calculer de manière plus précise le prix maximum qu'un client est susceptible d'accepter.

Voici un exemple de calcul du prix à la valeur économique :



Dans cette figure, il s'agit du marché des centrales téléphoniques où le coût total d'achat d'une petite centrale, chez le concurrent direct, s'élève à 1000€. Ce coût total se subdivise comme suit : prix d'achat de l'équipement pour 300€, les coûts d'installation pour 200€ et les frais de fonctionnement et d'entretien pour 500€. L'entreprise ABC a développé une procédure nouvelle qui réduit de moitié les coûts d'installation et de 100€ les coûts d'utilisation. A quel prix vendre l'équipement ? Le prix maximum acceptable par le client est de 500€, qui est le prix de parité avec celui de la concurrence. En adoptant un prix de 375€ (supérieur donc à celui de la concurrence), l'entreprise ABC laisse au client une valeur économique de 125€, se ménage un avantage concurrentiel et améliore sa rentabilité.

Le revenu management (Yield Management) : les stratégies de prix flexibles

Pour la plupart des produits saisonniers, le prix initial de lancement est élevé et est ensuite progressivement réduit vers la fin de saison pour liquider les stocks. La méthode du *yield management* procède de manière inverse à celle utilisée pour les produits saisonniers. Les services vendus à prix réduits sont vendus en premier lieu, les services vendus au prix plein en dernier lieu.

Conditions d'application :

1. La possibilité de segmenter le marché selon sa sensibilité aux prix :
 - Hétérogénéité au prix de la demande : consentement à payer différents et accessibilité sélective (par ex. via moment de l'achat)
 - Absence de perception d'injustice
 - Impossibilité de marché parallèles
2. La difficulté d'ajuster l'offre à la demande rapidement :
 - Une capacité de production fixe ou un coût élevé à augmenter la capacité de production
 - L'impossibilité de stocker le produit (pas de vente ultérieure à meilleur prix)
 - De fortes variabilités et incertitudes de la demande
3. Le coût de la mise en place de revenue management doit être plus faible que le revenu supplémentaire attendu.

De nombreux secteurs pourraient s'ouvrir au revenue management avec profit (l'éducation, la santé, les droits d'auteurs,...). Il permet de simuler les réactions à

différents niveaux de prix, et donc de mieux connaître les sensibilités aux prix sans de coûteuses études de marché. Toutefois les avantages actuels sont aussi nombreux que ses potentiels futurs problèmes :

- Une croissance globale de la sensibilité au prix des acheteurs
- L'émergence des comportements stratégiques
- L'augmentation de l'hostilité à l'égard des marques qui pratiquent des prix variables
- La redistribution des richesses inopérantes.

4) Le prix sous l'angle de la concurrence

Vis-à-vis de la concurrence, le degré d'autonomie de l'entreprise en matière de stratégie de prix est très influencé par deux catégories de facteurs : la situation concurrentielle du segment de référence et l'importance de la valeur perçue du produit par les clients.

- Les situations concurrentielles ont été décrites au chapitre 8.
- La valeur perçue du produit résulte des efforts de différenciation produits par l'entreprise en vue de se ménager un avantage concurrentiel externe.

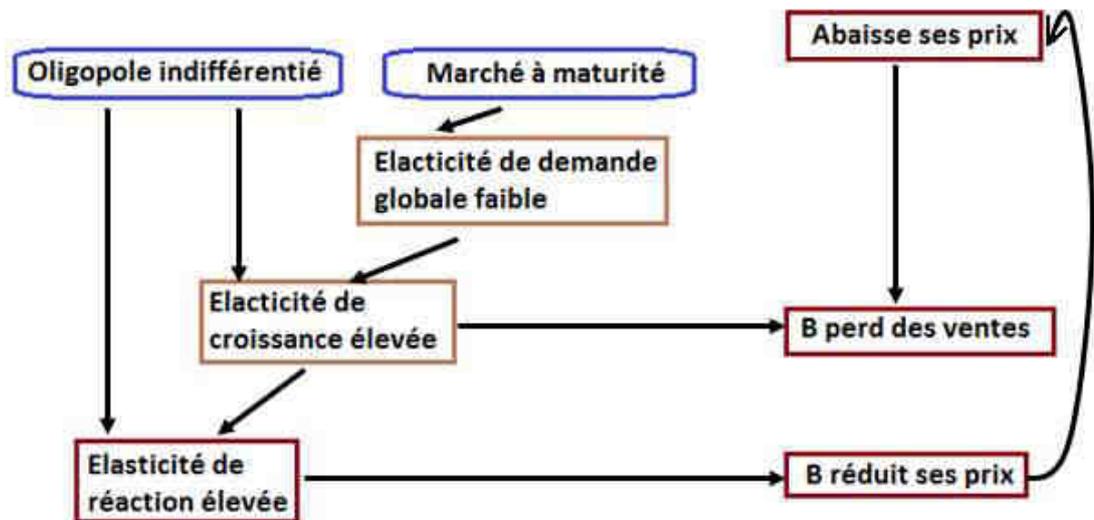
Dans le tableau suivant, ces deux dimensions sont présentées à deux niveaux d'intensité (faible ou élevé), ce qui permet d'identifier quatre situations distinctes dans lesquelles le problème de la détermination du prix pose problème:

Différenciation	Intensité de la concurrence	
	Faible	Élevée
Élevée	Monopole ou oligopole différencié (1) <i>(prix des nouveaux produits, prix à la valeur perçue ou prix à l'avantage économique)</i>	Concurrence monopolistique (2) <i>(prix à la valeur perçue ou prix à l'avantage économique)</i>
Faible	Oligopole indifférencié (3) <i>(prix relatif au leader ou risque de guerre de prix destructrice)</i>	Concurrence pure ou parfaite (4) <i>(prix du marché)</i>

Le risque de guerre des prix destructrice

En oligopole indifférencié, les produits sont perçus comme des commodités et le choix de l'acheteur reposera largement sur le prix. Ces conditions sont donc

favorables à une concurrence intense par les prix, sauf si une entreprise dominante peut imposer une discipline et faire accepter un prix directeur par *price leadership*. Si, par contre, une concurrence par le prix se développe, elle aboutit généralement à une dégradation de la rentabilité de l'ensemble des rivaux, surtout si la demande primaire est non expansible. Le scénario de la guerre de prix se déroule alors comme suit :



Le scénario de la guerre des prix se déroule comme suit :

- La baisse de prix consentie par une firme suscite des déplacements importants d'acheteurs attirés par le prix réduit
- La part de marché de l'entreprise augmente, ce qui est immédiatement ressenti par les concurrents qui voient la leur diminuer et qui adoptent la même baisse de prix pour contrer le mouvement
- L'égalité des prix entre rivaux est restaurée, mais à un niveau de prix inférieur et moins rémunérateur pour tout le monde
- La demande primaire dans le produit-marché étant non expansible, la baisse du prix moyen n'a pas contribué à augmenter la taille de marché total.

L'absence de coopération ou de discipline aboutit à une situation détériorée pour chacun.

1) La nature et le rôle de la communication marketing

Pour que la rencontre entre « offreurs » et « demandeurs » puisse s'effectuer, des flux de communication doivent être mis en place entre les différents partenaires dans le processus d'échange en vue de faire connaître au marché le positionnement revendiqué pour la marque ou l'entreprise.

