MERCATOR

Couverture : Pierre-André Gualino
Maquette intérieure : Yves Tremblay

Mise en page : Belle Page

Les sites Internet mentionnés dans cet ouvrage n'engagent pas la responsabilité de Dunod Editeur, notamment quant au contenu de ces sites, à leur éventuel dysfonctionnement ou à leur indisponibilité d'accès. Dunod Editeur ne gère ni ne contrôle en aucune façon les informations, produits ou services contenus dans ces sites tiers.

© Dunod, 2017
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN : 978-2-10-076886-8

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

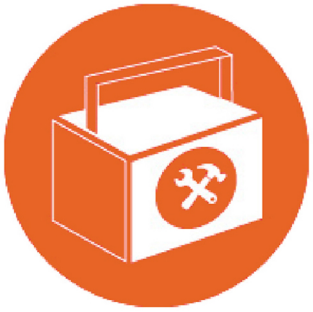
BAYNAST
LENDREVIE
LÉVY

MERCATOR

12e édition

DUNOD

Le site Internet



La **boîte à outils**
avec des fiches
sur les outils marketing
opérationnels

Des **interviews**
de professionnels
en France et
à l'étranger





Des **quizz** pour
s'entraîner et
des fiches de
révision en ligne

Un **lexique**
français/anglais
de plus de
500 termes



Découvrez tout l'Univers du MERCATOR et ses compléments en ligne sur

.....

www.mercator.fr

.....



Sommaire

Introduction à la 12e édition

Chapitre 1 Le rôle du marketing est de créer de la valeur 1

PARTIE 1

Étudier les marchés 25

Chapitre 2 Qu'est-ce qu'un marché ? 27

Chapitre 3 Le comportement des consommateurs 53

Chapitre 4 Études de marché et data marketing 117

PARTIE 2

Utiliser les leviers du marketing-mix 183

Chapitre 5 La politique de produit 185

Chapitre 6 La politique de prix 241

Chapitre 7 Distribution et politique de distribution 297

Chapitre 8 Les fondamentaux de la communication 395

Chapitre 9 Publicité, promotion des ventes et marketing direct 423

PARTIE 3

Construire de nouvelles relations avec ses clients 511

Chapitre 10 Le marketing relationnel et les politiques de fidélisation 513

Chapitre 11 Le marketing des réseaux sociaux 553

PARTIE 4

Définir sa stratégie marketing à l'heure du numérique 597

Chapitre 12 **Stratégie, plan et organisation marketing** 599

Chapitre 13 **La segmentation et le ciblage** 713

Chapitre 14 **Le positionnement** 743

Chapitre 15 **La marque** 769

PARTIE 5

S'adapter aux spécificités sectorielles et multinationales 819

Chapitre 16 **Le marketing des services** 821

Chapitre 17 **Le marketing B to B** 855

Chapitre 18 **Le marketing multinational** 897

Table des matières

Introduction à la 12e édition

Chapitre 1 | Le rôle du marketing est de créer de la valeur 1

Section 1 Le rôle du marketing est d'influencer 2
Section 2 Le marketing influence en créant de la valeur perçue 7
Section 3 Le marketing est-il manipulateur, idéologique ou immoral ? 17

PARTIE 1

Étudier les marchés 25

Chapitre 2 | Qu'est-ce qu'un marché ? 27

Section 1 Qu'est-ce qu'un marché ? Trois approches complémentaires 28
MINI CAS Les cinq grands types d'acteurs du marché des médicaments sur ordonnance 30
MINI CAS Quel est le marché d'Ovomaltine ? 33
Section 2 La diversité des marchés 34
Section 3 L'analyse quantitative des marchés en volume et en valeur 39
Section 4 L'analyse des facteurs d'environnement 49

Chapitre 3 | Le comportement des consommateurs 53

Section 1 Les variables explicatives psychologiques 54
Section 2 Les variables explicatives sociologiques et culturelles 67
MINI CAS Eram s'empare des nouveaux types de familles 69
Section 3 L'analyse du processus de décision, l'implication et la situation 88
MINI CAS Comment générer un milliard et demi de dollars de chiffre d'affaires grâce à des avis de clients ? 90
MINI CAS Febreze ou comment s'intégrer dans les habitudes des consommateurs 103
Section 4 Y a-t-il un consommateur digital ? 110

Chapitre 4 | Études de marché et data marketing 117

Section 1 Le domaine des études de marché et les bonnes pratiques 118
MINI CAS Problème marketing et problème d'étude : le cas Confipousse 124
Section 2 Les études dites exploratoires : études documentaires et qualitatives 127
Section 3 Les études quantitatives : les enquêtes par sondage 137
Section 4 Les études quantitatives et répétitives : les panels 154
Section 5 Le data marketing 167
MINI CAS *House of cards* et le big data 178

PARTIE 2

Utiliser les leviers du marketing-mix 183

Chapitre 5 | La politique de produit 185

Section 1 Qu'est-ce qu'un produit ? 186
MINI CAS Les hommes politiques sont-ils des savonnettes ? 188
Section 2 Le concept-produit, la formule, les performances et l'avantage-produit 192
MINI CAS Les tongs Havaianas : un concept produit qui évolue 194
Section 3 Les politiques de design et de packaging 199
Section 4 Les services associés au produit 206
MINI CAS Comment Apple transforme l'emballage en rituel 207
Section 5 Les produits numériques et les objets connectés 209
MINI CAS L'objet connecté qui tangibilise un service : le bouton Darty 219
Section 6 La politique de gamme 220
Section 7 Le cycle de vie des produits et des marchés 225
MINI CAS Motos et scooters : deux marchés à résurrection 228
Section 8 Le développement des produits nouveaux 230
MINI CAS Interview de Patrick Maruéjouls, co-fondateur de Haigo, cabinet de conseil en innovation par le design 233

Chapitre 6 | La politique de prix 241

Section 1 Politique de prix, structure des coûts et élasticité de la demande 242
Section 2 La politique de prix au service de la politique marketing 260
MINI CAS Comment *l'IP tracking* fait des pigeons en ligne ?..... 261
MINI CAS Free déclenche la guerre des prix..... 276
MINI CAS Prestashop, première solution mondiale e-commerce open source 283
Section 3 Les grandes options de formulation des prix 285
MINI CAS Une politique de prix originale pour des produits de beauté : la vente par abonnement..... 290
Section 4 Une démarche synthétique de fixation des prix..... 292

Chapitre 7 | Distribution et politique de distribution 297

Section 1 À quoi sert la distribution ? 298
MINI CAS Zara et Primark fondent leur succès sur un modèle de vente directe 302
Section 2 La distribution en France et ses formats..... 304
Section 3 Le marketing des distributeurs et son équation économique 322
MINI CAS La théâtralisation du point de vente : Abercrombie & Fitch..... 330
MINI CAS La plus vieille gare de Paris se transforme en centre commercial design..... 334
MINI CAS Le flagship store connecté d'Adidas à New York..... 351
Section 4 Le commerce électronique et la distribution omnicanale..... 354
MINI CAS Waze : l'application qui conduit le client jusqu'au point de vente 372

Chapitre 8 | Les fondamentaux de la communication 395

Section 1 La communication marketing à l'initiative des marques : *push* et communication relayée 397
MINI CAS La légende de la publicité subliminale..... 403
Section 2 La communication à l'initiative des consommateurs : *pull* et C to C 406
Section 3 Les techniques de communication selon les canaux et les cibles..... 412
MINI CAS Le mix de communication d'Orange..... 419

Chapitre 9 | Publicité, promotion des ventes et marketing direct 423

Section 1 La publicité dans les médias classiques et la publicité en ligne..... 424
MINI CAS Evian, source de jeunesse..... 448
MINI CAS Les meilleures campagnes dorment dans les tiroirs des annonceurs..... 452
MINI CAS La galaxie Google dans la publicité en ligne..... 473
Section 2 La promotion des ventes..... 482
Section 3 Le marketing direct *offline* et *online*..... 496

PARTIE 3

Construire de nouvelles relations avec ses clients 511

Chapitre 10 | Le marketing relationnel et les politiques de fidélisation 513

Section 1 Qu'est-ce que le marketing relationnel ?..... 514
Section 2 Comprendre la qualité, la satisfaction des clients et la fidélité..... 515
MINI CAS Le marché de l'énergie au Royaume-Uni : des clients fidèles aux acteurs historiques..... 528
Section 3 Le CRM ou la gestion des relations clients..... 530
Section 4 Les programmes de fidélisation..... 538
MINI CAS Nesquik développe ses ventes en se concentrant sur l'accroissement de la part de client..... 540
MINI CAS British Airways..... 547

Chapitre 11 | Le marketing des réseaux sociaux 553

Section 1 Les réseaux sociaux : un phénomène majeur dans l'évolution d'Internet..... 554
MINI CAS Les effets ou externalités de réseau..... 559
Section 2 Les clients parlent, s'écoutent et se font confiance..... 560
Section 3 Face au défi des réseaux sociaux, les entreprises doivent identifier leurs priorités et adopter une démarche structurée..... 566
Section 4 Comprendre les principaux réseaux sociaux, leurs avantages et leurs inconvénients pour les marques..... 577
MINI CAS Le premier blog éminemment modeste de Coca-Cola..... 579

PARTIE 4

Définir sa stratégie marketing à l'heure du numérique 597

Chapitre 12 | Stratégie, plan et organisation marketing 599

Section 1 Toute stratégie repose sur un avantage concurrentiel 600
Section 2 Les stratégies de différenciation, domaine privilégié du marketing 612
MINI CAS La stratégie du groupe Volkswagen : avantage coût dans la production, avantage de différenciation sur le marché 622
Section 3 La strategie de *low cost* 623
Section 4 La structure concurrentielle des marchés à l'ère digitale 633
MINI CAS La stratégie de pénétration d'un marché par un *pure player* 656
MINI CAS Webimm.com : une alliance sur le marché de l'immobilier d'entreprise 660
Section 5 La démarche d'élaboration d'une stratégie et d'un plan marketing 662
MINI CAS Valrhona : « Le fondement d'une stratégie, c'est choisir ce qu'il ne faut pas faire » 673
MINI CAS De la vision stratégique au plan d'actions : l'exemple de Pernod Ricard 680
Section 6 L'organisation du département marketing à l'heure du numérique 688
MINI CAS Quand le marketing peine à trouver sa place dans le département marketing d'une compagnie d'assurances 693

Chapitre 13 | La segmentation et le ciblage 713

Section 1 Les principes et la définition de la segmentation et du ciblage 714
Section 2 Les principaux critères de segmentation 719
MINI CAS Quick halal 720
MINI CAS Segmentation RFM pour une association caritative 725
Section 3 La classification statistique (typologie) 729
Section 4 Les techniques de ciblage en ligne 732
Section 5 Les conditions d'une bonne segmentation 738

Chapitre 14 | Le positionnement 743

Section 1 Qu'est-ce que le positionnement ? 744
MINI CAS Comment le positionnement peut redonner de la valeur à un produit de commodité 745
MINI CAS Qu'est-ce que ce produit ? 747

MINI CAS Le repositionnement de la principauté de Monaco 751
Section 2 Le rattachement à un univers de référence (identification) 753
Section 3 Le choix des caractéristiques distinctives (différenciation) 754
MINI CAS Définir un positionnement différenciant : YesOrNow 757
Section 4 Les six qualités d'un bon positionnement 764

Chapitre 15 La marque 769

Section 1 L'essor des marques au cœur du marketing 770
Section 2 Définition et fonctions de la marque 773
Section 3 Comprendre le mode d'influence des marques 786
MINI CAS Big Mamma 789
Section 4 L'étude des marques : notoriété et image 795
Section 5 Étendue et extension des marques 800
MINI CAS La DS : de la marque-produit à la marque ombrelle 804
MINI CAS Les marques de L'Oréal se distinguent par des territoires spécifiques 806
Section 6 Internet, territoire spécifique d'expression des marques 809
Annexe La marque au sens juridique 814

PARTIE 5

S'adapter aux spécificités sectorielles et multinationales 819

Chapitre 16 Le marketing des services 821

Section 1 La notion de service et les spécificités du marketing des services 822
Section 2 La qualité des services 838
Section 3 La dimension organisationnelle du marketing des services 842
MINI CAS Châteauform' 844

Chapitre 17 Le marketing B to B 855

Section 1 Les spécificités des marchés et du marketing B to B 856
MINI CAS Comment Intel a été pionnier en utilisant la communication grand public pour renverser le rapport de force avec ses clients industriels 862
Section 2 Les décisions d'achat et la segmentation B to B 864

Section 3 Le marketing-mix des entreprises B to B 874
MINI CAS Saint-Gobain propose à ses prescripteurs un outil de vente sous forme d'appli 876
Section 4 Le commerce électronique B to B 890

Chapitre 18 Le marketing multinational 897

Section 1 Les marchés et les clients à l'international 898
Section 2 Les stratégies de marketing multinational : globales ou locales ? 905
MINI CAS La conversion de McDonald's au marketing glocal 910
MINI CAS Unilever à l'attaque du marché indien 911
MINI CAS La stratégie purement locale du groupe Savencia Fromage & Dairy 912
Section 3 L'uniformisation ou l'adaptation des variables du marketing-mix 915
MINI CAS HSBC, le choix de la communication globale 921
Section 4 Les décisions d'implantation à l'étranger 922
MINI CAS Danone et le protectionnisme chinois 927
Section 5 Les structures et les méthodes d'organisation du marketing multinational 931

Lexique indexé 939
Index des marques 981

À la mémoire de Jacques Lendrevie
(1942-2016)

Introduction à la 12e édition

Jacques Lendrevie, après avoir obtenu un diplôme d'HEC, a intégré cette école en tant qu'assistant puis Professeur pour créer avec quelques autres le département marketing. Cette discipline, alors nouvelle, apportait toutes les promesses de la modernité. Quelques années plus tard, une étape était franchie avec la publication de la première édition du *Mercator* en 1974, qui devint le manuel de marketing le plus vendu en langue française.

Si le lecteur – souvent né des décennies plus tard – pouvait lire la première édition aujourd'hui, il serait sans doute étonné de constater que les concepts majeurs du marketing étaient déjà affirmés, comme la segmentation, les 4P, et le marketing-mix, ou qu'ils émergeaient, comme le positionnement des marques. Mais il constaterait également que ces concepts ont profondément évolué et surtout que leur mise en œuvre s'est radicalement transformée.

Les douze éditions du *Mercator* ont annoncé ou accompagné ces évolutions. Cette dernière édition fait naturellement une très large place à la révolution numérique dont l'impact sur le marketing est déterminant depuis plusieurs années. Du reste, il devient difficile de distinguer le marketing du marketing digital : *le marketing est digital*, autant pour la multitude des offres en ligne, que pour des offres hors ligne qui – ne serait-ce que sous les aspects des services associés, de la communication ou de la commercialisation – ont désormais une dimension numérique.

Le marketing est de plus en plus complexe et technique dans sa mise en œuvre. C'est pourquoi il est plus que jamais nécessaire d'être clair et créatif en matière de stratégie. Plus le monde est complexe et plus les outils d'action sont nombreux, plus une bonne capacité d'analyse et une vision claire sont indispensables pour ne pas se perdre. Comme toujours, nous nous sommes attachés à expliquer les fondamentaux et les évolutions du marketing le plus clairement et le plus simplement possible, en faisant le tri entre les changements majeurs et pérennes d'un côté, et les vieilles idées maquillées dans un jargon anglo-saxon, les conceptualisations fragiles ou inexistantes, les recettes miracles, etc. d'un autre.

Cette édition papier se double d'une version digitale qui permet de consulter le *Mercator* n'importe où sur PC, Mac et tablette. Nous avons actualisé les compléments numériques de chaque chapitre. Ils sont accessibles sur le site mercator.fr et réservés aux acheteurs du *Mercator* : résumés des chapitres, quiz, liens vers des études et des articles, sélections d'ouvrages majeurs, d'études et de ressources Web sur les thèmes de chaque chapitre.

Cette édition a un caractère spécifique, qui nous remplit de tristesse, car c'est la première qui n'a pas été co-rédigée par **Jacques Lendrevie**, décédé en novembre 2016. Il a été à HEC le Professeur de Julien Lévy et son co-auteur pendant plus de quinze ans. Il a été également le co-auteur du *Publicitor* avec Arnaud de Baynast. Avant sa disparition, il discutait avec nous de la prochaine édition du *Mercator* et nous avait remis un exemplaire annoté de ses multiples remarques. À la relecture de chaque édition (un travail indispensable avant de se lancer dans la suivante),

son regard était critique, pestant contre les coquilles qu'il découvrait, affirmant à chaque chapitre « trop long ! Il faut couper ! »… mais soucieux aussi de compléter l'ouvrage pour intégrer les nouveaux développements du marketing. Loin d'être un savoir figé, le marketing était pour lui une discipline en constante évolution, pleine d'innovations et à remettre sans cesse sur le métier.

Le *Mercator*, depuis son origine, porte son empreinte : un grand souci pédagogique consistant à intéresser le lecteur et à lui expliquer le plus clairement possible les concepts, une exigence intellectuelle qui évite les à-peu-près et enfin une orientation pragmatique : le marketing a toujours été pour Jacques une discipline qu'on pratique et sa vocation est d'être utile aux managers dans la façon dont ils conduisent leurs actions.

Nous espérons que cette présente édition reste fidèle à la mémoire d'un homme qui fut notre mentor et dont la personnalité chaleureuse, éruptive et créative nous aura durablement marqués, comme elle l'a fait pour des générations d'étudiants, et qui nous manque aujourd'hui.

REMERCIEMENTS

Le *Mercator* n'existerait pas sans la contribution de nombreux professionnels et sans le talent de toute l'équipe de Dunod, notre éditeur.

Merci à toutes les marques qui nous ont autorisés à publier des visuels ou qui nous ont donné accès à leurs études.

Merci aux collaborateurs de Digital Value pour leur contribution dans l'élaboration de cette nouvelle édition, et tout particulièrement à : Alice Wu, sur la digitalisation des points de vente et le marketing des réseaux sociaux ; Sophie-Laetitia Roux, sur le marketing relationnel et la publicité en ligne ; Abdellah Moutaçalli et Tanguy Foujols, sur la structure concurrentielle des marchés à l'ère digitale ; Pierre Binon, sur l'e-commerce et les politiques de distribution ; Paul-Henri Magnien, sur les politiques de prix.

Merci à Odile Marion, directrice éditoriale, à nos efficaces et aimables éditrices Oriane Gambatesa et Chloé Schiltz, à Nelly Roushdi Nabih qui a piloté la fabrication de ce *Mercator* et à Astrid de Roquemaurel, en charge de la version numérique du site mercator.fr et des compléments en ligne pour lesquels elle interviewe régulièrement des professionnels du marketing.

Merci enfin à tous les commerciaux de Dunod qui visitent grandes écoles, universités et librairies et qui soutiennent ainsi efficacement cet ouvrage.

Paris, juillet 2017

Arnaud de Baynast et Julien Lévy



Pierre Hermé ©Stéphane de Bourgies

Pierre Hermé ou comment créer de la valeur dans la pâtisserie

Sacré meilleur pâtissier du monde en 2016 par le classement des *World's 50 Best Restaurants*, Pierre Hermé a révolutionné le secteur traditionnel des boutiques de pâtisserie. Issu d'une lignée de boulangers pâtissiers et formé par Gaston Lenôtre, il s'associe en 1998 avec le publicitaire Charles Znaty pour créer une première boutique à son nom, suivie par son adresse parisienne 72 rue Bonaparte, à Saint-Germain-des-Prés.

L'innovation Pierre Hermé consiste à proposer une vision créative de la pâtisserie, à transposer le savoir-faire gastronomique des restaurants trois étoiles à la vente en boutique, et à faire entrer la pâtisserie dans l'univers du luxe.

Tout concourt à soutenir ce nouveau concept : le génie créatif de Pierre Hermé qui expérimente sans cesse et propose de nouveaux gâteaux – parfois devenu des classiques – au goût mémorable ; la très haute qualité des produits proposés ; des boutiques, une qualité de service et un packaging qui reprennent tous les codes du luxe ; et un prix… en adéquation (le gâteau individuel Ispahan est proposé 7,50 € en boutique, une boite de 18 macarons, 41 €).

Pierre Hermé et Charles Znaty ont inventé et mis en œuvre le concept de boutiques de « haute-pâtisserie », à l'image de la haute-couture qui s'appuie sur le talent d'un créateur et qui s'insère dans l'univers du luxe. Leur succès (600 collaborateurs, 42 boutiques dans 11 pays) est la démonstration qu'on peut créer de la valeur en se différenciant dans un secteur d'activité traditionnel, voire conservateur (les pâtisseries) et fortement concurrentiel (la France compte 32 000 pâtisseries).

Chapitre

1

Le rôle du marketing est de créer de la valeur

Le sens donné au marketing a beaucoup évolué depuis son origine, mais son rôle a toujours été d'influencer (section 1).

Aujourd'hui, il influence en créant de la valeur pour les clients afin de créer de la valeur économique pour les entreprises (section 2). Pour échapper aux propos jargonnants, nous expliquons ce qu'est la valeur perçue et quels sont les leviers que le marketing utilise pour la créer. Nous concluons cette section en présentant le concept de *proposition de valeur*.

Ce premier chapitre ne pouvait pas se terminer sans que les auteurs ne reviennent sur les critiques du marketing faites dans le discours commun, ou par des activistes et des intellectuels : le marketing est-il manipulateur, idéologique ou immoral ? (section 3). Des critiques à prendre au sérieux, qui permettent de mieux comprendre les spécificités et les limites de cette discipline.

Plan du chapitre

Section 1
Le rôle du marketing est d'influencer 2

Section 2
Le marketing influence en créant de la valeur perçue..... 7

Section 3
Le marketing est-il manipulateur, idéologique ou immoral ? 17

SECTION 1

LE RÔLE DU MARKETING EST D'INFLUENCER

Qu'est-ce que le marketing ? La plupart des définitions habituelles semblent avoir été formulées à l'usage exclusif des spécialistes qui savent déjà ce qu'il est, et non des profanes qui souhaitent le savoir. Elles commencent parfois par une énumération de tout ce que le marketing n'est pas ou du moins n'est pas seulement, à savoir la vente, la distribution, le commerce, la publicité ou les études de marché, et se poursuivent par une description longue et subtile de ce qu'il devrait être : un état d'esprit, une « fonction intégrante » de la politique des entreprises, un effort d'adaptation entre l'entreprise et son environnement, l'ensemble des processus facilitant la vente des biens et services, la création d'« utilité », un processus d'ajustement de l'offre à la demande, etc.

Ces définitions, scrupuleuses et laborieuses, ne sont pas nécessairement fausses. Mais pour quiconque ne sait pas d'avance, au moins approximativement, ce qu'est le marketing, elles sont difficiles à comprendre et surtout impossibles à retenir et à utiliser.

En 1948, l'American Marketing Association définissait le marketing ainsi :

« Le marketing est la réalisation des activités de l'entreprise destinées et associées à la diffusion de biens et services des producteurs aux consommateurs ou aux utilisateurs. »

Cette définition est la plus proche de l'étymologie : *to market*, mettre sur le marché, commercialiser. La fonction marketing était pensée de façon unidirectionnelle : de l'entreprise vers les clients. On était encore loin du « concept marketing » qui a émergé dans les années 1950, selon lequel l'entreprise doit s'obliger à écouter et satisfaire les clients.

FOCUS

De l'approche production à l'approche marketing

1° L'approche production

Cette approche économique a été dominante des débuts de la révolution industrielle jusqu'aux années 1930. W. Taylor diffusa ses idées de production rationnelle des biens par la publication en 1911 de son livre *Principles of Scientific Management*, dont le titre est à lui seul un programme. Au cours de cette période, les besoins non satisfaits étaient immenses et les revenus encore très faibles. Pour transformer ces besoins en marchés de masse, il fallait donc imaginer de nouvelles méthodes de production de masse pour réduire les coûts et mettre sur le marché de nouveaux produits accessibles à la demande. Cela passait par la standardisation de l'offre comme l'illustre bien la citation attribuée à Henry Ford, l'inventeur de la Ford T : « Les clients peuvent avoir la voiture de la couleur de leur choix, si elle est noire. »

2° L'approche vente

Elle s'est véritablement imposée à partir des années 1930. La crise de 1929 aux États-Unis s'est traduite par une forte baisse de la demande. Alors qu'auparavant, les problèmes de management concernaient essentiellement la production des biens

• • •

manufacturés, ils sont désormais liés à l'écoulement sur le marché des biens produits. L'optique vente consiste à privilégier la commercialisation des produits, en étudiant de près les circuits de distribution et en stimulant la demande. On donne ainsi aux vendeurs et aux distributeurs des outils pour développer les ventes, on optimise les circuits de distribution, on améliore la présentation des produits par des packagings attractifs. Afin de faciliter les actions des vendeurs, les entreprises s'appuient de plus en plus sur la « réclame », par laquelle on vante les mérites de sa marque, ce qui a pour effet d'accroître la demande pour ses produits.

3° Le concept marketing

Elle émerge dans la première moitié du xx^{e} siècle aux États-Unis et s'impose à partir des années 1950 lorsque l'Amérique d'abord, puis l'Europe par la suite, découvrent la société de consommation et la croissance à deux chiffres. Les entreprises se multiplient, se développent, la concurrence est plus intense et les clients ont à leur disposition une multitude de produits nouveaux. Mais alors que l'offre tend toujours potentiellement à dépasser la demande, suffit-il de faire des publicités et de motiver ses vendeurs pour écouler ses produits ? Le concept marketing est une réponse à ce nouveau contexte concurrentiel.

Son principe est simple : l'entreprise ne doit pas se contenter de pousser ses produits vers les clients, mais doit proposer aux clients des produits qu'ils veuillent acheter, c'est-à-dire qui répondent à leurs attentes. Le patron de l'entreprise et tous ses directeurs doivent désormais écouter la fameuse ménagère de moins de 50 ans pour savoir les produits susceptibles de la séduire et de la satisfaire. Il s'agit de passer d'une orientation :

entreprise → client

à une orientation qui analyse la demande, fait une proposition de valeur, la diffuse dans le marché :

client → entreprise → client.

À partir des années 1970, la définition de l'American Marketing Association, qui a influencé des générations d'étudiants, devint la suivante :

« Le marketing consiste à planifier et mettre en œuvre l'élaboration, la tarification, la promotion et la distribution d'une idée, d'un bien ou d'un service en vue d'un échange mutuellement satisfaisant pour les organisations comme pour les individus. »

Cette définition descriptive et vertueuse souligne certains aspects déterminants du marketing :

- la double dimension stratégique et opérationnelle (planifier/mettre en œuvre) ;
- les *4 P* du *marketing-mix* : politiques de Produit (élaboration), de Prix (tarification), de Promotion-publicité et de distribution (*placement*) ;
- ses différents objets d'application : biens, services et idées ;
- sa finalité : créer de la satisfaction mutuelle.

C'est sans doute ce dernier aspect qui prête le plus à discussion. L'American Marketing Association, dont la vocation est de promouvoir la profession, tend à présenter le marketing sous un jour très avantageux… qui nous laisse sceptique.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Si le marketing était si vertueux, pourquoi autant de connotations péjoratives dans le langage commun ? On dit rarement : « c'est du marketing » pour adresser un compliment ! « C'est du marketing » signifie, suivant le contexte : c'est artificiel, c'est démagogique, c'est du vent (de la com'), c'est manipulateur…

Et effectivement, le marketing a quelque chose d'artificiel : c'est une politique voulue et réfléchie, qui n'a rien de spontané. Si la démagogie consiste à dire aux gens ce qu'ils ont envie d'entendre… impossible au marketing d'y résister ! Bien sûr il enjolive, car on vend rarement une offre en disant qu'elle est moche et sans intérêt. Quant à la manipulation, la critique est fréquente, on y reviendra dans la dernière section.

Pourtant, la satisfaction des clients à laquelle se réfère la définition de l'A.M.A. n'a rien d'accessoire en marketing. Une entreprise qui ne satisfait pas ses clients a peu de chances de les attirer, de les retenir et de générer un bouche-à-oreille positif. Une politique de satisfaction des clients est une condition *sine qua none* pour réussir dans un marché concurrentiel.

Mais être un *moyen* indispensable pour réussir ne signifie pas être une *finalité*. L'objectif du marketing n'est pas de rendre les gens heureux – ni malheureux. Il n'est ni vertueux, ni immoral par nature : c'est son usage, par de vraies personnes, qui peut le rendre l'un ou l'autre. Le marketing n'est qu'un *outil*, qui doit être efficace, au service de fins qui sont définies par celles et ceux qui l'utilisent.

Voyons cela de plus près avec la définition du marketing que propose le *Mercator*.

1 Une définition succincte du marketing

Le marketing est un moyen d'action qu'utilisent les organisations pour influencer en leur faveur le comportement des publics dont elles dépendent.

a. La finalité du marketing est l'action

Cette définition souligne que le marketing est essentiellement orienté vers l'action. La stratégie n'est pas un exercice intellectuel, mais bien une préparation à l'action. Les études de marché, qui sont une partie intégrante du marketing, n'ont pas pour finalité de rendre leur commanditaire plus intelligent, mais bien de l'aider à prendre de meilleures décisions : l'action reste la finalité.

Le marketing est profondément pragmatique : ce qui compte, c'est que ça marche. La force et la validité des concepts viennent de ce qu'ils permettent de prendre de meilleures décisions pour l'action.

b. Le marketing met en œuvre une stratégie d'influence au service des organisations

Le marketing, qui s'inscrit dans la lignée de la rhétorique conçue comme l'art de la persuasion, est un moyen pour influencer des publics dont dépendent les organisations. Du reste, les seuls publics qui justifient un effort marketing sont ceux dont l'organisation a besoin, directement ou indirectement, des clients aux différents influenceurs. Définition cynique ? L'influence n'est pas nécessairement de la manipulation, comme on le verra en section 3, mais elle s'inscrit clairement dans un jeu de pouvoir entre une organisation et ses publics.

c. Le marketing est au service des organisations les plus diverses

Stratégie d'influence, le marketing, conçu d'abord par les entreprises, est à la disposition de toutes les organisations qui ont besoin de convaincre leurs publics. Les objectifs recherchés sont donc de natures diverses : pour une entreprise, il s'agira généralement de vendre ou de fidéliser, pour un parti politique d'obtenir le vote des électeurs, pour une association caritative d'obtenir des dons, pour l'organisation en charge d'une cause nationale d'assurer l'efficacité de son action (moins de morts sur les routes par exemple), etc.

2 Une définition développée du marketing

Complétons la définition précédente en intégrant son mode d'action. Comment influence-t-on ? Voici la définition développée du *Mercator* :

> Le marketing est la stratégie d'adaptation des organisations à des marchés concurrentiels, pour influencer en leur faveur le comportement des publics dont elles dépendent, par une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents.
>
> Dans le secteur marchand, le rôle du marketing est de créer de la valeur économique pour l'entreprise en créant de la valeur perçue par les clients.

a. Le marketing est un effort constant d'adaptation

Parce que les organisations dépendent de leurs publics (pour réaliser du chiffre d'affaires et des bénéfices, pour se faire élire…), et qu'elles n'ont pas de pouvoir de contrainte, elles doivent comprendre :

- les attentes des clients et leurs évolutions ;
- la politique de la concurrence ;
- la réglementation, les évolutions technologiques, le contexte économique des marchés visés.

Ce principe d'adaptation, qui est simple dans le principe, est difficile à mettre en œuvre. La tendance naturelle des organisations consiste à s'isoler des sources d'incertitudes extérieures : on tend à répéter aujourd'hui ce que l'on faisait hier, en restant dans sa « zone de confort », sans bien se soucier des évolutions du marché ou sans en comprendre leur sens profond.

Exemple

- L'industrie de la musique a vécu un âge d'or dans la seconde moitié du XX^e siècle avec l'essor des médias de masse, le disque vinyle et les cassettes. Mais la révolution numérique a bouleversé l'économie de ce marché : le format numérique permet des duplications à l'infini sans perte de qualité (contrairement à la copie analogique) et Internet rend très facile l'échange et les téléchargements illégaux à très grande échelle.
  Ce bouleversement a conduit à une décennie noire pour l'industrie : après avoir atteint un pic avec 28,6 milliards de dollars de ventes mondiales en 1999, le marché s'est effondré à moins de 15 milliards en 2010, soit une chute de près de la moitié (source : IFPI) ! Après une période de stabilisation, les ventes repartent à la hausse depuis 2015, grâce à l'essor des concerts et des nouveaux formats de vente sur Internet (téléchargement légal,

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

streaming…). Une adaptation douloureuse aux évolutions du marché, à laquelle font face de nombreux autres secteurs d'activité touchés par la révolution numérique.

b. Le marketing a pour rôle de créer une valeur perçue supérieure à celle des concurrents

Sur des marchés concurrentiels, le meilleur moyen d'influencer le comportement de ses publics est de proposer une offre qui soit perçue comme étant *différente* et *supérieure* par les clients. C'est en fonction de la concurrence qu'on doit évaluer la proposition de valeur d'une entreprise. La valeur d'une offre n'existe pas en soi, elle est toujours relative à celle des offres concurrentes et la meilleure offre, à un moment donné, peut cesser de l'être demain par l'action des concurrents.

Exemple

- Nokia, jusque dans les années 2000, dominait incontestablement le marché des téléphones portables et la marque était particulièrement attractive auprès des consommateurs. Avec le lancement et le développement de l'iPhone d'Apple qui a révolutionné le téléphone portable, l'entreprise finlandaise a rapidement perdu pied dans le haut de gamme dominé par Apple et Samsung, tout en voyant ses parts de marché se réduire sur le bas de la gamme avec la concurrence des fabricants chinois aux prix plus agressifs. Fin 2013, la division téléphones portables de Nokia a été vendue à Microsoft… qui s'en débarrasse trois ans plus tard. La marque, autrefois leader, n'est plus que l'ombre de ce qu'elle était.

c. Le marketing est une politique qui s'inscrit dans la durée

Le marketing s'est longtemps concentré sur l'élaboration et la commercialisation de l'offre au détriment de la relation et de la fidélité des clients. Il adopte aujourd'hui une perspective plus durable et relationnelle : il faut non seulement *conquérir* les clients, mais encore les *fidéliser*. C'est pourquoi la proposition de valeur qui est faite aux clients doit s'inscrire dans la durée : elle ne doit pas seulement paraître supérieure aux concurrents avant l'achat, pour influencer la décision, mais également à l'expérience et, après celle-ci, dans les programmes de fidélisation.

Exemple

- Free est entré sur le marché de la téléphonie mobile en proposant dans sa gamme une offre d'abonnement à 2 € par mois : il s'agissait pour l'entreprise de recruter de nouveaux clients pour, dans un second temps, les amener à ***upgrader*** leur abonnement avec une formule plus complète et plus chère. La politique de fidélisation des clients et d'augmentation de leur panier moyen était au cœur de la stratégie de l'entreprise.

SECTION 2

LE MARKETING INFLUENCE EN CRÉANT DE LA VALEUR PERÇUE

1 Qu'est-ce que la valeur perçue d'une offre ?

L'utilisation du terme de valeur est multiple et donc créatrice de confusion : on parle de valeur économique ou financière pour l'entreprise, de valeur produit, de valeur perçue, de valeur à vie du client (*customer lifetime value*), etc.

Ce sur quoi se focalise le marketing est la *valeur perçue*. Certes, la valeur perçue peut dépendre d'éléments objectifs qu'il est nécessaire d'assurer (une voiture est perçue comme fiable parce qu'elle a été bien conçue et bien fabriquée…), mais certains éléments objectifs qui n'influencent pas la perception peuvent se révéler inutiles ou demander à être mieux valorisés aux yeux du client. On a déjà entendu des responsables d'entreprise se lamenter que leur produit censé être supérieur perde du terrain par rapport à des offres concurrentes plus bas de gamme : c'est soit que cette (sur-)qualité est inutile, soit qu'elle n'a pas été suffisamment mise en avant pour être valorisée par les clients, soit que l'évolution du marché demande de réajuster son offre (monter en gamme et viser une plus petite partie du marché, ou au contraire revoir ses prix et ses coûts à la baisse). Les compagnies aériennes classiques face aux *low cost* illustrent parfaitement ces enjeux.

C'est la valeur perçue qui compte et seul le client est juge, au final. Si les clients ne jugeaient une offre que sur leur valeur objective, l'eau ne serait que de l'eau, et on ne trouverait pas sur les rayons des magasins autant de marques d'eau à des prix aussi différents. Mais l'eau peut être beaucoup plus que de l'eau.

Exemple

On trouve dans un même magasin de la Cristaline à 15 centimes d'euro le litre, de l'Evian deux fois plus cher à 0,39 €/l, de la San Pellegrino à 0,75 €/l (et même de l'Iceberg Water, faite à partir d'iceberg, à… 16 € le litre). Evian n'est pas une marque de niche, mais un leader du marché. Pourquoi est-on prêt à payer plus du double le prix de l'eau pour de l'eau ? Parce qu'aucune autre marque d'eau qu'Evian ne promet la jeunesse. Et les consommateurs sont prêts à payer cette promesse plus de deux fois le prix de la Cristaline.



« Avec Evian, retrouvez la jeunesse de votre corps » : le leitmotiv de la marque servi par des campagnes très créatives (publicité BETC)

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Une question essentielle pour les entreprises est de savoir si la perception qu'elles ont de la valeur de leur offre correspond à celle des clients. Cette correspondance est loin d'être toujours assurée : celles et ceux qui travaillent en entreprise ont souvent une représentation de leur activité et de leur offre qui ne correspond pas exactement à celle de leurs clients.

Exemple

Chez un fabricant d'automobile, le travail d'ingénierie, les achats, la logistique, la fabrication, la peinture, l'assemblage consomment une part considérable des efforts de l'entreprise. La rentabilité de la production passe par là. Mais la perception de la valeur par les clients sera déterminée par le design des modèles, l'image de la marque ou la relation avec les concessionnaires.

Pour créer de la valeur perçue par les clients, il faut comprendre les mécanismes de perception de la valeur d'une offre.

La valeur perçue est la perception par les clients de ce qu'ils obtiennent (bénéfices perçus) pour ce qu'ils donnent (coûts perçus).

Le premier terme de ce rapport semble donc être le produit (ce que j'obtiens) et le second, le prix (ce que je donne). En réalité, les termes de cette évaluation sont plus nombreux :

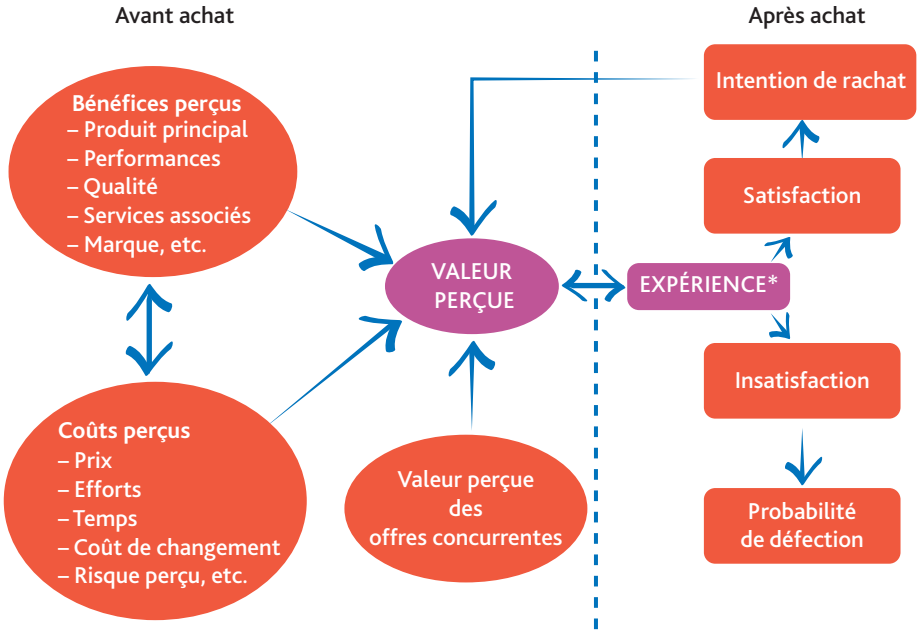
- Du côté des *bénéfices* (ou de la valeur produit) on inclura notamment le produit principal, la qualité, les performances, les services associés (information, conseil, réservation, livraison…), les éléments intangibles portés par la marque.
- Du côté des *coûts*, on inclura le prix, les efforts (pour s'informer, acheter…), le coût de changement, le temps et le risque perçu dans l'achat et l'utilisation du produit.

À ce schéma de base, il faut ajouter deux compléments essentiels (voir figure 1.1) :

- La valeur perçue d'une offre est toujours relative à la valeur perçue des offres concurrentes. La valeur perçue d'une offre peut être ainsi plus ou moins élevée en fonction de celle des offres concurrentes.
- La valeur perçue avant l'achat peut être différente de la valeur perçue après l'achat : la première est décisive pour expliquer la décision d'achat, et la seconde pour comprendre le rachat, c'est-à-dire la fidélité.

Cette approche de la valeur perçue a plusieurs conséquences importantes.

Figure 1.1 Les mécanismes de perception de la valeur[1]



*C'est-à-dire : valeur perçue après expérience.

a. La valeur perçue n'est pas la somme des bénéfices perçus

Si c'était le cas, plus une offre a de bénéfices, mieux elle serait. Or ce n'est pas en multipliant les promesses qu'on convaincra mieux le client. De multiples bénéfices de faible valeur peuvent valoir beaucoup moins qu'un seul bénéfice fortement différenciant. Déjà, dans les années 1940, le publicitaire américain Rosser Reeves conseillait de concevoir la promotion d'un produit autour d'une USP (*Unique Selling Proposition*) : une seule promesse mais forte (vendeuse) et exclusive au produit ou à la marque.

b. La valeur perçue n'est pas réductible à la seule qualité perçue

Certes, la qualité perçue est souvent un facteur déterminant de la valeur perçue. C'est en partant de ce constat que les fabricants d'automobile allemands ont construit leur réputation et leur succès. Mais la valeur perçue d'une offre peut être supérieure à celle d'une autre, même si sa qualité est inférieure. Les « premiers prix » en font la démonstration : leur offre est souvent d'une qualité inférieure à celle des grandes marques ; cependant, soit que la contrainte budgétaire du client est importante, soit que le client ne veut pas, pour la catégorie de produits envisagée, d'une qualité supérieure, les premiers prix peuvent avoir une valeur perçue supérieure à celle d'une marque de qualité.