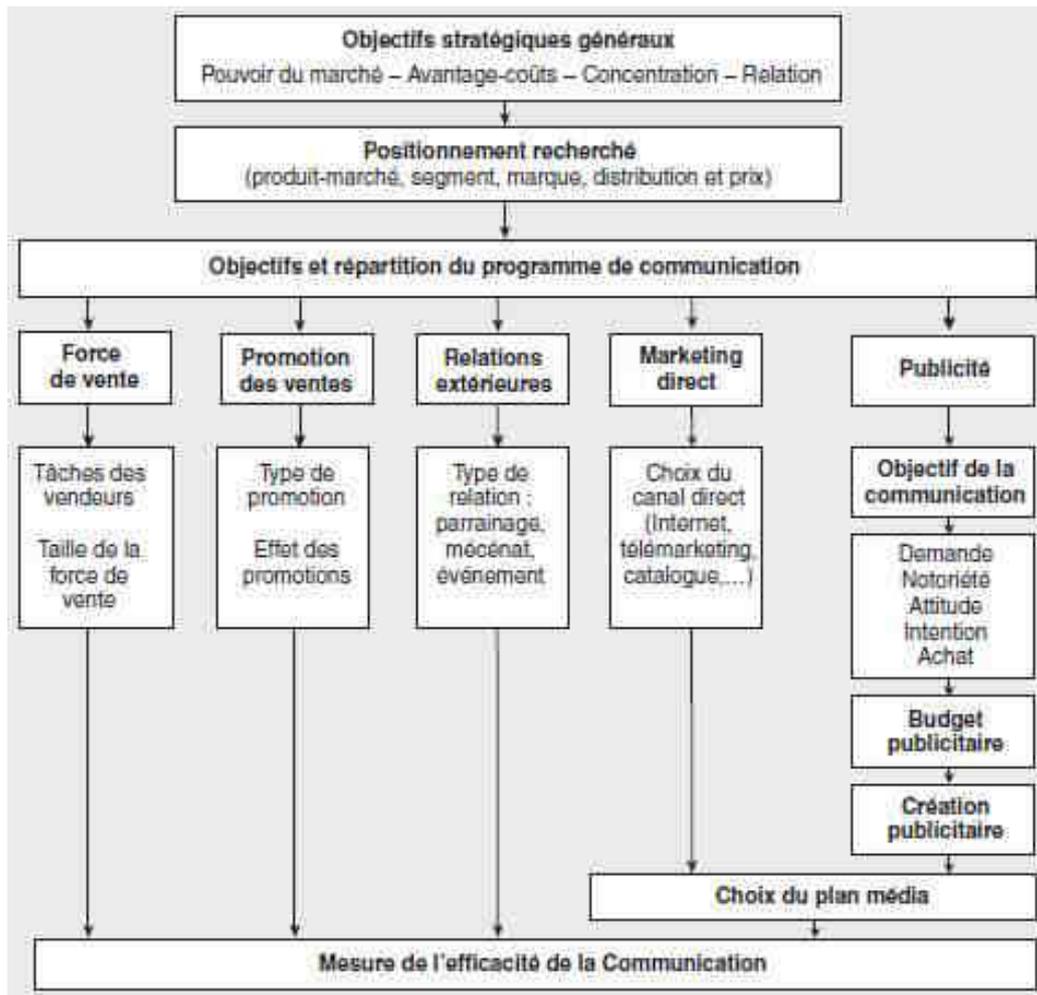
Les moyens de la communication marketing

Par communication marketing, on entend l'ensemble des *signaux émis par l'entreprise* en direction de ses différents publics, c'est-à-dire auprès de ses clients, distributeurs, fournisseurs, actionnaires, auprès des pouvoirs publics et également vis-à-vis de son propre personnel, et cela, par l'intermédiaire de différents moyens de communication. Les cinq moyens de la communication marketing sont les suivants :

1. La **force de vente** est une communication « sur mesure », personnelle et bilatérale (un dialogue), apportant des informations à l'entreprise et qui est davantage conçue pour inciter le client à une action immédiate.
2. La **promotion des ventes** comprend l'ensemble des stimulants qui, d'une façon non permanente et souvent locale, viennent renforcer temporairement l'action de la publicité et/ou de la force de vente, et qui sont mis en œuvre afin de susciter, auprès des cibles visées, la création ou le changement d'un comportement d'achat ou de consommation.
3. Les **relations extérieures (publicity)** ont pour objectif d'établir, par un effort délibéré, planifié et soutenu, un climat psychologique de compréhension et de confiances mutuelles entre une organisation et ses différents publics. Il s'agit donc moins de vendre que d'obtenir un soutien moral facilitant la poursuite de l'activité.
4. En plus de ces moyens de communication traditionnels, il faut encore ajouter certains moyens de la vente directe (**marketing direct**) comme le publipostage, le télémarketing, la vente par catalogue, la vente en ligne, etc.
5. La **publicité-média** est une communication de masse, payée, unilatérale, émanant d'un annonceur présenté comme tel et conçue pour soutenir, directement ou indirectement, les activités de l'entreprise.

Les quatre premiers points font partie de la face cachée de l'iceberg tandis que le cinquième est le seul visible.

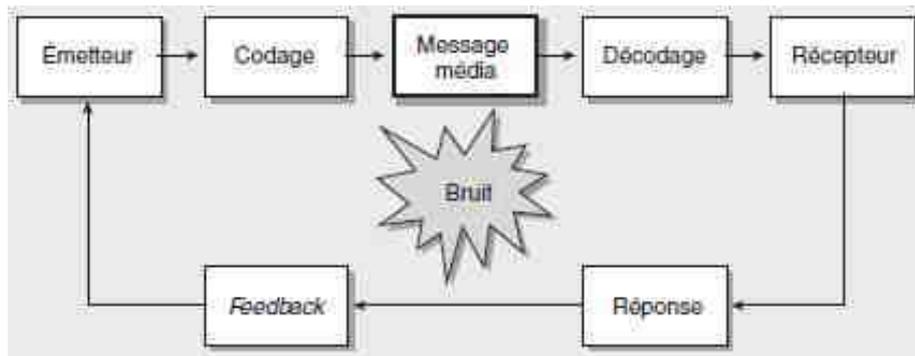
Voici ci-dessous une vue d'ensemble des décisions de communication :



Le processus de communication

= communication et retour de communication des clients (feedbacks) via les études de marché.

Toute communication suppose un *échange de signaux* entre un émetteur et un récepteur ainsi que le recours à un système de codage/décodage permettant d'exprimer et d'interpréter les messages. Le processus de communication est décrit dans la figure suivante où interviennent huit éléments :



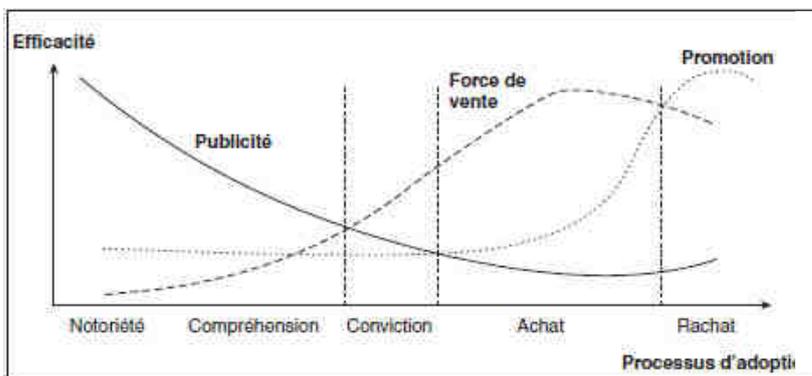
- *l'émetteur*, c'est-à-dire l'individu ou l'organisation qui est à l'origine de la communication
- *le codage*, ou le processus par lequel on transforme les idées en symboles, images, formes, sons, langage,...
- *les médias*, ou les moyens et canaux par lesquels le message est véhiculé de l'émetteur au récepteur
- *le message*, c'est-à-dire les informations et l'ensemble des symboles transmis par l'émetteur
- *le décodage*, ou le processus par lequel le récepteur attache une signification aux symboles transmis par l'émetteur
- *le récepteur* de la communication, c'est-à-dire la personne ou l'ensemble de personnes à qui le message est destiné
- *la réponse* ou l'ensemble des réactions du récepteur après réception du message
- *l'effet en retour*, ou la partie de la réponse du récepteur qui est communiquée à l'émetteur
- *le bruit*, c'est-à-dire les distorsions qui viennent perturber le processus de communication.

Les stratégies de communication personnelle et impersonnelle

Les deux outils les plus importants de la communication marketing sont la communication personnelle réalisée par la force de vente et la communication impersonnelle assurée par les différentes formes de publicités. On retrouve dans le tableau suivant une comparaison du point de vue de la communication, entre les caractéristiques de la force de vente et celles de la publicité :

Les éléments du processus de communication	Communication personnelle	Communication impersonnelle
Émetteur	Connaissance directe de l'interlocuteur	Connaissance du profil moyen de la cible
Message	Message adaptable Nombreux arguments Forme et contenu incontrôlables	Message uniforme Peu d'arguments Forme et contenu bien contrôlés
Support	Contacts humains personnalisés Peu de contacts par unité de temps	Contacts non personnalisés Nombreux contacts en peu de temps
Récepteur	Faible portée d'une erreur de codage Attention facilement gardée	Grande portée d'une erreur de codage Attention difficilement gardée
Effets	Réponse immédiate possible	Réponse immédiate impossible

La figure ci-dessous montre l'efficacité de la communication marketing aux différents stades de la communication :



Publicité : objectivité : visibilité de la marque.

Force de vente : objectif ; convaincre pour un premier achat.

Promotion : premier achat ou retour d'un consommateur

2) La force de vente ou la communication personnelle

La vente personnelle est le moyen de communication le plus efficace à certains stades du processus d'achat. Le rôle des vendeurs est actuellement en profonde transformation, en raison notamment de l'évolution des technologies de la communication. De ce fait, le rôle des vendeurs dans le marketing stratégique a tendance à prendre une importance nouvelle, les tâches routinières étant de plus en plus assumées par des moyens de communication impersonnels, à un meilleur coût.

Les tâches et les missions exercées par les vendeurs

Les tâches susceptibles d'être exercées par la force de vente peuvent être regroupées en trois types d'activités : technique plus utilisées dans le B2B ou dans le marketing relationnel (et pas dans le transactionnel, concerne la rentabilité)

1. Les *activités de vente* proprement dites qui impliquent la prospection des clients potentiels, l'étude de leurs besoins et la négociation des propositions de vente.
2. Les *activités de service* à la clientèle : une assistance dans l'utilisation, un service après-vente, une aide promotionnelle, etc.
3. Les *activités de transmission d'informations* vers l'entreprise : étude de marché, surveillance de la concurrence,...

Dans le tableau ci-dessous, on compare le marketing transactionnel avec le marketing relationnel :

	Transactionnel	Relationnel
Mission	Conquête	Fidélisation
Objectif	Transaction, parts de marché	Relation, parts du client
Organisation	Gestion de marque/produits	Gestion du client
Sources d'informations	Etudes de marché	Dialogue permanent, base de données
Communication	De masse	Personnelle
Contexte favorables	Marchés non saturés	Marchés saturés
Secteurs privilégiés	B2C	B2B, services

La détermination du nombre de vendeurs

Différentes approches peuvent être adoptées. Parmi celles-ci, la plus simple est certainement celle qui s'appuie sur la charge de travail des vendeurs. En tenant compte du nombre de visites qu'un vendeur peut effectuer dans une classe de clients donnée, il est possible de calculer la taille de la force de vente (FDV) nécessaire par l'expression suivante :

$$FDV = \frac{(\text{nombre de clients potentiels}) \times (\text{fréquence de visite})}{\text{nombre moyen de visites par vendeur}}$$

3) La promotion des ventes

La promotion des ventes est un ensemble de techniques et de moyens de communication, mis en œuvre dans le cadre du plan d'action commerciale de l'entreprise, afin de susciter auprès des cibles visées, la création ou le changement d'un comportement d'achat ou de consommation à court ou à long terme.

Les objectifs de la promotion des ventes

Il y a quatre types de promotions :

1. La *promotion client* : proposer au client un avantage immédiat, différé ou hypothétique, lié à l'achat d'un produit.
2. La *promotion distributeur* : distribution des avantages ponctuels, le plus souvent d'ordre financier, afin de les inciter à augmenter leurs stocks et/ou de financer des actions de revente auprès de leurs propres clients.
3. La *promotion commerciale* : opérations commerciales organisées par les entreprises de distribution au bénéfice de leurs propres clients.
4. La *promotion réseau* dont l'objectif est d'inciter tous les personnels (force de vente, grossistes, détaillants...) concernés par la vente du produit à consentir un effort particulier.

Les différentes techniques promotionnelles

Les techniques promotionnelles sont nombreuses et diversifiées. On peut le regrouper en quatre grandes familles :

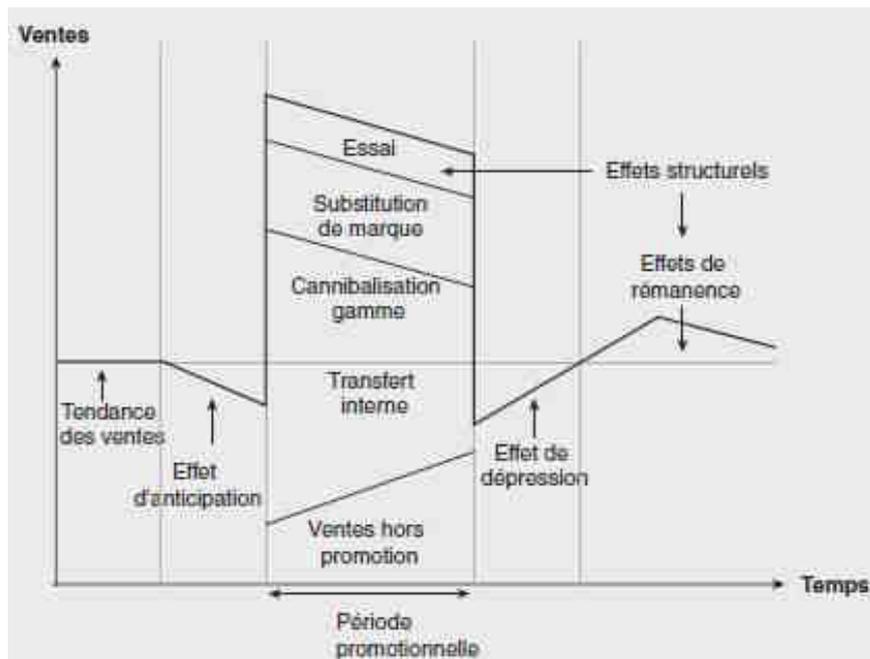
- Ventes avec primes ou cadeau : menus objets remis gratuitement au consommateur
- Techniques des jeux et concours : compétitions à caractère ludique (concours, jeux, loteries)
- Réduction de prix : offrir la même chose à un prix réduit (bon de réduction, offre spéciale, 3 pour 2, offre de remboursement, reprise de produit)
- Essais et échantillonnages : échantillons, cadeau gratuit, essai gratuit, démonstrations, dégustation

Les effets de la promotion sur les ventes

On peut établir une distinction entre les effets sur les clients et les effets sur la distribution :

- Les effets des promotions sur les consommateurs :

Ces effets, assez complexes, sont illustrés à la figure ci-dessous. Ces effets peuvent se manifester avant, pendant ou après la promotion.