1. C'est une représentation simplifiée de ces mécanismes. Le chapitre 10 revient notamment sur les liens complexes entre satisfaction et fidélité.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

c. La valeur perçue étant un rapport entre bénéfices et coûts, elle est relative

Une offre aux bénéfices réduits peut avoir une valeur supérieure pour le client si les coûts sont eux-mêmes faibles : les compagnies aériennes low cost offrent des services très limités, mais leur offre est très attractive en raison du prix très faible. Inversement, une offre aux coûts importants peut avoir de la valeur si les bénéfices perçus sont supérieurs au prix : c'est le choix des marques *premium*, et plus encore du luxe qui propose des produits de haute qualité et des marques prestigieuses à des prix très élevés. La difficulté pour certaines entreprises est de se trouver dans l'entre-deux, avec un prix que ne justifie pas les bénéfices de l'offre.

Exemple

- Le Club Med, qui a inventé le concept de club de vacances, a connu la banalisation de sa formule et subi l'agressivité commerciale des concurrents qui proposaient des formules comparables à la sienne moins cher. Après plusieurs tentatives infructueuses, le Club Med a décidé de ne garder que ses plus beaux sites, d'augmenter la qualité du service et de se repositionner vers le luxe pour justifier ses prix.

d. Tous les clients n'ont pas les mêmes attentes, ni la même perception des coûts et des bénéfices

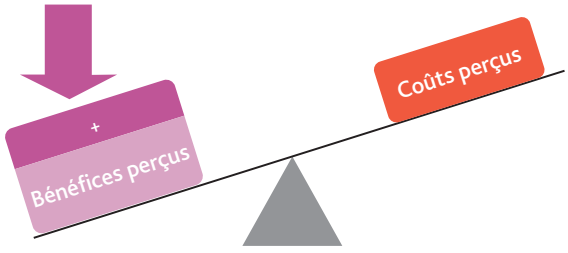
Il est donc indispensable de segmenter son public en fonction des bénéfices attendus et des sacrifices acceptables. Il s'agira ensuite de cibler certains segments en fonction de la capacité de l'entreprise à satisfaire cette cible mieux que les concurrents. Inutile de faire du *low cost* si on a une structure de coût qui ne le permet pas ou de faire du luxe si l'image de la marque ne s'y prête pas.

2 Les leviers de création de valeur

Pour créer de la valeur, on peut soit accroître les bénéfices perçus, soit réduire les coûts perçus, soit tenter de faire les deux.

a. Accroître les bénéfices perçus

Figure 1.2 Accroître les bénéfices perçus



On peut accroître les bénéfices perçus en :

- créant un nouveau type de produit (innovation de concept) ;
- renforçant les performances du produit ;

- améliorant l'identité sensorielle du produit (design, décor, toucher, odeur, goût…) ou le packaging (commodité, perception de qualité, image…) ;
- développant les services associés (accueil, information, conseil, facturation, paiement, réservation, réalisation de la prestation, formation, maintenance, réclamation, fidélisation…) ;
- accroissant la qualité perçue (durabilité, réduction des pannes…) ;
- valorisant la marque ;
- etc.

Exemple

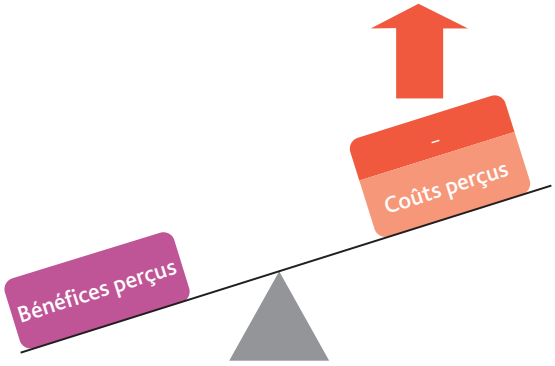
Le succès de Nespresso tient à une innovation de concept (les capsules), une qualité élevée du produit renforcée par des appellations grands crus, une très forte identité sensorielle du produit (goût marqué des différents types de café, packaging haut de gamme, design des machines), des services associés intégrés dans un relationnel fort (boutiques Nespresso, club Nespresso), une plus grande facilité d'approvisionnement (commandes en ligne et livraison très rapide), et une marque servie par des campagnes de communication remarquablement réussies (« *What Else ?* » avec George Clooney).



© Joe Shlabotnik – Flickr

b. Réduire les coûts perçus

Figure 1.3 Réduire les coûts perçus



© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

On peut réduire les coûts perçus en :

- baissant le prix (avec comme problème l'impact potentiel pour la rentabilité de l'entreprise) ;
- modifiant la perception du prix : revoir la structure de coût en incitant le client à prendre une partie du travail à sa charge (libre-service, transfert de coût sur le client… Par exemple, Ikea fait monter les meubles par les clients) ; réduire le prix de l'équipement et se rattraper sur le consommable (méthode inventée par Gillette qui vendait ses rasoirs sans marge et se rattrapait sur les lames) ; faire des promotions ciblées ; proposer une formule de location-achat ; etc.
- réduisant les autres coûts pour le client : diminuer les coûts de fonctionnement et de maintenance, faire économiser du temps et des efforts en favorisant l'accès à l'information, en facilitant le processus d'achat par l'automatisation, la personnalisation ou une distribution multicanale ; réduire le risque perçu par les certifications, les garanties et les politiques de marque, etc.

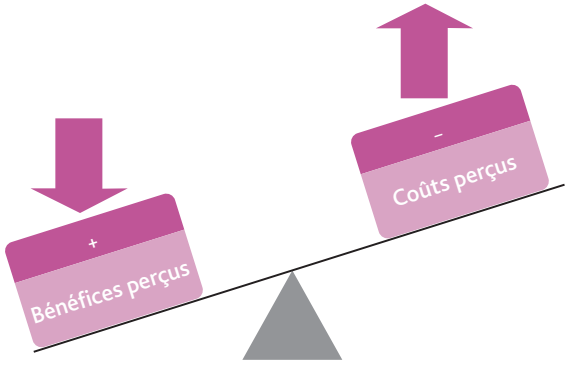
Exemple

Le succès des *drive* en France vient de la réduction des coûts pour le client, non pas sous forme de prix (prix identiques à l'hypermarché), mais de temps et d'effort : on commande sur Internet et on vient récupérer le contenu de la commande en voiture, sans avoir à parcourir les allées pour collecter les produits dans les rayons et faire la queue à la caisse.

Réduire les coûts perçus ne garantit pas le succès si cette politique entraîne une diminution significative des bénéfices clients et, notamment, de l'image perçue, ce qui modifie alors les deux termes de la balance.

c. Accroître les bénéfices perçus et réduire les coûts perçus

Figure 1.4 Accroître les bénéfices perçus et réduire les coûts perçus



S'il est difficile d'accroître simultanément les bénéfices clients et de diminuer les coûts, il existe cependant des exemples très réussis de cette politique, fussent-ils inattendus comme l'Airbus A320neo en B to B (marketing inter-entreprise).

Exemple

- Airbus connaît un succès considérable avec la nouvelle version de l'A320, l'A320neo (pour *new engine option*). Lancé en décembre 2010, il s'est vendu à plus de 4 800 exemplaires en six ans et les perspectives restent excellentes. La nouveauté de ce modèle réside essentiellement dans une nouvelle motorisation, quelques renforcements de structure ayant été rendus nécessaires par l'adoption des nouveaux moteurs. Ce n'est pas techniquement une innovation majeure mais elle permet d'accroître les bénéfices pour les compagnies (augmentation de 950 km de l'autonomie par rapport à l'A320 classique, augmentation de 2 tonnes de la charge utile, nouvelle cabine plus agréable et mieux agencée) tout en réduisant les coûts d'exploitation (économie de carburant de 15 %) et les nuisances (réduction de 10 % des émissions de NOX).

d. La formulation de la proposition de valeur

La proposition de valeur est au cœur de la stratégie marketing.

> La proposition de valeur est un choix stratégique qui détermine ce que les clients doivent obtenir (principaux bénéfices perçus) pour ce qu'ils donnent (principaux coûts perçus), afin de créer une offre dont la valeur perçue est supérieure à celle des concurrents.

Une proposition de valeur souligne d'un côté ses bénéfices clefs, en quoi ils sont meilleurs que ceux des offres concurrentes et sur quoi ils reposent (attributs clefs de l'offre, savoir-faire, etc.) et de l'autre, les coûts saillants et la façon dont on a cherché à les réduire (prix, effort, temps, risque…).

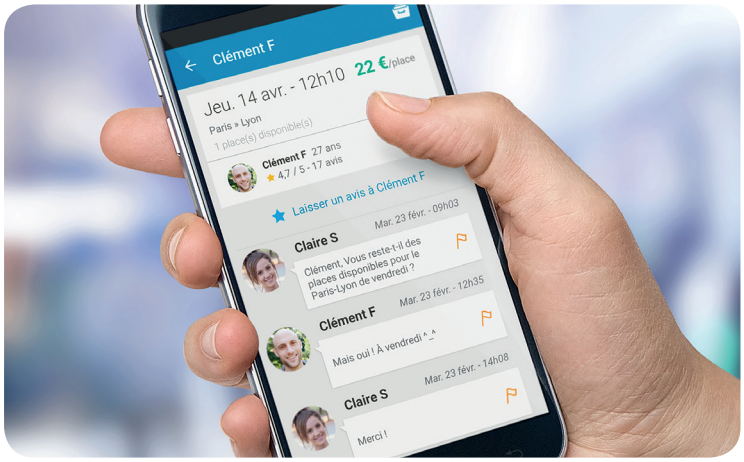
Une proposition de valeur n'est pas une liste de fonctionnalités, mais l'offre telle que le client peut la percevoir en termes de coûts et de bénéfices. En la lisant, on doit parfaitement comprendre ce qu'est l'offre et comment elle se situe sur le marché.

Exemple

- Voici quelle pourrait être la proposition de valeur de BlaBlaCar si on devait la rédiger (le premier paragraphe décrit le concept et ses bénéfices, le second ses coûts et contraintes) :

  BlaBlaCar est une plateforme de covoiturage qui met en relation des conducteurs et des passagers souhaitant partager le trajet et les frais associés. C'est une façon simple, conviviale et économique de voyager d'une ville à l'autre et de réduire ses coûts de transport. Pour cela, BlaBlaCar s'appuie sur une communauté d'utilisateurs et propose un service en ligne simple d'usage et sécurisé, où les conducteurs publient leur trajet et les places disponibles et où les passagers achètent leur place.

  Le conducteur propose un prix de transport calculé par l'entreprise (en fonction du nombre de kilomètres, de la consommation d'essence, des péages…) qu'il peut ajuster dans la limite de 40 %, et auquel BlaBlaCar ajoute des frais de réservation d'environ 20 %. Le prix n'a



© BlaBlaCar

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Notre conseil

C'est un exercice très utile que de chercher à formaliser sa proposition de valeur, quand on analyse son offre ou qu'on cherche à concevoir une nouvelle offre.

pas pour objet de générer un bénéfice pour le conducteur mais de couvrir ses frais, c'est pourquoi ce mode de transport est très compétitif. Mais la contrainte est que les trajets et les dates recherchés ne sont pas toujours disponibles, qu'il faut se rendre à un point de rencontre et que l'on partage le trajet avec des inconnus.

e. La proposition de valeur faite au marché doit générer de la valeur économique pour l'entreprise

Une source de difficultés dans la politique de valorisation d'une offre tient à la *cohérence nécessaire entre valeur perçue par les clients et valeur économique pour l'entreprise*. Accroître les bénéfices perçus (amélioration du produit ou des services associés, campagnes publicitaires qui mettent en valeur la marque, développement des canaux de distribution et de communication…) ou réduire les coûts perçus a souvent un coût économique pour l'entreprise. Ces investissements sont-ils compensés par l'augmentation du nombre de produits vendus ou par une augmentation des prix acceptée par les clients ?

La rentabilité ne passe pas nécessairement par un prix élevé contrairement à une idée fort répandue.

Exemples

- Le Dacia Duster est le modèle le plus rentable du groupe Renault alors que sa proposition de valeur est : « Le 4x4 le moins cher du marché, fiable et confortable ».
- La compagnie low cost Easyjet a dégagé un profit six fois supérieur à celui d'Air France en 2015.

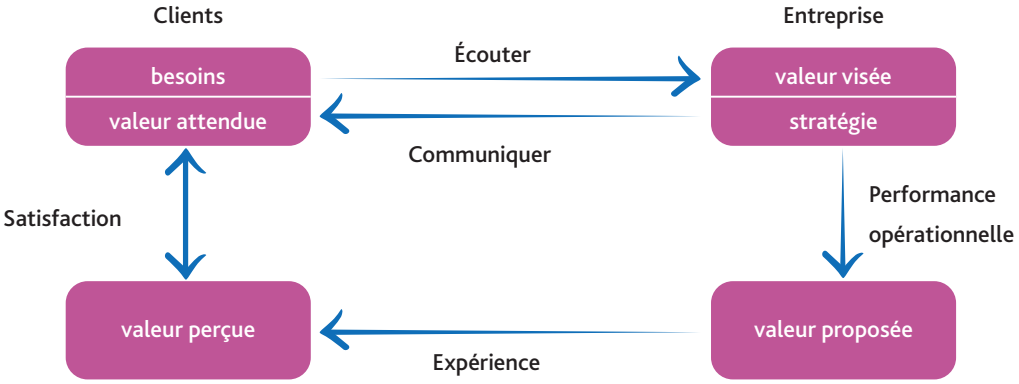
3 Le processus organisationnel de création de valeur et ses difficultés

a. Le processus organisationnel « classique » du marketing

Dans la démarche de création de valeur, le rôle du marketing est important mais non exclusif : les fonctions de recherche et développement (R & D), de production, de vente, de services clients sont aussi impliquées dans le processus. On l'a résumé dans la figure 1.5.

Dans le schéma classique – et idéal – du marketing, l'entreprise identifie des besoins non ou mal satisfaits, ce qui la conduit à concevoir une offre susceptible de répondre à ses attentes (stratégie). Elle peut aussi partir d'une idée propre et la valider auprès des clients (test de concept ou de produit). La R & D et la production doivent avoir ensuite la capacité à réaliser le projet ainsi défini. La communication de l'entreprise influence la perception des clients en transformant les besoins en valeur attendue, c'est-à-dire qu'elle contribue à expliciter et à formaliser les attentes des clients. L'expérience par le client de l'offre se traduit par une valeur perçue qui, si elle est égale ou supérieure à la valeur perçue attendue, conduit à sa satisfaction.

Figure 1.5 Le processus organisationnel de création de la valeur perçue



Exemple

Un chef de produit de la marque Revlon, en étudiant attentivement des études qualitatives menées auprès de consommatrices de rouge à lèvres, constata qu'elles reprochaient à celui-ci de transférer, c'est-à-dire de ne pas tenir sur les lèvres et de laisser des traces sur les verres ou ailleurs. Il demanda à la R & D de créer un rouge à lèvres qui ne transfère pas, ce qui fut fait. L'entreprise lança alors une campagne de promotion très forte sur ce nouveau produit appelé ColorStay (couleur reste) avec la promesse suivante : « Won't kiss off ! » (il ne transférera pas). Les clientes constatèrent à l'expérience que le produit tenait ses promesses et ColorStay conquit jusqu'à 25 % du marché des rouges à lèvres aux États-Unis.



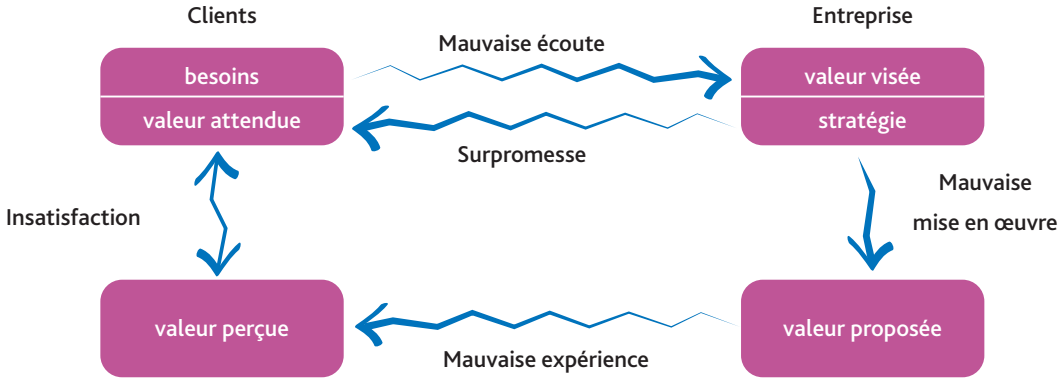
Double page de publicité annonçant le lancement de ColorStay

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

b. Un processus difficile à mettre en œuvre

Toutefois, ce processus vertueux peut avoir de nombreux ratés comme l'illustre la figure suivante.

Figure 1.6 Les difficultés de création de valeur



L'entreprise peut mal interpréter les signaux des clients ou mal définir la stratégie. La mise en œuvre par la R & D, les équipes marketing ou la production peuvent aboutir à un produit qui ne correspond pas à l'offre voulue. Les conditions d'utilisation du bien ou la prestation de service peuvent mal se passer, détériorer la valeur perçue et créer un écart négatif par rapport aux attentes. L'entreprise peut aussi surpromettre, augmentant ainsi le niveau des attentes et créant de l'insatisfaction.

Exemple

Bernard Darty, le fondateur légendaire de la chaîne éponyme disait qu'une grande publicité était une promesse que la réalité dépasse. Ainsi, quand ses services de maintenance lui annoncèrent qu'ils pouvaient dépanner les clients dans la demi-journée, il décida de dire que Darty s'engageait à dépanner dans la journée mais il ajouta qu'il jugerait son service après-vente sur les dépannages dans la demi-journée. Forte pression sur les employés, forte image du service après-vente.

c. La conception d'une proposition de valeur peut suivre de nombreuses voies

Ce schéma reproduit un modèle classique, mais pourtant difficile à mettre en œuvre, du marketing. Un client n'a pas pour rôle d'inventer, mais on peut inventer en rebondissant sur un problème qu'on a identifié chez ou avec lui. En ce sens, l'observation directe comme l'écoute des clients par les études de marché sont une source d'inspiration.

Mais c'est loin d'être le seul modèle. Internet a *a contrario* favorisé les appels à idées en ligne : les clients proposent des concepts innovants. Un troisième cas de figure est celui où *l'innovation* ne commence pas par l'écoute du client. On peut concevoir une offre par inspiration, parce qu'on a expérimenté un problème ou vécu une frustration, parce qu'on reproduit une innovation qu'on a vue ailleurs, parce qu'on attrape une bonne idée dont on vous parle, etc.

Exemple

En 2008, les deux fondateurs d'Uber, Travis Kalanick et Garrett Camp assistent à la conférence LeWeb à Paris et, voulant se déplacer en taxi, ils eurent de vraies difficultés à en trouver quand ils en avaient besoin. Ils constatèrent que l'expérience des taxis parisiens est aussi mauvaise qu'à San Francisco. Cherchant alors une idée de nouvelle entreprise, ils partirent de cette expérience personnelle et imaginèrent une offre qui permette d'appeler une voiture en un clic. Ils consacrèrent l'année et demi suivante à concevoir leur proposition de valeur, la valider et développer l'application qui fit leur succès mondial.

Notre conseil

La créativité est indispensable à l'innovation et elle peut avoir de nombreuses sources. Mais il faut toujours revenir aux clients. Il faut confronter l'idée qu'on a d'une proposition de valeur avec les clients potentiels et les parties prenantes (par exemple les chauffeurs potentiels concernant Uber) pour valider sa pertinence. Les études ou les tests ne sont pas incontournables comme point de départ, mais ils le sont pour valider une proposition de valeur.

SECTION 3

LE MARKETING EST-IL MANIPULATEUR, IDÉOLOGIQUE OU IMMORAL ?

La critique du marketing semble être aussi ancienne que le marketing lui-même. Avant même son avènement, la réclame était dès le XIXe siècle l'objet de contestation ou de mépris. Dans des temps encore plus reculés, si on considère que les sophistes étaient, par certains aspects, les précurseurs des *marketeurs*, Platon est sans doute le premier penseur à nous avoir laissé une trace écrite de cette dénonciation ![1]

Les années 1960 et 1970 ont connu une contestation très active de la société de consommation et du marketing. Souvent d'inspiration marxiste, elle s'est traduite de façon moins politique par le mouvement consumériste et les lois de protection des consommateurs. Par contraste, la contestation du marketing des années 1980 et 1990 s'est bornée à des cercles relativement étroits, et c'est la publication de *No Logo* de Naomi Klein en 2000 qui a rattaché de façon emblématique la critique du marketing aux mouvements antiglobalisation et anticapitalistes en plein essor, pour lui donner une nouvelle vigueur.

La critique du marketing a fait l'objet d'ouvrages entiers, mais on se limitera ici à trois affirmations qui sont au cœur du débat : le marketing est manipulateur ; il est idéologique et propagandiste, et enfin, il est immoral.

1 Le marketing est-il manipulateur ?

Les gens de marketing disent toujours qu'ils répondent aux besoins et attentes des clients alors que leurs critiques soulignent qu'ils poussent les gens à acheter des produits dont ils n'ont pas besoin, à exagérer ou à mentir sur leurs bénéfices, à les manipuler pour mieux vendre.

1. Romain Laufer et Catherine Paradeise, *Le Prince bureaucratique. Machiavel au pays du marketing*, Flammarion, 1982.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

a. L'influence et la manipulation

Peut-on distinguer l'influence, qui est au cœur de la démarche marketing, de la manipulation ? Tous deux relèvent de la *persuasion*, c'est-à-dire d'un pouvoir exercé sur quelqu'un pour le faire ressentir, penser ou agir d'une certaine façon. Tous deux utilisent l'émotion et les biais cognitifs. Pourtant, la manipulation a une connotation beaucoup plus négative que l'influence : elle est généralement associée à l'idée d'influence occulte (le sujet n'est pas conscient d'être influencé), d'absence de choix (le sujet est transformé en objet) et d'intention malveillante.

On peut argumenter qu'à ce titre, le marketing n'est pas manipulateur. En marketing, l'influence est tout à fait explicite : par exemple chacun sait pertinemment que les marques veulent vendre, qu'un packaging est fait pour séduire et qu'une publicité cherche à influencer. De plus, aucune contrainte n'oblige une personne à acheter et les marchés restent de vastes espaces où se confrontent des offres concurrentes. L'intention du marketing marchand, enfin, est de vendre et non pas de nuire aux clients, d'autant que leur fidélité est de plus en plus importante pour les entreprises.

Pour autant, certaines pratiques du marketing sont effectivement manipulatrices. Le « marketing expérientiel » – un grand nom pour dire qu'on se soucie de l'expérience globale du client, dans un magasin par exemple – met en condition le client en s'adressant à tous ses sens. Des célébrités et leaders d'opinion sur Internet se font les porte-parole de marques sans que la nature mercantile de leurs relations avec les marques soit toujours explicite. On a même trouvé le joli terme jargonnant d'*undercover marketing* pour célébrer le fait d'avancer masqué dans sa communication, en se cachant derrière des porte-paroles non déclarés ou en se faisant passer pour un consommateur dans les forums et les réseaux sociaux.

Donnons d'autres exemples. Quand certaines marques réduisent discrètement la quantité offerte d'un produit pour le même prix, elles font croire que le prix est stable alors qu'il a augmenté à volume constant. Lorsqu'un fabricant de cosmétiques vante les résultats miraculeux de sa crème, mais que son étude ne s'appuie que sur la perception subjective d'un panel très limité de clientes, on fait prendre un effet placebo pour un résultat scientifique. Les produits alimentaires et cosmétiques sont plein d'ingrédients mis en avant sur le packaging, qui se retrouvent dans le produit, mais qui n'ont souvent aucun effet actif : du plancton marin ou de l'eau de source de l'Himalaya (*sic*) dans une crème, une plante rare ou aux bénéfices symboliques dans un shampoing, de la gousse de vanille dont on a retiré tout l'extrait dans une crème à la vanille (parce que les petits morceaux noirs font naturel)…

b. Le marketing n'est pas manipulateur par nature, mais il peut l'être dans la pratique

Certaines entreprises mettent un point d'honneur à être parfaitement transparentes vis-à-vis de leurs clients et à ne jamais les induire en erreur, alors que d'autres n'ont pas ces scrupules. Le citoyen doit espérer que les consommateurs sont suffisamment avisés pour ne pas se laisser abuser. Certains abus induisent-ils que les clients se transforment en objets manipulés pour des intentions malveillantes ? En principe non : ne serait-ce qu'en raison des choix qu'offre le marché et des contraintes législatives et réglementaires qui protègent l'information des clients, le droit, la sécurité, la santé, la liberté d'opinion des citoyens. Mais qu'en est-il dans une perspective plus philosophique ?



En annonçant que plus de médecins fument des Camel qu'une autre marque de cigarette, l'entreprise cherchait à associer l'image de santé (les médecins) au tabagisme. La réalité : 6 millions de morts dans le monde, dont 79 000 en France, chaque année.

2 Le marketing est-il idéologique ?

C'est la critique principale des mouvements « antipub », anticapitalistes et altermondialistes : le marketing est mauvais parce qu'il développe une propagande marchande qui fait croire aux gens que leur bonheur est dans la consommation. On dénonce la puissance et la domination exercée sur le marché par quelques grandes marques et entreprises, ainsi que l'envahissement de la sphère publique par les marques. Selon Naomi Klein, les marques, qui permettaient à l'origine d'identifier des produits, sont devenues des styles de vie qui cherchent à s'imposer au public, notamment aux jeunes.

Mais dans quelle mesure ces modes de vie sont-ils imposés ? Beaucoup de marques sont dites « aspirationnelles » dans le jargon du marketing, parce qu'elles représentent un imaginaire auquel les gens *veulent* s'associer. C'est le cas des marques de luxe et des marques fortes. Les gens sont-ils conditionnés par Chanel ou Apple comme ils le seraient par Nike ? N'est-ce pas une analyse trop simpliste et mécanique ?

Bien que la transformation des marques en style de vie, en imaginaire, ne date pas d'aujourd'hui, il est vrai que jamais elles n'ont été aussi nombreuses à rechercher ce statut : être à la fois désirées et représenter bien plus qu'un ensemble de produits sur un marché. Cependant, l'opinion est volatile et la concurrence forte : le pouvoir des marques est souvent transitoire et Diesel pourra demain rejoindre Levi's parmi celles qui ont cessé d'être des mythes.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

a. Rendre le cerveau humain disponible

Plus profondément, le marketing, et son aspect le plus voyant, la publicité, peuvent être perçus comme porteurs d'une idéologie qui est celle de la société de consommation, de la dictature du divertissement, du triomphe de la démagogie. Comme l'écrit avec brio l'académicien Marc Fumaroli : « Les savantes stratégies publicitaires de compulsion, de répétition et de pression opèrent à plein régime. Elles proclament un état d'urgence permanent, elles ne laissent pas souffler. Il faut le reconnaître, elles font de leur mieux pour s'envelopper de bienveillance et même d'humour. La tyrannie qui rebiffe n'est pas leur affaire. Les tourbillons du *marketing* et de l'*entertainment* à grande échelle et à haut rendement qui s'emparent de nous successivement, mais à plein-temps, font alterner la molestation ("vous êtes privés de ce qui vous rangerait parmi les heureux") et la flatterie goguenarde ("mais nous vendons tout ce qui vous manque") […]. Faut-il céder à ce chantage discordant et d'autant plus pressant ? Mais peut-on ne pas céder ? »[1]

Ces propos trouvent une parfaite illustration dans la déclaration plus brutale et prosaïque de Patrick Lelay, alors PDG de TF1 : « Pour qu'un message publicitaire soit perçu, il faut que le cerveau du téléspectateur soit disponible. Nos émissions ont pour vocation de le rendre disponible : c'est-à-dire de le divertir, de le détendre pour le préparer entre deux messages. Ce que nous vendons à Coca-Cola, c'est du temps de cerveau humain disponible. »[2]

Ce mariage du divertissement et du marketing, cette pression à consommer sont réels et pesants ; pourtant ils ne s'imposent pas à tous, partout et tout le temps. Les citoyens ne sont pas des zombies qui marchent au pas cadencé du marché ; ils se dirigent dans un environnement qui est partiellement façonné par le marché, comme il l'est par la politique, les traditions socioculturelles, les classes sociales, la culture, la religion… Dans ce jeu d'influences, le marché est une force puissante, mais il s'inscrit dans un cadre qui le dépasse néanmoins, et il suscite des réactions et des oppositions qui sont autant de contre-pouvoirs.

b. Démagogie et élitisme

Toute l'ambiguïté idéologique du marketing est qu'il a, par nature, une propension démagogique, si on entend par démagogie « dire aux gens ce qu'ils ont envie d'entendre ». Si on veut convaincre, il faut prendre en compte le point de vue de son auditoire : un principe qui remonte… à la rhétorique grecque et latine ! Tout praticien du marketing sait qu'il est bien plus facile d'aller dans le sens de son public (en adaptant sa politique de produit, de prix, de distribution…) que de modifier en profondeur ses attitudes. C'est ce qui explique cette propension à la démagogie du marketing : dire à son public ce qu'il a envie d'entendre et lui donner ce qu'il a envie d'acheter. *Le marketing conforte les opinions, les préjugés et les désirs de ses cibles pour mieux réaliser les objectifs de l'organisation qui l'utilise.*

En ce sens, la critique du marketing – qu'elle vienne de bords opposés de l'échiquier politique – est aussi souvent une critique élitiste contre le mauvais goût populaire, c'est-à-dire le vulgaire, le superficiel, l'artificiel auxquels le marketing est associé. Mais qui décide du bon et du mauvais goût ? de la bonne et de la mauvaise façon

1. Marc Fumaroli, *Paris-New York et retour*, Fayard, 2009, pp. 27-29.
2. Les associés d'IEM, *Les dirigeants face au changement*, Huitième jour, 2004.

de vivre ? La critique élitiste de la société démocratique de consommation – dans laquelle le marketing a trouvé, il est vrai, son terrain de prédilection – n'est en rien illégitime : elle est argumentée et peut paraître à la fois pertinente et nécessaire. Mais qui peut déterminer que cette position est *supérieure* et *meilleure* à celle qui conduit des millions de gens à consommer avec satisfaction les produits de l'industrie du divertissement et des grandes marques ?

Il n'est pas sûr que la masse des populations pauvres dans le monde, qui arrive pour partie à améliorer son niveau de vie, voit d'un mauvais œil la société de consommation, le fait de pouvoir disposer de l'eau courante, d'appareils électroniques, d'appareils de loisir (télévision, musique), de moyens de communication comme le téléphone mobile ou Internet, de moyens de circulation, de produits de soin du corps et de nettoyage, etc. Les plus pauvres dénoncent rarement la société de consommation : ils y aspirent parce qu'elle apporte un niveau de confort qui répond aux désirs humains.

c. Quand consomme-t-on trop ?

Ces arguments et contre-arguments n'épuisent cependant pas le débat sur l'idéologie marchande du marketing. Car on peut tout à la fois reconnaître que consommer est une aspiration légitime et soulever la question de la limite à cette consommation, d'autant plus pressante quand on se soucie de développement durable.

Cette critique de la consommation n'a rien de nouveau. Les philosophes de l'Antiquité n'ont cessé de nous dire que le bonheur ne se trouvait pas dans la possession des biens matériels. Si Epicure écrit bien que « le plaisir est le principe et le but de la vie bienheureuse »[1], contrairement à l'idée populaire, toute sa philosophie souligne que le bonheur réside… dans la limitation des désirs et donc dans la frugalité. Autrement dit, les plaisirs naturels que nous devons rechercher sont simples et les plaisirs vains, comme la gloire (on dirait aujourd'hui : la célébrité), la richesse ou la possession, ne créent pas de bonheur durable. Tout peut se résumer par ce délicieux mot d'esprit de Socrate qui, contemplant la multitude des biens mis en vente sur le marché d'Athènes, s'exclamait : « Que de choses dont je n'ai pas besoin ! »[2]

À partir de quand assez est-il assez ? Quand peut-on parler de surconsommation et de gaspillage ? À partir de quand le marketing pousse-il à acheter des produits dont nous n'avons pas besoin ?

Les rayons des magasins sont encombrés de produits et d'« innovations » plus anecdotiques les unes que les autres, parce que les marques doivent défendre leurs parts de marché et que les clients s'ennuient vite. Mais qui doit décider que ces produits ne méritent pas d'être achetés, sinon les clients eux-mêmes ? C'est une chose d'adopter un mode de consommation frugal, parce qu'il procure l'indépendance financière, parce qu'il écarte du mirage de la vanité, parce qu'il s'accompagne de la recherche d'une vie qui a plus de sens, c'en est une autre que de vouloir transformer cette aspiration personnelle en politique publique pour l'imposer à autrui.

Une société libérale – au sens de respect des libertés privées et publiques – y répugne au nom de la responsabilité individuelle. Les mouvements appelant à

1. Epicure, *Lettre à Ménecée*, 31.
2. Diogène Laërce, *Vie, doctrine et sentences des philosophes illustres*, livre II, chap. V, 25.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

la « déconsommation » sont parfaitement légitimes dans une société qui valorise la liberté individuelle, mais au nom de quoi ceux qui dénoncent les méfaits de certains modes de vie devraient-ils imposer leur opinion aux autres et définir ce qu'ils sont autorisés à faire et à acheter ? Certains ont une réponse : au nom de l'intérêt général. C'est au nom de cet intérêt supérieur qu'on a réglementé l'usage du tabac ou de l'alcool, la publicité des produits alimentaires, et qu'on impose des taxes carbone. Demain, sous la pression de minorités actives et influentes, ce principe peut prévaloir dans d'autres aspects qui touchent au mode de vie et au mode de consommation, une sorte de consommation « politiquement correcte. » La question de la légitimité de l'utilisation de la contrainte réglementaire (interdiction, taxation…) peut difficilement être tranchée dans un sens ou dans l'autre sur la base d'un principe absolu : elle est très largement relative à l'opinion publique et à ses évolutions.

3 Le marketing est-il immoral ?

Faire acheter ce dont les gens n'ont pas besoin, les influencer de façon occulte, survendre les produits, promouvoir une idéologie de la consommation au détriment du développement durable, justifier une société capitaliste inégalitaire… ces critiques ont trait à la légitimité du marketing et, en dernier recours, à sa moralité.

a. Enseigner la morale ?

L'enseignement de l'éthique dans les écoles de commerce est une mode qui n'a guère pris en Europe, non en raison de l'immoralité foncière de leurs responsables ou de la nature de l'enseignement, mais plus largement parce que la morale est perçue comme largement subjective. Chacun s'accorde sur le respect des lois et règlements – et les praticiens du marketing y sont soumis comme tout le monde. On peut aussi s'accorder sur des règles déontologiques, qui sont généralement liées à un métier. L'Esomar par exemple, association professionnelle européenne des sociétés d'études de marché, a édicté un code déontologique que chaque membre se doit d'appliquer. Mais la morale est souvent considérée comme une affaire de convictions trop personnelles pour être enseignées, ou relevant de la religion (ce qui, dans une société laïque, est la même chose, la religion étant une affaire privée).

Les étudiants en marketing suivent donc des enseignements qui questionnent rarement – voire jamais – la moralité des pratiques marketing (leur légalité ou illégalité est en revanche enseignée). Cela pose peu de difficultés si on adhère à la définition du marketing de l'American Marketing Association : le marketing y est moral par principe puisque, au final, son action « bénéficie à l'organisation et à ses parties prenantes » (le terme utilisé est *stakeholders*, qui signifie clients, actionnaires, collaborateurs, pouvoirs publics…). Or la section 1 a contesté une telle pétition de principe : rien ne permet de démontrer qu'en règle générale, les intérêts de l'entreprise (ou de l'organisation) soient les mêmes que ceux des clients ou des collaborateurs. Le *Mercator* souligne dans sa définition que la finalité du marketing est d'agir dans l'intérêt de l'organisation qui la pratique (que ce soit pour faire acheter, faire voter…). Est-ce dire que la perspective de cet ouvrage est cynique ?

b. Le marketing est amoral, mais les responsables marketing ne doivent pas l'être

Selon nous, cette approche n'est ni cynique, ni vertueuse. Le marketing est fondamentalement un moyen d'action au service des organisations et ce n'est pas l'outil qui détermine la moralité des actions et leurs finalités.

Cette approche, loin d'exempter les gens de marketing de toute responsabilité, ne fait que la souligner. Autrement dit, la légalité et l'efficacité des actions marketing ne sont pas une garantie de moralité. Par exemple, quand on crée et qu'on promeut des bières fortement alcoolisées parce qu'on a constaté que beaucoup de jeunes boivent de la bière pour s'enivrer, on répond aux attentes de la cible et on développe son chiffre d'affaires. Mais dans le même temps, on encourage l'alcoolisme des jeunes, qui est un problème majeur en matière de santé publique et de sécurité routière. Les responsables marketing et les responsables d'entreprise ont-ils pris la mesure de leur responsabilité dans cet exemple ? La question vaut aussi pour le développement de certains types de voitures, l'industrie agroalimentaire qui favorise la surconsommation de sucre dangereuse pour la santé, l'utilisation de certains composants ou emballage des produits, les méthodes de persuasion utilisées, etc.

L'arbitrage entre l'efficacité à court terme et l'intégrité et la crédibilité à long terme est une question que les gens de marketing doivent se poser et doivent poser au nom de leur organisation et à titre personnel. Les réponses que les responsables apporteront – ou non –, constitueront un enjeu de plus en plus important dans l'opinion publique pour la légitimité des organisations et celle du marketing.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.



©oneinchpunch - Shutterstock.com

Partie 1

Étudier les marchés

Pour pouvoir s'adapter à ses publics, leur faire une proposition de valeur attrayante et les influencer, une entreprise (ou plus généralement une organisation) doit les connaître et les comprendre. C'est le propos de l'étude des marchés, qui constitue le fondement des décisions de marketing. Les trois chapitres de cette première partie lui sont consacrés.

Le premier d'entre eux traite des différentes façons de savoir quel est son marché pour pouvoir ensuite l'évaluer (chapitre 2).

Le deuxième chapitre présente les méthodes et les techniques des études de marché, ainsi que l'analyse des données directement issues des clients. Le *data marketing* est une discipline relativement récente mais qui connaît un essor très important (chapitre 3).

Le troisième chapitre analyse les comportements du consommateur : on y développe les théories et les modèles explicatifs des processus de décision hors ligne et en ligne (chapitre 4).

Plan de la partie

Chapitre 2 Qu'est-ce qu'un marché ? 27

Chapitre 3 Le comportement des consommateurs 53

Chapitre 4 Études de marché et data marketing 117



©Anton_Ivanov - Shutterstock.com

L'art contemporain comme marché

Le chiffre d'affaires global du marché de l'art contemporain était de 1,5 milliard d'euros en 2016 (12 % du marché de l'art), soit un doublement en l'espace de dix ans[1] qui s'explique par le volume plutôt que par la valeur : le nombre d'œuvres vendues a été multiplié par quatre.

Si le segment des œuvres à plus de 500 000 € pèse très peu en volume, leur poids en valeur est déterminant. Jean-Michel Basquiat, Jeff Koons et Christopher Wool représentent à eux trois 19 % du marché mondial en valeur ! Une seule toile de Basquiat a atteint 57,3 millions d'euros. Les États-Unis représentent 38 % des recettes mondiales, suivis du Royaume-Uni (27 %) et de la Chine (24 %). Du reste, les artistes chinois représentent 39 % des ventes.

Le marché est tiré par l'accroissement du nombre de collectionneurs, leur rajeunissement, l'extension du marché à l'Asie et par l'industrie muséale (700 nouveaux musées par an) !

Le marché de l'art contemporain, comme tout autre marché, peut donc s'analyser en volume et en valeur, en termes d'offre et de demande, se segmenter par marché géographique ou par type de produits, pour en comprendre la situation présente et l'évolution. L'objet de ce chapitre est d'étudier ces différentes approches d'un marché.

1. Artprice, *Le rapport annuel sur le Marché de l'Art Contemporain 2016*.

Chapitre 2

Qu'est-ce qu'un marché ?

Cette question peut paraître académique, car comment un praticien pourrait-il bien se demander quel est son marché ? Sa définition n'est-elle pas évidente pour tout manager ?

Eh bien, non ! Il existe de nombreuses façons de comprendre et de définir son marché. Cela relève pour une part d'un choix et pour une autre d'une saine analyse car se tromper de marché est une erreur qui peut coûter cher…

Une fois son marché défini, il faut encore évaluer sa taille et son potentiel.

Il faut également comprendre sa dynamique et sa logique : comment décompose-t-on la demande et en comprend-on les ressorts ? Quels sont les acteurs qui structurent le marché ? Quels sont les facteurs susceptibles de le transformer ?

Autant de questions dont la réponse détermine la politique marketing, à savoir choisir ou éviter des marchés, savoir où et comment investir ses efforts, quel public viser en priorité ou de façon secondaire…

Plan du chapitre

Section 1
Qu'est-ce qu'un marché ? Trois approches complémentaires 28

Section 2
La diversité des marchés 34

Section 3
L'analyse quantitative des marchés en volume et en valeur 39

Section 4
L'analyse des facteurs d'environnement 49

SECTION 1

QU'EST-CE QU'UN MARCHÉ ? TROIS APPROCHES COMPLÉMENTAIRES

Nous proposons ici trois approches complémentaires de la définition d'un marché, qui ont chacune leur intérêt et leurs limites.

1 La rencontre organisée d'une offre et d'une demande (solvable)

De même qu'une place de marché est un lieu physique où se rencontrent des acheteurs et des vendeurs, de même un marché pris dans son sens général est d'abord la rencontre d'une offre et d'une demande. Ce sont les conditions *sine qua none* d'un marché.

Un marché est un espace où s'organise la rencontre d'une offre et d'une demande en vue d'un échange.

Autrement dit :

- un marché est un espace, qui peut être aussi bien physique qu'immatériel (pensons à Internet), c'est-à-dire un lieu de rencontre ;
- c'est un lieu où l'échange est organisé : il suit des règles de fonctionnement qui le rendent possible ;
- dans cet espace se rencontrent l'offre sous forme de produits (biens ou services) présentés par des producteurs ou des distributeurs et la demande, c'est-à-dire des clients.