- *Les effets de transfert interne* : il s'agit des achats des clients habituels qui profitent de l'offre exceptionnelle mais qui auraient, de toute manière, acheté la marque sans la promotion. Effet collatéral
- *Les effets d'anticipation* : il s'agit de la baisse des ventes observées lors de la période précédant la promotion, les clients réduisant leur niveau de stock dans l'attente de la promotion. Plus le rythme promotionnel est régulier, plus cet effet est important. Effet collatéral
- *Les effets de dépression* : il s'agit de la baisse des achats comme conséquence du stockage réalisé par le consommateur sur la base des conditions de la promotion. Effet collatéral
- *Les effets de cannibalisation de gamme* : ce sont les transferts d'achat pouvant s'effectuer entre formats ou variétés d'une même gamme à l'occasion d'une action promotionnelle. Effet collatéral

- *Les effets de substitution de marque* : il s'agit des ventes additionnelles obtenues à l'occasion de la promotion grâce à un transfert de la marque habituelle vers la marque en promotion. Il s'agit de l'effet recherché pendant la consommation.
 - *Les effets d'essai* : la technique promotionnelle utilisée, quelle qu'elle soit, peut provoquer des achats d'essai, ce qui est important pour un produit nouveau. Effet recherché
 - *Les effets de rémanence* : ce sont les effets positifs qui subsistent après la promotion et qui peuvent situer la marque sur un niveau de vente supérieur à celui observé avant la promotion. Effet recherché
- Les effets des promotions sur les distributeurs :

Les promotions organisées sur le lieu de vente, ont nécessairement un impact sur le comportement du distributeur. On distingue trois effets principaux :

1. *Les effets d'anticipation*. Les distributeurs, connaissant (et exigeant de connaître) le programme de marketing opérationnel de leurs fournisseurs, ont tendance à différer leurs achats pour pouvoir s'approvisionner au moment des conditions promotionnelles.
2. *Les effets de sur-stockage*. Dans leurs commandes passées lors des conditions promotionnelles, les distributeurs sont enclins à se réapprovisionner pour une durée compatible avec leur capacité de stockage, ce qui entraînera une baisse des commandes après la période promotionnelle.
3. *Les effets d'approvisionnement déviants*. Certains distributeurs s'approvisionnent exclusivement lors des conditions promotionnelles. C'est le cas des *hard discounters* qui sont très compétitifs sur les prix.

Ce sont trois effets négatifs, mais il y en a quand même deux positifs :

1. *Effet de référencement* (produit occupant une meilleure place dans le magasin)
2. *Effet de création de trafic de magasin* (occupation des têtes de gondoles qui sont plus populaires)

- Les effets pervers des promotions :

Le recours trop fréquent aux actions promotionnelles risque d'avoir des effets pervers sur les comportements d'achat et sur l'image de marque. On peut en identifier de quatre types.

1. *La surenchère promotionnelle* : risque de guerre de promotion entre les concurrents
2. *La banalisation de l'image de marque* : une image de marque de luxe, baisse si trop de promotion
3. *Le développement de comportements spéculatifs* : les clients peuvent modifier leur comportement d'achat en attendant systématiquement les offres promotionnelles
4. *Une difficulté de comparaison des prix* : ce qui cause un problème éthique puisque trop de promotion réduit l'élasticité des consommateurs aux prix, ce qui ne permet plus aux consommateurs de comparer les prix.

4) Les relations extérieures

Les objectifs des relations extérieures

Les relations extérieures regroupent les communications conçues par l'entreprise dans le but de faire connaître l'existence, l'action et la finalité de l'entreprise et de développer une image favorable, dans l'esprit du public en général, des prescripteurs (enseignants, médecins...), des partenaires institutionnels et commerciaux en particulier.

- l'*objectif* est différent: il s'agit moins de vendre que d'obtenir un soutien moral
- les *cibles* sont plus diversifiées : au-delà des clients, on cherche à atteindre les autres acteurs (*stakeholders*) participant au fonctionnement
- les *moyens* utilisés sont très variés et vont du journal d'entreprise au communiqué de presse, en passant par le parrainage et le mécénat ou les événements.

Parrainage : pas désintéressé, toujours dans un objectif de retour sur investissement.

Mécénat : quasi anonyme (exemple : fondation d'une entreprise mais qui ne porte pas le nom de la marque).

5) La publicité ou la communication impersonnelle

Les objectifs de la communication publicitaire

Il y a trois façons de s'adresser en espérant différentes réponses :

- La *réponse cognitive* (pédagogique et directe, renseigne sur les qualités techniques du produit) qui concerne la notoriété et la connaissance des caractéristiques du produit ; à ce niveau correspondent des objectifs d'information, de familiarisation, de rappel. LEARN
- La *réponse affective* qui concerne l'attitude ainsi que le système d'évaluation et de préférence ; les objectifs seront des objectifs de valorisation, de séduction, de persuasion et de création de l'intention d'achat. FEEL
- La *réponse comportementale* (souvent pour reconvaincre les gens, comportement de réponse souhaité) qui décrit le comportement de réponse des acheteurs en termes d'achat et de rachat, mais aussi en termes de demandes de renseignement, de visite de lieux de vente, de renvoi d'un coupon-réponse suite à une sollicitation du marketing direct, etc. DO

Le but ultime est toujours de vendre son produit même si les moyens employés pour arriver à ses fins sont des moyens détournés, en commençant par faire changer d'avis le consommateur sur la marque.

On peut retrouver cinq objectifs susceptibles d'être assignés à la publicité. Ces cinq objectifs reconstituent le processus suivi par un acheteur confronté à une décision d'achat :

- **Créer ou développer la demande primaire** pour une catégorie de produit (publicité générique)

Chaque produit répond à un besoin dont la perception par les clients potentiels peut être stimulée par la publicité, qui contribuera ainsi à développer la demande primaire du marché. Trois situations distinctes peuvent se présenter :

1. Le besoin est *bien ressenti et bien perçu* (il ne faut donc rien faire) : dans ce cas une publicité générique ne se justifie pas.
2. Le besoin est *ressenti mais oublié ou négligé* : la publicité générique peut alors en rappeler l'existence. Rappel du besoin.
3. La *perception du besoin est faible ou inexistante* : la publicité générique crée alors la demande.

Le contenu de la publicité générique portera principalement sur la communication de la *fonctionnalité de base* apportée par le produit, et cette communication générique bénéficiera non seulement à la marque menant la campagne, mais également à ses concurrents. C'est très plat et très pédagogique.

- **Créer ou entretenir la notoriété de la marque** ou la familiarité d'une marque (réponse cognitive)

C'est le premier niveau de la réponse cognitive. La notoriété est la capacité d'un client potentiel à identifier une marque d'une manière suffisamment détaillée pour la proposer, la choisir ou l'utiliser. On peut distinguer trois types d'objectifs publicitaires centrés sur la notoriété :

1. Créer ou entretenir (développer) la *notoriété-reconnaissance* : favoriser la reconnaissance sur le lieu de l'achat de la marque et amener ainsi le client à reconnaître l'existence du besoin.
2. Créer ou entretenir la *notoriété-souvenir* : entretenir le souvenir du nom de la marque avant la situation d'achat, de manière à susciter une évocation de marque spontanée avant la situation d'achat.
3. Poursuivre simultanément les deux objectifs précédents.

- **Créer et entretenir une attitude positive vis-à-vis d'une marque** (réponse affective)

L'objectif est de créer, d'améliorer, d'entretenir, et de modifier l'attitude des clients vis-à-vis de la marque. C'est donc la réponse affective qui intervient ici. Les stratégies de communication s'offrant à l'annonceur sont alors les suivantes : matrice importance/performance :

1. *Stratégie d'amélioration directe* : changer l'attribut problématique dans la conception même de la marque.
 - a. Perceptuelle : modifier les croyances à propos de la marque
 - b. Relative : modifier les croyances à propos des concurrents
2. *Stratégie d'amélioration perceptuelle* : renforcer la perception, chez le client, du degré de présence dans la marque d'un attribut déterminant du choix ; ou entretenir la conviction des clients vis-à-vis de la supériorité ou de l'avance

technologique de la marque ; ou encore éliminer une attitude négative vis-à-vis de la marque en l'associant à des valeurs positives.

3. *Stratégie d'amélioration relative* : modifier, auprès des clients, la perception du degré de présence d'un attribut déterminant dans les marques concurrentes ; ceci ne peut être réalisé explicitement que dans les pays où la publicité comparative est autorisée.
4. *Stratégie d'éducation directe* : convaincre le groupe-cible que d'avantage d'importance devrait être accordé à tel attribut pour lequel la marque est bien placée par rapport à ses concurrents
 - a. Directe : augmenter l'importance d'un attribut (sur lequel nous sommes performants)
 - b. Créative : valoriser des attributs non considérés (sur lequel nous sommes performants)
 - c. Risquée : minimiser l'importance d'un attribut (sur lequel nous sommes performants)
5. *Stratégie d'éducation créative* : attirer l'attention sur des attributs qui ne sont pas naturellement pris en considération au moment de la décision d'achat.
6. *Stratégie d'éducation risquée* : réduire l'importance d'un attribut pour lequel la marque est mal placée.
7. *Stratégie d'accompagnement* : insister sur un attribut pour lequel la marque est performante et qui est visiblement important aux yeux des clients
8. *Stratégie de repositionnement* : repositionner une marque en la reliant à un autre ensemble de besoins ou de motivations d'achat.

- Stimuler l'intention d'achat

L'intention d'achat est à mi-chemin entre la réponse affective et la réponse comportementale.

- Faciliter l'achat de la marque (réponse comportementale)

Ce dernier objectif de la communication publicitaire fait intervenir les autres leviers de la pression marketing (4P), sans lesquels l'achat ne saurait avoir lieu.

La création du message publicitaire

Dans l'élaboration d'une campagne publicitaire, la première étape est celle de l'élaboration du message à communiquer à la cible.

- Les approches créatives

Une fois qu'ils ont bien défini et compris l'objectif de la communication publicitaire, les créatifs traduisent les messages en idées, en symboles, en formes, en sons... qui parlent efficacement aux individus faisant partie de la cible, sachant que ceux-ci sont quotidiennement bombardés de messages en tous genres. Au stade de la création publicitaire, différentes approches créatives peuvent être adoptées.

➤ *La copy-stratégie* (USP = unique selling proposition)

L'approche la plus classique est connue, dans le jargon publicitaire sous le nom *copy-strat* ou encore le modèle Procter & Gamble et s'appuie sur quatre composantes :

- la *cible* : à quel groupe de clients s'adresse-t-on ?
- la *promesse* faite à cette cible : quel est l'avantage distinctif proposé à la cible ?
- la *justification* ou la preuve de la promesse : l'énoncé des caractéristiques objectives qui produisent l'avantage distinctif ;
- le *ton* de la communication : le style ou la manière de s'exprimer dans l'annonce.

La *copy* est le document qui sert de cahier des charges pour les créatifs : elle définit ce qui doit être communiqué par la publicité.

➤ *Le plan de travail créatif* : comme USP mais avec de l'insistance sur le problème à résoudre (par exemple utilisé pour les publicités pour les énergies vertes)

➤ *La star-stratégie*

La *star-stratégie* s'appuie sur trois composantes pour déterminer l'axe de communication : le physique de la marque (sa fonction), son caractère ou sa personnalité et le style de l'expression. Ce type d'approche créative est particulièrement efficace lorsque le produit à soutenir ne présente aucun élément de différenciation important pour le client.

Le physique de la marque = sa fonction

La personnalité de la marque = son caractère

Le style d'expression = l'ambiance

D'autres conceptions créatives ont été proposées. Cependant, certains considèrent qu'elles ne sont que des variantes des deux extrêmes (copy strategy et star strategy) dont l'intermédiaire serait, par exemple, le plan de travail créatif comme repris dans le tableau ci-dessous :

Stratégie créative	Copy-Strategy ou USP	Plan de travail créatif	Star-stratégie
Importance de la copy	Très importante	Importante	Peu importante
Liberté créative	Peu de liberté	Une certaine liberté	Une très grande liberté
Instructions données à la création	Énoncer une seule promesse. Ne donner qu'une seule preuve	Expliciter la nature du problème à résoudre, type de réponse apportée par la publicité. Privilégier l'évocation (présenter l'idée qui fixe l'argument central du message)	Jouer sur la séduction de la marque Présenter la personnalité de la marque (son physique, son caractère, son style)

- La recherche d'une bonne idée publicitaire

Bâtir sa campagne sur une bonne idée est indispensable. Il existe plusieurs méthodes pour rechercher de bonnes idées publicitaires. L'impact d'une publicité ne dépend pas seulement du contenu du message, mais aussi de la qualité de son exécution. La création publicitaire doit faire preuve d'originalité : il existe de multiples manières d'exprimer la même idée. On peut regrouper les styles créatifs en neuf catégories repris dans le tableau ci-dessous (typologies des leviers créatifs) :

L'argumentation rationnelle	L'appel aux sentiments et aux émotions	La stimulation et l'incitation à l'essai
Message de raison (appel au respect des valeurs)	Appel à un personnage symbolique ou mythique (effet de transfert affectif)	Réduction du risque perçu ou du coût psychologique (effet de facilitation)
Message argumenté, l'expertise technique (appel à la logique)	Évocation d'une situation émotionnelle, tranche de vie (appel à l'émotion)	Événement créateur d'ambiance collective (effet de groupe)
Démonstration (effet de preuve)	Message faisant allusion à la sexualité, à la sensualité (appel à la libido)	Gain financier (effet de prime)

L'élaboration d'un plan média

L'annonceur doit, dans les limites imposées par le budget de publicité, choisir le (ou les) média(s) et la combinaison de supports publicitaires lui permettant d'atteindre le nombre d'expositions désiré auprès de la cible. Définition des termes utilisés :

1. La *cible* : nombre d'individus ou de ménages dans les segments de marché que la campagne se propose de toucher (défini en termes socio-démo, comportement, style de vie...)
2. L'*audience totale* : nombre de personnes exposées au support (pour les revues, l'audience totale peut être très supérieure à sa diffusion). Si une personne voit n fois le message, elle sera comptée n fois.
3. La *couverture* (COV = *coverage*) correspond au nombre d'individus (ou ménages) exposés au message au moins une fois au cours de la campagne (%).
Part de cible
4. L'*exposition* désigne le nombre de fois où un individu (ou ménage) est exposé au message lors de la campagne, ce qui n'implique pas forcément qu'il ait été effectivement vu, perçu, compris et mémorisé. (Occasions To See – OTS – ou d'entendre – ODE).
5. Le *nombre total de contacts utiles*, ou « *Gross Rating Point* » (GRP) est la couverture multipliée par la répétition moyenne. (GRP = COV x OTS). Il s'exprime en % et est souvent supérieur à 100 %.
6. *Coût au Contact* (CC)

Coût au contact (CC) en affichage = Coût total/ (GRP x cible)

Coût au contact (CC) en presse = Coût total/ Audience

- Les critères de choix des médias

Il faut envisager différentes stratégies d'utilisation des médias dont l'opportunité varie en fonction de l'objectif de communication de la campagne, de la complexité du message et de la situation concurrentielle.