Notre conseil

Si le marché est la rencontre d'une offre et d'une demande, la difficulté pour le praticien est de bien définir l'offre (quel est l'espace concurrentiel ?) et la demande (qui sont les clients ?), points abordés plus loin.

Exemple

Sur le marché électoral, se rencontrent une offre (candidats) et une demande (électeurs), en fonction de règles institutionnelles. L'échange n'est pas monétaire, mais prend la forme d'un vote.

Mais si on parle de façon plus restrictive du marché en termes économiques – ce sur quoi se concentre le *Mercator* – il faut ajouter une quatrième condition : seule la demande solvable fait un marché : si elle n'est pas solvable faute de pouvoir d'achat ou en raison de prix trop élevés, il n'y a pas de transaction possible, donc pas d'échange.

2 Un système d'interactions entre cinq grands types d'acteurs

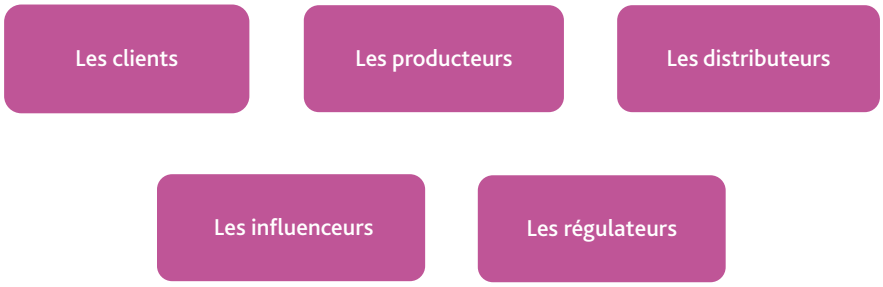
Dans cette acception, le marché est d'abord un jeu entre acteurs qui créent et qui font vivre un espace de transaction par le biais d'interactions. C'est l'approche stratégique d'un marché.

> Le marché est un système d'interactions entre des publics, qui peuvent être composés d'individus, d'entreprises ou d'institutions qui jouent un rôle direct ou indirect dans la transaction.

On peut distinguer cinq catégories d'acteurs :

- Les *clients* susceptibles d'acheter un produit : il peut s'agir d'individus ou d'organisations, ils peuvent être les utilisateurs du produit ou non (pensons à un acheteur en entreprise, qui achète un produit qui ne lui est pas destiné).
- Les *producteurs* : il faut ici distinguer l'entreprise qui est l'objet ou le sujet de l'analyse du marché, des concurrents, qu'il est plus ou moins facile de définir.
- Les *distributeurs* qui mettent à disposition le produit (il existe des cas de distribution directe par les producteurs eux-mêmes).
- Les *influenceurs* susceptibles d'orienter la décision des acheteurs : il faut distinguer les préconisateurs (amis, famille, autres clients, journalistes, experts…) qui influencent la décision, des prescripteurs qui, bien qu'ils n'achètent pas le produit, déterminent ce qu'achète le client (par exemple le médecin qui prescrit des médicaments).
- Les *institutions* qui régulent le marché, tels le législateur ou des organismes publics (autorités de la concurrence, etc.).

Figure 2.1 Les cinq grands types d'acteurs d'un marché



Notre conseil

La difficulté pour le praticien est à la fois de bien identifier ces différents acteurs et de comprendre leur rôle et l'influence qu'ils peuvent avoir sur le marché (le rapport de force). Il faut analyser ce système d'interaction si on veut comprendre comment fonctionne le marché et comment s'insérer dans ce jeu d'acteurs pour avoir l'influence la plus efficace.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

MINI CAS

Les cinq grands types d'acteurs du marché des médicaments sur ordonnance

La consommation de médicaments sur ordonnance en Europe dépend des *acheteurs* et des *consommateurs* eux-mêmes, qu'il s'agisse d'organisations (par exemple, les hôpitaux) ou de particuliers (les « ménages »). La première étape de toute étude du marché constituera à en connaître le nombre, les caractéristiques, les habitudes, les attitudes et les besoins. On pourra éventuellement segmenter ce public en sous-ensembles aux besoins et comportements différents.

Mais le comportement de ces clients est influencé par quatre autres types d'acteurs.

D'abord les *producteurs* d'analgésiques et des autres produits qui répondent aux mêmes besoins. Les décisions des laboratoires en matière de produits offerts, de prix pratiqués, d'efforts promotionnels, peuvent faire varier la consommation du produit. Mais tous les producteurs n'ont ni le même poids, ni la même influence et l'étude des principaux producteurs peut être très éclairante pour comprendre le marché et son évolution.

Ensuite il y a les *influenceurs* éventuels, et en premier lieu les prescripteurs que sont les médecins. Leur rôle varie : certains produits ne sont vendus que sur ordonnance, alors que d'autres peuvent être à la fois prescrits et achetés sans ordonnance par les consommateurs. Il faut étudier le nombre, les caractéristiques, les habitudes, les attitudes et les besoins des médecins qu'on segmentera éventuellement.

En quatrième lieu, on tiendra compte des *distributeurs* de produits pharmaceutiques, c'est-à-dire des grossistes et des pharmaciens, ces derniers jouant parfois aussi le rôle d'influenceur ou de prescripteur. Dans certains pays (comme la France), le pharmacien peut substituer un médicament générique à la marque prescrite par le médecin. Leur politique d'achat, de mise en avant promotionnelle, leur implantation sont autant de facteurs qui influencent le marché et son évolution.

Enfin, le cinquième type d'acteur sont les *autorités de régulation*, qui vont autoriser ou non la mise sur le marché du médicament, déterminer s'il n'est accessible que sur ordonnance ou pas (OTC pour *over the counter* dans le jargon de la pharmacie), ainsi qu'éventuellement son prix et son taux de remboursement.



© Yann Geoffray – Flickr

3 Un espace concurrentiel défini par des offres substituables

Cette approche est celle du marché pertinent d'une offre, qui souligne qu'un marché est un espace concurrentiel, ce qui permet d'identifier ses clients et ses concurrents.

Le marché pertinent d'un produit est l'espace de marché dans lequel il est en compétition avec d'autres produits que l'acheteur juge substituables.

C'est toujours le client qui est le juge, il faut donc analyser les offres à partir du point de vue des clients. Il est ainsi faux de dire qu'un produit innovant n'a pas de concurrence faute de produit similaire sur le marché : le client résout toujours son problème d'une façon ou d'une autre. L'opportunité de marché vient du fait qu'on peut proposer une meilleure façon de le résoudre.

Définir son marché avec cette approche est parfois très simple : le sel ou encore des réfrigérateurs sont par exemple des catégories de produits sans concurrents ou substituts proches. Mais la difficulté pour le manager est souvent de comprendre le degré de substitution possible entre produits.

Exemples

- L'explosion du marché des smartphones depuis le lancement de l'iPhone en 2007 a entraîné une vague de substitutions qui a affecté profondément des marchés éloignés de la téléphonie, et aussi différents que ceux des appareils photos, caméras vidéo, lecteurs de musique, montres et réveils, consoles de jeux, appareils GPS…
- Le marché des vols intérieurs est celui du transport aérien. Air France sur son marché national a donc des concurrents sur les lignes intérieures comme easyJet. Mais chaque ouverture d'une ligne TGV a un impact direct sur l'activité des vols intérieurs : toute une partie du trafic se déporte de l'avion vers le train, comme la première ligne Paris-Lyon, puis Paris-Marseille et aujourd'hui Paris-Bordeaux. La définition du marché pertinent n'est donc pas celui du transport intérieur aérien, mais celui du transport interurbain.

Notre conseil

En règle générale, lorsqu'une entreprise souhaite mesurer et analyser un marché sur lequel elle est présente ou sur lequel elle envisage d'entrer, elle a intérêt à le définir d'une manière large, en y incluant non seulement les produits directement concurrents des siens, mais aussi ceux qui sont susceptibles de s'y substituer parce qu'ils répondent aux mêmes besoins.

FOCUS

Le marché pertinent d'une marque

Si on s'intéresse à la définition du marché d'une marque plutôt que d'un produit, on dira que le marché pertinent de la marque est l'espace où cette marque est légitime, c'est-à-dire où sa promesse est (ou peut être) crédible et forte pour les clients.

On voit dans les deux exemples donnés plus haut qu'il faut distinguer plusieurs niveaux de concurrence :

1° La concurrence directe

C'est une *concurrence interproduits* dans le même segment de marché. Les concurrents directs proposent le même type de produits et la substitution y est la plus aisée. Par exemple, Free est un concurrent direct d'Orange, AXA est un concurrent direct d'Allianz, Samsung est un concurrent direct d'Apple.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

2° La concurrence indirecte

C'est une *concurrence intersegments*. Deux produits appartenant à deux segments différents sont en concurrence pour satisfaire les mêmes besoins : lignes aériennes intérieures et train (transport interurbain), tablettes et PC, appareils photos et smartphones (pour la prise de photo)…

3° La concurrence générique

La concurrence générique est celle d'offres tout à fait différentes, mais qui satisfont les mêmes besoins.

Exemples

- L'innovation numérique fait surgir de nouveaux types de concurrents sur des marchés traditionnels. Par exemple, dans le transport ferroviaire, la concurrence directe est faible en France (peu de concurrents à la SNCF), la concurrence indirecte est intense (compagnies aériennes, compagnies de bus avec la libéralisation Macron) et la concurrence générique, ancienne avec le transport en voiture des particuliers, s'est intensifiée avec le covoiturage : Blablacar est une alternative au train d'autant plus attractive que ses prix sont bas.
- Les « tutos » de bricolage, ou petits films pédagogiques en ligne qui expliquent la façon de réaliser une opération de bricolage connaissent un grand succès sur Internet (atteignant parfois plus d'un million de vues). Grâce à eux, de nombreux particuliers se sont lancés dans des travaux de réparation ou d'amélioration de leur domicile plutôt que de faire appel à des professionnels, renforçant ainsi la concurrence générique de ces derniers.

Notre conseil

Ces trois niveaux de concurrence permettent de définir de façon plus ou moins restrictive l'espace concurrentiel du marché, c'est-à-dire le degré de substitution entre offres. Il est souvent intéressant d'aborder ces trois niveaux car chacun peut enrichir la compréhension qu'on a du marché.

FOCUS

La complémentarité des trois approches du marché

Ces trois approches du marché ne sont pas dissociées, elles sont complémentaires, comme trois poupées russes qui s'emboîtent :

1) Il n'y a pas de marché sans rencontre organisée d'une offre et d'une demande, c'est la condition *sine qua none*.

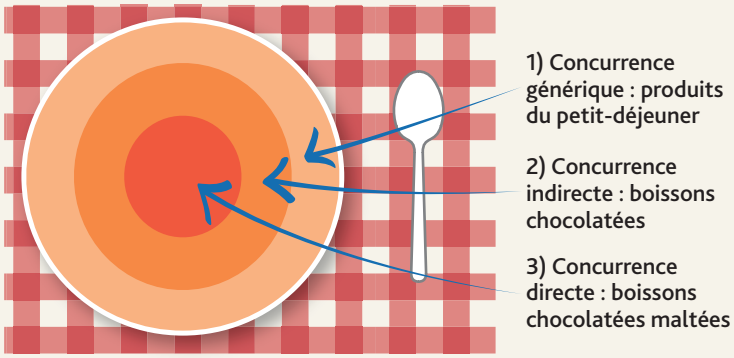
2) Sur ce marché, l'offre et la demande s'incarnent dans des acteurs : ce ne sont pas des concepts désincarnés, mais des producteurs et concurrents qui adoptent des stratégies différentes et des clients au comportement complexe. De plus l'organisation d'un marché passe par l'intervention d'autres types d'acteurs comme les influenceurs, les distributeurs ou les régulateurs.

3) Enfin, pour l'action marketing, la délimitation de son marché dans cet ensemble passe par l'identification des offres substituables, qui repose sur la perception des clients et l'analyse des types de concurrence.

MINI CAS

Quel est le marché d'Ovomaltine ?

Ovomaltine est une marque suisse centenaire dont le produit phare est la poudre chocolatée maltée. Quel est son marché, du plus large au plus spécifique ?



1) Le marché du petit-déjeuner représente plus de 80 % des occasions de consommation d'Ovomaltine : la marque se trouve en concurrence avec le café, le thé, le chocolat, le jus d'orange, le lait, les céréales, les yaourts et autres produits pour petits-déjeuners.

Cette approche *générique* permet de voir que les évolutions du mode de consommation du petit-déjeuner vont affecter les ventes d'Ovomaltine. Par exemple, si de plus en plus de consommateurs sautent le petit-déjeuner ou n'ont pas le temps de le prendre à table, c'est une menace pour Ovomaltine, en même temps qu'une opportunité (imaginer d'autres produits, se centrer sur d'autres moments de consommation…). Mais le marché ainsi défini est très vaste, ce qui ne permet guère d'adopter une politique concurrentielle fine.

2) Le marché des boissons chocolatées : Ovomaltine est en concurrence avec des marques comme Nesquik, Poulain, Banania, etc.

Cette deuxième approche du marché est celle de la *concurrence indirecte* (les boissons maltées et les boissons chocolatées sont deux segments distincts). Elle met directement face à face Ovomaltine avec des poids lourds du secteur et cela souligne les contraintes (notamment de moyens financiers et marketing) qui pèsent sur la marque face à ses concurrents : Ovomaltine, avec moins de 5 % du marché en valeur devient presque un acteur marginal.

Mais cette définition du marché tend à gommer les spécificités de la marque et on ne comprend pas alors comment elle peut avoir un référencement en magasin aussi exceptionnel (100 % en hyper et plus de 80 % en supermarchés). Ce niveau d'analyse est donc pertinent pour comprendre les menaces concurrentielles, mais l'est moins pour comprendre les spécificités de la marque Ovomaltine.

3) Le marché des boissons chocolatées maltées : Ovomaltine est en *concurrence directe* avec Tonimalt et les marques de distributeurs (très peu présentes sur le segment).

Ce troisième niveau d'analyse est celui du segment de marché sur lequel se trouve Ovomaltine. Sur ce segment, Ovomaltine est la référence du marché et représente la catégorie à elle toute seule, ce qui permet de comprendre son excellent taux de référencement et une politique de prix élevé justifiée par sa différence.

Ces trois niveaux d'analyse, qui permettent de définir la concurrence générique, indirecte et directe, sont tous trois utiles et complémentaires : ils apportent chacun des éléments d'information spécifiques pour comprendre Ovomaltine et son marché.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

SECTION 2

LA DIVERSITÉ DES MARCHÉS

Le marketing étant une discipline et un métier, il s'accompagne d'une terminologie dans laquelle on peut se perdre et qui peut prêter à confusion.

Les marchés étant très divers, on peut parler de marché pour désigner des réalités différentes. Par exemple, les syndicats professionnels et les études sectorielles définissent des marchés d'une façon parfois fort différente de celle des marketeurs. De même, on distingue un marché et un segment de marché, mais on parle parfois de marché pour parler d'un segment.

Il faut donc être conscient de la diversité des marchés dont on parle pour bien en parler.

1 Du marché générique à la niche

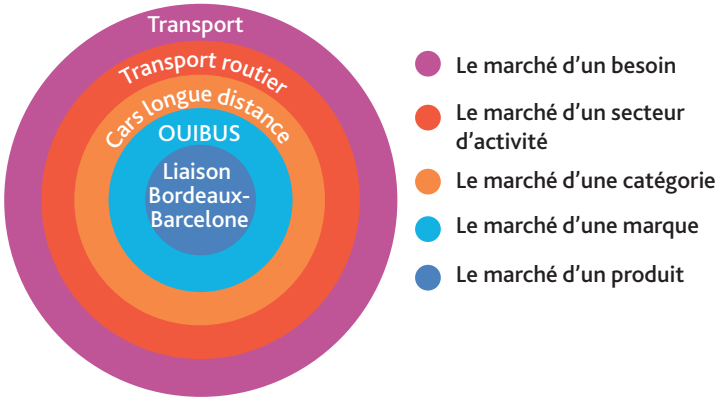
a. Le niveau d'analyse des marchés : du besoin au segment

Un marché peut être étudié à différents niveaux d'analyse selon son degré de généralité. On peut en distinguer cinq, du plus général au plus spécifique :

- Le *marché d'un besoin* ou d'un type de consommation. On l'appelle parfois *marché générique*. Par exemple, le marché des loisirs ou le marché du transport. Ces marchés regroupent plusieurs secteurs d'activité, de nombreuses catégories de produits et des populations de clients très diverses. Il est donc indispensable de segmenter ces marchés pour mieux comprendre leurs évolutions.
- Le *marché d'un secteur d'activité* : c'est une façon particulière de répondre à des besoins qui se traduit par une filière économique. À l'intérieur du marché du transport, on peut par exemple identifier le marché du transport aérien ou celui du transport ferroviaire.
- Le *marché d'une catégorie de produits* : c'est un segment du secteur d'activité. Au sein du marché de l'informatique (secteur d'activité), on peut ainsi distinguer le marché des gros ordinateurs, des PC, des tablettes, etc. Chacun de ces marchés relève de l'informatique, mais couvre des catégories de produits distinctes.
- Le *marché d'une marque* : une marque ne couvre pas nécessairement l'ensemble d'une catégorie de produits. Le marché d'une marque est la partie du marché de la catégorie de produits où elle est présente par son offre. Si l'entreprise vend tous les types de produits à tous les niveaux de prix, le marché de la marque est identique à celui de la catégorie de produits. Si ce n'est pas le cas, le marché de la marque doit être défini de façon plus restrictive. Par exemple, sur le marché des smartphones (catégorie de produits), Samsung couvre l'ensemble de la gamme, alors qu'Apple n'est présent que dans le haut du marché : la façon d'analyser le marché de la marque sera différent dans chacun des cas.
- Le *marché d'un produit* (bien ou service) : c'est le niveau d'analyse le plus fin pour définir un marché. C'est le segment auquel appartient un produit dans la

catégorie de produits. Par exemple : le prix moyen d'une tablette en France est de 240 € en 2016 selon le cabinet GfK, mais les tablettes Galaxy Tab PRO sont des produits haut de gamme de Samsung, vendus à plus de 1 000 €. Le marché de ces produits est donc celui du segment haut de gamme du marché des tablettes.

Figure 2.2 Du marché d'un besoin au marché d'un produit



FOCUS

Marché et segment

Un segment est un marché dans un marché, autrement dit, c'est une partie du marché qu'on distingue du reste du marché.

On parlera donc de *segment* ou de *marché* en fonction du niveau d'analyse. Quand on se concentre sur un produit ou une catégorie de produits, on peut bien parler de marché à leur propos. Quand on passe à un niveau d'analyse plus général (la catégorie de produits pour le produit, ou le secteur d'activité pour la catégorie de produit…), le *marché* précédent devient un *segment* dans un marché qui les englobe.

Il faut bien souligner ici que ces cinq niveaux d'analyse ne relèvent pas d'approches différentes : ils sont parfaitement complémentaires. Une entreprise a besoin d'étudier le *marché d'un produit* pour déterminer la meilleure politique du produit qu'elle commercialise (par exemple le marché du haut de gamme des tablettes pour déterminer la politique commerciale des Samsung Galaxy Tab PRO). Mais ce marché dépend de l'évolution de la catégorie de produits dans son ensemble (les tablettes), ou du secteur d'activité (l'informatique) ou même d'un besoin (usage professionnel). À chacun de ces niveaux d'analyse, les facteurs explicatifs à prendre en compte peuvent changer.

b. La taille des marchés : très grands marchés, marchés moyens, petits marchés et niches

Le niveau d'analyse induit un effet de taille : le marché d'un besoin est nécessairement beaucoup plus vaste que celui d'un produit. Mais tous les marchés d'un

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

besoin n'ont pas la même dimension et tous les secteurs d'activité n'ont pas la même taille, etc. Aux deux extrêmes, on trouve :

- Les *très grands marchés* : marchés de masse des produits de grande consommation (café, eau minérale, produits frais), marchés de biens d'équipement (automobile), marchés de matières premières (pétrole), etc. Ce sont des marchés qui s'évaluent en dizaines et centaines de milliards d'euros.
- Les *niches* : ce sont des marchés de petite taille, en dizaines ou centaines de millions d'euros. Mais un petit marché n'est pas nécessairement une niche : elle n'existe que si elle est défendable, notamment par des barrières à l'entrée qui la protègent de la menace de nouveaux entrants. Ce qui donne la définition suivante :

Une niche est un marché étroit, qui bénéficie de barrières à l'entrée et dans lequel les entreprises sont relativement protégées de la concurrence.

Si toute niche qui se développe est, un jour ou l'autre, attaquée par la concurrence, l'initiateur de la niche est souvent cependant en bonne position pour résister.

Exemple


©aquanaut - Depositphotos

GoPro est une caméra vidéo miniature, aisément transportable, imperméable et antichoc, dont le premier modèle a été lancé en 2005, créant ainsi la catégorie des caméras d'action. Elles sont utilisées par les pratiquants de sports aquatiques, de glisse, mécaniques pour filmer leurs exploits (par exemple Felix Baugmartner filmant son saut de 40 000 mètres) ou plus simplement leurs bons moments… Elles permettent de faire des films d'excellente qualité en condition extrême, qui sont souvent diffusés ensuite sur YouTube et les réseaux sociaux (une application est prévue pour cela). Ce marché de niche a permis à l'entreprise de vendre en 2015 6,6 millions de caméras pour 1,6 milliard de chiffres d'affaires ! Mais avec de telles ventes, le marché a cessé d'être de niche pour devenir un segment attractif pour les géants de l'électronique qui ont lancé leur modèle concurrent. Cette pression concurrentielle a conduit à une chute des ventes de GoPro en 2016, des pertes et un plan de licenciements.

On observera que l'importance d'un marché dépend de la taille de l'entreprise qui l'évalue. Pour un petit apiculteur qui a une cinquantaine de ruches, le marché français du miel est un très grand marché alors qu'une multinationale de l'agroalimentaire le considérera comme un tout petit marché.

2 L'interdépendance des marchés

a. Les marchés induits et les marchés captifs

Quand on étudie un marché, son évolution et ses perspectives, il est très important de savoir s'il relève des marchés induits ou captifs.

Les marchés induits, ou ventes liées, sont des marchés qui dépendent de façon directe d'un autre marché.

Il ne s'agit pas ici d'offres substituables, mais complémentaires. Il est donc indispensable d'étudier le marché premier pour comprendre les évolutions du marché induit.

Exemples

- Le marché des applications pour smartphone est directement conditionné par le marché des smartphones : part de marché des systèmes d'exploitation (IOS, Android, Windows Phone…), technologie des appareils, etc.
- Le marché du chauffage individuel est lié au marché de l'immobilier. En effet, il dépend du parc des logements existants, du dynamisme des constructions neuves et des programmes de rénovation.

Un marché est captif lorsque les clients sont contraints d'acheter une marque ou un produit donné plutôt qu'une offre concurrente.

Un marché captif est souvent un marché induit. Les clients ont perdu leur liberté de choix en achetant un produit qui entraîne l'achat d'autres biens.

Exemples

- L'App Store a créé un marché captif qui est celui des utilisateurs d'iPhone, car seules les applications distribuées par l'App Store peuvent être téléchargées sur l'appareil (sauf s'il a été *jailbreaké*). Ce marché induit est donc captif. Les développeurs qui veulent vendre une app (application pour mobiles) à ces utilisateurs doivent passer par un référencement dans l'App Store et se soumettre aux conditions imposées par Apple.
- Les dosettes Nespresso sont un marché induit des ventes de machines Nespresso. Le marché a longtemps été captif, lorsque les brevets de Nespresso lui donnaient l'exclusivité de la vente de dosettes adaptées à la machine. Lorsque les brevets sont tombés dans le domaine public, les concurrents ont pu commercialiser des dosettes de substitution : ce marché induit a cessé d'être captif.

b. Les marchés de premier équipement et les marchés de renouvellement

Dans le cas de biens durables ou semi-durables, soit les ventes sont faites à des clients qui n'étaient pas préalablement équipés, soit elles concernent des clients qui remplacent un équipement préalable.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Le marché de premier équipement est le marché (en volume ou en valeur) des produits vendus à des clients qui achètent pour la première fois la catégorie de produits.

Le marché de renouvellement est le marché (en volume ou en valeur) des produits vendus à des clients qui remplacent un ancien produit appartenant à la même catégorie.

Sur ces marchés, l'analyse passe d'abord par l'estimation du parc installé (nombre de produits achetés et en fonctionnement) pour estimer : soit le potentiel de vente à des clients non encore équipés (le marché est-il saturé ou en développement ?), soit le potentiel des ventes de remplacement (en fonction de l'âge des équipements, de leur durée de vie, etc.).

Le marché de renouvellement est un marché induit du marché de premier équipement.

Exemple

- 99 % des foyers français disposent d'au moins un récepteur radio. En moyenne, on compte près de 6 postes de radio par foyer. Les ventes procèdent donc d'un marché de renouvellement qui, lui-même, subit l'impact de nouveaux modes de réception : Internet (Webradios, *streaming*), programmes radios inclus dans des bouquets TV proposés par les opérateurs ADSL et câble, téléphone mobile, etc. Les prévisions de vente de radios sont donc réduites du fait qu'il s'agit presque totalement d'un marché de renouvellement et du fait que le renouvellement… passe souvent par des substituts numériques en raison du changement d'habitude des consommateurs.

Il existe des cas où cette distinction est pertinente pour d'autres types d'offre que les biens d'équipement, comme les services.

Exemple

- Le marché de l'assurance des crédits immobiliers est un marché induit (il dépend des crédits) qui était captif (l'emprunteur devait prendre l'assureur de la banque). Les législateurs ont libéré ce marché en permettant au consommateur de choisir l'assureur de son choix.

Pour renforcer encore cette concurrence, beaucoup de pays comme la France rendent désormais possible de changer d'assureur en cours de contrat (loi Hamon). Cette modification réglementaire transforme un marché qui était exclusivement de premier équipement (on ne vend l'assurance du crédit qu'au moment de sa souscription) en marché partiellement de renouvellement (les consommateurs déjà équipés deviennent des clients potentiels pour les assureurs), ce qui transforme la stratégie des acteurs.

c. Les marchés B to C et les marchés B to B, ou marchés de particuliers et marchés de professionnels

Les critères d'achat diffèrent, les politiques marketing sont spécifiques.

Exemples

- Les constructeurs d'automobiles distinguent les ventes aux particuliers et les ventes aux entreprises : loueurs et flottes d'entreprises – un marché considérable puisqu'en France un véhicule neuf sur deux est vendu à une entreprise. On ne vend évidemment pas une Talisman de la même façon et au même prix à Hertz et à un particulier.

- Tarkett, leader mondial des revêtements de sol, est organisé en départements différents pour exploiter les marchés des particuliers, le marché des entreprises et celui des surfaces sportives. Les clients sont différents, les produits sont spécialisés, les modes de distribution, de tarification et de communication sont adaptés à chaque marché. Chaque marché relève de politiques marketing et d'organisations commerciales *ad hoc*.

Dans certains secteurs, les fabricants introduisent, à côté des marchés de particuliers et des marchés d'entreprises (grandes et moyennes entreprises), un troisième type de marché appelé SOHO dans les pays anglo-saxons, initiales pour *Small Offices* (TPE) *Home Offices* (travailleurs indépendants), qui regroupent une clientèle B to B de petites entreprises ou de professions libérales.

Exemple

- Les banques de détail segmentent traditionnellement leur marché en grands comptes (grandes entreprises), PME, indépendants (professionnels, commerçants et agriculteurs) et particuliers.

Les marchés B to B sont généralement induits, de façon directe ou indirecte, par les marchés B to C : le marché de l'acier est lié à la vente d'automobiles, de produits électroménagers, de logements, etc.

Exemples

- Tous les fournisseurs de l'hôtellerie sont dépendants de la bonne ou moins bonne santé des hôtels, qui dépend des chiffres du tourisme et de la puissance des concurrents (Airbnb par exemple). Quand la demande finale est faible, les hôtels réduisent leurs coûts, ce qui se répercute sur la demande aux fournisseurs.
- Intel, qui vend exclusivement ses microprocesseurs à des fabricants, mène une politique active de marché induit. L'entreprise fait ainsi la promotion de sa marque auprès de clients finals (qui demanderont des ordinateurs avec puce Intel) pour créer de la demande auprès des fabricants. Plus encore, elle a tout un service d'études de marché qui analyse l'évolution des besoins des clients finals, pour adapter son offre et inciter ses clients fabricants à adapter la leur.

SECTION 3

L'ANALYSE QUANTITATIVE DES MARCHÉS EN VOLUME ET EN VALEUR

L'analyse quantitative d'un marché consiste à définir, d'une manière synthétique et statistique, l'importance, la structure et les tendances d'évolution des ventes d'un produit – bien ou service – ou d'une catégorie de produits.

On mesure un marché par les ventes sur une période donnée (annuelle, semestrielle, mensuelle…), sur une zone géographique et au prix de vente au consommateur final, toutes taxes comprises.

Dans certains cas, il peut être intéressant de chiffrer le marché en amont, à un autre stade de la transformation et de la commercialisation du produit.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Exemple

Le marché du café peut être mesuré par les ventes des producteurs. Cela se fait parfois en tonnes, plus souvent en sacs. Mais le marché du café peut également être mesuré par les ventes des torréfacteurs aux distributeurs, puis par les ventes au consommateur final – en unités de produit ou bien en équivalents litres – en distinguant les achats pour la consommation à domicile et les achats dans les cafés, les hôtels, les restaurants (marché CHR).

1 Marché en volume et marché en valeur

Le marché en volume se mesure par le nombre d'unités vendues.

On utilise généralement des unités physiques pour mesurer un marché en volume : tonnes de blé, kilowatts d'électricité, litres, etc.

Dans d'autres cas, lorsqu'il s'agit de services, c'est-à-dire de produits non tangibles, il faut adopter une définition spécifique des unités de volume. On mesure le marché de l'hôtellerie en termes de « nuitées » ou le marché des transports en termes de « kilomètres-voyageur » ou bien encore de « pax » (passages payants ou nuitées). Ces unités de mesure sont utilisées pour les statistiques globales.

Le marché en valeur correspond au total des sommes payées par les acheteurs.

Notre conseil

Évaluez toujours un marché à la fois en volume et en valeur et analysez sur plusieurs années l'évolution des ventes en volume et en valeur. Vous comprendrez mieux les tendances lourdes des prix et les stratégies marketing des acteurs du marché.

La mesure d'un marché en valeur est dans de rares cas la seule possible pour des produits très hétérogènes, comme certains produits pharmaceutiques pour lesquels il serait absurde de mesurer les ventes en tonnes, en nombre de pilules, de gélules ou d'ampoules.

Souvent les mesures du marché en volume et en valeur évoluent différemment.

Exemple

Selon la dernière étude disponible d'Euromonitor, le marché mondial du café était de 77 milliards de dollars en valeur en 2015, ce qui correspond à environ 950 milliards d'équivalents tasses (cup) en volume. Il a progressé de 2,1 % en volume entre 2014 et 2015 mais de 3,8 % en valeur. Cela signifie donc que le prix du café a augmenté. Cette évolution s'explique essentiellement par la part croissante des segments moulu (auquel appartiennent les dosettes) et instantané par rapport au segment grains, dont le prix est plus bas.

2 L'analyse des ventes : NA, QA, QA/NA, VA, VA/NA, taux de pénétration et valeur à vie

Très utilisés dans le marketing des produits de grande consommation, des indicateurs au nom barbare NA, QA, QA/NA, VA, VA/NA… méritent quelques développements.

a. Les marchés selon le nombre d'acheteurs (NA)

Le marketing se conçoit et se pratique de façon très différente selon le nombre d'acheteurs dans un marché.

De très grands marchés en valeur peuvent n'être composés que d'un seul acheteur ou d'un nombre très limité de clients : c'est le cas pour le très gros matériel militaire (porte-avions nucléaires, avions de chasse…) et pour l'industrie nucléaire civile (EPR, fusées, satellites…).

Tableau 2.1 Le nombre d'acheteurs dans un marché

Très peu d'acheteurs (d'un acheteur à quelques centaines)	Marchés de masse (plusieurs millions d'acheteurs)
Lanceurs de satellites (Arianespace a une quinzaine de clients par an)	Abonnés aux bouquets de programmes TV diffusés par satellite (TPS, Canal Satellite…)
Haute couture (un millier de clientes dans le monde)	Habillement
Chaudières pour centrales nucléaires	Électricité distribuée aux particuliers
Constructeurs aéronautiques	Passagers des compagnies aériennes

Dans de nombreux marchés, le nombre d'acheteurs s'analyse différemment selon leur nature et leur rôle.

Ainsi, dans les marchés de grande consommation, où les producteurs passent par des distributeurs indépendants, on distingue deux types d'acheteurs :

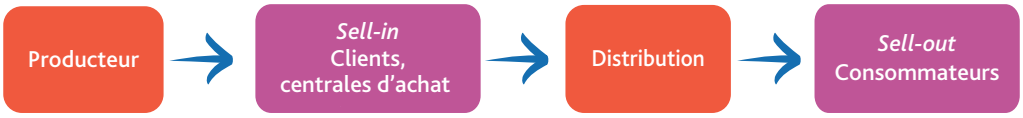
- Les *clients des producteurs* : centrales d'achat, distributeurs. Les ventes aux distributeurs et centrales sont souvent dénommées *sell-in*. Ces clients sont généralement peu nombreux.
- Les *consommateurs finals*. Ils achètent aux distributeurs. Les ventes aux consommateurs finals (prix public TTC) sont souvent dénommées *sell-out*. Les consommateurs finals se comptent en centaines de milliers, souvent en millions.

En anglais, on fait plus clairement la distinction en dénommant *customers* les clients distributeurs qui achètent aux producteurs, et *consumers* les consommateurs finals.

Notre conseil

Quand vous analysez ou quand vous concevez une politique marketing, distinguez clairement les actions et les budgets qui s'adressent à la distribution, puis celles qui s'adressent au consommateur final. Démontrez la cohérence de ces deux types de programmes marketing.

Figure 2.3 Deux catégories d'acheteurs



Exemples

- Un groupe comme Danone a plusieurs millions de consommateurs finals en France mais seulement une petite dizaine de centrales d'achat qui représentent plus de 80 % de son chiffre d'affaires.
- TF1 a des millions de téléspectateurs qui ne lui paient rien (la redevance est réservée aux chaînes publiques) et n'a que quelques centaines de clients : les annonceurs qui font de la publicité sur la chaîne. Comme ils passent le plus souvent par des centrales d'achat qui se comptent sur les doigts d'une seule main, TF1 n'a qu'un nombre extrêmement limité de clients directs.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

b. Les quantités achetées (QA) et la valeur des achats (VA) par le nombre d'acheteurs (NA)

Distinguons :

- le nombre d'acheteurs (NA) ;
- les quantités achetées (QA) ;
- les quantités achetées par acheteur (QA/NA) ;
- la valeur totale des achats (VA) ;
- la valeur des achats par acheteur (VA/NA).

1° Les ventes en volume

Les ventes en volume sont égales au produit du nombre d'acheteurs (NA) durant une période de référence (généralement un an) par la quantité moyenne par acheteur (QA/NA).

Ventes en volume = NA × QA/NA

On notera que les acheteurs peuvent être décomptés en individus, en ménages ou en foyers, en entreprises ou en comptes d'entreprises (on peut en effet avoir plusieurs clients au sein d'une même entreprise), etc.

Exemple

Si on estime que Disneyland Paris a 13 millions de visiteurs par an qui passent en moyenne 2,5 nuits à l'hôtel (dans le parc ou hors du parc), le marché hôtelier lié à ce parc d'attractions est : 13 000 000 (NA) × 2,5 nuitées (QA/NA) = 32 500 000 de nuitées.

2° Les ventes en valeur

Les ventes en valeur sont égales au produit du nombre d'acheteurs (NA) par la valeur moyenne (en euros, en dollars…) par acheteur (VA/NA). VA/NA est aussi appelé *panier moyen* ou *ticket moyen* dans le secteur de la distribution et des biens de grande consommation.

Ventes en valeur = NA × VA/NA

Exemple

Si, dans l'exemple précédent, on estime le tarif moyen d'une nuitée à 60 €, le marché hôtelier de Disneyland Paris en valeur est de 32 500 000 × 60 = 1,95 milliard €.

Notre conseil

Attention, les quantités moyennes achetées (QA/NA) et la valeur par acheteur (VA/NA) désignent par définition des moyennes. Or il peut y avoir de grands écarts d'un client à l'autre.

c. La fréquence des actes d'achat et l'évaluation du marché total

On comprend aisément que les politiques marketing sont tout à fait différentes selon la fréquence d'achat. On ne vend pas de la même façon un produit qu'on achète une ou quelques fois dans sa vie (une maison), un produit qu'on achète une dizaine de fois (une automobile) et un produit qu'on achète toutes les semaines (des yaourts) ou tous les jours (papier journal).

Le montant d'un marché peut s'analyser comme le produit du nombre d'acheteurs, par la valeur moyenne de l'achat, par la fréquence d'actes d'achats.

NA × VA/NA × nombre d'actes d'achat sur une période donnée

La fréquence d'achat est mesurée sur une période de référence, qui peut varier pour la raison indiquée plus haut en fonction de la catégorie de produits (le trimestre ou l'année pour un produit de grande consommation, la vie pour l'habitation) et aussi pour corriger les variations saisonnières (voir le Focus).

Exemple

À partir des données fournies par les panels de consommateurs, on a calculé que les foyers acheteurs de confiture, en France, sont au nombre de 16 millions. Ils en achètent en moyenne 6,5 fois par an. Le montant moyen de chaque acte d'achat est de 2,80 €.
Le marché total est donc :

Ventes totales (par an, en France) = 16 millions × 2,80 € x 6,5 = 291 millions €.

Dans l'analyse d'un marché, on pourra segmenter les clients en fonction de la fréquence et du montant de leurs achats. On utilise souvent la catégorisation dénommée PMG (pour petits, moyens et gros acheteurs).

Les études de marché, et notamment les panels étudiés dans le chapitre suivant, permettent souvent de connaître les valeurs précises de NA et de QA/NA, la valeur des quantités achetées (VA), le nombre d'actes d'achat et leur valeur moyenne. On peut ainsi expliquer l'origine de l'évolution des ventes et orienter les stratégies marketing des marques.

FOCUS

Le cas des marchés à variations saisonnières

L'estimation du marché en volume et en valeur peut être faussée si on ne prend pas en compte les variations saisonnières qui peuvent l'affecter. Il faut donc utiliser des données s'étalant sur une période suffisamment longue pour distinguer les périodes de haute saison et de basse saison.

Exemple

En France, près de la moitié des ventes d'huîtres se fait pendant les fêtes de fin d'année, bien que la consommation ait tendance à mieux s'étaler tout au long de l'année, notamment grâce aux huîtres dites « des quatre saisons », ou huîtres triploïdes qui sont stériles et n'ont donc plus de laitance, peu appréciée des consommateurs. L'évolution du produit peut aussi influencer les variations saisonnières.

d. Le taux de pénétration

À partir du nombre d'acheteurs (NA) d'un produit ou d'une catégorie de produits, on calcule le taux de pénétration de ce produit ou de cette catégorie de produits.

Le taux de pénétration est le pourcentage de clients potentiels ayant acheté au moins une fois pendant la période de référence.

C'est la définition rigoureuse du taux de pénétration. En fait, on se simplifie souvent la tâche en calculant un taux de pénétration sur la population totale (en individus, foyers ou entreprises) du marché ou du segment de marché. La période de référence variera ici également en fonction de la catégorie de produits : le taux de pénétration des journaux quotidiens est estimé par jour, celui des magazines mensuels par mois, celui des biens de consommation par trimestre ou par an.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Exemple

- En 2016, le taux de pénétration ou taux d'équipement des appareils photos numériques (APN) était d'environ 65 % des foyers français. Après avoir rapidement progressé pendant plusieurs années, il amorce une phase de déclin. Les ventes s'effondrent en passant de 2,7 millions d'appareils vendus en 2014 à 1,5 en 2016 (-45 %), avec une chute moins forte des ventes en valeur (641 à 438 millions d'euros, soit -32 %). Ce décalage entre volume et valeur signifie que le marché déclinant des APN tend à se concentrer vers le haut de gamme (les prix unitaires montent), le bas et moyen de gamme étant laminés par la concurrence des smartphones dont le taux de pénétration est de 65 % sur le marché français (source : GfK).

e. La « valeur à vie » des clients

La valeur à vie des clients, expression traduite de l'anglais *customer lifetime value*, désigne la valeur de l'ensemble des achats d'un type de produit qu'un client fait, en moyenne, pendant toute sa vie.

Exemples

- On estime que la valeur à vie d'un acheteur de couches-culottes par foyer est de l'ordre de 2 100 € en France. Ce chiffre est calculé ainsi :
  - achat moyen par année pour un bébé : 530 € ;
  - durée moyenne d'utilisation de couches-culottes pour un bébé : deux ans environ ;
  - nombre moyen d'enfants par foyer : 2 ;
  - valeur à vie = 530 × 2 × 2, soit 2 100 € environ.
- Pour un particulier, acheteur d'automobiles, la valeur à vie est de l'ordre de 150 000 €.
- La valeur à vie est supérieure à 300 000 € pour les achats courants d'un ménage en hypermarché (panier moyen hebdomadaire en hyper valorisé à 120 € en moyenne, sur 50 semaines et 50 ans, de 25 à 75 ans environ).

On notera que la valeur à vie exprime la valeur *potentielle* du chiffre d'affaires d'une marque ou d'une enseigne pour un client totalement fidèle à cette marque ou à cette enseigne. La notion de « valeur à vie » attire l'attention des producteurs sur l'intérêt économique des politiques de fidélisation.

Enfin, il peut être intéressant de calculer selon les mêmes principes la valeur d'un client sur un an, deux ans, n années.

3 L'analyse des parts de marché

a. La mesure des parts de marché

L'indicateur le plus utilisé pour situer la position concurrentielle d'un produit, d'une marque ou d'une entreprise est la part de marché.