➤ **Couverture ou répétition**

Soit on adopte une campagne extensive en vue de toucher le maximum de personnes, en recherchant la couverture maximale, soit au contraire on adopte une campagne intensive visant à toucher le plus intensivement possible une cible relativement restreinte ; il s'agit alors de rechercher la répétition maximale.

➤ **Continuité ou intermittence**

Soit on recherche la continuité dans le temps des efforts de communication en vue de combattre la perte mémorielle, de stimuler les achats répétés, de s'opposer aux efforts des concurrents ; soit, au contraire, on recherche l'intermittence, de manière à frapper un grand coup, à attaquer les marques concurrentes, à soutenir des activités promotionnelles ou saisonnières.

➤ **Diversification ou concentration**

Soit on recherche la diversification dans plusieurs médias, de manière à bénéficier des complémentarités entre médias, à obtenir une couverture nette plus élevée, à profiter d'une meilleure répartition géographique ; soit, au contraire, on recherche la concentration sur un média, de manière à maîtriser le média le mieux adapté à la cible, à personnaliser la campagne et le produit, à bénéficier d'économies d'échelle ou de remises.

- **Le choix des médias**

Le choix des médias et des supports est guidé par des critères quantitatifs et qualitatifs.

Parmi les critères quantitatifs, retenons : couverture de la cible – stabilité de la couverture dans le temps – possibilités de répétitions – sélectivité en termes socio-démo et styles de vie – coût unitaire des OTS.

Parmi les critères qualitatifs, retenons : probabilité de perception du message – durée de vie du message – ambiance de perception – contexte du média – possibilité d'expression du média – degré de saturation publicitaire.

Voici, dans le tableau suivant, la comparaison des différents médias :

Médias	Points forts	Points faibles
Presse quotidienne	Bonne couverture locale (presse régionale) Flexibilité et crédibilité Rapidité d'action (lien possible avec un événement) Possibilité d'argumentation	Courte durée de vie des messages Qualité de reproduction médiocre Peu créateur d'image
Presse magazine	Couverture nationale Sélectivité de l'audience Crédibilité et prestige Bonne qualité de reproduction Longue durée de vie des messages Bonne circulation des messages Contexte rédactionnel impliquant le lecteur Ticket d'accès réduit Bon média d'entretien	Longs délais d'achat Invendus importants Pas de garantie d'emplacement
Radio	Audience massive Ciblage géographique et démographique Souplesse et synergie possible avec la TV Faible coût de production Bon média événementiel et promotionnel	Peu créateur d'image Attention réduite
Télévision	Couverture nationale Forte visibilité et notoriété Bonne attention, bon impact émotionnel Bonne qualité de reproduction Pouvoir de persuasion	Coût élevé Faible sélectivité Longs délais d'achat d'espace Développement du zapping
Cinéma	Grande sélectivité de la cible Excellente qualité de reproduction Bonnes conditions de réception du message	Faible pénétration Distribution lente des contacts Longs délais d'achat d'espace Faible standardisation des achats Coût élevé (production et diffusion)
Affichage	Sélectivité géographique Flexibilité, multiplicité des formats Bonne fréquence et importante visibilité	Attention faible Sélectivité limitée Qualité de reproduction moyenne
Internet	Couverture mondiale Grande sélectivité, ciblage contextuel Interactivité Mesure précise de l'efficacité en temps réel Plus facturé à l'efficacité qu'à l'affichage (donc éditeur motivé à l'efficacité) Accessible à tous budgets Faible coût au contact Média de communication et de vente	Pénétration encore limitée Créativité limitée Contraintes sur le format Rejet croissant des pop-up

Presse magazine : peut être très précise, magazine parfois extrêmement ciblés

Internet : communication impersonnelle mais peut être liée à un achat direct.

Dépenses de publicité en Europe et aux Etats-Unis (2004)

	Allemagne	Espagne	France	Italie	UK	Europe (5 pays)	USA
Investissements (M€)	15,752	6,376	10,696	9,102	17,700	59,526	122,057
Investissement/PIB (%)	0,73	0,80	0,66	0,67	0,95	0,76	1,24
Investissement/habitant (€)	191	161	177	155	271	193	399
Presse (%)	53,4	32,4	38,2	28,2	38,7	40,2	32,3
– quotidiens	17,5	18,6	9,8	13,4	15,5	15,0	21,0
– gratuits	12,4	–	8,3	–	4,5	6,1	–
– magazine	16,3	8,7	15,3	12,7	12,1	13,5	8,4
– professionnel	7,2	5,1	4,8	2,1	6,6	5,6	2,9
Radio (%)	4,5	9,2	9,0	5,7	5,5	6,3	13,6
Télévision (%)	32,8	48,2	37,0	56,5	41,5	41,4	45,4
Cinéma (%)	1,4	0,7	1,0	0,8	1,6	1,2	–
Affichage (%)	5,9	8,0	13,2	7,7	8,5	8,5	9,9
Internet (%)	2,0	1,5	1,6	1,1	4,2	2,4	4,8

La mesure de l'efficacité publicitaire

- L'efficacité sur la réponse cognitive

Les indicateurs de l'efficacité communicationnelle sont les scores d'attention à la publicité, de mémorisation, de reconnaissance et d'attribution de celle-ci :

1. Le *score d'attention* (ou facteur alpha de Morgensztern) est le pourcentage de personnes qui, exposées pour la première fois à un message, y ont prêté attention.
2. Le *score de mémorisation* (ou facteur bêta de Morgensztern) se définit comme étant le pourcentage de personnes qui, exposées pour la première fois à un message nouveau, mémorisent la marque et au moins un des éléments visuels ou textuels de l'annonce. Morgensztern a constaté empiriquement que le score bêta correspondait à peu près au carré du score alpha.
3. Le *score de reconnaissance* représente le pourcentage de répondants qui reconnaissent l'annonce quand on la leur montre.
4. Le *score d'attribution* est le pourcentage de personnes qui attribue la publicité correctement à la marque.

Voici, dans le tableau suivant, la comparaison de l'efficacité perceptuelle de différents médias :

Médias	Attention (= α)	Mémorisation (= $\beta = \alpha^2$)
Cinéma	85 %	70 %
Télévision	40 %	15 %
Presse	30 %	10 %
Affichage	30 %	10 %
Radio	20 %	5 %
Internet	33 %	11 %

- **L'efficacité sur la réponse affective**

Le fait qu'un message ait été effectivement perçu par le groupe de clients visé ne permet pas de conclure que la communication est efficace sur le plan du changement d'attitude. On peut alors se référer aux questions suivantes qui portent sur la qualité d'exécution d'un message publicitaire :

- Le *positionnement publicitaire* est-il cohérent avec le positionnement recherché pour le produit ?
- L'*avantage apporté* au client est-il clairement mis en évidence, simple à comprendre et, si possible, facile à vérifier par le client ?
- Quelle est l'*exclusivité de la promesse* par rapport aux propositions faites par la concurrence ?
- Y a-t-il *cohérence et continuité* dans la campagne publicitaire, ce qui implique un thème déclinable dans différents médias et dans le temps, plusieurs années de suite ?
- Le message s'appuie-t-il sur une *bonne idée publicitaire*, dont les gens se souviennent ?
- L'annonce réussit-elle à *accrocher l'attention* du lecteur ou du spectateur ?
- Compte tenu du produit et de la cible visée, y a-t-il un *lien simple* entre le produit, le bénéfice, l'idée publicitaire et l'exécution ?