La part de marché est le pourcentage des ventes – en volume ou en valeur – d'un produit, d'une marque ou d'une entreprise, sur son marché.

$$\text{Part de marché} = \frac{\text{Ventes d'un produit, d'une marque ou d'une entreprise}}{\text{Ventes globales}}$$

Cette définition mérite d'être développée.

b. Comment évaluer les ventes globales sur un marché ?

La valeur à porter au numérateur de la part de marché ne soulève pas de grandes difficultés pour les entreprises, qui connaissent le volume des ventes de leurs produits, qu'elles doivent cependant multiplier par le prix public final (et non par exemple par leur prix de vente aux distributeurs).

En revanche, la valeur à porter au dénominateur de la part de marché est plus problématique. À quel marché global doit-on se référer ? Le mieux est de retenir le marché pertinent, dont on a cependant vu à la section 1, qu'il peut être défini de façon plus ou moins large.

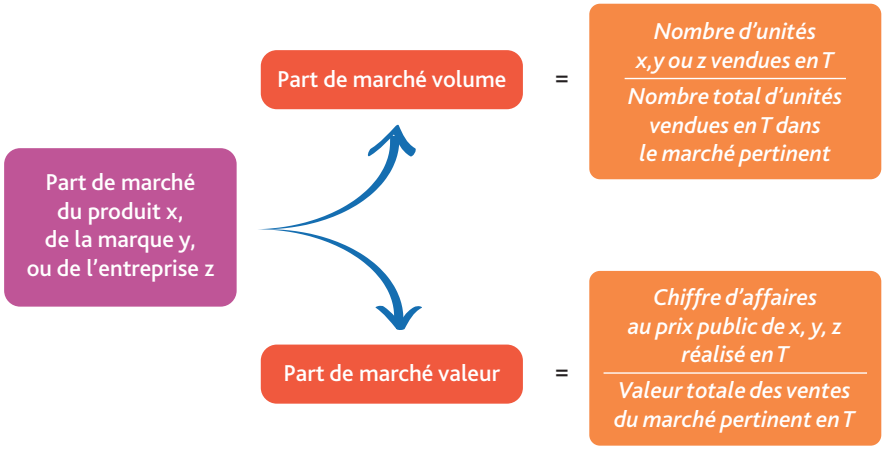
Exemple

- Le marché des ordinateurs portables décline depuis 2012, avec une nouvelle baisse de 5,7 % en 2016 selon IDC. Apple n'est que le 5e fabricant mondial avec un peu moins de 8 % de parts de marché, loin derrière Lenovo et HP (22 %) ou Dell (14 %). Avec un prix moyen de 1 300 dollars, le marché pertinent d'Apple n'est cependant pas le marché global des PC (où le prix moyen s'établit autour de 360 dollars), mais uniquement le segment haut de gamme, où les parts de marché sont bien supérieures et qui est bien plus rentable.

c. Les parts de marché en volume et en valeur

Une part de marché peut être calculée en volume ou en valeur. Il est très utile de connaître les deux. Une marque peut avoir une faible part de marché volume et une forte part de marché en valeur ou vice versa. Cela dépend de sa politique de prix comparée au prix moyen du marché.

Figure 2.4 Part de marché en volume et part de marché en valeur



© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

d. Un degré de précision qui varie selon les marchés

Le degré de précision de la mesure de la part de marché varie selon les marchés.

Exemples

- Les constructeurs d'automobiles suivent avec une extrême précision leurs parts de marché en volume à partir du fichier des cartes grises.
- Les producteurs de biens de grande consommation mesurent leurs parts de marché à partir des panels de distributeurs et de consommateurs.
- Les laboratoires pharmaceutiques ont recours à des panels de médecins ou de pharmaciens, échantillons représentatifs auprès desquels on mesure les prescriptions ou les ventes de médicaments, à défaut des données exhaustives en possession des caisses d'assurance-maladie.

Certains producteurs s'appuient sur des évaluations de marché faites à partir de sondages ; d'autres, moins fortunés, se fient aux données fournies par leurs organisations professionnelles. La précision de ces informations est parfois sujette à caution, l'estimation du marché global se faisant en consolidant les déclarations des différents membres de ces organisations, déclarations parfois volontairement inexactes pour induire en erreur les concurrents.

Enfin, dans certains cas, il est quasiment impossible d'évaluer précisément une part de marché parce qu'on n'a pas les moyens financiers et techniques pour estimer correctement le marché global pertinent. Ainsi, de nombreuses PME et la plupart des commerçants et artisans ne connaissent pas précisément leurs parts de marché.

4 Marchés réels, marché potentiel et potentiel de vente

Évaluer avec une précision raisonnable le marché potentiel d'une marque ou d'un produit est une étape incontournable avant d'investir des sommes souvent très élevées dans des nouveaux produits et dans les programmes marketing qui les accompagnent.

a. Distinguer marché réel et marché potentiel

Le marché réel (on dit aussi « marché actuel ») est mesuré par le volume et/ou la valeur des ventes effectives d'un produit, d'une marque ou d'une catégorie de produits au cours d'une période de référence.

Le marché potentiel est une estimation du volume maximum (ou plafond) et/ou de la valeur que pourraient atteindre les ventes d'un produit, d'une marque ou d'une catégorie de produits *dans un horizon temporel déterminé* et sous certaines hypothèses raisonnables bien définies.

Contrairement à un usage très fréquent du terme « marché potentiel », ce dernier n'est pas estimé pour le temps présent (« nous ne détenons que x % du marché potentiel ») mais pour un temps futur (« le marché potentiel de notre produit sera

de tant dans x années »). Le marché réel est ce qu'il est, la question est de savoir comment il pourra évoluer à l'avenir.

La fiabilité de l'évaluation d'un marché potentiel est liée à la phase de vie du marché. Dans un marché nouveau, disposer d'une bonne évaluation du marché potentiel est essentiel pour décider ou non d'investir ce marché… mais les estimations sont très aléatoires. À l'inverse, l'évaluation du marché potentiel est plus facile lorsqu'il est dans sa phase de maturité… mais il devient alors moins stratégique.

Exemple

Facebook a racheté WhatsApp – une entreprise de 50 salariés ayant trois ans d'existence – pour 19 milliards de dollars en 2014, non sur la base de ses 420 millions d'utilisateurs, mais de son marché potentiel, estimé à un milliard de clients d'ici deux ans (chiffre effectivement atteint en 2016).

Quand une étude donne une estimation d'un marché potentiel, il est utile de se poser les questions suivantes :

- Comment a été défini ce marché : marché de la catégorie de produit ou, bien meilleur, du marché (segment) pertinent ?
- L'horizon de temps sur lequel on a calculé le marché potentiel est-il précisé (si ce n'est pas le cas, le chiffre donné n'a guère de sens) ?
- À quelle date a été faite l'évaluation du marché potentiel (plus elle est ancienne, moins la prévision risque d'être fiable car les hypothèses d'évaluation doivent être constamment réévaluées en fonction de l'évolution de la concurrence, de la consommation, des technologies, etc.) ?
- Le potentiel a-t-il été calculé en volume et en valeur : dans ce cas quelle est l'hypothèse d'évolution du prix ?
- Quels sont les ordres de grandeur (des prévisions extrêmement précises sont peu crédibles) ?
- Quelles sont les hypothèses sur lesquelles repose l'évaluation du marché potentiel : sont-elles précisées (souvent, non), réalistes, argumentées et prennent-elles en compte les variables explicatives majeures ?

Exemple

Porsche s'est décidée à lancer en 2009 son nouveau modèle Panamera, une limousine 5 portes à plus de 100 000 €, après avoir évalué son marché potentiel. Ce n'est évidemment pas le marché global de l'automobile mais celui, bien plus restreint, des GT (Grand Tourisme) de grand luxe, segment dans lequel on trouve la Maserati Quattroporte, l'Aston Martin Rapide, certains modèles de Mercedes CLS et S, et d'Audi A8. Klaus Berning, vice-président exécutif ventes et marketing de Porsche, a déclaré qu'avec la Panamera, Porsche entrait dans un segment de marché complètement nouveau pour sa marque. Il fallait donc non seulement évaluer le montant du marché potentiel, mais aussi le profil des clients de ce segment afin de savoir si Porsche était susceptible de les attirer. Les études ont montré que 90 % des acheteurs potentiels de la Panamera, c'est-à-dire des clients qui ont les moyens de se l'offrir et qui pourraient envisager d'acheter une Porsche, n'ont jamais eu de Porsche. Une indication particulièrement utile pour le marketing de l'entreprise qui s'est fixé l'objectif d'étendre la clientèle actuelle de Porsche avec ce modèle.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

b. Marché potentiel et prévisions de vente

Les prévisions de vente sont une estimation de l'évolution des ventes d'un produit ou d'une marque à court ou moyen terme (pour l'année ou d'ici trois ans).

Les prévisions de ventes peuvent être différentes du marché potentiel à deux titres :

- Les prévisions de ventes concernent uniquement les ventes du produit ou de la marque étudié alors que le marché potentiel peut concerner toute la catégorie de produits. Les prévisions de vente peuvent donc prendre la forme d'une estimation des parts de marché de la marque dans le marché futur (voir le focus).
- Les prévisions de vente sont généralement établies dans un horizon de temps plus court que celui du marché potentiel. Cette règle n'est cependant pas absolue car dans des marchés à évolution très rapide, une estimation du marché potentiel à trois ans est pertinente.

Les prévisions de vente sont indispensables à l'élaboration des plans marketing qui se font généralement sur une base annuelle ou trisannuelle. Elles sont liées à des décisions opérationnelles : si on baisse le prix, si on investit en publicité, quel sera l'impact sur les ventes de l'année prochaine ?

FOCUS

Du marché potentiel de la catégorie de produits aux prévisions de vente annuelles d'une marque

Pour un produit ou une marque :

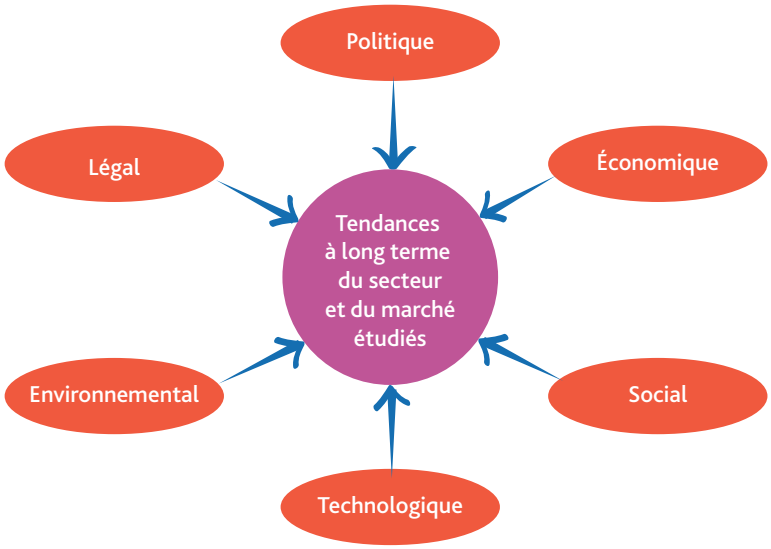
- On évalue le potentiel du segment de marché auquel il appartient, par exemple, à l'horizon n+5. On fait donc une évaluation du potentiel de n+1 à n+5.
- On estime la part de marché qu'il peut prendre dans son segment sur une période à court et moyen terme (au-delà de trois ans, il est bien difficile de prévoir une part de marché, surtout si la concurrence est vive). La part de marché est fonction de la politique marketing envisagée (produit, prix, distribution, communication) et des hypothèses que l'on fait sur les actions marketing que la concurrence mènera sur ce segment de marché.
- On ventile les ventes potentielles totales du produit ou de la marque sur plusieurs périodes, par exemple sur les années n+1, n+2, n+3, ce qui donne les prévisions de ventes annuelles pour les trois années à venir.

SECTION 4

L'ANALYSE DES FACTEURS D'ENVIRONNEMENT

Un marché et les différents acteurs qui le composent sont soumis à diverses influences diffuses, en provenance de la société dans laquelle ils vivent. Ces influences constituent leur macro-environnement politique, économique, social, technologique, environnemental et légal, résumé de façon mnémotechnique par le mot PESTEL.

Figure 2.5 Le modèle PESTEL d'analyse des facteurs d'environnement



Nous analyserons de façon très succincte quatre facteurs principaux, sachant que le contexte de chaque marché peut être très différent.

1 Les facteurs technologiques

Les ruptures technologiques bouleversent les marchés et fragilisent les marques mal préparées.

L'innovation technologique crée de nouveaux marchés (par exemple les smartphones et leur évolution), revigore les ventes en suscitant des achats de remplacement (par exemple, les écrans plats ont relancé le marché des téléviseurs) ou ressuscite des marchés anciens ou qui étaient devenus marginaux.

Exemples

- La cigarette électronique est un dispositif électronique qui produit une vapeur aromatisée destinée à être inhalée. Bien que le concept ait été imaginé en 1963, il a fallu attendre la première moitié des années 2000 pour que cette technologie soit mise au point et commercialisée,

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

créant ainsi une nouvelle catégorie de produits. L'Observatoire français des drogues et des toxicomanies évaluait le nombre d'utilisateurs en France aux alentours d'un million et demi et attribuait à son succès la baisse de la consommation de tabac (passée pour la première fois sous la barre des 60 tonnes).

- Internet a considérablement affecté la vente des quotidiens en France qui baisse depuis dix ans, alors que les Français consomment de plus en plus l'actualité gratuitement sur la Toile.
- Le smartphone a eu un effet délétère sur les ventes d'appareils photos, mais il a ouvert la voie à de multiples innovations sous forme d'applications mobiles, dont le marché a été estimé à 45 milliards de dollars en 2016 par le cabinet Newzoo.

2 Les facteurs institutionnels et réglementaires

Dans tous les marchés, on constate une intervention croissante de l'État et des organismes publics nationaux et internationaux. La veille de la réglementation est devenue essentielle dans l'analyse des marchés.

Exemple

- Alors que la Chine était le deuxième pays consommateur de cognac dans le monde, la progression des ventes s'est brusquement arrêtée en 2013, pour connaître même une chute des volumes à partir du troisième trimestre 2013. La raison ? La lutte contre la corruption. Le cognac coûteux était un cadeau très apprécié, de même que sa consommation ostentatoire, or on offre moins de cadeaux de crainte d'être poursuivi pour corruption et la consommation se fait plus discrète. Il a fallu attendre 2016 pour assister à une remontée des ventes.

3 Les facteurs démographiques, économiques et sociaux

De nombreux marchés sont liés à la taille de la population et à la pyramide des âges.

Exemple

- Les plus de 60 ans représenteront 21 millions de personnes en France en 2035 contre 12 millions environ aujourd'hui, soit une hausse de 75 %. Ce qu'on appelle la *silver economy* qu'on peut traduire par « l'économie des cheveux gris » ouvre de multiples opportunités commerciales pour les entreprises.

Les facteurs démographiques sont plus faciles à prévoir que les facteurs économiques, et les facteurs sociaux (comme les grandes peurs liées à la vache folle ou à la grippe aviaire) sont souvent plus délicats à anticiper que les facteurs économiques.

4 Les facteurs culturels

Ils sont abordés dans le chapitre 3 sur le comportement du consommateur et peuvent couvrir de nombreux aspects.

Exemple

- Procter & Gamble (P&G), qui possède les rasoirs Gillette, Mach3 ou Venus a une part de 65 % du marché global du rasage. Cette activité représente plus de 10 % du chiffre d'affaires.
  Depuis 2013, P&G annonce une baisse de ses ventes. Le responsable ? La concurrence et la mode de la barbe de trois jours… ou plus. Alors qu'elle était tombée en désuétude, la barbe a fait son retour en force et a pour conséquence de réduire les ventes de rasoirs et de lames.
  Autre évolution culturelle plus heureuse (pour P&G) : une tendance au rasage corporel pour les hommes (appelé *body styling*), ce qui laisse présager de nouvelles opportunités de vente (Gillette vient ainsi de sortir son Body Razor).



© Gillette

Tous ces facteurs environnementaux doivent être analysés en quatre étapes.

1. Identifier le ou les facteurs qui peuvent avoir un impact sur le marché d'une entreprise. Il est inutile de faire une liste à la manière de Prévert de l'ensemble des facteurs environnementaux qui peuvent intervenir. Seuls ceux qui ont un impact direct et majeur sur l'activité de l'entreprise méritent d'être relevés.
2. Prévoir l'évolution à court, moyen et long terme des facteurs retenus.
3. Faire des scénarios sur l'impact de ces facteurs sur le marché étudié.
4. Analyser les conséquences sur la position commerciale de l'entreprise et qui peuvent être fort différentes d'une entreprise à l'autre selon sa spécialisation ou sa diversification, sa part de marché, le positionnement de sa marque, son mode de distribution, etc.

On comprend, dès lors, que l'effet des facteurs environnementaux est difficile à anticiper avec justesse et que l'adaptabilité d'une politique marketing à un contexte imprévu et la réactivité des dirigeants de l'entreprise sont des qualités majeures.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.



© La Société des Consommateurs

C'est qui le patron ?! Le consommateur

Lancée en octobre 2016 avec le slogan « C'est qui le patron ? », la brique de lait *La marque du consommateur* veut redonner le pouvoir aux consommateurs en leur proposant d'élaborer le cahier des charges des produits.

Les consommateurs sont sollicités en ligne avant le lancement de l'offre et doivent choisir entre plusieurs alternatives proposées, avec un prix final qui s'affiche en fonction de leur sélection.

Les intervenants ont choisi un lait issu de vaches françaises, ayant pâturé au moins 6 mois, avec une alimentation hors pâturage de proximité et sans OGM, avec une rémunération décente de l'éleveur (40 centimes le litre, contre 30 centimes habituellement) et un prix final de 0,99 € (23 centimes au dessus du prix du marché). Le produit est commercialisé sans publicité en s'appuyant sur le réseau des consommateurs. Il a connu un immense succès (5 millions de briques en 4 mois malgré une distribution limitée) qui a stupéfait les observateurs.

La « Marque du consommateur » est décrite par l'entreprise comme « une marque utile et qui donne du sens à notre consommation. Une marque qui propose uniquement des produits bons, sains et responsables. » Elle s'appuie donc sur un comportement d'achat « responsable », le souci de la transparence et la volonté des consommateurs de participer à la création des produits qu'ils consomment.

L'entreprise travaille au lancement d'un jus de pomme, d'une pizza et d'un beurre en continuant à s'appuyer sur des consommateurs participatifs.

Chapitre

3

Le comportement des consommateurs

Pour influencer ses cibles, le marketing doit chercher à comprendre, à expliquer et à prévoir les comportements sur lesquels il cherche à agir.

Le comportement des consommateurs est le domaine privilégié de la recherche académique en marketing. L'accroissement du nombre de chercheurs a conduit à une inflation des publications, avec pour corollaire une très grande fragmentation du domaine. Le propos du *Mercator* est plus modestement de souligner les concepts fondamentaux qui permettent de mieux comprendre le comportement des consommateurs, pour mieux agir.

De nombreux facteurs peuvent affecter le comportement d'une personne. On pense à toutes les variables qui ont trait à sa psychologie : ses besoins, ses motivations ou ses freins, ses attitudes, sa personnalité (section 1). Mais l'être humain est un animal social : chaque individu interagit avec d'autres qui l'influencent, a reçu une éducation, partage des valeurs culturelles ou des habitudes de vie avec les membres de sa génération ou de sa classe sociale. Ce sont autant de variables additionnelles qui permettent de mieux comprendre le comportement (section 2). De même que l'occasion fait le larron selon l'adage populaire, la situation influence la décision, au sein d'un processus de décision (section 3). Enfin, peut-on parler d'un « consommateur digital » ou tout consommateur n'est-il pas aujourd'hui « digital » (section 4) ?

Plan du chapitre

Section 1
Les variables explicatives psychologiques 54

Section 2
Les variables explicatives sociologiques et culturelles 67

Section 3
L'analyse du processus de décision, l'implication et la situation 88

Section 4
Y a-t-il un consommateur digital ? 110

SECTION 1

LES VARIABLES EXPLICATIVES PSYCHOLOGIQUES

On peut analyser les facteurs qui affectent le comportement du consommateur individuel en suivant trois approches complémentaires :

- les besoins et les motivations ;
- les attitudes ;
- les caractéristiques psychologiques durables des individus (personnalité et image de soi).

1 Les besoins et les motivations, moteurs de l'action

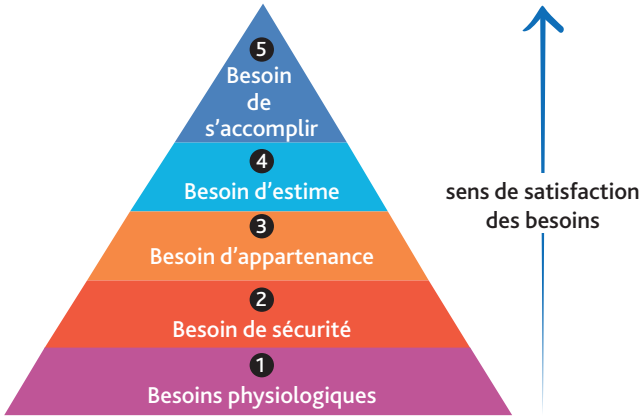
a. Les besoins humains

Un besoin est un manque physique ou psychologique.

La cause de l'action des individus réside dans les besoins, qui sont des manques physiques et psychiques. L'intensité de l'action dépend de l'intensité du manque. Des chercheurs ont essayé de définir les principaux besoins caractéristiques de l'individu et d'en dresser la liste. Celle de Maslow est l'une des plus populaires en raison de sa simplicité.

1° La liste des besoins selon Maslow

Figure 3.1 La pyramide de Maslow



Maslow distingue cinq grandes catégories de besoins.

- **Les besoins physiologiques**

Ce sont les besoins liés directement à la survie des individus ou de l'espèce : faim, soif, protection contre le froid, besoins sexuels, etc. De nombreux biens de consommation peuvent les satisfaire : produits alimentaires, habillement, etc.

• Le besoin de sécurité

Il doit être pris au sens large : protection de l'intégrité physique et de la santé, mais aussi nécessité de stabilité et de protection face aux risques de la vie. Des biens aussi divers que le logement, les produits de sécurité (serrurerie, blindage, antivols…), les assurances, ou certains placements financiers peuvent répondre à ce type de besoins.

• Le besoin d'appartenance et d'affection

Les hommes ont besoin de se sentir acceptés et aimés par leur famille, les personnes avec lesquelles ils vivent ou une communauté d'appartenance. La consommation est un moyen secondaire de satisfaire ce besoin : achat de produits socialement marqués, inscription à un club de rencontres, à une association ou à un parti, fréquentation de lieux de rendez-vous (boîtes de nuit, bars…), utilisation de moyens de communication et participation aux réseaux sociaux.

• Le besoin d'estime

Au-delà du désir d'être accepté, il y a celui d'être estimé par soi-même et par les autres. Le besoin d'estime peut prendre la forme d'une consommation de produits de beauté ou d'un recours à la chirurgie esthétique, la possession d'objets qui traduisent un statut social ou un mode de vie, la consultation de psychologues ou de psychanalystes, la consommation de produits permettant de se projeter et de réaliser ses fantasmes (livres romantiques, films d'évasion ou d'action…), être un « influenceur » sur Internet (popularité de son blog, nombre d'amis sur sa page Facebook ou d'abonnés à son compte Twitter…), etc. Un exemple de conduites que peut générer ce besoin d'estime est le snobisme, par lequel l'individu cherche à imposer à lui-même et aux autres une image qu'il juge digne d'estime.

• Le besoin de s'accomplir

C'est, selon Maslow, le sommet des aspirations humaines. Il consiste à réaliser son potentiel de talents ou de possibilités.

Maslow estime que ces cinq besoins sont hiérarchisés. C'est très contestable si on affirme par là que les besoins d'estime ou d'appartenance ne demandent à être satisfaits que quand les besoins physiologiques ou de sécurité l'ont été : ce sont des besoins importants, quelle que soit la situation personnelle de l'individu concerné. La hiérarchisation des besoins est néanmoins un concept intéressant si on souligne par là qu'il existe des besoins « inférieurs » et « supérieurs » et qu'on peut valoriser une offre en faisant appel aux besoins « supérieurs » comme on le verra dans quelques lignes.

Notre conseil

La pyramide de Maslow est un « classique » qui trouve donc sa place dans le *Mercator*. Mais si ce regroupement des besoins dans une typologie hiérarchisée est intéressant intellectuellement à titre explicatif, elle est peu utile pratiquement. Les responsables marketing cherchent à identifier et satisfaire des besoins beaucoup plus spécifiques que ces besoins généraux, qui sont en tant que tels peu exploitables.

2° L'importance des besoins non satisfaits : les désirs

Un désir est un besoin non satisfait qui incite à l'action.

Les besoins non satisfaits expliquent pour une grande part les comportements des individus, comme l'ont montré les psychologues, et avant eux les poètes et les philosophes qui appellent ces besoins non satisfaits des *désirs*.

Les besoins ont d'autant plus de chances d'être un facteur puissant de motivation qu'ils sont moins satisfaits et que les personnes concernées ressentent un manque et une inquiétude à leur sujet. Analyser les besoins insatisfaits est donc un moyen précieux pour connaître la raison des actions humaines et en particulier des achats.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Cependant, comme de très nombreux besoins sont satisfaits, notamment les besoins physiologiques dans les économies développées, les gens de marketing sollicitent très souvent des besoins « supérieurs » pour influencer les consommateurs.

Exemple



« Ne prétendez pas que vous n'avez pas envie de moi. La confiance qu'apporte une haleine extrêmement fraîche. »
Agence JWT, Sydney

- Les produits qui donnent une haleine fraîche (bains de bouche) traitent un problème physiologique, mais le besoin auquel ils répondent est social : une mauvaise haleine est un problème dans les relations sociales. Les publicitaires vont jouer sur le besoin d'appartenance (être accepté) et d'estime (avoir confiance en soi), quitte à utiliser l'hyperbole et l'ironie comme dans cette publicité pour Listerine.

Si les désirs physiologiques s'éteignent quand ils sont satisfaits, par exemple boire quand on a soif ou manger quand on a faim, le sentiment de satiété est tout relatif pour les autres désirs : on sait reconnaître qu'on n'a plus faim, il est difficile de reconnaître qu'on a assez d'argent, de possessions, de reconnaissance, etc.

Les philosophes (notamment les épicuriens, les stoïciens ou Schopenhauer) ont souligné que la logique du désir est de créer son insatisfaction car à peine satisfait, il produit de nouveaux manques et de nouveaux désirs.

Exemple

- Pour Épicure, le plus grand bien est l'ataraxie, c'est-à-dire l'absence de trouble et de douleur. La morale d'Épicure consiste bien à rechercher le plaisir, mais ce dernier est défini comme le soulagement de la douleur. Il distinguait les désirs naturels, qui peuvent être satisfaits (faim, soif, protection, amitié) et les désirs non naturels (recherche de richesse, de gloire, de prestige, de pouvoir…) qui génèrent beaucoup de troubles et ne sont jamais pleinement satisfaits.



Beaucoup de critiques du marketing dénoncent son encouragement à satisfaire des désirs vains, ce à quoi les gens de marketing répondent que leur rôle est de satisfaire les désirs des clients et non de les juger (voir le chapitre 1 sur ce débat). Cette dénonciation et cette réponse semblent également vraies.

b. Les motivations et les freins guident l'action

Les motivations sont les raisons qui poussent à un certain comportement pour satisfaire un besoin non satisfait.

Les freins sont les raisons qui tendent à bloquer un comportement.

1° Trois grandes catégories de motivations

Les motivations et les freins peuvent se ranger en trois catégories principales selon qu'elles ont un caractère hédoniste, rationnel ou éthique.

Tableau 3.1 Les catégories de motivations

Motivations hédonistes	Motivations rationnelles	Motivations éthiques
Principe : plaisirs qu'on attend (à tort ou à raison) de la consommation, de la possession ou de l'achat d'un produit.	**Principe :** incitation à acheter, utiliser ou consommer un produit parce qu'on pense (à tort ou à raison) que ce produit nous est utile, est conforme à nos intérêts, a plus d'avantages que d'inconvénients.	**Principe :** sentiment de devoir (ou d'obligation morale) qui motive l'achat ou la consommation d'une offre.
Freins : impressions désagréables à la consommation ou à la possession d'un produit, qui nous fait redouter son achat.	**Freins :** perception d'un rapport avantages/ inconvénients négatif.	**Freins :** refus d'acheter ou de consommer un produit ou une marque par souci moral.
Cas d'applications marketing : publicité positive, produit (goût, design et packaging), etc.	**Cas d'applications marketing :** marketing B to B, achats coûteux, achats de nécessité, etc.	**Cas d'application marketing :** développement durable, bio, marketing associatif, etc.
Exemples : • On valorise le plaisir gustatif des produits alimentaires. • Avec son slogan « Prends soin de toi », Garnier met en avant le plaisir narcissique de prendre soin de son corps.	**Exemples :** • Les marques prennent en compte les préoccupations des consommateurs pour leur santé, qui peuvent freiner la consommation de certains produits alimentaires. • La distribution discount met en avant le prix, voire le rapport qualité prix, comme Aldi, numéro un de la distribution allemande, qui promet : « Qualität ganz oben. Preiz ganz unten », soit, en français : « La meilleure qualité au meilleur prix ».	**Exemples :** • Les associations humanitaires appellent à la générosité des donateurs en faisant appel à leur sens de l'empathie et à leurs motivations éthiques. • Body Shop est une marque anglaise (désormais propriété de l'entreprise brésilienne Natura) qui a fondé son développement sur le refus de l'expérimentation animale puis le commerce équitable.

Notre conseil

La classification en trois types de motivation (hédoniste, rationnelle, éthique) est une simplification, car les motivations sont généralement mêlées. Mais elle doit inciter les responsables marketing à déterminer la *motivation principale* qu'ils actionneront.

2° Les besoins latents et actifs

Les motivations, désirs et besoins peuvent être actifs ou latents. L'individu ne ressent pas en permanence la tension qui pourrait naître de tous ses besoins insatisfaits. Elle peut resurgir sous l'effet de processus physiologiques, comme dans le cas de la soif ou de la faim, ou par l'action d'un stimulus extérieur qui évoque la possibilité de satisfaire un besoin latent et qui le transforme en besoin actif. Le signal ou stimulus qui a le plus d'efficacité dans le réveil du désir est l'objet même de ce désir (vitrine d'une pâtisserie, par exemple), cependant cet élément évocateur peut n'être qu'un symbole ou un signe représentant l'objet du désir (publicité, marque…).

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Exemples

- La fonction de la publicité sur les lieux de vente est de réactiver le désir du client.
- Certaines campagnes de bannières publicitaires pour des barres chocolatées sont programmées pour apparaître sur les sites Web au moment où les internautes sont susceptibles d'avoir une petite faim, à savoir le milieu d'après-midi.

3° Conflits entre différentes motivations et freins

Il peut arriver que les motivations d'un individu soient conflictuelles, la satisfaction d'une motivation contrariant apparemment celle d'une autre. Un aspect particulier du conflit entre motivations provient de ce que les individus, pour satisfaire leurs besoins, ne disposent que de ressources limitées en argent, en temps ou en énergie physique. Le souci d'économiser ces diverses ressources est toujours présent, consciemment ou non, lors de l'achat.

Exemple

- David Wallerstein, qui fut un des dirigeants de McDonald's, travaillait pour une chaîne de salles de cinéma dans les années 1960. Il chercha à développer les ventes de sodas et de pop-corn qui représentent une part non négligeable des profits de cette activité. Il tenta en vain différentes tactiques pour pousser les ventes : prix réduit pour deux produits achetés, promotions spéciales de matinée, etc., mais les clients n'achetaient toujours qu'un soda et un sachet de pop-corn. Une étude menée auprès des clients permit d'en montrer la raison principale : acheter un deuxième soda ou un deuxième sac de pop-corn les culpabilisait en leur renvoyant une image de gloutonnerie. Deux motivations s'opposaient ainsi : celle du plaisir de boire et de manger et celle du souci de l'image de soi. David Wallerstein eut une idée brillante. Il proposa des super-portions : les clients se montrèrent prêts à acheter deux fois plus, tant que cette quantité était servie en une seule portion. Il inventa ainsi le Big Gulp et il convainquit quelques années plus tard Ray Kroc, le fondateur de McDonald's, de créer les king size, ou portions géantes.

4° Identifier les motivations et les freins d'achat

Un volet important de l'étude des comportements d'achat et de choix consiste à identifier les principaux critères qu'utilise un client pour comparer les marques entre elles, et à mesurer l'importance relative (ou pondération) de chacun de ces critères dans la décision finale.

Les critères de choix se confondent très souvent avec les motivations de consommation du produit considéré. C'est ainsi que, pour beaucoup de produits alimentaires, la gourmandise (ou la recherche d'un plaisir gustatif) est à la fois la motivation dominante de consommation du produit et le principal critère de comparaison et de choix entre les différentes marques en présence. Mais il arrive aussi que certaines des motivations dominantes de consommation du produit ne soient pas discriminantes entre les marques, du fait que toutes les marques y répondent d'une manière satisfaisante. Dans de tels cas, ce sont d'autres motivations, parfois secondaires, qui vont jouer le rôle de critères de choix.

Le nombre et la nature des critères de choix entre les marques varient naturellement beaucoup selon les produits. Pour certains produits, le client ne fait intervenir qu'un très petit nombre de critères de choix.

Notre conseil

Une bonne façon de guider l'action marketing à partir de l'analyse des motivations et des freins est de choisir l'insight client, qui est une croyance profonde du client qui joue comme une motivation ou un frein (voir chapitre 8).

Exemple

Pour l'achat d'une pile électrique, la plupart des consommateurs comparent les marques sous les seuls aspects de leur prix, de leur notoriété et de leur longévité supposée.

Pour d'autres produits, le nombre de critères qui interviennent dans le choix entre les marques peut être élevé.

Exemple

Pour l'achat d'une voiture, les acheteurs comparent souvent les différentes marques sous les aspects suivants : le prix, l'esthétique, l'habitabilité, le confort, la puissance fiscale, le style, la robustesse présumée, les performances sportives, la qualité du service après-vente et de l'assistance, la proximité du concessionnaire, etc.

5° Comment mesurer les motivations d'achat ?

Connaître les motivations d'un individu, c'est identifier leur nature et mesurer leur intensité. Les études de motivations relèvent de trois principaux modes de mesure.

Tableau 3.2 Les mesures de motivations d'achat

Mesure des motivations par inférence	Mesure des motivations par interview	Mesure des motivations par projection
• **Principe :** les choix des individus sont des indices de leurs motivations. • **Limite :** les individus peuvent accomplir les mêmes actes ou avoir les mêmes conduites sous l'influence de motivations différentes.	• **Principe :** il s'agit d'entretiens non directifs ou semi-directifs au cours desquels on incite les individus à s'exprimer sur leurs désirs et leurs motivations. • **Limite :** il faut être conscient de ses motivations et être capable de les verbaliser.	• **Principe :** à partir de méthodes projectives, on essaye de comprendre et d'interpréter les motivations profondes des individus. • **Limite :** risque de surinterprétation ou de mauvaise interprétation.

La mesure des motivations par interview est la plus courante. Une de ses variantes consiste, plutôt que d'interroger *a posteriori* les consommateurs sur leurs achats et leurs motivations, à les accompagner sur les lieux de leurs achats, et à leur demander d'exprimer à haute voix leurs pensées au fur et à mesure qu'elles leur viennent à l'esprit.

6° Pondérer les motivations d'achat

Les critères de choix des clients étant généralement multiples, il est utile, une fois qu'on les a identifiés, d'évaluer leur poids (ou importance relative) dans le choix final. Cette évaluation peut se faire par des questions directes posées aux consommateurs :

« Lorsque vous choisissez une marque de…, quels sont, parmi les critères suivants, ceux qui sont pour vous :

– très importants ;
– plutôt importants ;
– peu importants ;
– pas du tout importants. »

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

On peut aussi, par des méthodes d'analyse statistique, inférer l'importance relative des critères de choix des consommateurs et l'exprimer d'une manière chiffrée sous forme de coefficients de pondération.

FOCUS

En résumé

- Nous sommes des êtres de désirs. Les désirs sont des besoins non satisfaits qui créent une tension psychologique.
- Les motivations sont des raisons pour agir, afin de résoudre cette tension. Les freins sont des raisons pour ne pas agir.
- Pour autant, il existe de multiples façons de satisfaire un désir et les motivations sont de plusieurs natures. Ce schéma simple : besoins/désir/motivations/freins recouvre une grande complexité et diversité de comportements.

2 Les attitudes structurent l'évaluation et l'action

Une attitude est un ensemble des croyances, expériences, sentiments plus ou moins cohérents qui forment une prédisposition stable à évaluer un objet ou une question et à agir d'une certaine manière.

Le concept d'attitude est né de la nécessité d'enrichir et de compléter le schéma behaviouriste qui cherche à expliquer les comportements par le jeu d'associations « besoin-réponse » ou « stimuli-réponse ». Les attitudes filtrent l'interaction entre les besoins et le comportement : elles apportent un élément de complexité nécessaire pour comprendre ce dernier.

Les attitudes témoignent ainsi de la faculté des êtres humains à organiser leurs expériences, voire leurs motivations, en ensembles mentaux plutôt cohérents et stables. Les attitudes nous permettent de nous adapter rapidement à des situations diverses et de simplifier la vision d'un monde très complexe par les stéréotypes et les croyances qu'elles contiennent.

Les attitudes peuvent être très différentes d'une personne à l'autre et elles peuvent porter sur tout type d'objet et de question.

Exemples

- « Je pense que la technologie est un moyen, pas une fin. »/« Je suis passionné par les nouveautés technologiques et toujours prêt à les essayer. »
- « Se coiffer et s'occuper de ses cheveux est très important si on veut séduire. »/« Ce qui est important, c'est d'avoir des cheveux propres et surtout de ne pas avoir à s'en occuper. »
- « McDo, c'est une entreprise américaine qui sert de la mauvaise nourriture. »/« McDo, c'est pas cher, on s'y retrouve entre copains et c'est plutôt sympa. »

a. Les attitudes ont trois dimensions

Une attitude est composée de trois grands types d'éléments.

- *Des croyances ou éléments cognitifs.* Ce sont des éléments de connaissances factuelles à propos des objets considérés. Ils peuvent être erronés ou imprécis.

Ils proviennent d'informations extérieures (publicité, bouche-à-oreille…) et des expériences du consommateur.

- *Des sentiments ou éléments affectifs.* On peut aimer ou ne pas aimer l'objet considéré, certains de ses traits ou les symboles qu'il représente.
- *Une tendance à agir ou élément conatif.* Cette composante comportementale n'est pas toujours présente, à la différence des deux précédentes. Un individu peut savoir que son comportement est à risque (cancer du poumon par le tabac, risque de MST) sans pour autant modifier son comportement (fumer, relations sexuelles non protégées). Lorsque la tendance à agir existe (une intention d'achat, par exemple), ce n'est pas pour autant qu'elle se traduira par un comportement d'achat effectif.

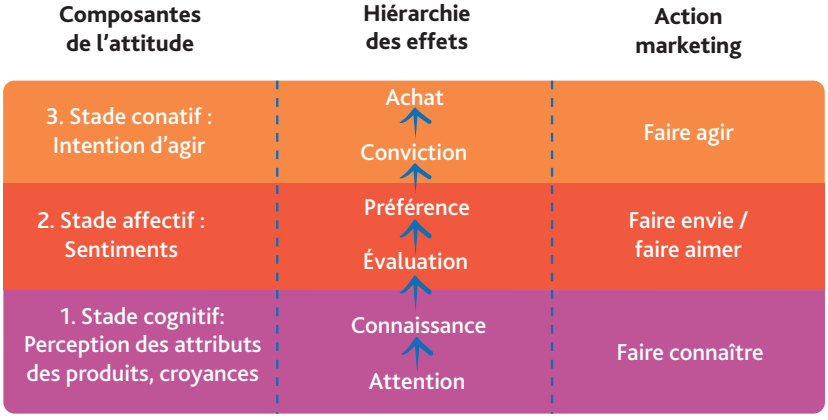
Ce modèle cognitif/affectif/conatif est appelé dans la littérature anglo-saxonne le modèle ABC des attitudes pour *Affect, Behavior, Cognition* (replacés dans un ordre moins logique mais mnémotechnique).

b. Comment fonctionnent les attitudes

1° L'importance de la hiérarchie des effets

Le modèle traditionnel de l'attitude, illustré par la figure 3.4, indique que le client s'informe d'abord sur les offres (étape cognitive) pour se faire un sentiment à l'issue de cette évaluation, qui le conduira au comportement d'achat. Ce schéma représente typiquement le processus d'achat rationnel. La technique de vente va alors suivre les trois étapes : faire connaître, faire aimer, faire agir.

Figure 3.2 Le modèle traditionnel de la hiérarchie des effets



Cet ordre des effets est pourtant loin d'être universel.

- Dans le cas de l'achat impulsif, un sentiment intuitif conduit à un acte d'achat qu'on cherche ensuite (ou non) à rationaliser. Les techniques incitant à l'achat impulsif mettent en avant le désir et le plaisir (motivation hédoniste) pour directement déclencher l'achat. Le schéma est alors :

Notre conseil

Il n'y a pas de hiérarchie type ou idéale des effets. C'est pourquoi les responsables marketing doivent s'interroger sur celle qui s'applique à la catégorie de leurs produits, en sachant qu'elle peut aussi être affectée par le profil du consommateur, son implication et la situation.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Figure 3.3 Le schéma de l'achat impulsif



Exemple

Vente-privee.com sollicite l'achat impulsif. Le client n'a pas nécessairement besoin du produit, mais il est tellement bien présenté, il donne tellement envie avec son prix bas, qu'il est difficile de résister !

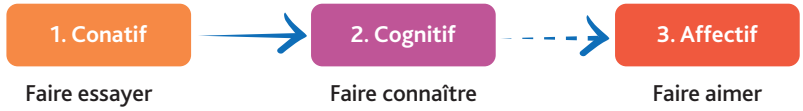
- Dans le processus d'un achat rationnel, le client se décide essentiellement sur la base de faits ou arguments et la part affective y est réduite, même si les entreprises ont intérêt à le développer.