Chapitre 3 : la compréhension des besoins du client

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

Chapitre 6 : l'analyse des besoins par la segmentation

Dans une entreprise ayant une orientation-marché, la segmentation se fait dans la perspective du client, c'est-à-dire par référence à la « solution à son problème » et non pas dans une perspective technologique. Étant donné la diversité des attentes des clients, la segmentation implique la division du marché de référence en sous-ensembles de clients potentiels, homogènes au plan des attentes et des comportements. Un premier niveau de segmentation, appelé macro-segmentation, subdivise le marché en s'appuyant sur trois critères (a) besoins couverts, (b) groupes de clients et (c) solutions technologiques. Le résultat clé de ce type d'exercice est la macro-segmentation qui est utile pour éclairer les décisions de couverture du marché et qui peut également aider à découvrir de nouveaux segments potentiels. L'objectif de la microsegmentation (deuxième niveau) est d'analyser de manière plus approfondie la diversité des clients potentiels à l'intérieur de chacun des marchés préalablement identifiés. Cinq méthodes de micro-segmentation existent qui ont chacune leurs mérites et limites propres : la segmentation par avantages recherchés, la segmentation descriptive, la segmentation comportementale, la segmentation socioculturelle et la segmentation par occasion d'achat. Une forme relativement nouvelle de segmentation comportementale est la segmentation tribale. La segmentation industrielle présente de fortes similitudes avec celles des marchés de grande consommation, en étant souvent plus simple. La segmentation internationale, quant à elle, recherche des regroupements, l'objectif est d'identifier des segments supranationaux ou universels qui peuvent être approchés avec une stratégie de marketing standardisé et générer des économies d'échelle. Pour être efficace, une stratégie de segmentation doit rencontrer quatre critères : une réponse différenciée par segment, une taille suffisante, des conditions de mesurabilité et d'accessibilité.

Chapitre 7 : l'analyse de l'attractivité des segments

Les concepts clés de l'analyse de la demande sont : la demande primaire – expansible ou non –, la demande à l'entreprise et le marché potentiel. L'objectif d'une analyse d'attractivité est de donner un contenu empirique à ces différents concepts par étude du marché entendue au sens large en vue de déterminer, aussi objectivement que possible, les attraits intrinsèques de chaque segment faisant partie du marché de référence et d'identifier les principaux déterminants de la demande primaire. Ces concepts sont utiles pour détecter des opportunités de croissance au sein du marché de référence en adoptant des stratégies d'innovation créative. Le modèle du cycle de

vie d'un produit-marché (CVP) est un cadre conceptuel décrivant l'évolution de la demande primaire dans une perspective dynamique. La grande variété de profils de CVP existant s'explique par une évolution plus ou moins rapide du changement technologique, par des changements dans les habitudes de consommation et par l'importance du dynamisme des entreprises présentes sur le marché. La situation concurrentielle et la structure financière (chiffre d'affaires et profit) sont différentes à chaque stade du CVP et, de ce fait, les objectifs stratégiques ainsi que le programme marketing opérationnel doivent être adaptés en conséquence.

Chapitre 8 : l'analyse de la compétitivité sur les segments

La notion d'avantage concurrentiel renvoie à la supériorité du produit d'une entreprise vis-à-vis de ses concurrents directs. On distingue deux types d'avantage concurrentiel : l'avantage externe basé sur un pouvoir de marché dû à une valeur supérieure apportée à l'acheteur et l'avantage concurrentiel interne basé sur la productivité qui génère un avantage-coût. La capacité d'une entreprise d'exploiter son avantage concurrentiel dépend non seulement de la force de ses concurrents directs, mais également d'autres forces telles que les entrants potentiels, les produits de substitution et le pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs. L'intensité de la concurrence directe varie en fonction du pouvoir de marché détenu par chaque concurrent. Le résultat de la différenciation est de donner à l'entreprise un certain pouvoir de marché, de créer une fidélité à la marque et de réduire la sensibilité au prix. La notion de capital de marque est un bon indicateur du pouvoir du marché. C'est ce type de situation concurrentielle qui est recherché par le marketing stratégique. Une autre manière de se ménager un avantage concurrentiel consiste à atteindre l'objectif de domination par les coûts grâce à une meilleure productivité et un meilleur contrôle des coûts. Dans beaucoup d'industries, des opportunités de réductions des coûts existent lorsque la production cumulée d'un produit (l'expérience) augmente. L'importance stratégique de la loi d'expérience tient au fait qu'elle permet de se ménager une barrière à l'entrée par un avantage-coût. Au plan international, Porter a identifié quatre déterminants de l'avantage concurrentiel d'un pays auxquels les autorités publiques peuvent se référer pour créer un climat compétitif favorable.

Chapitre 9 : le choix de ciblage et de positionnement:

Après avoir segmenté ses marchés et décidé d'une stratégie générale, suite à une double analyse d'attractivité- compétitivité, l'entreprise doit poser ses choix de ciblage et de positionnement concrets. Différentes stratégies de couverture peuvent être envisagées : ciblage indifférencié, différencié complet ou partiel, concentré ou sur-mesure. Ce choix tient compte du degré d'hétérogénéité du marché, donc du dilemme standardisation-adaptation, du niveau de ressources disponibles et également de l'ambition de l'entreprise. Dans une optique d'orientation-marché, le choix des segments prioritaires se fera principalement en fonction de l'intérêt du client et ensuite seulement de celui de l'entreprise. Après avoir choisi un ou plusieurs segments-cibles, la question se pose de savoir quel positionnement adopter dans chaque segment et comment faire connaître ce positionnement aux clients potentiels par des choix opérationnels cohérents entre eux et avec le ciblage choisi. Le repositionnement est une question qui soulève le dilemme de la préservation du nom de marque. Le

ciblage et le positionnement internationaux posent un problème d'importance stratégique dans une économie mondiale interconnectée où le dilemme adaptation-standardisation se pose avec encore plus d'acuité. Aujourd'hui, la plupart des environnements internationaux sont globaux ou, du moins, transnationaux et imposent de définir des segments qui passent les frontières géographiques. L'objectif sera, après avoir identifié des segments supranationaux ou universels qui peuvent être approchés avec une stratégie de marketing standardisée de développer une politique globale, intermédiaire ou locale selon l'intensité du dilemme « standardisation-adaptation » international.

Chapitre 10 : le choix d'une stratégie de marketing

Les analyses de portefeuille ont pour objectif d'aider les entreprises multiproduits dans leur réflexion stratégique en évaluant chaque activité par référence à un ou plusieurs indicateurs d'attractivité et de compétitivité. La matrice du BCG, « croissance/part de marché relative », a le mérite de la simplicité et de l'objectivité, mais les hypothèses implicites sur lesquelles elle s'appuie sont restrictives et réduisent son champ d'application. La grille multicritères est d'application plus générale et est plus souple étant donné que les indicateurs utilisés sont propres à chaque entreprise. Par contre, le risque de subjectivité est plus grand et la procédure d'élaboration de la grille plus lourde, et plus exigeante en termes d'information. L'analyse SWOT est une méthode

plus qualitative qui met l'accent sur l'analyse de la capacité stratégique de l'entreprise. Dans l'énoncé de ses options stratégiques, l'entreprise doit préciser le type d'avantage concurrentiel qu'elle entend rechercher. Trois options stratégiques de base peuvent être envisagées : la domination par les coûts, la différenciation ou la concentration. Le choix d'une stratégie de base n'est pas neutre, mais implique la disponibilité de ressources, de savoir-faire et des risques spécifiques. Dans l'évaluation des opportunités de croissance, les objectifs peuvent être envisagés à différents niveaux : au sein du marché de référence (croissance intensive), à l'intérieur de la chaîne industrielle (croissance intégrative) ou en dehors du champ d'activité traditionnel (diversification). Pour chacune de ces stratégies de croissance, différents chemins stratégiques peuvent être envisagés. Une stratégie de croissance doit explicitement prendre en compte les stratégies et les comportements des concurrents, et cela, sur la base d'une évaluation objective des forces en présence. On peut distinguer quatre types de stratégies concurrentielles : les stratégies de leader, de challenger, de suiveur ou de spécialiste. Du fait de la mondialisation de l'économie mondiale, les objectifs de croissance internationale ne sont plus l'apanage des grandes entreprises et répondent à une grande variété de motivations stratégiques. Le processus d'internationalisation d'une entreprise ne se réalise pas du jour au lendemain, mais est le résultat d'un processus comprenant différentes étapes et différents degrés d'implication sur le plan de l'organisation.