Figure 3.4 Le schéma de l'achat rationnel



- Dans le processus d'un achat non impliquant, le client va acheter un produit plutôt qu'un autre sur la base d'une information parcellaire ou suite à une sollicitation, sans se poser trop de questions, et se fera ultérieurement une opinion, favorable ou défavorable au produit. Certaines techniques de vente mettent en avant l'essai pour convaincre le client : distribution d'échantillons, primes au premier achat, etc. L'entreprise peut chercher ensuite à favoriser l'implication du client, à faire préférer le produit.

Figure 3.5 Le schéma de l'implication minimale



2° Les attitudes sont relativement stables

Changer d'attitude a un coût pour l'individu, qui est d'autant plus grand que cette attitude renvoie à une valeur clef, à une expérience significative ou, de façon plus générale, à une implication forte vis-à-vis de l'offre.

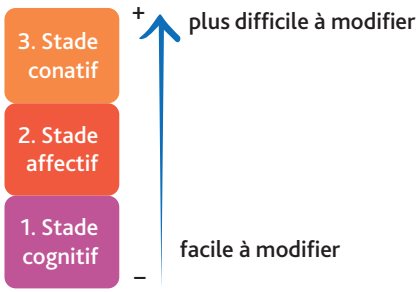
Selon l'importance du contexte dans lequel elles se situent, on distingue les *attitudes centrales*, liées à des convictions fortes, aux valeurs fondamentales de l'individu, et les *attitudes périphériques*. Ces dernières sont évidemment moins stables que les premières. Pour la plupart des biens et services de grande consommation, le marketing travaille dans le domaine des attitudes périphériques et rencontre donc un consommateur potentiellement influençable, mais il affronte parfois des attitudes centrales qui limitent sa capacité à influencer.

Exemples

- Des produits alimentaires comme le sucre, la viande, les aliments riches en gluten, etc. suscitent des convictions fortes chez une partie des consommateurs. Un consommateur convaincu de l'effet nocif du sucre sur la santé restera largement imperméable aux efforts consistant à lui vendre des produits sucrés et tous les efforts du marketing seront vains à transformer un végétarien convaincu (*attitude centrale*) en carnivore.
- Le marketing politique distingue les électeurs acquis (pour ou contre le parti ou le candidat) des électeurs susceptibles de changer d'avis, sur lesquels se concentreront donc les efforts.

Il est généralement plus facile de changer les croyances (stade cognitif) que les sentiments (stade affectif) et plus facile de changer les sentiments que les comportements (stade conatif). La publicité intervient essentiellement dans les deux premiers stades : cognitif et affectif. Le marketing direct se situe plus volontiers dans le troisième : le stade conatif.

Figure 3.6 La résistance au changement des attitudes



3° La dissonance cognitive : l'inconfort de la contradiction

L'équilibre psychologique d'un individu suppose non seulement une stabilité relative de ses attitudes mais aussi leur cohérence interne. On tolère difficilement sa propre incohérence lorsqu'elle devient consciente. La théorie de la dissonance cognitive a été formulée par Leon Festinger pour tenter d'expliquer ce type de situations et le comportement du consommateur qui en résulte[1].

> La dissonance cognitive est un sentiment d'inconfort qui résulte de la perception d'une contradiction entre ses attitudes et ses croyances ou son comportement.

Plus les attitudes sont centrales pour le sujet, plus l'inconfort sera grand. Face à cette dissonance, l'individu peut soit respecter son attitude en changeant ses croyances et son comportement (« je croyais que telle information était vraie, mais je constate que ce ne l'est pas » ; « je ne devrais pas faire ça et donc j'arrête de le faire ») soit justifier ses croyances ou son comportement d'une façon ou d'une autre pour les rendre compatibles avec son attitude, soit modifier son attitude.

1. Leon Festinger (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance.* Stanford, CA: Stanford University Press.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Exemples

- Face à des informations qui sont en contradiction avec leurs convictions politiques, peu de militants remettront en question leurs convictions profondes et la plupart relativiseront l'information (« ce n'est pas si grave ») ou la rejetteront (« fake news ! »), rétablissant ainsi la cohérence de leurs croyances.
- Des afficionados d'une marque seront peu sensibles aux informations visant à la critiquer et accueilleront favorablement toute information confortant leur attitude.
- La recherche en marketing montre que quand on évalue des produits qui ont chacun des aspects positifs et négatifs, on tend à réévaluer les aspects positifs du produit qu'on a finalement choisi[1]. À l'inverse, comme dans la fable de La Fontaine, on trouve les raisins trop verts pour les offres pour lesquelles on avait hésité et qu'on a finalement rejetées.

L'opinion des autres est importante dans cette démarche d'évaluation : on a une tendance naturelle à évaluer ses opinions et attitudes en les comparant à celles des autres. Mais le biais est alors que, comme il est désagréable d'échanger avec des gens qui remettent en cause ses attitudes, on a tendance à réduire les dissonances en fréquentant les gens qui nous ressemblent ou, du moins, partagent nos attitudes[2].

On observe ainsi que, sur les réseaux sociaux, les gens ont tendance à s'échanger des messages qui confortent des attitudes partagées – jusqu'à diffuser des rumeurs sans fondement – et à rejeter des sources d'informations plus fiables mais conflictuelles. C'est ce qu'on appelle le *biais de confirmation*.

Le biais de confirmation est la tendance à juger plus fiables ainsi qu'à lire ou consulter de façon privilégiée des sources d'information qui nous confortent dans nos attitudes, aux dépens de celles qui les contredisent.

De nombreuses techniques de persuasion, comme celles qui sont décrites ci-après, s'appuient sur le besoin des consommateurs d'écarter une dissonance cognitive :

• Souligner la cohérence cognitive

- Encourager un comportement en soulignant la cohérence cognitive de l'argumentation (l'alternative ferait apparaître une dissonance cognitive).

Exemples

- Le fameux slogan de L'Oréal « parce que je le vaux bien » signifie : si vous avez de l'estime pour vous, vous ne choisirez pas une alternative bon marché.
- La méthode des affirmations successives est une technique de vente traditionnelle qui vise à obtenir l'assentiment du prospect à une série d'affirmations et d'alternatives pour le conduire à la conclusion naturelle (décision d'achat). Si le prospect a approuvé les différentes étapes de l'argumentaire, il serait incohérent de sa part de se contredire en refusant la conclusion.

• La réassurance post-achat

Le client est anxieux de savoir s'il a fait un bon choix. L'entreprise l'encourage dans sa recherche de consonance cognitive en lui confirmant qu'il a eu bien raison d'avoir pris sa décision en raison de la supériorité du produit.

1. Jack Brehm (1956), "Post-decision changes in desirability of alternatives." *Journal of Abnormal and Social Psychology, 52* (3), pp. 384-389.
2. Leon Festinger (1954). « A theory of social comparison processes. » *Human Relations, 7*, pp. 117-140.

- **L'effet de halo**

L'attitude positive que peut avoir le client envers un principe, un objet ou une célébrité est utilisée pour favoriser une attitude positive face au produit vendu.

3 La personnalité et l'image de soi

Après l'étude des besoins et motivations, puis celle des attitudes, la troisième approche de l'analyse du comportement d'achat au niveau de l'individu est la personnalité et l'image de soi.

a. La personnalité

La personnalité est un ensemble de traits psychologiques relativement stables qui caractérisent un individu.

Le concept de personnalité est utilisé pour comprendre ce qui différencie les individus dans leur façon de réagir à une même situation. Les traits de caractère ont tendance à se retrouver dans l'ensemble des comportements des individus, si bien que l'on s'étonnera de voir un calme s'énerver, un timide s'affirmer et un hésitant devenir téméraire.

Des recherches ont été faites et des modèles proposés (par exemple le modèle CAD) pour proposer une typologie de personnalités et prédire les comportements d'achat. Force est de constater leur peu de succès (académique ou professionnel). Cela peut se comprendre par trois raisons principales :

- La typologie des personnalités est excessivement simplificatrice puisqu'elle réduit la variété et la complexité des personnalités à quelques traits de caractère (par exemple empathique, agressif…).
- La typologie des personnalités est décevante d'un point de vue opérationnel : une fois un type de personnalité identifié, en quoi cela permet-il de déterminer un comportement d'achat, un usage des médias, une segmentation du marché ?
- La typologie des personnalités a un faible pouvoir prédictif : tellement d'autres facteurs interviennent dans le comportement de consommation qu'aucune étude n'a pu démontrer le caractère prédictif de ces typologies.

b. L'image de soi : moi réel, moi idéal et identités virtuelles

L'image de soi est l'ensemble des croyances, positives ou négatives, qu'on se fait sur les traits qui constituent notre identité : c'est l'évaluation plus ou moins positive qu'on a de soi-même.

Nous avons tous une idée de nous-mêmes, qu'elle soit positive ou négative, partagée ou illusoire, stable ou évolutive. L'estime de soi est formée au contact des autres, en fonction de leurs actions, approbations ou rejets, mais est due également à des mécanismes psychologiques internes par lesquels nous interprétons ces retours d'information pour conforter ou infirmer les jugements que l'on porte sur soi-même.

Les individus se partagent souvent dans leurs perceptions entre un moi idéal, qui représente ce qu'ils aimeraient être et leur moi réel, ou du moins perçu, qui

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

représente la façon dont ils se voient réellement. Certaines personnes ont une grande capacité à combler cet écart en surestimant leurs qualités (orgueil) ou en voulant convaincre les autres de la haute image qu'ils ont d'eux-mêmes (vanité). D'autres personnes souffrent de cet écart, ce qui peut conduire à une mauvaise estime de soi.

Enfin, l'identité peut être partiellement choisie et dépendre des situations (travail/loisir, parents/camarades, réel/virtuel…). Le monde virtuel, les réseaux sociaux encouragent cette compréhension de l'identité comme un rôle qu'on va jouer et qu'on pourra aussi changer.

Les publicitaires ou les vendeurs peuvent jouer sur l'estime de soi en renforçant ce sentiment et en le confortant : en présentant par exemple une image fantasmée dans laquelle le client se projette.

Exemple

- Les publicités pour Gillette réaniment habituellement tous les stéréotypes américains du mâle : viril, sportif, sûr de lui-même, hétérosexuel, séducteur, bon fils et bon père, qui réussit dans sa vie professionnelle, etc.

L'achat de certains produits peut être pour un individu un moyen d'exprimer une image qu'il a de soi, comme les vêtements, l'automobile, l'aménagement et la décoration du logement. Cette présentation de soi se réalise à travers l'image des produits et des marques, qui est constituée en partie d'éléments d'information sur les caractéristiques objectives du produit (qualité, technique et utilité) et en partie de représentations symboliques associées à ce produit et à la marque.

La relation entre image de soi et image des marques et des produits peut prendre la forme de la complémentarité ou de la congruence. Dans le processus de *complémentarité*, les clients chercheront à compléter une image de soi imparfaite en se reposant sur les attributs des produits ou des marques.

Exemple

- Fumer est d'autant plus populaire chez les adolescents français que ce comportement est censé exprimer une indépendance, une maturité ou une virilité qui sont parfois incertaines.

Dans le processus de *congruence*, les produits vont être choisis par les clients parce que certains de leurs attributs correspondent à l'image qu'ils ont d'eux (image de soi).

Exemple

- Arborer le sigle de marques de luxe sur des produits qu'on porte (vêtements et accessoires) est une façon d'affirmer publiquement sa *distinction*, à la fois de goût et de statut social.

FOCUS

En résumé

- Les relations besoins-comportements sont rarement directes, elles sont médiatisées par des attitudes et la personnalité.
- Les attitudes sont des prédispositions à agir, nées de l'expérience, de l'habitude, de convictions, de croyances et d'opinions.
- La personnalité est un ensemble de traits de caractères qui se traduit par un vaste ensemble d'attitudes, plus ou moins cohérentes et plus ou moins assumées.

SECTION 2

LES VARIABLES EXPLICATIVES SOCIOLOGIQUES ET CULTURELLES

Le comportement d'achat d'un individu ne peut pas être expliqué à partir de ses seules variables personnelles : perceptions, besoins, motivations, attitudes et traits réels ou imaginaires de personnalité. Les êtres humains sont des animaux sociaux. Comprendre l'environnement social permet ainsi de mieux expliquer les comportements des individus. Cette section abordera quatre dimensions sociales importantes, la première étant aux frontières entre variables individuelles et sociales :

- la famille, le sexe et l'âge ;
- l'influence du groupe sur le comportement de ses membres ;
- les classes sociales ;
- et les styles de vie.

1 Famille, sexe, âge et consommation

a. La nature changeante de la famille (et le foyer)

Dans le passé, la famille devait être comprise comme la famille étendue. Elle regroupait plusieurs générations vivant souvent sous le même toit, voire les familles d'alliance : cousins et belle-famille. Dans les sociétés où les conditions économiques sont précaires, la solidarité familiale est un élément essentiel de sécurité pour les individus. Cette situation est celle des sociétés traditionnelles du passé ou d'aujourd'hui.

Le modèle de la famille nucléaire – composée des parents mariés et des enfants, c'est-à-dire de seulement deux générations – qui a émergé au cours du XIX^{e} siècle, est devenu progressivement la norme au XX^{e} siècle. Cette norme a éclaté avec le moindre attrait du mariage en tant qu'institution, le nombre croissant de divorces et la multiplication des familles monoparentales et des familles recomposées. Toutefois, la définition statistique du foyer (ou ménage) n'a pas changé.

> Un foyer (ou ménage) est une unité d'habitation constituée d'une personne, ou de plusieurs personnes vivant ensemble quel que soit leur lien de parenté.
>
> Une famille est un ménage composé d'au moins deux personnes partageant un lien de parenté.

Le recensement des ménages inclut ainsi les célibataires, alors que le recensement des familles les exclut ; les couples sans enfants (mariés ou non) sont à la fois comptabilisés comme ménage et comme famille.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Tableau 3.3 Ménages selon le mode de cohabitation

Type de ménage	
Ensemble des ménages	28 270 000
Ménages d'une personne	34,3 %
dont homme seul	14,5 %
dont femme seule	19,8 %
Familles	65,7 %
dont familles monoparentales	8,5 %
dont couples sans enfant	25,8 %
dont couples avec enfant(s)	26,3 %
dont ménages complexes[1]	5,2 %

Source : Tableaux de l'économie française, Insee, édition 2016.

En 2012 (dernières données publiées par l'Ined), 13,6 millions d'enfants de moins de 18 ans vivaient en famille, en métropole. Près de 7 sur 10 étaient dans une famille dite traditionnelle ; les autres dans une famille monoparentale (19 %) ou une famille recomposée (17 %). Depuis 2007, il y a plus de naissances hors mariage chaque année en France que dans le mariage (source : Ined). Selon l'APGL (Association des Parents et futurs parents Gay et Lesbiens) entre 200 et 300 000 enfants vivent dans une famille homoparentale.

b. La famille a aussi son cycle de vie

Il peut être utile d'étudier la variation de la demande de certains produits en fonction de la composition de la famille et de son évolution.

Le cycle de vie de la famille regroupe plusieurs variables : l'âge, le statut marital, la présence ou l'absence d'enfants à la maison et l'âge des enfants. Il est traditionnellement composé de plusieurs phases :

1. Jeunes célibataires.
2. Jeunes couples sans enfant.
3. Jeunes parents (on distingue parfois les jeunes parents avec enfants de moins de 6 ans et les jeunes parents avec enfants de plus de 6 ans).
4. Âgé marié avec enfants.
5. Âgé marié sans enfant dans le foyer.
6. Âgé, seul.

La limite de ce cycle de vie est qu'il prend mal en compte les évolutions sociologiques notées précédemment : rôle changeant de la femme (femme au foyer ou travaillant), couples sans enfants ou à enfants tardifs, impact du divorce, foyers monoparentaux, pluralité des styles de vie, etc.

Notre conseil

Un responsable marketing trouvera certainement plus de sources d'innovation pour sa politique en s'intéressant aux déviations du modèle de cycle de vie familial (en ciblant, par exemple, les divorcés, les familles monoparentales, les célibataires plus âgés…) qu'en l'appliquant à la lettre (voir le mini cas Eram).

1. L'Insee appelle « ménages complexes » des ménages avec des configurations difficilement classables, comme des frères qui cohabitent, une mère âgée qui vit avec son fils et sa belle-fille, des amis colocataires, etc.

MINI CAS

Eram s'empare des nouveaux types de familles



Eram est un groupe industriel créé en 1927 près de Cholet (Maine-et-Loire) et aujourd'hui le premier fabricant français de chaussures. Avec 1,6 milliard d'euros de chiffre d'affaires et 1 500 points de vente (pour l'ensemble du groupe), c'est une entreprise bien connue des Français.

La marque, qui a été longtemps connue pour son slogan : « Il faudrait être fou pour dépenser plus », a une longue tradition de communication amusante et provocante.

Dans les années 1970, elle se moquait des autorités en mettant en scène des femmes libérées ou futiles. En 2001, les campagnes d'affichage ont surfé sur les débats ayant trait à l'image de la femme dans la publicité ; l'une d'entre elles montrait un homme nu en escarpins avec comme titre : « Aucun corps de femme n'a été exploité dans cette publicité ». En 2010, Eram s'amusait encore du monde de la mode et des mannequins : « Le photographe a demandé une fortune. Le mannequin est sous antidépresseurs. Le styliste fait semblant d'être gay. Tout ça pour des boots à 49,90 € [1]. »

En 2011, l'entreprise faisait encore parler d'elle par une série de publicités mettant l'accent sur la transformation du modèle familial :

– une famille recomposée : « Comme disent mon papa, ma maman et la troisième femme de mon papa, la famille, c'est sacré » ;

– une mère « cougar » : « Comme disent ma maman et son petit copain qui a l'âge de mon grand frère, la famille, c'est sacré » ;

– et la publicité reproduite ci-contre.

La société Eram a publié un communiqué de presse à l'occasion de la campagne qui explique ses motivations : « À l'heure où les divorces sont de plus en plus nombreux en France, où le mariage homosexuel vient d'être légalisé à New York, Eram met les pieds dans le plat et affiche dans la rue et les magazines des portraits de familles comme on ne les montre jamais dans la publicité : déstructurées, recomposées, éclatées, décomposées. Des enfants qui ont deux mamans, d'autres qui ont un père, une mère et trois belles-mères, d'autres encore dont le beau-père a l'âge d'être leur grand frère. La vraie vie, quoi. Mais si les familles explosent, l'esprit de famille reste. Car quoi qu'il en soit : la famille, c'est sacré. »

Cette campagne a suscité des réactions indignées venant des milieux conservateurs et catholiques, particulièrement l'affiche reproduite ici. Peut-être que le terme de « sacré » qui revient dans chaque texte a été perçu comme une provocation destinée à favoriser la polémique. Six ans après, alors que le mariage gay est légalisé aux États-Unis et dans de nombreux pays d'Europe, il n'est pas sûr que cette campagne fasse encore le buzz.

1. On trouvera une belle anthologie de ces publicités sur le site www.vivelapub.fr

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

FOCUS

La famille aujourd'hui

« 1° La famille est aujourd'hui un référent immensément important pour les Français

Jetée aux orties dans les années 1970, elle est réhabilitée, au moment où les Français considèrent l'avenir avec incertitude, où les solidarités collectives s'effritent et la confiance dans nos institutions s'érode, où la société se fragmente, où la jeunesse rencontre des difficultés majeures d'insertion dans la société, où une nouvelle société est à inventer... Les Français se replient sur leur cellule de base qui fonctionne comme un « airbag », leur apporte soutien et réconfort, et au sein de laquelle se transmettent valeurs et patrimoine.

2° La famille d'aujourd'hui ne se définit cependant plus comme hier

Sa structure évolue. Elle se recompose au fil des cycles de vie et du couple. Elle s'élargit au cercle des amis proches. Elle mute et se réinvente avec l'homoparentalité ou la « beau-parentalité ». Les rôles de chacun se redéfinissent. Les femmes se sont imposées dans d'autres sphères que celle de la vie du foyer. Les pères s'occupent davantage de leurs enfants et réclament pour certains une égalité de droit en cas de séparation. Les baby-boomers renouvellent l'exercice de la « grand-parentalité » dont le rôle de support de proximité devient de fait un pivot informel de la solidarité collective de notre pays (…).

3° La famille « destructurée », sans « airbag » de proximité, est le pendant plus noir des nouvelles figures familiales

Les familles monoparentales ont fait leur apparition comme phénomène dont les institutions doivent désormais se préoccuper socialement. Ces familles, plus fragiles économiquement, moins dotées d'appuis organisationnels naturels, sont moins bien loties pour affronter les difficultés de l'époque. »

Source : L'Observatoire Sociovision, *Nouvelles familles*, novembre 2013[1].

c. Saisir les moments de vie des clients

On appelle moment de vie, les moments dans la vie du client où ce dernier est potentiellement réceptif à une proposition de produit ou service, du fait d'une modification de sa situation personnelle.

La notion de « moments de vie » varie donc selon les catégories de produits. Très utile en marketing, elle permet de segmenter la population et de mieux cibler les actions marketing.

Exemples

- Une banque va cibler les jeunes au moment où ils terminent leurs études et entrent dans la vie active ; elle va cibler les couples au moment d'une naissance (on a besoin d'argent pour refaire l'appartement, agrandir la maison, changer la voiture…), et les plus âgés au moment où se termine le remboursement de l'emprunt sur la résidence principale (les ressources financières s'accroissent).

1. http://www.sociovision.com/sites/default/files/note_famille_2013.pdf

Le moment où un couple a un bébé est très important dans la remise en cause des habitudes de consommation. Leur routine, leur fidélité aux marques sont remises en question, et ils sont fortement sollicités par les marques qui cherchent à fidéliser la famille avec enfant qui se constitue.

d. Le rôle du sexe, des enfants et le processus d'achat familial

Le rôle du sexe dans l'intérêt porté par les consommateurs aux produits varie en fonction des catégories de produit. Certains produits sont très marqués par l'identité sexuelle du consommateur : le football est par exemple une affaire de garçons et les produits de beauté une affaire de filles. Pourtant, loin d'être un invariant, cette relation entre sexe et produit est culturelle : aux États-Unis le football (appelé soccer) est principalement un sport de filles et les produits cosmétiques pour hommes sont aujourd'hui un segment de produits qui connaît une forte croissance.

Les chercheurs en marketing ont eu l'occasion de distinguer deux grands processus de décision familiale :

- dans la décision d'achat *consensuelle*, les membres de la famille s'accordent sur l'achat et discutent des modalités ;
- dans la décision d'achat d'*accommodation*, les membres de la famille ne sont pas d'accord sur l'achat ou l'action à mener et la décision est prise à la suite de négociations, de compromis ou de coercition… Il peut en aller ainsi du choix des programmes de télévision, de l'achat ou non d'une nouvelle voiture, de l'achat des vêtements des enfants, etc.

Le couple ne dispose pas de la totalité du pouvoir de décision quand la famille comprend des enfants. Ces derniers ont leur mot à dire sur certains achats et ce d'autant plus qu'ils sont plus âgés. Étant en général largement ouverts aux influences extérieures, les enfants introduisent dans la famille de nouvelles idées et de nouveaux comportements (par exemple, dans le domaine des loisirs ou de la mode). Parfois leur poids sera important dans certaines décisions parce qu'ils s'intéressent particulièrement à certains produits comme l'automobile.

e. Le facteur générationnel

Les personnes du même âge ont beaucoup de choses en commun parce qu'elles ont vécu des expériences et subi des influences culturelles communes.

1° Les seniors : anciens et baby boomers

On appelle généralement seniors les gens âgés de plus de 50 ans, mais cette définition semble par trop large. On distinguera plutôt les anciens qui ont connu pour la plupart la dernière guerre mondiale et les baby boomers, seniors actifs ou jeunes retraités.

- Les « plus de 75 ans » (6,1 millions de personnes, soit 9,1 % de la population)[1] connaissent des besoins spécifiques au plus grand âge , en sachant que l'âge est certainement ici un critère moins pertinent que l'état de santé (vieillesse active ou dépendance). Ce sont les enfants de la guerre, marqués

Notre conseil

Définissez vous-même une segmentation des seniors qui soit adaptée à la catégorie de produits de votre marque et à son positionnement. Le même conseil peut être donné pour la population des enfants.

1. Les chiffres suivants proviennent de l'Insee (données fin 2016).

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

par les épreuves et le devoir de redressement. Cette génération croit en la morale, au respect des règles de vie commune, à l'effort, au respect des institutions.

- Les baby boomers (1946-1958) sont le segment de la population aux revenus les plus élevés (10,4 millions de personnes, soit 15,6 % de la population). Ils ont connu les 30 glorieuses (la période de forte croissance économique de l'après-guerre) et mai 1968. Ils ont donc un mode de comportement et une culture marqués par ces bouleversements culturels : enfants à la fois du marketing et de la libération des mœurs et d'une certaine permissivité. Vieux actifs ou jeunes retraités, ils sont des consommateurs très actifs.

Les seniors sont en moyenne plus riches que la moyenne des Français : leurs revenus sont supérieurs de 56 % aux 25-30 ans, et ils sont propriétaires d'un tiers du patrimoine. Aux États-Unis, les consommateurs de 55 ans et plus représentent 50 % du revenu disponible et dépensent plus de 60 milliards de dollars par an. Cependant, il existe une forte disparité dans cette classe d'âge, entre les actifs et les retraités (le revenu de ces derniers chute) d'une part, et entre ceux qui se sont constitué un patrimoine et les autres d'autre part.

Aujourd'hui, les 65 ans et plus représentent 12,8 millions de personnes, soit 19 % de la population. Cette proportion devrait sensiblement augmenter dans les décennies qui viennent.

Si l'on établit des comparaisons internationales, les 65 ans et plus représentent 16 % de la population européenne (et plus de 20 % en Italie et en Allemagne) contre 7 % dans le monde.

Ces données permettent de souligner à la fois que le marché des seniors devient un segment de plus en plus important dans les pays développés, mais aussi que les pays en voie de développement ou émergents connaissent pour leur part un baby-boom qui appelle à la satisfaction d'autres besoins.

2° La génération X

La génération X représente les adultes nés approximativement entre 1958 et 1975, soit les quadra et les quinqua. L'expression a été popularisée par un best-seller américain et est devenue très connue dans le monde anglo-saxon[1].

Cette population représente 16 millions de personnes en France et 24 % de la population. Elle est très différente de celle de leurs parents. C'est une génération plus précaire, fils et filles de la crise (celle qui a démarré en 1974). Ils n'ont jamais connu le plein-emploi, la bonne conscience de l'Occident et ne croient guère au progrès (crise écologique). Selon J.-L. Excousseau, ces consommateurs tendent à être économes et fonctionnels dans leurs achats[2]. Ce sont les clients préférés d'Ikea, d'H&M, d'eBay et des hard discounters.

Plus puritains que leurs parents, ils veulent du socialement et de l'écologiquement correct, et se reconnaîtront partiellement dans le mouvement altermondialiste. Ils ont toujours connu l'ordinateur personnel et ont évolué avec Internet.

Notre conseil

Les termes de « générations X, Y, Z… » sont attrayants parce qu'ils désignent des générations qui ont vécu des expériences distinctes et dont l'univers de références et les attentes sont différents. Cette segmentation culturelle doit cependant être prise avec précaution : les années de référence pour chaque génération varient parfois de 10 ans selon les auteurs et le groupement par âge ne doit pas masquer la diversité interne liée au statut social, au niveau d'éducation, au sexe, etc. Le découpage de la population en générations répond à un besoin pragmatique, plutôt qu'à la rigueur scientifique.

1. Douglas Coupland, *Generation X: Tales for an Accelerated Culture*, St Martin Press, 1992.
2. Jean-Luc Excousseau, *La mosaïque des générations*, Eyrolles, 2000.

3° La génération Y (*Millennials*)

Cette génération, née approximativement entre 1975 et 1994, appelée « Y » parce qu'elle succède à la génération X est dénommée *Millenials* parce qu'ils arrivent à l'âge adulte au tournant du siècle, ou *Digital Migrants*. Elle représente 16 millions de personnes en France, soit 24 % de la population. Elle concerne aujourd'hui les jeunes adultes : grosso modo les vingtenaires et trentenaires.

Selon Jean-Luc Excousseau, cette génération contraste fortement avec la précédente. Elle n'est ni anxieuse, ni économe : parents et grands-parents sont là pour subvenir à leurs besoins. Et ces derniers sont nombreux : téléphone portable, iPod, vêtements de marque, streetwear, accessoires de luxe… Les signes et les logos sont des codes dont ils jouent et dont ils raffolent. Ils « tunent » leur apparence (piercing, tatouage, accessoires) comme leur voiture. Ils adorent expérimenter et chercher les bonnes affaires. C'est la génération Internet, leur cercle de connaissance va au-delà de leur bande pour toucher leurs « amis » dans les réseaux sociaux, qui constituent une grande part de leur vie sociale.

Les entreprises qui s'intéressent à cette cible cherchent à tout prix à éviter l'image de ringardise alors que l'opinion de ces publics est souvent très tranchée et changeante entre ce qui est « branché », « cool », « trop » et « ringard », « naze » ou « nul ». Une large partie de la publicité « postmoderne » joue avec les codes publicitaires pour parler au second degré à cette génération[1].

4° La génération Z

Cette génération succède à la génération Y et commence approximativement en 1995, soit 18 millions de personnes et 27 % de la population. Mais il est sans doute abusif d'inclure les enfants et les nouveaux nés : si on prend les adolescents et post-adolescents (1995-2004), on arrive à 8,1 millions de personnes, soit 12 % de la population.

Plus encore que les Y, c'est une génération qui a « baigné » dans Internet, c'est la génération des *Digital Natives*.

Leur expérience est profondément marquée par leur usage addictif du smartphone (connexion à tout moment) et leur participation aux réseaux sociaux. Mais leur réseau d'amis est plus sélectif que la génération précédente. Snapchat est leur réseau préféré (Facebook ensuite), YouTube est d'un usage plus fréquent que la télé, Instagram permet de communiquer visuellement et les sms sont plus utilisés que la communication téléphonique vocale. De façon générale, l'image tend à supplanter les textes. Leurs référents sont les célébrités du Net qui attirent des millions de followers (Cyprien, Norman, Le rire jaune, LegrandJD, Poisson Fécond, etc.) mais cette génération aime créer et co-produire plutôt que de consommer (des produits culturels ou des cours) passivement.

Les marques qui veulent communiquer avec eux utilisent peu de mots et mettent l'accent sur le visuel (images et vidéo). La communication de ces marques doit être nomade, plurimédia et participative. Cette génération va poser un défi particulier pour les employeurs quand elle entrera sur le marché du travail : elle cherche l'indépendance financière et un job de rêve où on puisse s'épanouir (ce qui prend plus souvent la forme de la création d'entreprise ou du travail dans une petite structure que dans une grande entreprise)[2].

1. Florence Pinaud et Marie Desplats, *Manager la génération Y*, Dunod, 2011.
2. Elodie Gentina, *Marketing et génération Z. Nouveau mode de consommation et stratégies de marque*, Dunod, 2016.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

2 L'influence du groupe sur le comportement de ses membres

Un groupe est constitué par plusieurs personnes ayant des buts et des besoins communs qu'elles satisfont en coopérant. Pour cela, il est nécessaire que les membres du groupe partagent des croyances, des valeurs et des normes qui règlent leurs interactions. L'atelier de l'usine, les collègues de bureau, les amis, les voisins, la bande de copains, les « amis » sur Facebook forment autant de groupes différents.

Les groupes peuvent être formels (par exemple, les membres d'une association) ou informels (partage de centres d'intérêt). Ils peuvent être primaires (famille, collègues de travail…) et constituer ainsi des éléments importants d'identité sociale, ou secondaires (association de parents d'élèves, sympathisants…). Toute personne appartient donc à un grand nombre de groupes.

a. Les leaders d'opinion d'hier à aujourd'hui

L'étude des leaders d'opinion est d'un intérêt particulier pour comprendre les modes d'influence dans un groupe.

Un leader d'opinion est une personne qui a un statut, une expertise, une audience qui lui permet d'influencer un public plus ou moins étendu.

Pendant longtemps, on a eu beaucoup de difficultés à identifier les leaders au sein des groupes sociaux. Internet a donné aux individus de nouvelles capacités d'influence, à travers les blogs, les tweets et les réseaux sociaux de type Facebook et les a rendus plus visibles.

Exemple



Chiara Ferragni © Giorgio Montersino - Wikimedia Commons

L'univers de la mode a toujours connu des leaders d'opinion. Dans le passé, il s'agissait de femmes du monde ; puis les vedettes mais également des journalistes influents, la plus connue étant Anna Wintour, rédactrice en chef de l'édition américaine de *Vogue*. Cependant, une nouvelle génération d'influenceurs a émergé avec Internet. Ce sont les « blogueurs ». Des individus, sans autre titre que leur passion ou l'expertise qu'ils ont développée, ont créé des blogs, des comptes Instagram ou des profils Facebook qui, ayant parfois, une grande audience, sont devenus des leaders d'opinion significatifs, comme Chiara Ferragni (The blonde salad), 28 ans, 5,6 millions de suiveurs sur Instagram et 1,2 million sur Facebook, devenue une célébrité… et faisant la couverture de Vogue Espagne.

Les leaders d'opinion sont étudiés dans le chapitre 8 sur les fondamentaux de la communication (voir les sections sur la communication relayée et la communication C to C ou communication de consommateur à consommateur) et dans le chapitre 11 sur le marketing des réseaux sociaux.

b. Les normes sociales et les comportements

Les normes sociales sont des opinions et des comportements dont la violation entraîne une réprobation ou des sanctions de la part du groupe social.

La cohérence des groupes est assurée par le respect de normes qui peuvent être de nature très différente selon les groupes et les sanctions sont elles-mêmes très variables : du quolibet au meurtre sanglant (meurtres « d'honneur », assassinat pour blasphème) en passant par l'exclusion ou diverses formes d'avertissement.

La tolérance des groupes quant au respect des normes peut varier en fonction des individus concernés (a-t-il déjà montré patte blanche ? Son statut est-il élevé par son rang ou son ancienneté dans le groupe ?), en fonction du sujet concerné, du contexte et bien sûr du groupe social. Des comportements déviants peuvent être tolérés s'ils restent cachés ou discrets. Enfin les normes ne sont pas intangibles et sont amenées à évoluer dans le temps.

Les normes sociales ne sont pas seulement sanctionnées, elles sont intériorisées, ce qui permet à chaque groupe d'assurer la cohérence des comportements de ses membres.

Exemple

Une difficulté majeure que rencontrent les campagnes de prévention routière est la traditionnelle tolérance des Français pour les excès de vitesse ou la conduite un peu alcoolisée. Il a fallu que des associations de prévention sensibilisent l'opinion pendant de nombreuses années et que le gouvernement fasse de la sécurité routière une priorité nationale, pour qu'on parle des « assassins de la route » et que le respect de la sobriété au volant devienne une norme sociale dont la violation entraîne une sanction effective de la part des tribunaux.

c. Les groupes de référence et groupes de pairs (online et offline)

On appelle groupe de référence le groupe qui, à un moment donné, sert de référence dans la détermination des opinions, attitudes et comportements d'un individu, que celui-ci en soit membre ou non.

L'influence de ces groupes peut être liée à :

- Une pression culturelle.

Exemple

Au Liban, il est de règle d'organiser des mariages somptueux qui accueillent plusieurs centaines d'invités et qui coûtent une fortune aux mariés ou à leur famille. De nombreux Libanais reculent leur mariage faute de pouvoir financer de telles cérémonies, non que de telles coutumes soient obligatoires, mais parce qu'on ne saurait organiser autrement un mariage.

- La peur de la déviance.
  Le conformisme est une motivation puissante de comportement. Un individu dont les opinions, les achats, le comportement seraient trop différents de ceux de son groupe de référence cesserait d'être considéré par les autres comme membre de ce groupe.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

- L'implication dans le groupe.
  Plus un membre est impliqué dans la vie du groupe et plus il tendra à partager les opinions du groupe. Ainsi un militant politique partagera beaucoup plus les opinions émises par le parti qu'un simple sympathisant qui gardera une plus grande liberté d'opinion.
- Le pouvoir du groupe.
  Ce pouvoir peut s'exprimer de nombreuses manières : l'ordre professionnel des médecins ou celui des notaires a un pouvoir de sanction contre ses membres qui est reconnu par la loi ; une entreprise peut sanctionner un salarié pour un comportement déviant ; les bandes font régner leur ordre…

On distingue les groupes de référence positifs (ceux dont les valeurs et les comportements sont approuvés et imités) des groupes de référence négatifs (ceux dont les comportements et les valeurs sont rejetés).

Exemple

Les adolescents sont presque toujours membres de groupes de référence dont le premier est le groupe de copains et de copines. L'appartenance à ces groupes joue un rôle important dans la constitution d'une identité sociale au sortir de l'enfance.

Au-delà de la bande de copains, le groupe de référence peut prendre la forme de communautés d'intérêt ou de mode de vie : passion pour un style de musique, activité sportive, engagement associatif, sensibilité politique, etc. Chacun de ces groupes de référence positifs voit en contrepartie ses groupes de référence négatifs : la bande de copains concurrente qui fait tout de travers, les tendances musicales qui sont « nulles », etc. L'identification à des groupes de référence positifs et le rejet des groupes de référence négatifs ont une influence profonde sur les comportements d'achat. Les publicitaires ont parfois utilisé le terme de « marketing tribal » pour désigner les stratégies de communication qui visent à jouer sur les logiques d'identification et de groupe.

Les groupes de référence ne sont pas nécessairement des groupes de pairs. L'essence du snobisme est de reproduire le comportement et les codes d'un groupe de référence qu'on juge supérieur et auquel on n'appartient généralement pas.

d. Les rôles et statuts sociaux

Dans les sociétés traditionnelles, les rôles sociaux sont peu nombreux, se réduisant essentiellement au rôle assigné dans la famille et par la profession (ou la position sociale). Dans les sociétés modernes, les individus jouent des rôles très différents à la mesure de la pluralité de leurs groupes d'appartenance.

Exemple

Une jeune femme peut être à la fois aujourd'hui :
- un membre de la famille de naissance (fille et sœur) ;
- un cadre dans une entreprise, qui dirige une équipe, qui est collègue de certaines personnes et qui doit répondre d'objectifs d'entreprise ;
- une femme qui aime être séduisante pour son compagnon ;
- une mère soucieuse de l'éducation et du bien-être de son enfant ;
- une militante associative qui gère les comptes de l'association ;
- une passionnée de trekking, etc.

À chacun de ces rôles correspond un comportement différent : se cotiser avec ses frères et sœurs pour offrir une croisière à ses parents, acheter des tailleurs pour le travail et prendre des décisions d'achat pour le compte de son entreprise, acheter des produits cosmétiques pour soigner son apparence, prendre des décisions d'achat pour son enfant, gérer des relations avec une banque pour le compte associatif, déterminer des lieux de vacances en fonction de sa passion sportive, etc.

Ces rôles très différents sont susceptibles de changer dans le temps ou en fonction du contexte : mobilité professionnelle, évolution de la situation maritale, évolution de l'âge et des besoins des enfants, évolution des centres d'intérêt, etc. Ainsi les rôles dans les situations modernes sont souvent des rôles acquis plutôt qu'assignés.

Les sociologues appellent « statut » le jeu des différents rôles tenus par un individu. Ce statut peut être cohérent si les différents rôles ont une certaine unité entre eux, et du reste, ils tendent généralement vers l'unité. Ainsi une personne issue des classes moyennes qui fait de brillantes études et qui est dans un processus d'ascension sociale va avoir tendance à faire évoluer son mode de vie en proportion de ses responsabilités professionnelles et de son niveau de revenu. À l'inverse, certaines personnes peuvent se sentir partagées entre des rôles et des attitudes qui relèvent de logiques différentes, voire contradictoires.

3 Les classes sociales

Si les sociétés modernes ont aboli le principe des ordres, tels qu'on les connaissait en France sous l'Ancien Régime, et ont affirmé celui de l'égalité des droits, il n'en reste pas moins que la structuration de la société en classes sociales différentes perdure.

Les classes sociales désignent des groupes sociaux dont les membres partagent des caractéristiques économiques et culturelles similaires et qui se répartissent sur une échelle de prestige et de ressources au sein de la société.

a. Les classes sociales intéressent les sociologues

Il est malaisé de définir objectivement les classes sociales. Pour Karl Marx, la situation de classe est un phénomène objectif qui détermine une conscience de classe[1]. Les classes se définissent par leur place dans le processus de production, selon que les unes s'approprient les richesses produites (plus-value) et que les autres, qui les produisent, sont dépossédées de ces richesses et sont aliénées. La polarisation des groupes sociaux entre deux classes principales, le prolétariat et la bourgeoisie, est le résultat d'une dynamique de lutte des classes, qui est le principal moteur de l'histoire.

Cette vision marxiste a connu de nombreuses évolutions, transformations et contestations.

Le sociologue Pierre Bourdieu, reprochant à l'approche marxiste de se focaliser sur le seul déterminant économique, a mis en avant trois grands types de capital permettant de distinguer « dominants » et « dominés » :

1. Karl Marx, *Les luttes des classes en France*, 1850 (lire notamment la préface d'Engels).

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

- le capital économique (revenus, patrimoine) ;
- le capital culturel (savoir, savoir être, diplômes…) ;
- le capital relationnel (réseaux, capacité d'influence)[1].

Les classes sociales ne sont pas homogènes : au sein d'une même classe sociale, certains ont plus de capital que d'autres, et un certain type de capital plutôt qu'un autre.

L'ensemble crée des « habitus ». Les *habitus* sont des manières de voir, de penser et d'agir qui résultent d'un certain déterminisme social, quoique l'expérience individuelle puisse modifier l'habitus[2]. Autrement dit, les personnes qui partagent une même classe sociale tendent à avoir le même type d'activité, le même style de vie, le même type de référents culturels, le même niveau de revenus, mais des différences de degrés existent au sein d'une même classe. Elles aiment à se fréquenter entre eux et à se marier entre eux (homogamie).

Notre conseil

Les classes sociales ou catégories socioprofessionnelles sont toujours très utiles dans les études de marché car elles sont assez prédictives de bon nombre de comportements d'achat. Mais leur caractère par trop général doit inciter à les compléter par l'étude de groupes de référence et des styles de vie.

b. Une mesure des classes sociales : les catégories socioprofessionnelles

Les mesures des classes sociales sont aujourd'hui essentiellement fondées sur trois indicateurs principaux : le revenu, la profession et le niveau d'éducation. Certaines intègrent ces trois indicateurs, d'autres seulement deux, voire une seule. Elles sont dans tous les cas des approximations car l'appartenance à une classe n'est pas liée simplement à une profession, à un niveau d'éducation ou de revenus, mais à un ensemble complexe d'éléments qui déterminent le statut et la place des individus dans la hiérarchie sociale, comme on l'a souligné.

1° Les PCS de l'Insee

L'Insee analyse la population active en PCS (professions et catégories socioprofessionnelles) souvent appelées à tort CSP[3]. La nomenclature est organisée en trois niveaux d'agrégation :

- les professions, au nombre de 486 ;
- les catégories socioprofessionnelles : 42 et 24 postes ;
- les groupes socioprofessionnels : 6 postes.

Pour décrire l'ensemble de la population en tenant compte des non actifs, l'Insee ajoute deux postes : « les retraités » et les « autres sans activité professionnelle » (soit 8 PCS au total).

On croit souvent que les PCS de l'Insee sont établies à partir des revenus, ce qui est inexact. Elles prennent en compte la profession et le statut des actifs (salarié, indépendant, employeur), la nature de leur activité, etc.

Or, il peut y avoir de très grandes disparités de revenu au sein d'une PCS. Les foyers sont classés en fonction de la profession de l'homme… ce qui laisse de côté la profession de la femme. La classification en PCS ne prend pas en compte la façon dont les personnes se situent et s'identifient dans l'univers social, ni les différences de style de vie.

1. Pierre Bourdieu, *La Distinction : critique sociale du jugement*, Les Éditions de Minuit, 1979.
2. Pierre Bourdieu, *Le Sens pratique*, Éditions de Minuit, 1980.
3. En 1982, l'Insee a modifié sa nomenclature et a désigné PCS ce qui était appelé CSP (catégorie socio-professionnelle). Mais les habitudes perdurent et on continue d'utiliser le terme CSP.

Tableau 3.4 Les PCS : population de 15 ans ou plus en France

Agriculteurs exploitants	1,0%
Artisans, commerçants, chefs d'entreprise	3,6%
Cadres et professions intellectuelles supérieures	9,0%
Professions intermédiaires	13,2%
Employés	16,4%
Ouvriers	12,6%
Inactifs ayant déjà travaillé*	26,9%
Autres sans activité professionnelle**	17,2%

* Intègre les retraités et les chômeurs ayant déjà travaillé
** Intègre les élèves et étudiants, les chômeurs en recherche d'un premier emploi, les personnes sans activité professionnelle

Source : Insee. Données de 2010. L'Insee n'a pas publié de données plus récentes depuis.

2° Les classes A, B, C, D de TNS Worldpanel

Elles sont très utilisées dans les études marketing. À la différence des PCS de l'Insee, ces classes ne sont pas établies à partir de la profession mais du revenu ajusté à la taille du ménage. Comme ces catégories sont très souvent dénommées CSP (catégorie socioprofessionnelle), cela prête à confusion.

Le tableau suivant se lit ainsi : A regroupe les 15 % de ménages qui ont les plus hauts revenus, D, les 15 % qui ont les revenus les plus faibles.

Tableau 3.5 Classes A, B, C, D

A (supérieur)	15%
B (moyen supérieur)	30%
C (moyen inférieur)	40%
D (modeste)	15%

Source : TNS Worldpanel.

3° CSP + et CSP –

Dans les études de marché et les études d'audience des médias, on voit fréquemment les sigles CSP +, parfois CSP –.

Exemple

JCDecaux a créé un réseau d'affichage sur mobilier urbain qu'il a dénommé « Distingo » qu'il vante ainsi : « Mobilier urbain Distingo. Toucher plus de 3/4 des femmes actives CSP + dans leur vie quotidienne au cœur des villes. » Dans cet exemple, « CSP + » est employé pour désigner les individus ou les foyers à haut revenu.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Il n'y a pas de définition unique des CSP +. C'est ainsi qu'on voit certains regrouper les classes A et B ou A et B+ (les 50 % de B aux revenus les plus élevés) pour constituer la catégorie CSP +. Les CSP – sont les C et D ou les C et D. Une autre définition de CSP + est le regroupement de trois PCS de l'Insee dites supérieures, à savoir :

- les artisans, commerçants, chefs d'entreprise ;
- les cadres, professions intellectuelles supérieures ;
- les professions intermédiaires.

4 La consommation ostentatoire et le standing

a. La consommation ostentatoire comme marqueur social

Déjà, au tout début du xx^{e} siècle, Veblen avait analysé aux États-Unis ce qu'il nommait la consommation ostentatoire[1].

La consommation ostentatoire est une consommation dont le motif principal est de donner une image valorisante de soi par l'étalage de ses richesses, apparentes ou réelles.

La consommation ostentatoire sert d'identification à une classe sociale ou à un mode de vie, soit pour confirmer son appartenance à la classe sociale, soit pour manifester son aspiration à y appartenir. Ce type d'aspiration, d'ailleurs, ne date pas d'aujourd'hui, comme l'illustre *Le Bourgeois gentilhomme*, dont les joies et les malheurs du personnage éponyme provenaient des efforts qu'il faisait pour se débarrasser de sa roture en empruntant les habits, la culture et les coutumes de la noblesse. Ce type de comportement est du pain béni pour les politiques marketing.

Exemples

- À Beyrouth, une boîte de nuit célèbre, Palais-Crystal, fait partie des lieux qui jouent explicitement sur la consommation ostentatoire. Les bouteilles de champagne y sont vendues sous différents formats, de la bouteille classique (75 centilitres) au Nabuchodonosor (15 litres) en passant par le Jeroboam (3 litres) et le Mathusalem (6 litres). Dès qu'une table commande un Jeroboam ou une bouteille d'un format supérieur, une annonce est faite au micro pour indiquer le nom du commanditaire et les spots de la salle ciblent sa table. Certains soirs, des compétitions naissent spontanément entre tables et c'est à celui qui dépensera le plus d'argent. Les records de dépense sont du reste indiqués sur des plaques placées à l'entrée de la boîte de nuit, avec le nom de l'heureux recordman.
- Les réseaux sociaux – et la télé réalité – donnent à certains l'opportunité d'afficher un mode de consommation ostentatoire : demeures grandioses, voitures de luxe, voyage en avion privé, notes de restaurant incroyables (photographiées et diffusées) et (pour certains) « trophee women » (jeunes femmes à la plastique avantageuse exhibées en signe de réussite sociale). Dan Bilzerian, Kanelk K, Michael W. Porter sont des exemples de célébrités qui incarnent sur les réseaux la consommation ostentatoire comme mode de vie et signe de reconnaissance. Paris Hilton et les Kardashian en sont les pendants féminins. Certains d'entre eux (les Kardashian ou Johaness Huebl par exemple) en ont fait une activité rémunératrice à plein temps, les marques de luxe en demande les rémunérant pour exhiber leurs produits.

1. Thornstein Veblen, *The Theory of Leisure Class*, 1899.

b. La notion de standing

La notion de standing correspond également à une idée de hiérarchie sociale exprimée par le pouvoir d'achat. Cette expression est couramment utilisée dans certaines activités, tel le commerce de l'immobilier. Pour de nombreux consommateurs, le standing du logement correspond moins à la qualité de la construction ou au nombre de mètres carrés qu'à la présence de signes qui catégorisent le bien : matériaux utilisés dans le hall d'entrée, présence ou non d'un jardin, nombre d'appartements par étage, fréquentation de l'immeuble, etc. Pour ceux qui ne peuvent accéder au standing par le logement, l'automobile pourra être un substitut, certaines personnes habitant des logements modestes mais investissant dans l'acquisition de voitures très coûteuses afin de manifester leur réussite. La notion de standing est relative, les critères du standing variant en fonction du milieu social.

5 Les styles de vie

a. Les styles de vie reconnaissent la diversité des modes de vie au-delà des catégories sociales

Dans les sociétés traditionnelles ou modernes, le comportement des individus est largement déterminé par leur appartenance à une classe, un milieu, une place. Dans les sociétés contemporaines, les consommateurs sont plus libres de déterminer les valeurs, les opinions, les attitudes, les activités, les produits et les marques qui leur plaisent. Ils créent ainsi une identité sociale qui peut varier au-delà des appartenances à une classe sociale. L'approche des styles de vie et des courants socioculturels[1] consiste à identifier ces types de consommateurs.

Les styles de vie sont une typologie d'individus fondée sur des opinions, des comportements et des valeurs qu'ils partagent et qui permettent d'expliquer en partie ce comportement.

Exemple

- Prenons deux jeunes femmes de 26 ans, sorties toutes deux de la même école de commerce il y a deux ans, habitant toutes deux Paris, toutes deux cadres, et ayant le même niveau de revenus et qui sont toutes deux célibataires. Rien ne semble les distinguer en termes d'analyse par classe sociale ou PCS.
  Cependant, l'une vient d'un milieu catholique traditionnel, habite le XVI^{e} arrondissement, a emprunté pour acquérir son logement, met de l'argent de côté, roule en Peugeot, va en vacances en famille à La Baule, lit *Le Figaro*, est fiancée et se mariera bientôt, et travaille dans une institution financière. L'autre vient d'un milieu de gauche intello, habite le XI^{e} arrondissement, quartier « branché », loue un logement atypique, roule en Vélib, ne met pas d'argent de côté mais sort beaucoup le soir, va en vacances dans une destination chaque fois différente autour du monde, lit *Les Inrockuptibles* sur Internet, est une utilisatrice assidue de Tinder et travaille dans une agence de publicité.

1. Voir l'ouvrage de référence, hélas non réédité : Pierre Valette-Florence, *Les Styles de vie. Bilan critique et perspectives*, Nathan, 1999.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Ces deux profils, qui semblaient être identiques en termes de catégorie socio-professionnelle, sont en fait totalement dissemblables en termes de comportement de consommation. Le concept de style de vie est là pour éclairer ces dissemblances.

b. Définir et étudier les styles de vie

La définition du style de vie peut se faire à partir d'un nombre impressionnant de composantes. Il y a donc beaucoup de façons de définir les styles de vie ou les courants socioculturels.

L'identification la plus simple de ces modes de vie concerne les styles de vie associés à des groupes souvent reconnus : les fanatiques de la glisse ont leurs associations, leurs supports de communication, leurs lieux de rendez-vous, leur chaîne de télévision…, de même pour les gays et lesbiennes, etc. Les études de marché quantifieront et formaliseront ces groupes définis de façon intuitive. Les styles de vie peuvent également prendre la forme de grandes tendances socioculturelles qui traversent la société, ou de profils de consommateurs. Il faut recourir dans ce cas à d'autres types d'études.

1° Les mesures psychographiques *ad hoc* des styles de vie

L'analyse psychographique consiste, souvent en partant d'une catégorie de produits ou d'une activité, à identifier des comportements, valeurs, opinions différentes qui peuvent conduire à définir différents styles de vie. Elle s'appuie sur des facteurs psychologiques et sociologiques pour identifier des groupes de clients aux styles de vie différents.

Trois grandes catégories de variables sont souvent utilisées pour identifier les styles de vie par les méthodologies psychographiques. Ce sont les activités, les valeurs personnelles et les opinions.

- Les activités : la profession, les loisirs, l'exposition aux différents médias et les habitudes d'achat font partie de cet ensemble.
- Les valeurs personnelles : le système de valeurs et les caractéristiques de personnalité qui déterminent les interactions entre l'individu et son entourage.
- Les opinions : ce sont les représentations que les individus se font de leur environnement social en général. Par exemple, la conscience écologique pourra influencer le comportement de consommation.

L'approche AIO (pour Activities, Interests and Opinions) est une variante de cette démarche, qui étudie les centres d'intérêt plutôt que les valeurs.

2° Les mesures psychographiques systématiques des styles de vie

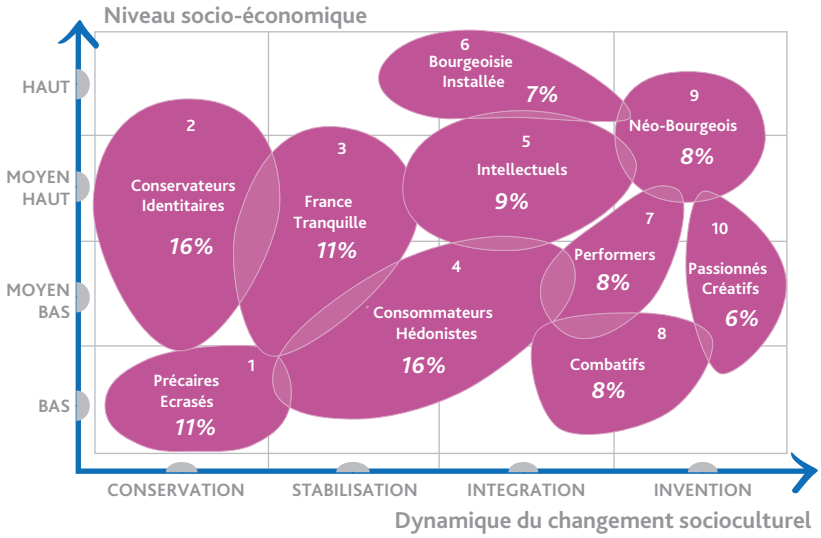
Au-delà de ces approches *ad hoc*, qui partent d'une problématique ou d'un domaine d'activité particulier, il existe des approches plus globales qui étudient de grands courants socioculturels.

Une méthodologie bien connue aux États-Unis est la méthode VALS (pour Value and Life Styles) développée par SRI International en Californie. Cette méthode se concentre sur les valeurs et est très économe, puisque 39 questions suffisent à identifier les différents « socio-styles ».

Les approches françaises de type Sociovision ou européennes de type RISC utilisent des méthodologies différentes entre elles, mais qui passent toutes par des questionnaires incluant des centaines de questions, généralement sur de grands aspects politiques, économiques, sociaux ou culturels.

FOCUS

À laquelle des 10 familles de Français (« socio-milieux ») de Sociovision appartenez-vous ?



© Sociovision

1. Précaires Écrasés

Connaissant de grandes difficultés financières, ils vivent au jour le jour, dans l'inquiétude, dans la débrouille, sans espoir d'amélioration significative. La consommation et les loisirs sont sous contrainte budgétaire forte. Internet leur permet de rester en contact avec le monde et de dénicher les « bons plans » qui améliorent l'ordinaire.

2. Conservateurs identitaires

Très attachés aux valeurs de discipline et de respect de l'autorité, à la séparation traditionnelle des rôles homme/femme, ils craignent le déclin de la France et valorisent l'ancrage dans un territoire connu et dans un passé idéalisé. Préférant l'épargne à la dépense, se définissant comme « très économes », ce sont des consommateurs rationnels et circonspects.

3. France Tranquille

Adeptes d'une vie simple centrée sur le foyer et les proches, ils recherchent avant tout le confort d'un quotidien sans histoires et sans heurts, dans la routine et la conformité, tout en assurant l'avenir pour eux-mêmes et pour leurs enfants. Peu enclins à la dépense, ils mettent de côté de quoi « voir venir » et évitent les folies.

4. Consommateurs Hédonistes

Bien que peu aisés, ils voient et vivent la vie comme une fête. Optimistes, ils croient à la chance et en des lendemains meilleurs. Internet leur est indispensable pour consommer, s'amuser, tisser et maintenir les liens avec leur cercle social... et s'inventer d'autres vies !

5. Intellectuels

Chantres de la responsabilité citoyenne et de la justice sociale, ils ont à cœur d'œuvrer pour une société différente, libérée du joug des marchés financiers, de la dictature de la surconsommation et des inégalités inhérentes au système libéral. La défense de

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

l'environnement est une de leurs principales batailles. Ils prônent – et pratiquent - l'alter-consommation. Les mots « logos », « marques » et « marketing » sont pour eux tabous...

6. Bourgeoisie Installée

Sûrs d'eux-mêmes et de la position privilégiée que leur donne une grande aisance financière couplée à un niveau élevé d'éducation, fiers de leur réussite professionnelle et/ou de la position qu'ils occupent dans la société, ils combinent énergie et exigence à une grande sérénité personnelle et beaucoup d'optimisme dans l'évolution de la société. Férus d'art, grands voyageurs et amateurs de cultures étrangères, fréquentant un large cercle social, ils sont ouverts à la diversité et l'art de vivre est leur maître-mot...

7. Performers

Dopés à la performance, ils mettent leur inépuisable énergie au service d'un but premier : réussir socialement et matériellement. Impatients, ils sont adeptes de la vitesse, de l'instantané, du multi-tasking, de la multi-connection, prêts à tout pour ne pas perdre une minute. Friands de publicité, ils recherchent en permanence les dernières nouveautés qui montreront à tous qu'ils ont du goût et des moyens.

8. Combatifs

Malgré leurs difficultés financières, ils continuent de se battre et d'espérer et sont convaincus de recueillir un jour prochain le fruit de leurs efforts. Ils pensent que la compétition est une composante nécessaire et positive de la vie. Ces adeptes de la débrouille préfèrent l'épargne à la dépense inconsidérée, mais savent aussi se faire plaisir à l'occasion en investissant dans quelques marques connues ou prestigieuses.

9. Néo-Bourgeois

Souvent héritiers d'un capital économique, social et culturel important, diplômés, entreprenants, créatifs, cette nouvelle élite est convaincue d'œuvrer pour rendre la société plus innovante. Cosmopolites, leur grande habileté sociale, qui leur permet de manier le politiquement correct et de se fondre partout dans les normes et codes sociaux... tout en se revendiquant totalement singuliers !

10. Passionnés Créatifs

Qu'il s'agisse de musique, d'art plastique ou de réparation de voitures américaines de collection, ils ont voué leur vie à un domaine qui cristallise leurs énergies et leur pouvoir de création. Leur vie sociale, très riche et variée, ne se centre pas sur le succès matériel ou la reconnaissance du plus grand nombre. Pour eux, la consommation sera alternative ou ne sera pas : prix bas et proximité pour les secteurs non investis ; circuits chuchotés et marques connues de quelques initiés pour leurs passions.

Source : L'Observatoire Sociovision, *Nouvelles familles*, novembre 2013[1].

1. http://www.sociovision.com/sites/default/files/note_famille_2013.pdf

c. L'intérêt et les limites de l'approche par styles de vie

L'analyse des styles de vie peut donner une vision plus riche du public et conduire à des politiques marketing innovantes.

Il faut cependant distinguer les styles de vie qui sont des groupes sociaux (émergents ou établis) que les responsables marketing ne font que constater (par exemple les « gays »), et les socio-styles qui sont des tendances socioculturelles sous-jacentes que des méthodologies d'étude permettent de mettre au jour.

Des études psychographiques spécifiques, réalisées par rapport à une catégorie de produits, peuvent donner des résultats stimulants. L'étude des styles de vie psychographiques semble ainsi particulièrement adaptée aux produits de mode et aux produits d'image (de type parfum), mais elle peut être aussi une façon originale de comprendre le marché pour des produits plus traditionnels comme les voitures ou les produits de soin.

On doit cependant être réservé quant à un usage immodéré des études psychographiques en raison de leurs limites méthodologiques : cadre conceptuel souvent flou, fiabilité discutable et manque de transparence des méthodes de mesure, instabilité des résultats d'une étude à l'autre et entre les différents instituts d'études, faible pouvoir prédictif des comportements d'achat…

6 Les variables culturelles

a. Qu'est-ce que la culture ?

Le terme de culture a deux sens en français dans son acception moderne : culture au sens de savoirs, de manière d'être et d'agir *personnels* et culture au sens de manières *collectives* de penser, de savoir et d'agir. Ces deux sens expriment bien l'imbrication du niveau collectif et du niveau individuel. La civilisation a besoin d'individus pour prendre réalité et réciproquement, les individus ne naissent pas et ne vivent pas dans le vide, mais au sein d'un tissu social collectif.

Dans son sens sociologique, la culture est un ensemble de manières de penser, de sentir et d'agir, plus ou moins formalisées, apprises et partagées par une pluralité de personnes et qui permettent de créer une collectivité.

b. Mythes et rituels

Les mythes sont des récits qui intègrent de forts éléments symboliques et qui structurent les cultures et donc les façons de penser. Ils permettent dans certains cas d'expliquer l'origine du monde, ou bien son ordre ; ils peuvent donner des références communes à une société, ou encore présenter des modèles de comportement. Il faut donc souligner la diversité des mythes, qui ne se réduisent pas à la mythologie grecque ou latine, ou encore aux grands discours d'explication du monde, et qui peuvent avoir une nature plus prosaïque (contes pour enfants, récits modernes comme *Les Misérables* ou *Don Juan*, personnages issus de la culture populaire comme les séries télévisées…).

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Selon Claude Lévi-Strauss, les mythes s'organisent sur des oppositions, qui peuvent ou non être réconciliées, et qui donnent ainsi du sens[1]. Ainsi, il écrit : « la valeur intrinsèque attribuée au mythe provient de ce que les événements, censés se dérouler à un moment du temps, forment aussi une structure permanente. Celle-ci se rapporte simultanément au passé, au présent et au futur.[2] »

On comprend donc que les mythes servent d'archétypes, de modèles auxquels il est facile de renvoyer. Y faire référence, comme le marketing sait le faire, c'est utiliser un raccourci qui permet d'évoquer beaucoup de significations en étant très économe sur les moyens.

Exemple

- La Cène est un moment de la vie de Jésus relaté dans le Nouveau Testament et qui a été illustré par tous les grands peintres de la Renaissance, dont Léonard de Vinci. Elle a été détournée de nombreuses fois par les publicitaires[3], parfois au grand déplaisir des Églises qui n'apprécient pas l'utilisation mercantile de symboles religieux.

Les rituels sont des comportements symboliques qui se répètent de façon régulière et structurée. Les rituels rythment le comportement du consommateur et à ce titre, ils intéressent les gens de marketing en fournissant des opportunités pour concevoir ou présenter leur offre.

Exemples

- Rituels liés à l'âge : scolarisation, entrée dans l'adolescence, études supérieures, premier emploi, installation en couple, naissance des enfants, etc.
- Rituels de cérémonie : communion, mariage, anniversaires, pots de départ, etc.
- Rituels de cadeaux : on offre des cadeaux à certaines occasions, moments de la vie ou moments de l'année. Ce qu'on offre et le prix qu'on y met, de même que la réciprocité des cadeaux, sont codifiés.
- Rituels de vacances : vacances d'hiver, grands départs en vacances, week-ends, vacances entre copains, vacances en famille, etc.

c. Les différentes cultures et religions influencent les comportements des individus

Les traits culturels généraux ont une influence importante sur les comportements des individus. Ils sont appris sous forme de règles de bonne éducation, qui peuvent être différentes d'un pays à l'autre, ou transmis de façon inconsciente comme une façon habituelle d'être et de se comporter. La spécificité des traits culturels peut conduire à des incompréhensions entre individus appartenant à des cultures différentes.

1. Claude Lévi-Strauss, *Anthropologie Structurale*, 1958 et la série *Mythologiques*, Plon, de 1964 à 1971.
2. *Op. cit.* (1958), p. 231.
3. www.protestantismeetimages.com/Les-reprises-de-la-Cene-de-Vinci.html

Exemples

- Aux États-Unis ou en Grande-Bretagne, il est convenable de manger avec une main sous la table, alors que c'est un signe de mauvaise éducation en France. Faire du bruit en mangeant est un comportement qui exprime la satisfaction pour les Chinois alors que c'est un comportement très impoli pour les Français.
- Les clients japonais de Louis Vuitton, qui achètent dans les boutiques de la marque, choisissent ces produits en consultant un catalogue et non en les regardant en vitrine ou sur les étagères. Le magasin amiral de Louis Vuitton, sur les Champs-Élysées, dispose d'un grand nombre de catalogues de produits en japonais, que les clients venant de ce pays consultent sur le comptoir. Ce catalogue est vendu au Japon et parfois offert en cadeau.

La culture et la religion ont une influence certaine sur les modes de consommation. Cette influence se constate notamment dans les habitudes alimentaires, qui restent enracinées dans les traditions culturelles ou cultuelles, limitant fortement les stratégies globales et mêmes européennes des grandes marques alimentaires. Au-delà de l'alimentation, de grandes différences peuvent exister en matière de comportements et d'attentes selon les cultures.

Si la consommation reflète des habitudes culture, elle peut inversement servir à affirmer une identité culturelle ou religieuse. Certains comportements de consommation seront autant de traits culturels qui permettent d'affirmer son appartenance à un groupe, une culture ou une religion.

Exemple

- Jusque dans les années 90, le halal ne concernait que l'abattage rituel. Sous l'influence du Codex Alimentarius inspiré de la Malaisie, la norme halal touche désormais tous les produits alimentaires, les cosmétiques, les médicaments, etc. qui ne doivent pas être contaminés par des produits « illicites » (haram). L'essor du marché halal en France (entre 4 et 6 milliards d'euros selon les estimations) est porté par la croissance de la population musulmane et le souci d'affirmation identitaire.

Parallèlement à l'affirmation de différences culturelles, la mondialisation de la culture se traduit par l'homogénéisation des habitudes culturelles. Elle connaît de nombreuses illustrations : la présence des McDonald's dans un grand nombre de pays, le règne des jeans, YouTube et Instagram, le règne de marques globales comme Coca-Cola ou Nike, etc.

Les échanges entre les cultures se multipliant en raison du développement des transports et des communications, il est normal de constater un certain métissage des cultures. Ce métissage n'est cependant pas exclusif de réaffirmation identitaire, qu'il soit religieux ou territorial.

Exemple

- McDonald's, une marque qui symbolise la culture américaine, communique depuis de nombreuses années sur sa politique d'insertion dans la filière agricole française et son « acculturation » française.

Notre conseil

L'analyse des variables culturelles sera particulièrement utile quand on s'intéresse à un pays ou à une sous-culture (culture particulière au sein d'une culture plus générale) dont on n'est pas familier. Mais il semble indispensable de se faire aider par une ressource locale (manager au sein de la filiale, agence, conseil…) afin d'éviter de graves erreurs marketing.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

FOCUS

En résumé

- Le comportement naît d'éléments psychologiques fondamentaux, tout comme d'attitudes et de traits de personnalité. Mais l'être humain étant un animal social, les attitudes et les personnalités sont le fruit d'une interaction avec le contexte social.
- L'âge, le sexe, la place dans la famille (et le type de famille), le groupe, le statut social, le style de vie et plus globalement la culture (avec, éventuellement, sa dimension religieuse) sont autant de facteurs qui peuvent influencer *in fine* le comportement.
- Dans certains cas, ces facteurs sociaux sont évidents ou peu discriminants, dans d'autres cas, ils peuvent expliquer des comportements spécifiques qui demandent une compréhension et une prise en compte particulières de la part des gens de marketing.

SECTION 3

L'ANALYSE DU PROCESSUS DE DÉCISION, L'IMPLICATION ET LA SITUATION

Dans les sections précédentes, on a cherché à expliquer les comportements des consommateurs d'une part d'un point de vue psychologique – à travers l'analyse des besoins des individus, de leurs motivations, de leurs attitudes et de leur personnalité – et d'autre part d'un point de vue sociologique – par l'étude des catégories démographiques, des classes sociales, des styles de vie ou des cultures.

Ces différents niveaux d'analyse se révèlent insuffisants pour éclairer le processus par lequel chaque individu est conduit à la décision d'achat ou de non-achat. Aussi étudiera-t-on dans un premier temps quelques variables fondamentales qui influencent le processus de décision et dans un second temps les principales étapes de ce processus.

1 Le risque perçu, l'implication, l'apprentissage et les facteurs situationnels

Il y a dans toute décision une prise de risque qui varie fortement en fonction de l'implication du client dans le produit. Beaucoup de décisions peu impliquantes résultent d'un processus d'apprentissage qui permet à chacun de traiter rapidement des situations sensiblement analogues à celles qu'il a rencontrées précédemment. En revanche, lorsque le consommateur est confronté à un problème dont il n'a pas l'expérience, il doit dépenser de l'énergie et du temps pour élaborer un nouveau programme de décision et l'effort fourni est d'autant plus important que le risque encouru est grand. Enfin, la décision ne se prend pas en univers clos et la situation influence le processus de décision ou d'achat. Nous sommes donc amenés à recourir à quatre types de facteurs importants qui influencent le processus d'achat :

- le risque perçu ;
- l'implication ;
- l'apprentissage ;
- la situation.

a. Le risque perçu influence le comportement

La plupart des achats sont décidés dans un contexte d'incertitude. Ils comportent donc un risque.

> Le risque perçu est l'anticipation d'un écart entre son attente et l'expérience qui sera vécue. Il est plus ou moins élevé en fonction de la probabilité perçue de cet écart et de l'importance de ses conséquences.

Les risques peuvent être classés en quatre catégories[1].

1. Le *risque fonctionnel*, qui a trait aux performances attendues d'un produit ou d'un service.

2. Le *risque psychologique* ou risque social, notamment pour les produits dits « à statut social » : risque de dévaloriser son image vis-à-vis des autres et/ou de soi.

3. Le *risque financier* : en aura-t-on pour son argent ? Quel sera le coût de l'entretien ? Si on attendait, le prix baisserait-il ?

4. Le *risque physique* : à certains produits est associée une possibilité de danger : les automobiles, l'alimentation, certains équipements domestiques, etc.

Un produit comme l'automobile réunit ces quatre types de risque : risque fonctionnel quant à la qualité du modèle, risque psychologique ou social d'avoir fait ou non le bon choix, risque financier étant donné le prix d'achat d'une voiture, et risque physique associé à la sécurité du modèle.

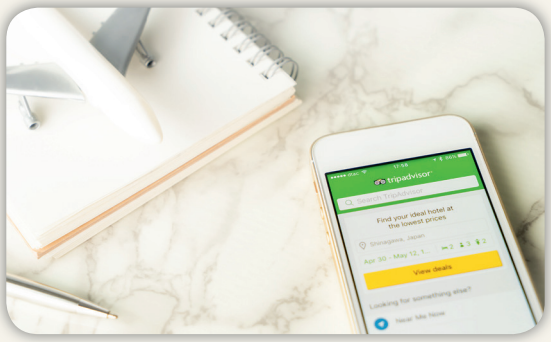
Des risques perçus peuvent ne pas être réels et des risques réels peuvent ne pas être perçus.

1. On ajoute parfois le risque de perte de temps, mais qu'on peut difficilement placer au même niveau.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

MINI CAS

Comment générer un milliard et demi de dollars de chiffre d'affaires grâce à des avis de clients ?



TripAdvisor ©junce11 - Depositphotos

TripAdvisor est un site sur le voyage qui collecte les avis des consommateurs et classe les établissements en fonction de ces évaluations. Le service est gratuit et financé par la publicité et l'affiliation. Lancé en 2000, le site a recueilli plus de 435 millions d'avis et opinions portant sur plus de 6,8 millions d'hôtels et de restaurants présents dans 188 pays, le tout en 21 langues. Il accueille 390 millions de visiteurs uniques par mois. L'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires de 1,48 milliard de dollars en 2016 avec un résultat opérationnel de 166 millions de dollars.

La raison de son succès ? Les clients se font une idée des hôtels et de leur service non pas en fonction de ce que l'entreprise dit, mais de ce que les clients disent. L'information apparaît ainsi plus impartiale et plus complète. Le service que rend TripAdvisor consiste à réduire le risque, pour les clients, de se tromper.

L'entreprise a depuis évolué vers un site de vente de voyages se fondant sur les avis des clients. Son slogan est passé de « Reviews you can trust » (« Des avis auxquels vous pouvez avoir confiance ») à « Kow better. Book better. Go better » (« Mieux s'informer. Mieux réservez. Mieux voyager »).

Notre conseil

Réduire le risque perçu peut être une bonne façon d'accroître la valeur perçue d'une offre (voir la balance de la valeur perçue, figure 1.4 dans le chapitre 1).

Exemple

Les mêmes individus peuvent se soucier des aliments OGM – alors qu'aucune étude scientifique n'a jamais montré qu'ils représentaient un problème pour la santé – et continuer de fumer – alors que les études sont unanimes pour souligner le risque de maladie grave et de mort que cela entraîne.

Pour minimiser le risque perçu, les consommateurs ont plusieurs options possibles :

- se fier à leur expérience passée ;
- faire confiance à des marques réputées ;
- rechercher plus d'informations, faire appel à des sources crédibles (spécialistes, leaders d'opinion, critiques de consommateurs en ligne, etc.) ;
- déléguer la responsabilité de l'achat à quelqu'un jugé plus compétent (le conjoint, un ami, parfois même un vendeur) ;
- et, dans des cas extrêmes, renoncer à l'achat parce que le risque paraît trop grand.

L'attitude vis-à-vis du risque est à la fois liée à la catégorie de produit (plus ou moins susceptible de correspondre à un risque) et à l'individu. Dans les modèles de diffusion

de l'innovation, on distingue les « innovateurs » qui sont les premiers clients à vouloir essayer un produit nouveau et qui ont un effet d'entraînement sur les autres, plus ou moins prudents (voir le chapitre 5 sur la politique de produit, section 8).

b. L'importance de l'implication des consommateurs

L'implication (en anglais *involvement*) est une variable comportementale très importante, qui a une double relation avec la notion de risque : une forte implication envers une catégorie de produits accroît le risque perçu, et inversement, un risque perçu élevé entraîne une plus forte implication.

L'implication désigne l'importance qu'attache un individu à la décision qu'il doit prendre (ou au choix qu'il doit faire), et indique par conséquent l'intérêt qu'il porte à une catégorie de produits ou à une marque.

1° Plusieurs facteurs sont susceptibles d'influencer l'implication

Le degré d'implication des clients est très variable selon les produits et, pour un même produit, selon les individus. Les facteurs dont dépend l'implication du consommateur sont de plusieurs ordres.

• Des facteurs personnels

Ces facteurs personnels touchent aux besoins, à l'intérêt, aux valeurs du client. Certains seront très intéressés par les produits de cosmétique, d'autres beaucoup moins. De jeunes parents seront sensibles aux messages qui touchent les produits pour enfants, alors que les adultes sans enfants le seront beaucoup moins. Certaines personnes seront très impliquées par des problématiques de développement durable et d'écologie, et d'autres non.

• Des facteurs liés aux produits

L'implication en matière d'automobile varie fortement en fonction de la personne, mais on peut dire sans se tromper que l'implication des consommateurs est plus forte quand il s'agit d'acheter une automobile que lorsqu'il s'agit d'acheter une lessive. Des produits sont ainsi de façon générale plus ou moins « impliquants ».

• Des facteurs de risque

L'implication sera d'autant plus forte que le risque perçu sera élevé, à la fois en termes de probabilité et de degré. Lorsque le risque de se tromper est important et que les conséquences d'un mauvais choix sont graves, l'implication est nécessairement forte.

• Des facteurs liés à la situation d'achat

L'achat d'une bicyclette implique différemment l'acheteur selon qu'il est un adulte qui remplace un « vélo à tout faire », un jeune père qui offre à son fils de 3 ans son premier vélo, ou un adolescent amateur de cyclisme qui prépare sa première compétition.

• Des facteurs favorisés par la politique marketing

Le rôle du marketing est de lutter contre la banalisation des produits et donc de susciter ou ressusciter l'intérêt et donc l'implication du client. Cette dernière n'est donc pas une donnée figée, qui relève uniquement du client, elle dépend aussi de la capacité des entreprises à créer de l'implication.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Exemples



À l'occasion de ses 50 ans, Petit Ourson revendique son statut de « produit culte ».

- Créé en 1962 par Bouquet d'Or, le Petit Ourson Guimauve (POG) est un bonbon en guimauve qui se serait grandement banalisé, si Cémoi, le propriétaire de la marque, ne travaillait à en faire un produit « culte » en mettant en avant sa dimension symbolique, celle de l'enfance à l'accent légèrement rétro.
- Le sel est un des ingrédients les plus banals qu'on puisse imaginer, mais la fleur de sel, qui est la couche superficielle qui se forme dans les marais salants de Guérande, de l'Île de Ré ou de Camargue, a fait l'objet d'une promotion particulière : on vante sa méthode de récolte particulière, ses vertus gustatives, ses bienfaits de santé… En quelques années, ce produit auquel personne n'attachait d'importance particulière, est devenu un « must » qui justifie un prix dix fois supérieur à celui du gros sel.

2° Mesurer l'implication

• Les méthodes classiques

Une mesure couramment utilisée de l'implication consiste à demander aux consommateurs de répondre à dix échelles de 1 à 7 concernant leur attitude à l'égard de l'objet étudié (produit, marque, publicité…), sous deux dimensions : implication affective (par exemple, excitant/pas excitant) et implication cognitive (par exemple, utile/pas utile)[1]. On cumule les points, le résultat final pouvant ainsi aller de 10 à 70 (voir figure 3.9).

Figure 3.9 La mesure de l'implication de Zaichkowsky

Pour moi (ce qui est évalué) est :

1. Important	1 2 3 4 5 6 7	Pas important*
2. Ennuyeux	1 2 3 4 5 6 7	Intéressant
3. Pertinent	1 2 3 4 5 6 7	Pas pertinent*
4. Excitant	1 2 3 4 5 6 7	Pas excitant*
5. Pas significatif	1 2 3 4 5 6 7	Significatif
6. Attirant	1 2 3 4 5 6 7	Repoussant*
7. Fascinant	1 2 3 4 5 6 7	Banal*
8. A de la valeur	1 2 3 4 5 6 7	N'a pas de valeur*
9. Impliquant	1 2 3 4 5 6 7	Pas impliquant*
10. Pas utile	1 2 3 4 5 6 7	Utile

*On renverse pour ces items les scores à ces réponses : 7=1, 6=2, 5=3, etc.

Jean-Noël Kapferer et Gilles Laurent[2], considérant que l'implication vis-à-vis d'une catégorie de produits peut résulter de facteurs personnels (l'intérêt personnel du

1. Judith Lynne Zaichkowsky, « The Personal Involvement Inventory: Reduction, Revision and Application to Advertising », *Journal of Advertising*, décembre 1994, pp. 59-70.
2. Gilles Laurent et Jean-Noël Kapferer, «Measuring Consumer Involvement Profiles», *Journal of Marketing Research*, 22 février 1985, pp. 41-53.

consommateur, de son plaisir et de l'image qu'il projette) et du risque perçu, ont développé une échelle d'implication à cinq dimensions :

- l'intérêt personnel du consommateur dans la catégorie de produits ;
- le plaisir associé à la catégorie de produits ;
- la valeur de signe social de la catégorie de produits ;
- l'importance des conséquences négatives d'un mauvais choix (importance du risque) ;
- la probabilité de faire un mauvais choix.

• La mesure de l'implication online

Internet permet de suivre avec précision les comportements en ligne. Cela ouvre de nouvelles perspectives pour évaluer l'implication des consommateurs et utiliser, à des fins marketing, les données recueillies. Ainsi, l'efficacité des liens commerciaux ou liens sponsorisés dans les moteurs de recherche s'explique par le fait que le lien apparaît en fonction de la requête de l'internaute, donc en fonction d'une recherche d'information par l'internaute.

À nouvelle technologie, nouvelle terminologie. On utilise beaucoup le terme « engagement » pour parler de l'intérêt des internautes pour un site Web, une catégorie de produit, des contenus dans les réseaux sociaux, etc. Par exemple, l'engagement pour un site de marque s'appréciera en fonction de la fréquence des visites, de la durée de chaque session, des contenus fréquentés, des téléchargements, de la participation des visiteurs (par exemple, commentaires) et de leur propension à partager les contenus consultés et leurs avis sur la marque avec les membres de leurs réseaux sociaux. La question de l'engagement online est développée, plus loin dans cet ouvrage, dans le chapitre 8 sur la communication, section 3, et dans le chapitre 11 sur les réseaux sociaux.

3° L'importance de l'implication

Le processus d'achat va varier en fonction du degré d'implication : des produits très impliquant favoriseront une recherche d'information étendue de la part des clients, tandis que des produits peu impliquant conduiront à des processus routiniers.

La façon dont un message publicitaire va être perçu dépend de l'implication. Selon le modèle ELM (pour *Elaboration Likelihood Model*), le consommateur a deux grandes façons de traiter un message commercial : la route centrale et la route périphérique[1].

- Lorsque le client est très impliqué par le produit, il prêtera l'oreille au message et sera attentif à la fois à son contenu et à ses arguments. C'est la *route centrale* de la persuasion, qui sollicite des réponses cognitives. La communication est alors parfois sobre, voire banale, mais ce n'est pas toujours le cas.

Exemple

Apple a une communication immédiatement reconnaissable et très efficace. Soit l'entreprise choisit de communiquer sur la marque, autour de valeurs (créativité, indépendance d'esprit, attitude « cool », etc.), soit elle communique sur les produits et met très

Notre conseil

Le degré d'implication peut être un critère efficace de segmentation. On ne s'adressera pas de la même façon et on n'aura pas nécessairement une même politique marketing pour des clients impliqués et peu impliqués. Segmentez en fonction du risque perçu et de l'implication.

1. Richard E. Petty, John T. Cacioppo et David Schumann, « Central and Peripheral Routes to Advertising Effectiveness: The Moderating Role of Involvement », *Journal of Consumer Research*, février 1983, pp. 135-146.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Notre conseil

Le manque d'implication est souvent un signe d'indifférence. C'est pourquoi les gens de marketing cherchent généralement à accroître l'implication des clients pour mieux agir. Mais si l'entreprise est dans une situation où elle tire avantage de la routine des clients, une faible implication n'est pas un handicap… tant qu'un concurrent ne recrée pas de l'implication.

simplement en avant ses fonctionnalités. Quand on a un excellent produit qui implique les clients, inutile de noyer le poisson. L'exemple d'Apple montre qu'une communication qui utilise la route centrale peut être élégante et soignée.

- Lorsque le client est peu impliqué, il s'intéressera peu au contenu du message et à ses arguments. Par contre, son intérêt pourra être sollicité par des éléments périphériques : l'attractivité des mannequins, la musique, la créativité publicitaire, etc. C'est la *route périphérique* de la persuasion.