Chapitre 12 : la marque

Une marque vue sous l'angle du client peut se décrire comme un panier spécifique d'attributs qui lui apporte, non seulement le service de base propre à la catégorie de produit étudiée, mais également un ensemble de services périphériques nécessaires ou ajoutés, qui constituent des éléments distinctifs (les attributs) d'une marque. On peut identifier trois fonctions d'importance stratégique pour le fabricant (protection, positionnement, capitalisation), cinq fonctions d'utilité directe pour le client B2C (garantie, repérage, praticité, personnalisation, ludique) et deux supplémentaires pour le client B2B (traçabilité et facilitation de performance). Globalement, les fonctions de la marque pour l'entreprise cliente du secteur B2B sont semblables à celles décrites pour les marques des produits de grande consommation, à l'exception de la fonction ludique. Trois concepts-clés sont à différencier autour de la marque : le positionnement qui représente la volonté de l'entreprise, l'identité qui est le message émis par une marque et l'image qui est le message reçu par le client. Le concept de capital de marque exprime la force d'une marque, force qui peut évidemment être très différente

d'une marque à l'autre et qui est liée à sa notoriété, sa réputation, sa qualité perçue, sa valeur boursière, etc. Le cycle de vie d'une

marque n'est pas à confondre avec celui d'un produit-marché : il fait intervenir des éléments de compétition dans son évolution. Le nom de marque est le support d'un positionnement. Il est le point de fixation de l'information explicite et implicite véhiculée autour d'un produit. Actuellement, la gestion des noms de marque est une décision quasi stratégique qui fait intervenir des considérations de ciblage et d'avantage compétitif. Trois types de stratégies de marque utilisées par les fabricants : personnaliser, insérer et authentifier une marque, tandis que trois stratégies sont adoptées par les distributeurs : se défendre, attaquer puis se différencier. Le co-branding est une stratégie aux multiples avantages, mais qui n'est pas sans risques.

Chapitre 13 : la distribution

Les circuits de distribution sont des structures verticales permettant l'exercice des tâches nécessaires à l'organisation de l'échange dans une économie de marché. La fonction de la distribution est de créer des utilités d'état, de temps et de lieu qui constituent la valeur ajoutée de la distribution. Les interventions des intermédiaires (grossistes, détaillants, agents, courtiers, etc.) sont indispensables parce que les fabricants ne peuvent exercer, à eux seuls et à un coût raisonnable, l'ensemble des fonctions et tâches nécessaires à l'organisation de la rencontre efficace entre l'offre et la demande. Les circuits de distribution se caractérisent par le nombre d'échelons intermédiaires qui séparent le producteur du client final. Le choix d'un circuit de distribution particulier est déterminé par des facteurs propres au marché, au comportement du client et par le profil de l'entreprise. En ce qui concerne le choix du type d'intermédiaire, trois stratégies de couverture du marché sont possibles : une distribution intensive, sélective ou exclusive. Les systèmes exclusifs de distribution par franchise sont très populaires et se retrouvent dans presque tous les secteurs. Des changements importants sont survenus depuis quelques dizaines d'années dans le rôle exercé par les intermédiaires dans le secteur alimentaire de la grande distribution. Le développement du commerce électronique modifie sensiblement les rapports de force entre fabricants et distributeurs. Sur le Web une nouvelle génération d'intermédiaires apparaît.

Chapitre 14 : le prix

Le choix d'une stratégie de prix impose le respect de deux types de cohérence : une cohérence interne qui veut que le prix retenu respecte les contraintes de coût et de rentabilité ; et une cohérence externe, qui exige un prix compatible avec la sensibilité au prix des clients et avec les prix pratiqués par la concurrence. L'approche du prix par les coûts (prix limite, prix technique, prix cible) est une première étape nécessaire qui aide à identifier les implications financières de différentes stratégies de prix. La détermination d'un prix de lancement (écrémage ou pénétration) est une décision délicate. Toutefois, une approche qui se limiterait aux seules préoccupations de rentabilité est inappropriée puisque, dans une économie de marché, c'est le client qui décide en dernière instance quel produit acheter et à quel prix. L'approche du prix dans une orientation-marché fait intervenir la notion d'élasticité au prix, un concept central mais difficile à mesurer en pratique. L'analyse des déterminants de la sensibilité au prix est utile pour comprendre les réactions des clients face aux différents niveaux de prix. Plusieurs méthodes d'analyse existent : le prix optimal, le prix à la valeur perçue, le prix à l'avantage économique, les prix flexibles. Deux groupes de facteurs influencent la détermination du prix sous l'angle de la concurrence : l'intensité concurrentielle du marché et la différenciation du produit. L'un des objectifs de l'analyse de la concurrence est notamment de déterminer les capacités d'action et de réaction de celle-ci.

Chapitre 15 : la communication

Par communication marketing, on entend l'ensemble des messages et signaux envoyés par l'entreprise vers ses différents publics. Les cinq moyens les plus importants de la communication marketing sont :

la force de vente, la promotion, les relations extérieures, la communication directe et la publicité média. En raison notamment du développement des technologies de l'information, le rôle des vendeurs connaît des changements importants et la négociation commerciale, ou la vente relationnelle, tend de plus en plus à remplacer les techniques de vente traditionnelles. Cette évolution donne aux vendeurs des fonctions importantes dans le domaine du marketing stratégique. Les dépenses consacrées à la promotion des ventes prennent une part croissante du budget total de communication, notamment en raison du développement des techniques du marketing direct. Il existe une grande variété de techniques promotionnelles dont les effets sont

complexes, certains risquant même de dévaloriser la marque. Les relations publiques et la communication hors-médias constituent une forme de communication douce qui gagne en popularité dans la mesure où l'on observe une baisse de l'efficacité de la publicité-produit. Les événements, le parrainage et le mécénat sont des modalités particulières de la publicité institutionnelle que l'on retrouve plus particulièrement dans les pays industrialisés. Lorsque l'entreprise fait appel à la publicité média, elle adopte une stratégie d'aspiration en s'adressant directement au client final. Il existe différentes formes de publicité média qui se distinguent en fonction du type de réponse recherché: la réponse cognitive, affective ou comportementale. La création du message publicitaire ainsi que la sélection des médias sont deux fonctions qui vont déterminer la productivité (la qualité) de l'investissement publicitaire. La sélection des médias se fait sur la base de critères quantitatifs et qualitatifs. Dans l'élaboration d'un programme de communication, les quatre tâches principales sont : la définition des objectifs, l'exécution du message, le choix du plan médias et la mesure de l'efficacité de la communication. On peut distinguer trois types de mesure de l'efficacité publicitaire : l'efficacité communicationnelle, l'efficacité au niveau des attitudes et l'efficacité comportementale. Un problème central dans la publicité internationale est celui de savoir jusqu'où peut aller l'annonceur dans l'adoption d'une publicité standardisée dans le cadre d'une campagne publicitaire internationale. En réalité, il existe plusieurs réponses possibles à cette question, notamment celle de l'harmonisation publicitaire, une stratégie bien adaptée au contexte européen.