Tableau 3.6 Les stratégies marketing selon le degré d'implication du consommateur

	Biens et services à faible implication	Biens et services à forte implication
Exemples de produits	L'essence, les fournitures de bureau, les quotidiens gratuits, les produits « premier prix », etc.	Tous les biens et les services touchant à la santé ou à l'éducation. Produits à statut social comme l'automobile, la maison, le mobilier, les produits de luxe, etc.
Segmentation	Marchés souvent indifférenciés.	Marchés souvent fortement segmentés.
Positionnement	Peu de choix possibles en matière de positionnement : on joue sur la valeur d'usage, sur le prix.	Éventail plus large des choix de positionnement : toutes les dimensions psychologiques, valeurs sociales et culturelles.
Principales différences du marketing-mix		
Produit	La variable produit n'est généralement pas l'élément moteur du marketing-mix.	Les possibilités de différenciation se traduisent généralement par des gammes plus développées et des innovations plus fréquentes.
Prix	Forte sensibilité au prix et aux actions promotionnelles.	L'élasticité de la demande par rapport au prix peut être assez faible.
Communication	Les consommateurs ne recherchent pas d'information : la communication cherche à créer plus d'implication.	Très grande importance de la communication, rôle des leaders d'opinion et, de façon générale, recherche active d'information par les consommateurs.
Distribution	La présence du produit (taux de DN-DV[1]) est fondamentale.	La distribution est un facteur d'image. Elle est souvent sélective, elle peut avoir besoin d'être spécialisée. Le distributeur joue souvent un rôle important pour l'information et la prise de décision du consommateur.

1. Sur la DN et DV, voir le chapitre 4 sur les études de marché, section 4.

L'agence de publicité Foote, Cone et Belding (FCB) a présenté une matrice qui croise deux variantes : le niveau d'implication et le type d'implication, selon qu'elle est plutôt cognitive ou affective (suivant la distinction faite par Zaichkowsky, voir la mesure de l'implication, figure 3.9).

c. L'apprentissage ou l'effet de l'expérience

L'apprentissage est un changement dans le comportement qui résulte de l'expérience.

Cette expérience peut être directe ou indirecte (observation, témoignages…). L'apprentissage est un processus continu, qui n'est pas nécessairement formel et explicite. Les décisions que nous prenons sont très largement fondées sur notre expérience et les processus d'apprentissage.

On peut distinguer plusieurs types d'apprentissage : les conditionnements et les processus cognitifs d'apprentissage plus complexes.

1° Le conditionnement

Le conditionnement suit le modèle behavioriste : un stimulus entraîne une réponse de la part du sujet. Il reçoit de son expérience un effet en retour (*feed-back*) positif ou négatif qui modèle son futur comportement.

On peut distinguer le conditionnement classique et le conditionnement instrumental.

Tableau 3.7 Le modèle behavioriste du conditionnement

Conditionnement classique	Conditionnement instrumental
Le conditionnement consiste à associer de façon systématique dans l'esprit du sujet un stimulus et une réponse, il est mécanique et involontaire. Il repose sur la répétition.	Le conditionnement instrumental consiste à motiver un sujet à adopter un comportement par une récompense (on favorise le comportement) ou une punition (on le contrarie).
Exemple : La communication du positionnement de marque repose généralement sur la répétition du message. À force d'associer Nike au sport et Evian avec la jeunesse, on espère que le client pensera « sport » dès qu'il verra le logo Nike et « jeunesse » quand il verra une bouteille Evian en magasin.	*Exemple* : BSA, l'association des éditeurs de logiciels professionnels (en fait, principalement Microsoft), menace de poursuites judiciaires les entreprises qui utilisent des logiciels piratés, et les encourage à régulariser leur situation en s'engageant à ne pas poursuivre celles qui auront entrepris cette démarche.

2° L'apprentissage cognitif

Contrairement à l'approche behavioriste, pour laquelle le consommateur est une sorte de « boîte noire », l'approche cognitive met l'accent sur les processus mentaux internes. Les sujets cherchent à résoudre un problème et à maîtriser leur environnement. Pour cela, ils s'appuient sur l'expérience ou sur l'observation.

Lorsqu'un consommateur fait face à un choix et prend une décision, il le fait en anticipant un résultat. Il comparera ensuite le résultat effectif au résultat attendu.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

S'ils concordent, il en retiendra la leçon et tendra à répéter le même comportement (habitude). Si, au contraire, le consommateur est déçu du résultat, il deviendra plus prudent et tendra à réévaluer ses choix, voire ses façons d'évaluer.

Dans le processus d'apprentissage par observation, le sujet n'a pas une expérience directe du résultat, mais il peut l'observer. Ce type de processus repose très souvent sur l'observation de modèles, c'est-à-dire du comportement de personnes de référence.

Exemple



La marque américaine de biscuit Oreo explique clairement le « mode d'emploi » de son produit aux jeunes consommateurs français qui ne sont pas familiers avec lui. La marque s'engage ainsi dans un processus d'apprentissage qui vise à influencer le comportement de consommation : le biscuit doit s'ouvrir (en le tournant), se manger par morceaux et se consomme avec du lait.

Bien entendu, le conditionnement classique ou instrumental et l'apprentissage cognitif sont des modèles simples d'apprentissage. Ces processus entrent en interaction avec les attitudes, les valeurs et la personnalité du consommateur, avec un environnement social, culturel ou de groupe qui va être influencé par l'implication, le risque perçu et la situation, etc. Il n'y a pas en marketing de réflexe pavlovien : on peut le regretter pour le travail du chef de produit, qui en serait bien simplifié, mais on peut s'en féliciter en tant que consommateur et citoyen !

d. L'influence de la situation

Les chercheurs en comportement du consommateur ont souligné l'importance de la situation dans laquelle se trouve le consommateur pour expliquer son comportement.

La situation est un contexte spatial, temporel et humain indépendant de la nature du consommateur et du produit et susceptible d'influencer le comportement d'achat.

1° La typologie des situations

On peut chercher à dresser une typologie des situations en fonction du comportement concerné du consommateur. Peter et Olson distinguent cinq grandes situations[1] :

- la recherche d'informations ;
- la recherche de produits (shopping) ;
- l'achat ;
- l'utilisation ;
- la cession ou le débarras du produit.

Un responsable marketing a tout intérêt à étudier de près le comportement de ses clients dans chacune de ces cinq situations pour trouver de nouvelles sources d'information pour ses produits, sa communication ou la gestion de sa relation avec les clients.

1. J. Paul Peter et Jerry C. Olson, *Consumer Behavior and Marketing Strategy*, Irwin, 2009.

2° Les composantes de la situation

La situation peut se décomposer en :

- un environnement physique ;
- un environnement humain (autres personnes présentes sur la scène, leur comportement et leurs interactions) ;
- un moment (de la journée, de la semaine, du mois, de l'année…) ;
- une activité (situation de loisir, de détente, de travail, de tâche à accomplir…).

Exemples

- Google doit son succès commercial à ce que l'entreprise saisit l'internaute au moment où il fait une recherche précise. C'est à ce moment-là que l'information fournie (liens naturels ou commerciaux) est la plus pertinente pour lui, et donc la plus susceptible d'influencer son comportement.
- La présence de clients dans un restaurant est un indicateur qui incite à y entrer alors qu'une salle vide tendra à faire fuir le client potentiel.
- Les chercheurs ont remarqué que les clients d'hypermarché ont tendance à acheter plus de produits alimentaires quand ils font leurs achats à un moment de la journée où ils ont faim (avant le déjeuner, au milieu de l'après-midi…) qu'après avoir mangé.
- Les clients de Macy's qui ont téléchargé l'app ShopBeacon (utilisant la technologie de géolocalisation iBeacon) reçoivent une alerte quand ils s'approchent d'une borne. Ils reçoivent alors une offre promotionnelle, ou par exemple une vidéo qui présente une démonstration produit. Cette technologie permet ainsi l'envoi de messages personnalisés en fonction d'une situation (présence dans un lieu ou un rayon).

Les politiques de marketing ont notamment pour objet de travailler sur les situations d'achat pour influencer le comportement des consommateurs :

- travail sur l'environnement commercial, c'est-à-dire le design environnemental et le merchandising ;
- formation de la force de vente et gestion des interactions entre clients dans les services ;
- adaptation des campagnes de communication au moment le plus propice de l'année ou de la journée ;
- adaptation de l'offre à la situation de recherche d'achat du consommateur (achat rapide et automatisé versus interaction avec les vendeurs ; distributeurs avec de faibles prix versus distributeurs multipliant les services…).

Notre conseil

La communication hors-médias et la communication en ligne sont beaucoup plus adaptées pour jouer sur la situation que la communication médias.

2 Le processus d'achat

Les processus d'achat passent par de grandes étapes et peuvent être analysés selon leur degré de complexité.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

a. Les six étapes principales d'un processus décisionnel

FOCUS

Les six étapes du processus décisionnel

- La reconnaissance du besoin
- La recherche d'information
- La comparaison des offres
- La prise de décision
- L'achat
- L'évaluation et la fidélité

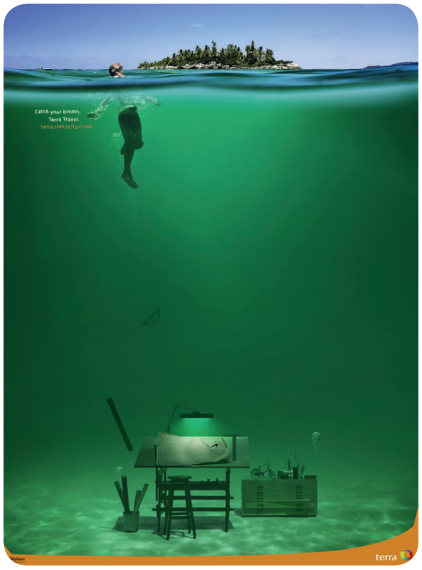
1° La reconnaissance du besoin

La phase de reconnaissance d'un besoin advient quand le consommateur commence à prendre conscience d'un écart entre son état présent et un état désiré ou idéal, et s'achève quand il admet la réalité de son besoin et la nécessité (et la possibilité) d'un achat.

La reconnaissance d'un besoin peut naître de multiples façons : un produit est épuisé ou usé, il ne donne plus satisfaction, un nouveau besoin apparaît (naissance, présent à acheter, déménagement, etc.), une insatisfaction est créée par comparaison, etc.

Le marketing peut également favoriser la prise de conscience d'un besoin : soit en attirant l'attention sur une solution (rôle traditionnel de la publicité qui incite le consommateur à allouer une partie de ses ressources à la marque promue), soit en favorisant un nouveau besoin dont le consommateur n'était pas conscient. Ce dernier cas peut se présenter lors de l'introduction d'une nouvelle catégorie de produits ou lorsque les responsables de marketing cherchent à élargir la demande primaire.

Exemple



« Prenez votre respiration. Terra Travel ». Agence DDB, Sao-Polo

Cette publicité brésilienne pour l'agence de voyage Terra Travel interpelle le lecteur : « Prenez votre respiration. Terra Travel ». Elle cherche à créer une prise de conscience du problème (travail, fatigue, besoin de repos et d'évasion) pour présenter la solution.

2° La recherche d'information

La recherche d'information peut porter sur différents sujets et prendre de nombreuses formes, elle s'est considérablement développée avec Internet, qui rend très facile l'obtention d'information et l'évaluation des alternatives.

• La recherche accidentelle et délibérée, interne et externe

La recherche d'information peut être :

– *Accidentelle.* On est en effet constamment soumis à des messages, des histoires et des exemples. La publicité, mais au-delà, les articles de la presse, les émissions de radio et de télévision, le comportement d'amis ou de personnes de notre connaissance, etc., fournissent constamment des informations.

– *Délibérée et formalisée.* Par exemple, la recherche d'un logement ou la recherche d'un objet spécifique sur Internet.

Exemple

Internet fournit tous les moyens pour favoriser une recherche délibérée et formalisée : moteurs de recherche tels que Google, comparateurs tels que Kelkoo, sites e-commerce à l'offre très étendue comme Amazon, sources d'information expertes comme les blogs, forum et centres d'expertise comme www.lesnumeriques.com…

L'accès aux informations peut être soit externe, soit interne :

- La *recherche externe* d'information est menée lorsque le consommateur cherche délibérément à s'informer sur les produits.
- La *recherche interne* d'information fait appel à la mémoire du consommateur : expérience directe ou expérience indirecte qui résulte des messages, histoires et exemples auxquels il a été soumis.

• Les facteurs d'influence de la recherche d'information et les sources d'information

Le processus de recherche d'information est influencé par plusieurs facteurs.

- Le *risque perçu et l'implication* : on a vu que plus ils sont importants, plus la recherche d'information sera étendue et délibérée, plus le consommateur fera appel à des sources d'information crédibles et non commerciales, comme le bouche-à-oreille ou les revues de consommateurs.
- L'*expertise du consommateur* : un consommateur expert dans un domaine passera moins de temps à rechercher de l'information avant un acte d'achat qu'un consommateur non expert (l'expertise repose sur une recherche d'information continue qui n'est pas directement liée à l'acte d'achat).
- La *source d'information* est un autre élément important dans la recherche d'information. Cette source peut être commerciale ou indépendante, standardisée ou personnalisée. Le crédit apporté aux sources est différent (*cf.* l'effet de source), d'où l'influence des avis de consommateurs sur Internet, généralement jugés plus fiables que le discours commercial des entreprises.

3° La comparaison des offres

Soit le consommateur évalue des produits similaires, soit il cherche des alternatives.

Pour évaluer des alternatives, il faut d'abord les identifier. La catégorisation est le processus par lequel on regroupe les objets ou les personnes dans différents groupes ou catégories.

Les politiques de positionnement reposent souvent sur des catégorisations.

Exemples

Badoit est uniquement positionnée comme une eau de table, alors que Perrier, longtemps positionnée dans la catégorie des soft drinks, s'est placée plus récemment sur le marché des eaux de table avec « L'eau de Perrier ».

La catégorisation est particulièrement importante dans les sites d'e-commerce, un des modes d'accès privilégié au contenu étant effectué à partir d'un menu de catégories et de sous-catégories de produits : si le client ne sait pas identifier la catégorie et la sous-catégorie à laquelle appartient le produit, sa navigation sera beaucoup plus difficile.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

• La comparaison d'alternatives : la hiérarchie des alternatives et la fidélité

Dans un processus de décision (par exemple, l'achat d'un ordinateur), les alternatives peuvent prendre de nombreuses formes :

- la sélection de la *catégorie pertinente* de produits (par exemple, ordinateur portable, système Windows) ;
- la sélection des *caractéristiques recherchées du produit* (par exemple, taille de l'écran, capacité du disque dur, puissance du microprocesseur…) ;
- la sélection de la *gamme de prix* (par exemple, entre 800 et 1 000 €) ;
- la sélection des *marques* (par exemple, Sony, Lenovo, Dell…) ;
- la sélection du *réseau de distribution* (par exemple, sur Internet, ou en magasin : Fnac, Boulanger…).

Il existe de nombreuses hiérarchies possibles alternatives : on peut ainsi commencer par sélectionner le point de vente (Darty), puis la marque (Lenovo), puis le modèle (Ideapad…). On peut commencer par sélectionner le modèle (ordinateur portable disposant de la puce Intel Core i3), puis la marque (Acer), puis le point de vente (Fnac) pour trouver le produit. On peut également commencer par sélectionner le circuit de distribution (Internet/hors ligne) avant de sélectionner le produit et la marque, etc. Bien entendu, le critère de prix entrera en ligne de compte pour déterminer l'enseigne, le modèle ou la marque.

• Internet tend à influencer la hiérarchie des alternatives

On doit distinguer la recherche ciblée sur un produit préalablement identifié, et une recherche plus générale qui tourne autour d'une catégorie de produits.

1. Pour les *produits précisément identifiés* qui sont spécifiquement recherchés, Internet va permettre au consommateur de comparer très aisément les offres et de faire souvent son choix de distributeur en fonction du prix. On passe donc du produit-marque au prix puis au distributeur, alors que dans le schéma offline, il était nécessaire de passer par des distributeurs pour accéder à l'information sur le produit et sur les prix pratiqués.

Bien entendu, toute la politique des e-commerçants consiste à réduire l'importance du prix en cherchant à fidéliser les clients et à se faire préférer (lorsque le différentiel de prix n'est pas trop important).

2. Quand on recherche une *catégorie de produit* susceptible de répondre à un besoin, plutôt qu'un produit précis, l'internaute va se diriger vers des sites qui lui permettent de découvrir et d'évaluer l'offre, et qui lui sont généralement familiers. Ce peut être des sites d'information spécialisés (www.lesnumeriques.com, TripAdvisor…) qui agrègent l'information sur l'offre, comme des sites d'e-commerce qui mettent en avant l'exhaustivité de la sélection, les fiches produits, les outils de comparaison, les évaluations des clients. Les sites d'e-commerce jouent ici non seulement le rôle des agrégateurs de produits, mais encore d'information, et deviennent souvent la première étape du processus de décision.

Exemples

- En proposant une information complète sur les produits et en intégrant une place de marché dans son site, qui propose l'offre d'autres distributeurs, Amazon est devenu le premier moteur de recherche de produits des Américains, loin devant Google.

- Vente-privee.com a réalisé un chiffre d'affaires de 3 milliards d'euros en 2016, en vendant des produits de marque à prix dégriffés de 50 à 70 %. Le site rompt avec tous les processus habituels de recherche d'information, puisque c'est l'offre qui crée en quelque sorte la demande. Une fois inscrit au Club vente-privee.com, l'internaute reçoit en effet des annonces de mise en vente de produits en quantité limitée qui dépendent des arrivages. Le consommateur va s'informer du produit sur le site, particulièrement bien mis en valeur. Lors de l'ouverture postérieure de la vente, le premier arrivé est le premier servi, jusqu'à épuisement des stocks.
  Le parcours consiste ici donc à s'inscrire à vente-privee.com pour être ensuite sollicité par les offres : un rêve pour la plupart des distributeurs. Un modèle qui fonctionne remarquablement : c'est le site de e-commerce le plus rentable de France.

4° La prise de décision

C'est un moment fugitif qui peut être formalisé (dans les entreprises ou durant un rendez-vous commercial) ou qui, le plus généralement, est implicite (par exemple devant un rayon de supermarché).

La prise de décision répond à un certain type de rationalité, mais est également liée à une dimension émotionnelle.

Exemple

- Dans *L'erreur de Descartes*, le neurologue Antonio Damasio étudie le cas de patients qui souffrent de lésions cérébrales qui perturbent non pas leurs facultés mentales, mais leurs capacités émotionnelles[1]. Il relate ainsi que, discutant de la date du rendez-vous suivant avec un patient, ce dernier s'engage dans une délibération du pour et du contre de dates possibles qui ne dure pas quelques secondes, mais de nombreuses minutes, sans conclure. Finalement, le médecin lui propose une date à laquelle le patient acquiesce immédiatement. Selon Damasio, l'absence d'émotions perturbe, voire obère la prise de décision, particulièrement quand les alternatives ne sont rationnellement pas très différentes. On cesse d'hésiter entre des solutions alternatives par gêne vis-à-vis de soi-même (il faut en finir) ou par gêne social (devant un serveur par exemple).

5° L'achat

C'est une étape qui n'est pas automatique, particulièrement si le parcours d'achat est plus complexe que prévu ou si le client a un remords quant à sa décision. La hantise des sites d'e-commerce est l'abandon de panier : les clients ont enregistré le ou les produits, ont entamé le processus d'achat… et l'abandonnent en cours de route.

Exemple

- Selon une étude périodique réalisée fin 2016 sur 800 entreprises de clientes de Ve Interactive, le taux moyen d'abandon de panier dans les sites d'e-commerce est de… 80 %.

6° L'évaluation après achat et la fidélité

L'évaluation après achat est une étape importante dans un processus d'achat. En effet, la satisfaction ou l'insatisfaction influencent les processus d'achat futurs,

1. Antonio Damasio, *L'erreur de Descartes. La raison des émotions*, Odile Jacob, 2006.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

comme on a pu le voir dans cette section avec l'apprentissage (section 3, 1, c). Un processus décisionnel long qui aboutit à un achat satisfaisant pourra sensiblement raccourcir le processus décisionnel du prochain achat. À l'inverse, une expérience insatisfaisante peut conduire à évaluer des alternatives.

Les responsables de marketing peuvent influencer l'évaluation post-achat, et donc la satisfaction ou l'insatisfaction du client, de plusieurs façons :

- en s'assurant que ces produits correspondent aux attentes des clients ;
- en évitant les promesses exagérées qui élèvent trop le niveau d'attente des clients et entraînent une insatisfaction ;
- en rassurant le client après l'achat afin de lui rappeler les points forts du produit acheté et en le félicitant de son achat.

On se reportera au chapitre 10 qui porte sur le marketing relationnel pour lire les développements relatifs aux déterminants de la satisfaction.

b. Trois grands types de processus décisionnel

Les processus décisionnels peuvent être plus ou moins développés et du reste, il est relativement peu fréquent qu'ils suivent l'intégralité des étapes. On peut ainsi distinguer :

- les processus décisionnels *routiniers* ;
- les processus décisionnels *limités* (dont l'achat impulsif) ;
- les processus décisionnels *étendus*.

1° Les processus décisionnels routiniers

Dans ce cas, les processus décisionnels sont réalisés sans guère d'effort, ni de réflexion.

On achète le journal le matin, car on a l'habitude de le faire. D'autres iront au café prendre le « petit noir » du matin. En faisant les courses, on se réapprovisionne dans les produits qui manquent : lait, pain, soda, etc.

Exemples

- Les sites de vente de produits d'alimentation en ligne proposent au client de retrouver leur fiche de course précédente, ce qui leur permet, en cochant ou décochant, d'effectuer très rapidement leurs achats de routine.
- Plusieurs sites proposent de recevoir par abonnement des lames de rasoir, achat routinier par excellence, sur le modèle du Dollar Shave Club.
- Inversement, un distributeur qui a une carte de fidélité peut identifier un couple qui va avoir un bébé en raison d'achats de produits nouveaux (vitamines, coton, savon sans parfum, vêtements pour grossesse), qui préfigurent une transformation plus radicale des habitudes de consommation. Il en va souvent de même pour un changement de travail, un déménagement, un divorce, etc.

Un besoin déclenche la routine. L'habitude remplace la réflexion selon un principe d'économie des efforts (voir le paragraphe 1 sur l'apprentissage). Le besoin est satisfait. La routine fonctionne donc selon un schéma tertiaire :

MINI CAS

Febreze ou comment s'intégrer dans les habitudes des consommateurs[1]



Procter & Gamble, le géant des produits de grande consommation, créa au milieu des années 1990 un produit révolutionnaire qui détruit les mauvaises odeurs. Il ne s'agit pas de masquer ces odeurs, mais de les éliminer. Ce liquide sans odeur, utilisé sous forme de spray sur les vêtements, les voilages, les tissus d'ameublement ou de voiture, élimine les odeurs gênantes comme celles du tabac, des animaux de compagnie, etc., bien entendu sans tacher les tissus.

L'entreprise, qui dénomma le produit Febreze, réalisa deux publicités pour le lancement.

Les ventes démarrèrent lentement… et déclinèrent rapidement : Febreze était un « bide ».

Pour comprendre les raisons de cet échec, les équipes marketing décidèrent de se rendre chez des consommateurs et de voir de quelle façon ils utilisaient ou non le produit. Une première rencontre importante a été celle d'une femme qui vivait avec neuf chats chez elle : la cliente parfaite pour Febreze.

Mais celle-ci paraissait peu convaincue par le produit : « mon intérieur n'a pas de problème d'odeur » dit-elle à l'enquêteur indisposé par l'odeur de chats. « Ah bon, vous ne sentez pas d'odeur ? » « Non, aucune. » Ce que découvraient les équipes d'enquêteurs est que, lorsqu'on vit dans un endroit de fumeurs, on ne sent plus l'odeur de fumée et il en va de même pour les odeurs d'animaux. Faute d'identifier le problème, les consommateurs ne cherchaient pas la solution.

La voie du salut vint d'une autre consommatrice : cette mère de famille avait un intérieur soigné qui n'avait aucun problème d'odeur (ni cigarette, ni animaux), bien qu'elle utilisât Febreze de façon intensive. Après avoir bien nettoyé son intérieur, elle ajoutait ensuite quelques sprays de Febreze ici ou là : « Mettre un coup de spray est comme une mini-célébration quand la pièce est propre. »

La stratégie changea de tout au tout. Un parfum fut ajouté à Febreze qui, plutôt que de supprimer les mauvaises odeurs, apporterait une odeur de propreté. Les nouvelles publicités mirent en scène une nouvelle routine : quand on a bien nettoyé, on ajoute quelques sprays de Febreze.

Febreze, conçu à l'origine comme un produit révolutionnaire qui détruit les mauvaises odeurs, devint un parfum d'intérieur qu'on utilise… pour donner une odeur de propreté. Relancé sur ce principe en 1998, les ventes doublèrent en deux mois pour atteindre 230 millions de dollars en un an. La gamme Febreze génère aujourd'hui un milliard de dollars de revenus par an pour Procter & Gamble.

1. Cet exemple est raconté par Charles Duhigg, *The Power of Habits: What We Do What We Do in Life and Business*, Random House, 2012.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Figure 3.10 Le processus décisionnel routinier



La tâche du marketing est souvent de casser la routine qui lie un consommateur à un concurrent pour commencer à être considéré par ce consommateur. Des promotions attractives qui favorisent l'essai, une offre ou une communication innovantes sont des moyens classiques utilisés. Les gens de marketing sont aussi aidés par une tendance naturelle du consommateur : la *recherche de diversité*, qui s'oppose à la routine. C'est ainsi une motivation qui peut expliquer l'infidélité des consommateurs : on ne veut pas toujours acheter la même variété de fromage, de yaourt, de shampoing, de voiture, ni choisir toujours la même destination de vacances.

2° Les processus décisionnels limités et l'achat impulsif

Dans le cas des processus décisionnels limités, le processus est simplifié : la recherche d'information est très réduite, le choix se réalisant entre des alternatives qui se présentent au consommateur.

Les consommateurs utilisent des indicateurs ou signaux qui leur permettent de raccourcir le processus de décision. Ces signaux ont été acquis par apprentissage (expérience), ou ont été enseignés par les marques, ou sont fondés sur des préjugés comme dans les exemples suivants.

Exemples

- « Un prix élevé est un signe de qualité. »
- « Un produit allemand est de qualité, un produit chinois ne l'est pas, un produit italien est stylé. »
- « Une grande marque est une garantie de sécurité. »

L'achat impulsif est une variante de processus décisionnel limité. Il intervient quand le consommateur éprouve un besoin non planifié, soudain et pressant d'acheter. L'achat impulsif est généralement étroitement lié à une situation favorable : le consommateur est ainsi en contact avec une offre pour laquelle il éprouve un besoin pressant. Les magasins peuvent favoriser l'achat impulsif par leur façon de disposer les produits (Toys R Us dispose les friandises en entrée de magasin, ainsi que près des caisses). De même, les vendeurs peuvent favoriser le passage à l'acte d'un « coup de foudre », que ce soit par contact direct ou par télévente. La loi française, pour protéger les consommateurs, donne d'ailleurs un délai de réflexion de sept jours pour les produits commandés à distance.

L'achat impulsif est plus particulièrement associé à certaines catégories de produits : vêtements et gourmandise. Plus un individu dispose de revenus importants, plus les catégories de produits pouvant faire l'objet d'achats impulsifs seront nombreuses.

3° Les processus décisionnels étendus

Dans ce dernier cas, le processus décisionnel est très développé : il couvre les quatre étapes (reconnaissance du problème, recherche d'information, évaluation des alternatives et la prise de décision, évaluation après l'achat). La recherche

d'information est large, les alternatives soigneusement soupesées. L'ensemble du processus prend un certain temps. L'achat d'un logement ou d'une automobile suit souvent ce modèle de comportement.

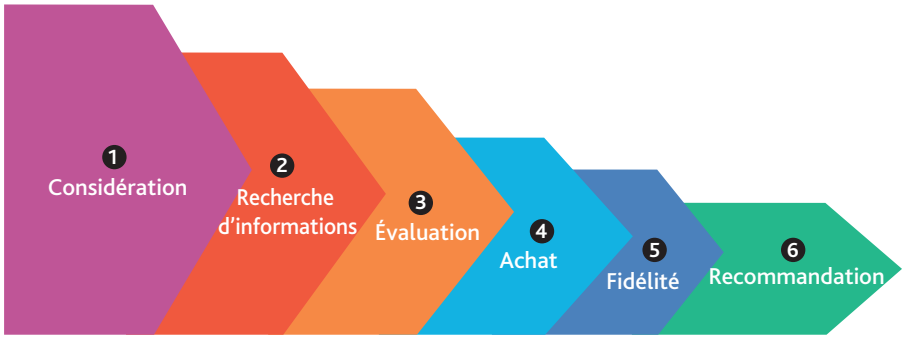
c. Le funnel (entonnoir) ou parcours d'achat hors ligne et en ligne

En dehors des achats impulsifs qui, par définition, se font spontanément, les processus de décision se décomposent en plusieurs étapes. Il convient de faire une analyse (quelles sont ces différentes étapes pour un bien et un segment de clientèle donnés ?), de faire un diagnostic (quelles sont les étapes qui posent problème parce que c'est là que le processus s'arrête avant l'achat ?) pour poser des recommandations et bâtir un plan d'actions.

Le funnel ou entonnoir est une représentation du parcours d'achat que suit un individu ou une organisation en étapes clés successives dont on cherchera à mesurer le taux de conversion (ou inversement de déperdition) de l'une à l'autre.

1° On reconstitue le parcours de la cible en le fractionnant en étapes essentielles

Figure 3.11 Funnel simplifié



❶ Considération : au début du processus d'achat, le consommateur fait un tri entre les marques et produits pour n'en retenir qu'un petit nombre (short list) qu'il va « étudier » de façon approfondie afin de faire son choix définitif. C'est ce que nous appelons la phase de considération ou prise en considération. Cette liste se fait en fonction de la notoriété des marques, des produits et de leur image. Le cas échéant, on peut faire précéder la phase « Considération » d'une phase « Connaissance » des marques et produits.

❷ Recherche active d'informations : le consommateur va sur le Net, dans des magasins. Il lit des magazines, s'informe auprès de son entourage. On peut lister les points de contact possibles et apprécier leur importance dans cette phase de recherche d'information.

❸ Évaluation : à partir de l'information recueillie et de son expérience, le consommateur évalue les marques et les produits et établit un ordre de préférence.

❹ Achat proprement dit : cette phase peut être analysée plus finement, la prise de commande pouvant être décomposée en plusieurs étapes. C'est ce qu'on fait dans le commerce électronique pour comprendre quand et pourquoi de nombreux internautes engagés dans une prise de commande l'abandonnent.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

❺ Le client rachète la marque et le produit parce qu'il est satisfait, parce qu'il y a une promotion, parce qu'il veut gagner des points de fidélité, parce qu'il ne trouve pas autre chose, parce qu'il ne veut pas se fatiguer à chercher autre chose, etc.

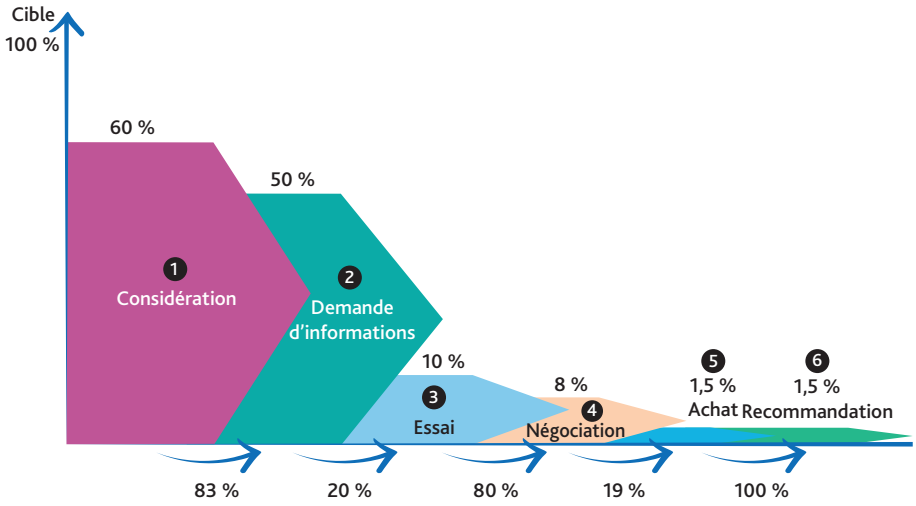
❻ Le client se fait (ou non) l'avocat de la marque qu'il recommande à son entourage (bouche-à-oreille).

Selon le produit, la séquence peut être différente. Par exemple, pour l'achat d'une automobile, la phase essai est très importante. On la fera donc figurer dans le parcours d'achat. On peut également ajouter une phase « négociation » du prix du véhicule neuf, de la reprise de l'ancien véhicule, sachant que de plus en plus de clients négocient les prix. Enfin, on peut placer la phase « recommandation » avant la phase « rachat » parce qu'il s'écoule plusieurs années entre un achat et le renouvellement d'un véhicule.

2° On mesure par des études sur échantillons le pourcentage de la cible aux différents stades du parcours d'achat

Le funnel ci-après a été établi à partir de données collectées auprès d'un échantillon de personnes ayant acheté au cours des trois derniers mois un véhicule du segment du modèle étudié. 60 % des individus ont pris en considération ce modèle, de marque étrangère et très peu diffusé en France. Ce n'est pas si mal mais au total 1,5 % seulement a acheté ce modèle, ce qui veut dire que 98,5 % se sont décidés pour la concurrence !

Figure 3.12 Exemple de funnel représentant le pourcentage de la cible aux différentes étapes d'un achat automobile



3° On calcule les taux de conversion, d'une étape à l'autre

Cela permet de diagnostiquer les étapes qui posent problème. On approfondit le diagnostic sur les taux de conversion problématiques. On propose des plans d'actions.

Dans la figure 3.12 du funnel d'achat automobile, les difficultés résident principalement, comme on peut le voir en étudiant les taux de conversion sous le schéma, à deux niveaux :

- À l'étape « Essai », le taux de demande d'essai est beaucoup trop faible (taux de conversion de 20 %). De nombreuses personnes s'intéressent au modèle puis laissent tomber. Pourquoi ? L'information recueillie par le client potentiel est-elle déceptive ? Le réseau de distribution est-il trop faible, les gens intéressés n'étant pas prêts à faire des dizaines de kilomètres pour aller en concession ? Les vendeurs en concession sont-ils suffisamment convaincants pour prendre des rendez-vous d'essai ?
- Le taux d'achat est trop faible (19 %). Pourquoi les négociations n'aboutissent-elles pas ? Les conditions proposées sont-elles compétitives avec celles de la concurrence ? Les vendeurs savent-ils bien négocier ? Sur quoi achoppent précisément les négociations ? Sur les véhicules neufs ou sur les reprises ?

On note également des points positifs : le taux de demande d'information est bon. Il faut connaître les sources d'informations les plus sollicitées et mieux comprendre pourquoi les clients, intéressés, décrochent puisque beaucoup abandonnent avant d'avoir essayé le véhicule.

L'essai se passe plutôt bien car il débouche souvent sur une négociation, phase finale du processus d'achat. Le taux de recommandation est excellent. Les clients sont très satisfaits de leur achat.

À noter qu'il peut être très intéressant de reconstituer les parcours d'achat des modèles directement concurrents et de comparer les scores et les taux de conversion à chaque phase.

Exemple

Dans une étude réalisée par McKinsey pour une banque, la société de conseil a comparé l'efficacité des canaux de vente dans le processus d'achat d'une carte de crédit[1]. Pour cela, le parcours a été divisé en 5 étapes : 1) prise de contact (moteur de recherche, site web de la banque, call center, agence), 2) trafic (site web, call center, agence), 3) demande d'informations, 4) demande de devis, 5) achat.

À chaque étape, on calcule le pourcentage de trafic, en partant de 100 % à l'étape 1… jusqu'à beaucoup moins à l'étape d'achat. À l'étape 1, le moteur de recherche rassemble 72 % de contacts, ce qui génère un gros trafic vers le site web (qui passe de 22 % dans la phase 1 de prise de contact à 78 % dans la phase 2 de trafic). Les agences récoltent un maigre 2 % à chacune de ces étapes.

Mais voilà que les agences bondissent à 15 % dans la phase 3 de la demande d'informations alors que le site Web s'effondre à 15 % : le taux de transformation du site vers la demande d'information est très mauvais, alors que celui de l'agence est excellent et elle bénéficie du trafic secondaire généré par le site web et le call center (les clients vont en agence pour s'informer). Au final, le taux de transformation de l'agence vers la vente est de 20 %, alors que celui du site web et de 1 % et du call center de 0,1 %.

1. Raffaella Bianchi, Michal Cermak et Ondrej Dusek, « Omnichannel, not omnishambles », *McKinsey Quarterly*, décembre 2016.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Cette étude détaillée montre l'utilité du panel et de l'évaluation du taux de conversion dans la distribution omnicanale : il ne faut pas seulement étudier un canal pour son trafic direct, mais à travers le parcours complet du client transcanal, et en fonction du taux de conversion.

4° On met en œuvre des plans d'actions et on mesure leurs effets

La méthode du funnel donne des informations et des résultats qui peuvent être très intéressants. Elle amène les équipes marketing à approfondir leur connaissance des processus de décision de la clientèle et à déterminer ce qui achoppe. Une difficulté pour les petites entreprises tient au coût des études à engager pour identifier les différentes étapes et évaluer avec précision les taux de conversion. On peut se contenter d'interroger les commerciaux (c'est facile) et les distributeurs (quand c'est possible). On n'aura pas de données quantifiées mais le diagnostic restera utile. Soit les avis convergent et on peut les exploiter ; soit ils divergent fortement et il faut comprendre pourquoi car cela signifie sans doute que l'étape en question pose un problème.

5° Les funnels sur Internet et les funnels « transcanaux »

Le funnel est un instrument d'autant plus utilisé sur Internet qu'on peut précisément mesurer le trafic à chacune des étapes du parcours, et le taux de conversion d'une étape à l'autre. On peut alors établir un diagnostic et identifier notamment à quelles étapes on « perd » le plus de visiteurs (taux d'abandon).

Dans l'analyse d'un funnel en ligne, on pourra partir d'une campagne d'acquisition de trafic (par exemple des achats de mots-clés sur Google) pour mesurer le nombre de visiteurs généré par cette campagne, ainsi que le coût de la visite.

Le calcul du *taux de rebond* (pourcentage de visiteurs qui arrivent sur un site par une page et qui en ressortent tout de suite) permet de mesurer d'une part la qualité du trafic généré (a-t-on ciblé les bonnes personnes ? le message était-il clair ?) et d'autre part la qualité de la page, c'est-à-dire sa capacité ou non à prolonger utilement la visite.

Des tests A/B, au cours desquels on présente de façon aléatoire aux visiteurs une version de page ou une autre, permettent d'améliorer progressivement le parcours du visiteur et le taux de conversion.

L'optimisation du parcours est particulièrement nécessaire à la fin du parcours client, dans le tunnel de commande, afin de réduire le *taux d'abandon de panier* (le pourcentage de visiteurs qui commencent le processus de prise de commande et qui l'abandonnent en route). Selon Benchmark Group, ce taux moyen est de 64 %, mais il varie entre les catégories de produits : par exemple 47 % pour l'habillement ou 72 % pour l'équipement de la maison !

Exemple

Il en faut parfois peu pour entraîner de grands changements. Dans cet exemple, la société de conseil en optimisation de parcours client Converteo a cherché à améliorer le taux de conversion des visiteurs du site des Éditions Atlas. Un emplacement clé sur la page d'accueil est la mise en avant de quatre produits phares, qui doit inciter les visiteurs à entrer dans le catalogue produits.

Dans les deux versions testées, une seule chose a changé : le titre. Une version B, « Nos coups de cœur » a été comparée à la version A existante, « Les coups de cœur des internautes ».

Ce seul changement permet d'améliorer le taux de conversion de près de 15 % pour les visiteurs passant par cette zone, tout en maintenant la qualité de visite (temps passé sur le site, nombre de pages vues par visite)…

Version témoin



Version retenue après le test



Le diagnostic du funnel client et l'amélioration du parcours client sont des enjeux importants pour les entreprises qui ont une activité en ligne. Des sociétés de conseil, comme Uptilab, Converteo ou Fifty-Five en France, se sont spécialisées dans l'accompagnement de ces entreprises. Les savoir-faire se sont constitués et le défi relève plus de l'opérationalisation que de la théorisation.

On constate aujourd'hui que le parcours des clients est rarement linéaire. Par exemple, le client clique sur une bannière, qui le conduit vers une page, qui découvre le produit, qui suit le funnel d'achat et qui passe commande. De plus en plus, les clients sont sollicités de nombreuses façons : bannière, lien commercial sur un moteur de recherche, e-mail ou newsletter reçus, réseaux sociaux… qui sont autant d'opportunités de contact. Ces sollicitations conduisent elles-mêmes non pas à une, mais à plusieurs visites. La vente finale, si elle a lieu, se conclut à l'issue de ce parcours complexe, qui peut donc connaître de très nombreuses variations.

FOCUS

Le funnel d'achat en résumé

- Le funnel est une représentation du processus de décision du client simplifiée et orientée vers l'action. En le décomposant en étapes clés, en mesurant l'efficacité de chacune de ces étapes, cet outil est remarquablement utile pour le pilotage des actions.
- Mais cet instrument de diagnostic ne permet pas de comprendre le pourquoi et le comment du comportement du client. Il identifie les problèmes et attire l'attention du responsable marketing, à charge pour ce dernier de mieux en comprendre les raisons, et de corriger son action en conséquence.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

SECTION 4

Y A-T-IL UN CONSOMMATEUR DIGITAL ?

Cette question semble purement rhétorique alors que l'usage des outils numériques s'est généralisé, que chacun souligne l'importance des changements du marketing apportés par Internet et par la science des données… et que d'excellents ouvrages sont publiés sur le consommateur digital[1].

Les statistiques soulignent que les réfractaires deviennent rares. Le *Baromètre du numérique* du CREDOC pour 2016 indique un taux de pénétration d'Internet de 85 % en France. Autrement dit, seuls 15 % de la population n'utilisent pas Internet, ce qui étonnera nos jeunes lecteurs : « comment font-ils ? » Mais quand tout devient digital, que reste-t-il de spécifiquement digital ?

Dans tous les chapitres, le *Mercator* fait une place importante au digital, et des sections entières lui sont consacrées au :

- chapitre 7 sur la distribution ;
- chapitre 9 sur la communication ;
- chapitre 10 sur le marketing relationnel ;
- chapitre 11 sur les réseaux sociaux, entièrement dédié au digital ;
- chapitre 12 sur la stratégie ;
- chapitre 15 sur les marques.

Mais même en dehors de chapitres ou de sections particuliers, les fondamentaux du marketing s'appliquent tout autant au digital qu'au hors ligne. C'est méconnaître le marketing que de croire que les éléments clefs de la stratégie marketing ne s'appliquent plus à l'ère digital. De même, les sections précédentes sur le comportement du consommateur ont été illustrées d'exemples venant tout autant d'Internet que du hors-ligne.

En conséquence, de même que distinguer le marketing du marketing digital a de moins en moins de sens, il est de plus en plus difficile de dissocier le consommateur du consommateur digital.

Malgré ces prolégomènes[2], demandons-nous ce qui fait que le consommateur d'aujourd'hui n'est plus celui d'il y a vingt ans et donc en quoi le consommateur digital d'aujourd'hui est différent du consommateur non digital d'hier.

1 Les outils induisent les pratiques

L'étude du CREDOC, *Le Baromètre du numérique 2016*, réalisée pour le compte du Commissariat Général de l'Economie, de l'ARCEP et de l'Agence du numérique est

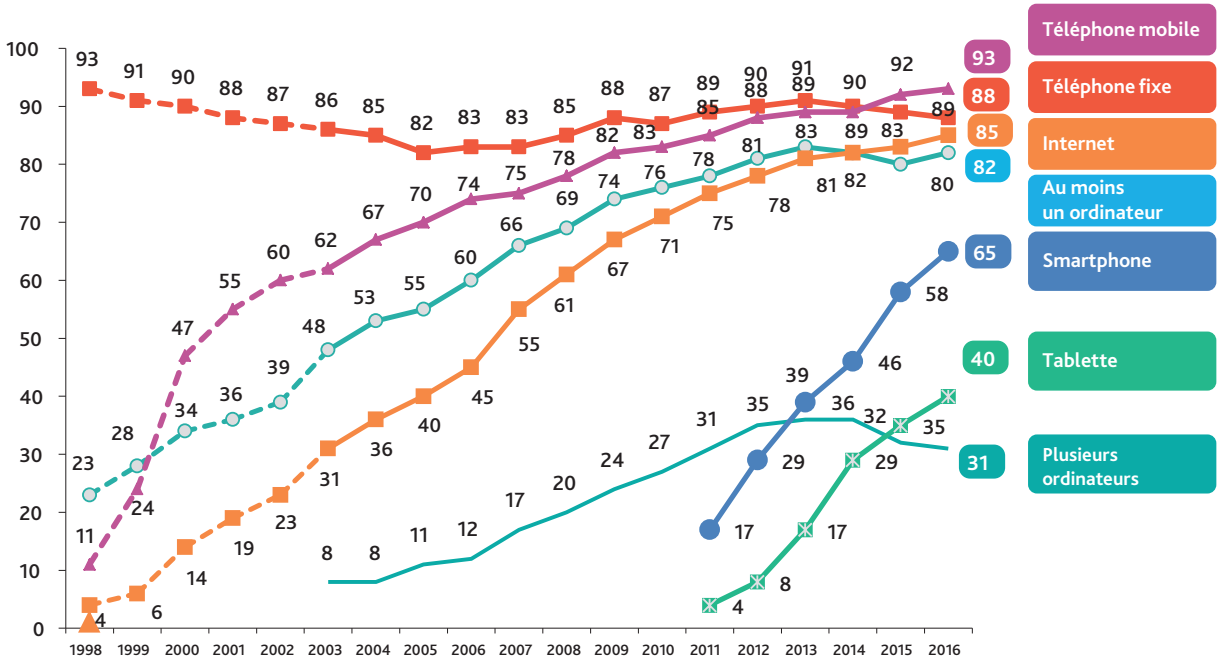
1. Voir notamment Nicolas Riou, *Le consommateur digital. Les nouvelles approches pour le séduire*, Eyrolles, 2017.
2. Un mot savant que nous ne résistons pas à employer et qui signifie simplement : des propos préliminaires.

une étude de référence annuelle qui permet de se faire une image précise de l'équipement des ménages[1].

La téléphonie mobile a dépassé de 5 points la téléphonie fixe et équipe désormais 93 % de la population (âgée de 12 ans et plus). L'équipement en ordinateur est relativement stable à 82 %, mais ce sont les outils nomades (tablettes tactiles, smartphones) qui progressent le plus vite : 40 % des Français ont une tablette et les deux tiers un smartphone. Seuls 11 % des individus ne disposent d'aucun outil électronique : ordinateur, tablette ou smartphone. La conséquence est que seulement 28 % des Français se connectent sur Internet exclusivement par un ordinateur, 56 % le font en combinant fixe et mobile et seulement 3 % exclusivement par mobile.

Le taux d'équipement en smartphone est très fortement corrélé à l'âge (95 % des 18-24 ans contre 20 % des 70 ans et plus) et au niveau d'éducation (34 % des sans diplôme, 79 % des diplômés du supérieur).

Figure 3.13 Taux d'équipement en téléphonie, ordinateur et Internet à domicile (France, 12 ans et plus, en pourcentage)



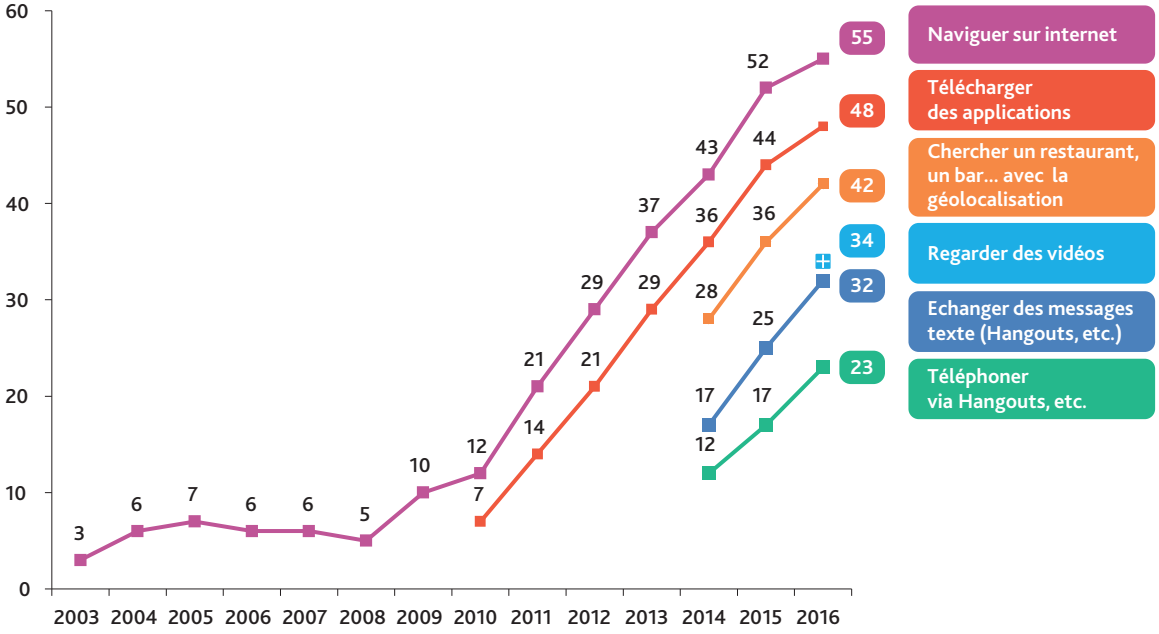
Source : CREDOC, 2016.

La forte diffusion de ces outils entraîne l'essor des pratiques digitales, telles que résumées dans la figure 3.14.

1. Cette étude annuelle est téléchargeable gratuitement sur le site du CREDOC : http://www.credoc.fr

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Figure 3.14 Proportion des personnes utilisant un smartphone pour… (France, 12 ans et plus, en pourcentage)

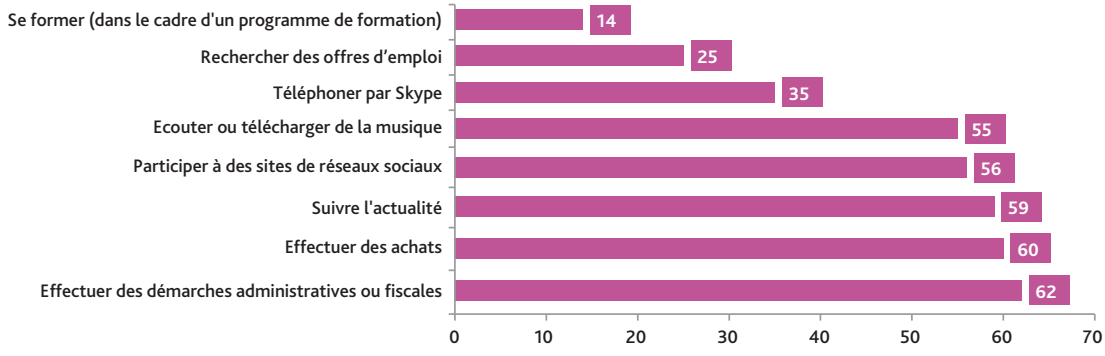


Source : CREDOC, 2016.

De plus en plus de propriétaires de smartphone utilisent la 4G (57 %), ce qui tend à favoriser certains usages en raison de la vitesse de téléchargement (il est beaucoup plus facile de naviguer sur Internet et bien entendu de visionner des vidéos).

L'usage d'Internet est quotidien pour la plus grande partie des utilisateurs (74 % des Français), et on constate une progression soutenue année après année, qui s'explique par la progression de l'équipement en smartphone. Aujourd'hui, un Français passe 18h par semaine sur le Web (contre 13h en 2012), soit pratiquement autant que devant la télévision (20h). Seules 3h sont consacrées à regarder sur le Web des vidéos, films ou programmes télé.

Figure 3.15 Les usages d'Internet (France, 12 ans et plus, en pourcentage)



Source : CREDOC, 2016.

En résumé, près des 9/10e de la population utilise Internet et cette utilisation se fait de plus en plus par des équipements mobiles. Internet favorise de nouveaux usages tels que les achats en ligne, la lecture des petites annonces sur le Net, le téléchargement de musique et le visionnage de vidéos en ligne, les réseaux sociaux… L'information en ligne prend des formes nouvelles comme son fil Facebook : les mass medias ne sont pas délaissés, mais ils ont perdu leur monopole.

Est-ce important ? Pour les intéressés, oui ! Selon le CREDOC, 65 % des Français interrogés considèrent que l'accès à Internet est très important ou assez important pour se sentir intégré dans notre société.

2 Les effets générationnels se confondent avec l'évolution des usages

L'étude citée plus haut du CREDOC, très détaillée, souligne un fait frappant : 100 % des 12-17 ans et des 18-24 ans sont des internautes et 99 % des 25-39 ans. Autrement dit, la moyenne de 85 % de la population connectée à Internet s'explique par un taux de pénétration beaucoup plus bas chez les 60-69 ans (77 %) et les plus de 70 ans (48 %).

Avant 40 ans, toute la population française est constituée d'internautes.

La section 2.1 de ce chapitre s'est penchée sur l'avènement des *Millenials* et des *Digital Natives* (des générations Y et Z). Les premiers, nés approximativement entre 1975 et 1994, sont les vingtenaires et les trentenaires d'aujourd'hui et les derniers, nés après 1995, sont aujourd'hui adolescents et post-adolescents. Les premiers sont devenus adolescents à l'époque de l'émergence d'Internet et les derniers l'ont toujours connu. Le digital fait partie naturellement de la vie de ces générations : ce sont des consommateurs numériques.

Ces consommateurs sont ceux d'aujourd'hui et de demain pour les entreprises. L'intérêt des entreprises pour ces classes d'âge ne résulte pas d'un « tropisme jeune » mais du constat que si elles ne s'adaptent pas à leurs attitudes, comportements, usages, elles risquent de voir leur influence décliner avec les générations plus anciennes. Par exemple, les chiffres de l'étude du CREDOC sont impressionnants quant à la chute de la consommation de télévision chez les plus jeunes. Un jeune de 18-24 ans passera trois fois plus de temps sur Internet que devant son poste de télévision, et la consommation de contenu audiovisuel en ligne représentera plus de la moitié de sa consommation de télévision.

En ce sens, si les outils induisent les pratiques, ces dernières ne sont pas identiques ou de même intensité selon les consommateurs : les facteurs générationnels ou plus largement socio-démographiques influencent les usages.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Tableau 3.8 Temps moyen passé à (France, 12 ans et plus, heures par semaine)

	Regarder la télévision	Utiliser Internet	Regarder vidéos sur Internet	Total
12-17 ans	12,3	23,3	6,4	41,7
18-24 ans	13,3	32,4	7,6	52,9
25-39 ans	16	24,1	5	44,7
40-59 ans	19,9	16,9	1,9	38,3
60-69 ans	26,1	9,7	1	36,5
70 ans et plus	25,8	4,6	0,4	30,5

Source CREDOC, 2016.

3 Un consommateur plus actif dans une relation de pouvoir plus complexe

En tant qu'auteurs, aussi longtemps que nous remontons dans nos souvenirs, nous nous souvenons d'études qui soulignaient que, décidément, les consommateurs d'aujourd'hui ne sont plus ceux d'hier. Un souvenir d'étudiant est celui des écrits de Bernard Dubois sur le « consommateur caméléon », qui soulignait que les comportements étaient plus complexes et moins déterminées par le seul statut social[1].

Cédons aux mêmes sirènes sur les « nouveaux » consommateurs pour évoquer quelques uns des défis que représente le consommateur digital pour les entreprises[2] :

- Un *consommateur plus actif*, qui ne se limite pas aux quelques choix de l'ancien temps. Il explore, il piste, il s'informe sur les offres, les solutions et les marques grâce à Internet. Les options qui s'ouvrent à lui dépassent les offres traditionnelles des marques. Ce consommateur peut être lui-même producteur de service en venant concurrencer les offres traditionnelles. Le mouvement des *makers* privilégie ainsi le « fait soi-même » sur l'achat de biens manufacturés dans des sortes de communautés d'apprentissage qui donnent un nouveau sens au traditionnel bricolage. L'économie collaborative (Airbnb, BlaBlaCar, etc.) vient concurrencer les entreprises sur leur propre marché. Ce consommateur actif peut être aussi celui qui conseille, qui recommande ou déconseille les offres auprès de ses pairs.
- Un *consommateur plus puissant*, qui est moins soumis aux marques, qui a son mot à dire et qui le dit sur les réseaux sociaux et les sites d'évaluation (comme TripAdvisor). Le rôle du marketing a toujours été de permettre aux entreprises d'influencer ses publics cibles, aujourd'hui la cible est un influenceur dont il faut tenir compte et qu'il faut ménager.

1. Bernard Dubois, «Le consommateur caméléon», *Harvard-l'Expansion*, N°61, Eté 1991, pp. 7-13 et *Comprendre le consommateur*, Dalloz, 1994.
2. Nous reprenons les points de l'excellent ouvrage cité plus haut : Nicolas Riou, *Le consommateur digital. Les nouvelles approches pour le séduire*, Eyrolles, 2017.

- Un *consommateur plus volatil et moins fidèle*. Il recherche plus la variété et surtout, le champ des possibles s'est considérablement ouvert. Les phases de recherche d'information et de comparaison des offres dans le processus d'achat ont été grandement facilitées par Internet et les places de marché en ligne. Plus on compare, plus on évalue les fonctionnalités et les prix et moins on se repose sur le seul critère de la marque. D'où le défi pour les marques de réaffirmer leurs spécificités et leur pouvoir d'attraction.
- Un *consommateur plus avisé*, car pour les sujets qui l'intéressent, il est capable d'une recherche d'information approfondie sur un sujet, en faisant appel aux avis d'experts en ligne mais plus encore à celui de ses pairs. Les vendeurs se retrouvent alors souvent en porte-à-faux, dans les magasins spécialisés ou dans les agences bancaires, avec des clients qui connaissent sur le bout de leurs doigts un type d'offre spécifique.
- Un *consommateur plus pragmatique* qui valorise plus les objets pour leur utilité que leur possession. D'où le succès de services de location entre particuliers ou du *streaming* de musique par rapport au téléchargement. Ce pragmatisme se traduit aussi par la recherche de l'« achat malin », de la bonne affaire qu'on trouve sur Le Bon Coin ou en chassant les promotions en ligne.
- Un *consommateur en quête de personnalisation et de relation*. « La capacité à nouer une relation individualisée, à proposer des réponses personnalisées aux questions posées est un point important pour générer et entretenir de la préférence de marque. » selon Nicolas Riou[1]. C'est un consommateur qui s'indigne que l'entreprise avec laquelle il est en relation ne le reconnaisse pas ou ne le respecte pas. Il veut être traité comme un individu et non comme un numéro, il veut des services utiles et pas seulement des discours.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

1. *Op. cit*, p.171.



L'intelligence artificielle au service du marketing de données ©Herta Security

Neoface : souriez, vous êtes identifié !

L'entreprise japonaise NEC développe depuis plusieurs années sous la marque Neoface une technologie de reconnaissance faciale sophistiquée, qui fait appel à l'intelligence artificielle à des fins marketing.

Des caméras ordinaires filment une foule dans un point de vente. Les logiciels développés par Neoface sont capables d'identifier, en temps réel :

– les visages sur l'image,

– le sexe de la personne,

– son âge approximatif,

– ses traits individuels (et donc de reconnaître la personne dans un autre lieu ou à un autre moment).

De ce fait, Neoface peut faire des statistiques en temps réel sur la fréquentation d'un point de vente, la répartition par sexe et âge, la répartition entre nouvelle visite et visite répétée (dans ce point de vente ou dans l'ensemble des points de vente équipés), leur fréquence et leurs caractéristiques. Les statistiques sont donc agrégées par point de vente mais peuvent être aussi analysées visiteur par visiteur pour dessiner un profil et un parcours individuels.

Lorsque ces clients vont en caisse pour payer leurs achats et s'identifient, Neoface peut associer ces informations à un fichier nominatif.

L'intelligence artificielle est le développement de la science des données, soulevant des enjeux considérables pour le marketing, mais également en matière de vie privée et de réglementation.

Chapitre

4

Études de marché et data marketing

De tous les publics auxquels s'intéresse une entreprise, le plus important est celui des clients ou des acheteurs de ses produits, actuels ou potentiels. Ce sont les clients qui font vivre l'entreprise : les conquérir et les fidéliser constitue à la fois une nécessité et une priorité.

Pour influencer les clients actuels et potentiels – ce qui est fondamentalement le rôle du marketing – il faut comprendre leurs attitudes, besoins, motivations, freins et comportements, ce qui a été l'objet du chapitre précédent. Le présent chapitre porte sur les moyens d'étudier ces facteurs et ces comportements.

Il comprend les parties classiques des études de marché : études documentaires, qualitatives, quantitatives et panels. Il nous a semblé nécessaire de les élargir au data marketing ou marketing des données. On introduira ici ce concept, ses dimensions et ses pratiques essentielles pour mieux comprendre les clients. On retrouvera ailleurs dans cet ouvrage d'autres aspects du data marketing, lorsque l'on abordera les politiques relationnelles (chapitre 10) ou la communication (chapitre 9).

On notera enfin que la démarche de *design thinking* et les tests de concept et de produits, qui relèvent pour partie de la compréhension des clients mais qui sont intimement liés à l'action, sont traités dans le chapitre produit (chapitre 5, section 8 « Le développement de produits nouveaux »).

Plan du chapitre

Section 1
Le domaine des études de marché et les bonnes pratiques 118

Section 2
Les études dites exploratoires : études documentaires et qualitatives ... 127

Section 3
Les études quantitatives : les enquêtes par sondage 137

Section 4
Les études quantitatives et répétitives : les panels 154

Section 5
Le data marketing 167

SECTION 1

LE DOMAINE DES ÉTUDES DE MARCHÉ ET LES BONNES PRATIQUES

1 Le domaine et le rôle des études de marché

On cherche à comprendre les clients pour prendre de meilleures décisions. Si on veut influencer les comportements des clients et prospects relativement aux sujets qui intéressent une entreprise, il faut savoir qui ils sont, ce qu'ils pensent et ce qu'ils font. Il faut aussi comprendre comment les facteurs d'environnement ou le jeu de la concurrence affectent leurs besoins, motivations et freins.

a. Les études de marché : un travail méthodique pour connaître et comprendre

Il existe plusieurs façons de mieux comprendre les clients. Être en relation avec eux, parce qu'on fait partie du personnel en contact ou qu'on tient un rôle commercial, permet une grande proximité. Dans beaucoup de grandes entreprises, une difficulté majeure pour être « orienté vers les clients » est en effet la séparation entre les décideurs et les clients : plus on monte dans la hiérarchie et plus on est éloigné des clients contrairement au personnel en contact. Dans les entreprises de service, replacer le personnel en contact au cœur de l'entreprise est une façon de mieux écouter la voix du client. Mais cela est vrai aussi dans toute entreprise : les commerciaux ont une expertise de la clientèle qui est très précieuse.

Et pourtant, cette expertise ne suffit pas. Le personnel en contact sert les clients plutôt que les prospects. Les commerciaux cherchent à vendre, non pas à étudier le marché. Leur intimité avec le client est extrêmement précieuse, mais cela ne fait pas une étude de marché : leurs objectifs sont différents (servir le client, vendre), leur écoute est spontanée et directe et ne s'embarrasse pas d'une méthodologie rigoureuse. Autrement dit : commerciaux et personnel en contact occupent une position privilégiée pour mieux comprendre les clients et cette richesse d'information doit être exploitée par les entreprises, mais ce seul moyen ne suffit pas à connaître et comprendre un marché.

Les études de marché sont un travail méthodique de collecte et d'analyse d'informations permettant de mieux connaître et comprendre un marché, une offre, un public en ayant pour finalité de prendre de meilleures décisions marketing.

Analysons cette définition :

- les études de marché reposent sur une méthodologie rigoureuse. Elle favorise la véracité des données collectées et le sérieux des conclusions. Elle impose une impartialité relative dans la collecte et l'interprétation des données ;
- les études portent à la fois sur la collecte des données, leur traitement et leur analyse : les données brutes sont en effet de peu d'utilité ;
- il s'agit de connaître (les faits) et de comprendre (les interpréter), soit un marché (l'ensemble des acteurs : voir le chapitre 2), soit une offre (un aspect de ce marché) ou plus spécifiquement un public que sont les clients et prospects ;

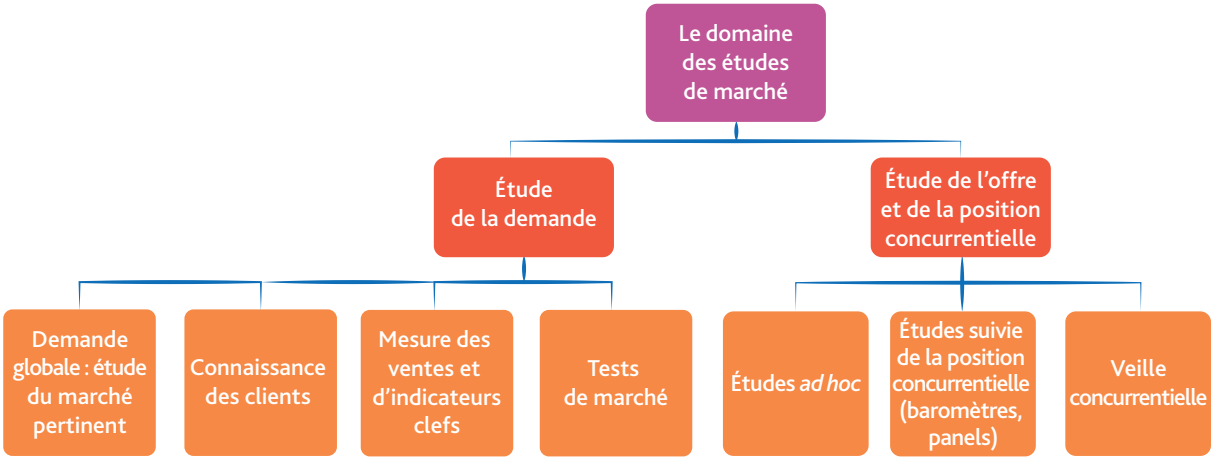
– la finalité de cette démarche est la prise de décision, et plus précisément la prise de meilleures décisions permettant de réduire les risques. Il est possible de se lancer sans aucune étude, sur la base d'une conviction ou d'une intuition, mais on accroît par là considérablement le risque d'échec car on se fonde sur des hypothèses non validées ou sur des préconceptions (sur la taille du marché, les besoins des clients, la valeur perçue apportée par l'offre…) qui peuvent se révéler fausses.

On ne fait jamais d'étude… pour être plus intelligent. C'est le rôle de la recherche scientifique d'améliorer nos connaissances. Et si le marketing lui emprunte la rigueur des méthodes, l'objectif est intéressé et pratique. On prend la peine de faire des études parce que c'est utile pour l'action. L'horizon de la décision ne doit jamais être perdu de vue et la préoccupation doit toujours être : en quoi cela peut ou pourra être utile ?

Mais pour autant les études de marché ne sont jamais une garantie de succès : il est d'abord difficile de bien les faire et de bien les interpréter. Il est souvent encore bien plus difficile d'en tirer les bonnes conclusions pour l'action : les études ne sont qu'un élément d'une prise de décision. Le poids des préjugés, le poids personnel de tel ou tel responsable qui a ses propres convictions, les contraintes organisationnelles, le problème de l'exécution : autant d'éléments qui affectent la décision et ses conséquences. Et par ailleurs, aucune méthode n'est infaillible, surtout quand il s'agit de prévoir des comportements futurs. Pourtant, malgré ces limites, si les entreprises continuent à commander ou réaliser des études, c'est qu'elles permettent de rendre de meilleures décisions.

On peut distinguer deux grands domaines d'études : les études de la demande et les études de l'offre.

Figure 4.1 Le domaine des études de marché



b. Les études de la demande

Les études sur la demande du produit ou de la marque peuvent être classées en quatre catégories :

1. *L'étude globale de la demande.* C'est le marché pertinent de la marque, c'est-à-dire du segment de marché sur lequel la marque est positionnée et où on trouve

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

des offres directement substituables. Cette étude porte sur la structuration du marché en grands segments de produit, les grandes évolutions de ces segments, l'organisation de la distribution, l'évolution de la demande des clients, etc.

2. *Les études de connaissance des clients.* C'est l'évaluation qualitative et quantitative des clients et clients potentiels, de leurs attitudes et de leurs comportements (à l'égard d'un besoin, d'une catégorie de produits, de la marque…). Cette évaluation permet aussi de segmenter la demande en plusieurs types de clients (voir le chapitre 13 sur la segmentation).
3. *Les études de mesure d'indicateurs marketing clefs,* comme les ventes de la marque et des produits, les volumes et valeurs achetés par segment de marché, par zone géographique, par type de distribution, par périodes, etc. Ce sont aussi des baromètres pour suivre l'évolution de l'image de la marque ou pour mesurer l'évolution de la satisfaction de la clientèle et les panels.
4. *Les tests de marché.* Ces études cherchent à évaluer l'acceptabilité d'un nouveau produit et de sa politique marketing, ou l'impact d'une modification de la politique marketing d'un produit existant : changement de prix, de communication (par exemple, une nouvelle organisation du site Web), de distribution et de merchandising (une nouvelle façon de présenter les produits sur les lieux de vente). Ces différentes études (tests de packaging, de prix, pré-tests publicitaires, etc.) sont développées dans les chapitres de la partie 2 de cet ouvrage consacrée aux composantes du *marketing-mix*.

Toutes ces études font appel à des outils et méthodes spécifiques qui font l'objet des prochaines sections de ce chapitre.

c. L'étude de l'offre et la veille concurrentielle

L'étude de l'offre, c'est-à-dire de la concurrence, se fait de trois façons complémentaires : par des études *ad hoc*, le *tracking* et par une veille continue de la concurrence.

1° Les études *ad hoc* de la concurrence

Il n'y a pas de méthode type. Chaque situation, chaque problème rencontré appelle un dispositif particulier. Ainsi, on pourra interroger des distributeurs sur l'impact d'un nouveau produit de la concurrence, faire des tests en laboratoire pour évaluer les performances de ce produit concurrent contre les produits de la marque, analyser les chiffres d'un panel de consommateurs, voire faire un sondage spécifique pour connaître le profil des clients les plus vulnérables à l'attaque du concurrent, etc.

2° Les indicateurs de la position concurrentielle d'une marque (*tracking*)

Il est utile de suivre la position concurrentielle d'une marque de façon régulière. Les études en continu sont souvent appelées *tracking*.

- **Suivi des performances commerciales d'une marque comparées à celles des principaux concurrents**

Ce sont des études très fréquentes sur l'évolution des parts de marché en volume et en valeur, sur la pénétration d'une marque et de ses concurrents sur un segment de clientèle, sur le nombre d'acheteurs et les quantités achetées, sur la présence de la marque et de ses concurrents dans la distribution, etc. Les panels de détaillants et de consommateurs étudiés plus loin sont des outils conçus pour fournir ces données en continu.

- **Suivi des atouts stratégiques d'une marque comparés à ceux de la concurrence**

Ce sont des études répétitives qui fournissent des séries de données issues des mêmes méthodes d'enquête. Il y a les baromètres d'image, de satisfaction, le suivi de l'évolution des taux de fidélisation, etc.

3° Les études en continu de la concurrence : la veille concurrentielle

De façon générale, on peut définir la veille ainsi :

> La veille ou « intelligence économique » est une démarche organisée visant à améliorer la compétitivité de l'entreprise par la collecte, le traitement d'informations et la diffusion de connaissances utiles à la maîtrise de son environnement (menaces et opportunités). Ce processus d'aide à la décision utilise des outils spécifiques, mobilise les salariés et s'appuie sur l'animation de réseaux internes et externes[1].

Il existe différents types de veille comme la veille technologique (sur les brevets, les normes, les processus de production), la veille environnementale qui porte sur la macroéconomie, la réglementation, les évolutions politiques, sociales et culturelles dans les pays où l'entreprise est présente et dans ceux où elle envisage de s'implanter, et la veille concurrentielle qui porte spécifiquement sur la politique et les actions des concurrents.

Comme pour les autres types de veille, la veille concurrentielle mêle deux démarches complémentaires : l'alerte et le suivi.

Exemple

En janvier 2012, Free a cassé les prix du téléphone mobile avec le lancement de Free mobile. Cette offensive était attendue par les opérateurs et Orange, Bouygues et SFR avaient préparé leur riposte. Cependant, malgré leur système de veille, les concurrents ont été surpris par l'agressivité tarifaire du nouvel opérateur. De ce fait, la riposte a été insuffisante pour contrarier le lancement de Free mobile qui, à la fin du premier trimestre, avait déjà conquis 2 610 000 abonnés. En 2017, Free est devenu le troisième opérateur du marché.



1. Définition proposée par Franck Bournois et Pierre-Jacquelin Romani, *L'Intelligence économique et Stratégique dans les entreprises françaises*, Economica, 2000, p. 19.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Dans de nombreuses entreprises (généralement les plus grandes), il existe une cellule de veille. Dans les autres cas, on fait des études ponctuelles sur la concurrence. Les sources d'informations sont de trois types.

1. Les sources formelles ou informelles
   - Les *sources formelles* prennent généralement la forme de documents écrits : presse professionnelle, études publiées, sites Web, information financière, dépôts de brevets, etc. Les sources formelles sont de nature documentaire.
   - Les *sources informelles* prennent la forme d'observations ou sont de nature orale : entretiens dans les salons, colloques, réunions d'organisations professionnelles, distributeurs, prestataires de service, experts, etc.
2. Les sources internes ou externes
   - Les *sources internes* à l'entreprise sont, par exemple, le réseau de vente, ses chercheurs, les nouveaux embauchés venant de la concurrence, les stagiaires dont on utilise indûment le statut d'étudiant…
   - Les *sources externes* sont des acteurs extérieurs à l'entreprise qui peuvent former de véritables réseaux de contacts constitués par les responsables de veille.
3. Les sources ouvertes ou fermées
   - Les *sources ouvertes* sont librement accessibles, publiques ou semi-publiques. Par exemple, des études réservées aux membres d'une organisation professionnelle qui, par définition, regroupe des concurrents, seront dites semi-publiques et ouvertes. Les *sources fermées* ne sont pas accessibles à autrui. L'accès à ces informations peut être illégal.
   - On dit que l'information ouverte est *blanche*. L'*information noire* est celle obtenue illégalement (espionnage). L'*information grise* est produite par un travail d'investigation avec des procédés légaux. Les experts en veille s'accordent à dire que 80 % des informations utiles à collecter sont blanches, et 20 % grises.

Notons qu'il existe des informations volontairement partagées par les concurrents lorsqu'ils s'abonnent à un panel dont les données sont livrées à tous les abonnés ou encore lorsqu'ils participent à une étude de marché en souscription, par définition vendue à plusieurs clients qui peuvent être des concurrents directs.

Exemple

Le Groupement interprofessionnel de l'automobile (GiPA) réalise depuis près de 30 ans une étude annuelle en multi-souscription sur le marché de l'après-vente automobile. En 30 ans, le GiPA a interrogé plus de 500 000 automobilistes et près de 200 000 professionnels de la réparation et de la distribution sur les cinq continents. Les données recueillies sont transmises à des constructeurs qui sont concurrents.

2 Les bonnes pratiques des études de marché

a. Définir très précisément à quoi doit servir l'étude et distinguer problème de marketing et problème d'étude

Les études marketing ayant pour rôle de préparer l'action, il est indispensable d'expliciter les décisions qu'on sera ou non amené à prendre pour déterminer le type d'étude adapté et anticiper ce qu'on peut en attendre.

Pour autant, le lien n'est pas direct entre l'étude et la décision : autrement dit un *problème de marketing* n'est pas de même nature qu'un *problème d'étude*.

Un problème de marketing concerne des *décisions* (répondre à la question : « Que dois-je faire ? »).

Un problème d'étude concerne les *informations* et les *méthodes de recherche* pour prendre ces décisions (répondre à la question : « Que dois-je savoir et comment ? »).

Un problème de marketing consiste toujours à se demander quelles décisions prendre pour atteindre certains objectifs ou pour faire face à certaines difficultés : faut-il lancer tel nouveau produit ? Quelles cibles de clientèle faut-il viser ? Doit-on modifier la « formule-produit », le packaging, le prix ? Quels thèmes publicitaires doit-on choisir ? Etc.

Un problème d'étude consiste à se demander de quelles informations on a besoin pour prendre des décisions marketing et de quelle façon on va les recueillir et les traiter.

Exemples

- « Qu'est-ce qui serait susceptible de vous donner confiance face à la nouvelle offre que je viens de vous décrire ? »
  On comprend bien que c'est la question que se pose cet entrepreneur qui étudie la réaction des clients potentiels face à un nouveau concept de produit. Mais on ne peut pas transformer le client en *marketeur* et les réponses qu'il pourrait apporter à cette question ne pourront être que très partielles.
- « Selon vous, à quel prix devrait être cette paire de chaussures ? ».
  Il est plus efficace de déterminer une fourchette de prix en posant deux questions :
  - « Au-dessus de quel prix, jugez-vous que c'est trop cher ? »
  - « En dessous de quel prix, pensez-vous que ces chaussures sont de mauvaise qualité ? »

Tout l'art consiste à définir la bonne méthode de recueil de l'information, les bonnes questions (voir le texte consacré à la formulation du questionnaire dans la section 3) et à bien interpréter les réponses.

Notre conseil

Confondre un problème d'étude avec un problème de marketing est une erreur fréquente chez les débutants. La conséquence est de demander au client de répondre à un problème marketing. Or, si on peut lui demander d'expliciter la façon dont il pense et il agit, il n'a pas à dire et il ne peut pas dire – car cela dépend d'arbitrages qui ne sont pas de son ressort – ce que l'entreprise doit faire.

b. Avant de créer de l'information par une étude coûteuse, il faut toujours utiliser l'information disponible

Pourquoi investir dans une étude de marché toujours coûteuse en temps et en argent pour avoir des informations de première main (informations dites primaires) quand on peut les avoir immédiatement, gratuitement ou de façon peu onéreuse, de seconde main (informations dites secondaires) ?

La section 2 suivante présentera en détail les études documentaires qui s'appuient sur des informations secondaires.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

MINI CAS

Problème marketing et problème d'étude : le cas Confipousse



Les enfants étant de gros consommateurs de confiture, un producteur important a développé un packaging original : une seringue permettant de pousser la confiture sur les tartines. La confiture était faite avec des ingrédients naturels et de qualité. Les tests « en chambre » faits auprès des enfants et des mères de famille ont été positifs. Les enfants interrogés ont trouvé l'idée « fun », les mères de famille ont remarqué que le prix était un peu élevé mais acceptable car cela pouvait inciter leurs enfants à consommer un produit nutritif et naturel. Les services marketing ont fait travailler leur agence de publicité qui a proposé plusieurs pistes de création qui ont été testées auprès de la cible visée. L'une d'elle a été plébiscitée. Le projet était donc sur le point d'être lancé.

Problème marketing : faut-il lancer le produit au vu de ces différents retours ? Les premières prises de contact avec le nouveau produit sont bonnes mais, à l'usage, le produit suscitera-t-il toujours autant d'intérêt ?

Problème d'étude : analyser les comportements des enfants et de leurs mères sur la longue durée.

Méthode de collecte de l'information : test d'usage en situation. On distribue gratuitement le produit à un échantillon de familles avec enfants et on suit pendant plusieurs semaines l'utilisation du produit, la satisfaction générée ou non par le nouveau produit et les demandes de réapprovisionnement.

Résultats de l'étude : très décevants. L'intérêt pour le produit retombe très rapidement et la seringue reste dans les placards. Pour que la confiture circule bien dans la seringue, elle doit être très liquide, ce qui était jugé comme un atout par le marketing : les enfants préfèrent le mou au plus solide. Mais le test en situation a suscité de nombreuses critiques des mamans : la confiture passe dans les trous des tartines et salit l'enfant… juste avant le départ à l'école. Les frères et sœurs les plus turbulents se font la guerre à coup de seringues à confiture.

Décision : lancement du produit. Il aurait été logique de tout arrêter mais le produit était fin prêt, et le concurrent majeur s'apprêtait lui aussi à lancer une confiture « spécial enfants ». Cependant au vu des résultats de l'étude, le produit fut lancé « pour voir », sans faire de grands investissements publicitaires. Au bout de quelques mois, il fut retiré du marché faute de ventes suffisantes (de même que le produit concurrent aussi, mais pour d'autres raisons).

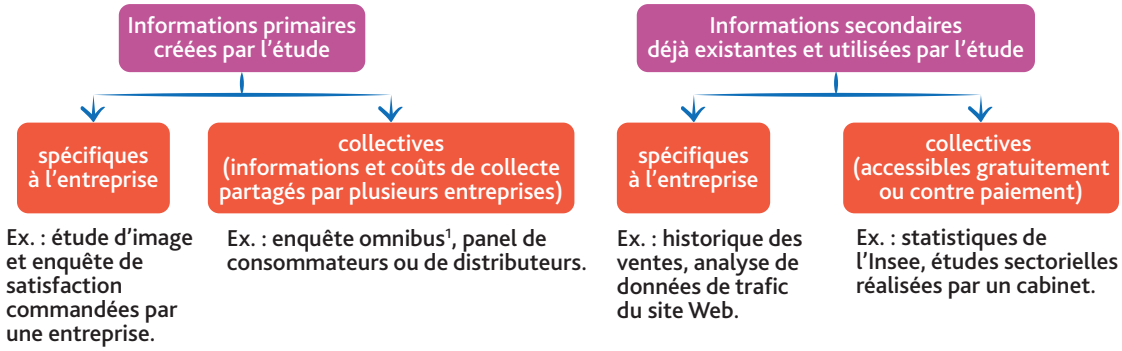
Une conséquence de la confusion entre problème d'étude et problème de marketing est de poser aux clients des questions dont ils n'ont pas la réponse.

FOCUS

Informations primaires et secondaires

- Les informations primaires sont créées par une étude, pour un propos spécifique, et recueillies directement sur le terrain. Les études qualitatives et les sondages en sont des illustrations.
- Les informations secondaires ont déjà été collectées pour des raisons diverses et sont exploitées si elles correspondent au problème marketing à traiter. Ce sont des informations qui n'ont pas été recueillies pour un besoin d'étude spécifique à une entreprise, qui sont disponibles gratuitement ou contre rémunération, et qu'on va chercher à exploiter. Les études documentaires relèvent de ce type d'information.

Figure 4.2 Distinction entre informations primaires et secondaires



c. La phase d'interprétation des résultats est cruciale

Quand on fait une étude qualitative (par exemple des entretiens non directifs individuels ou en groupes), on obtient une série de points de vue, de verbatim qu'il faut nécessairement décanter pour en tirer quelques enseignements généraux. L'interprétation de ces données est très complexe et nécessite de faire appel à des professionnels expérimentés.

Quand on fait une étude quantitative avec des questions fermées du type « oui/non » sur un échantillon représentatif, on obtient une série de chiffres du type : 32 % ont l'intention d'acheter ce produit à ce prix, 54 % disent qu'ils ne l'achèteront pas, et les autres, soit 14 %, déclarent ne pas savoir. On a tendance à prendre les chiffres pour argent comptant mais ils ne disent pas nécessairement la vérité.

1° Il faut se méfier des chiffres trop précis

Par exemple : « 31,8 % ont l'intention d'acheter ». La plupart des études ne peuvent pas prétendre à une exactitude mathématique. Par ailleurs, il n'y a pas besoin en marketing d'une telle précision pour prendre la bonne décision. Il vaut mieux avoir des ordres de grandeurs, des fourchettes fiables avec des séries permettant de cerner les évolutions significatives des attitudes des personnes interrogées.

Les chiffres ne sont jamais fiables quand on interprète une étude qualitative en s'appuyant sur des pourcentages ou des quantités.

1. Omnibus : enquête par sondage regroupant des questions formulées par des entreprises différentes. Cela permet de partager le coût du sondage.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Exemple

- Si des étudiants interrogent 15 personnes et disent : « 60 % des répondants pensent que… », leur affirmation n'a pas de sens. Interroger un faible nombre de personnes ne donne aucune indication quantitative sur le marché et on aurait pu avoir des proportions très différentes en interrogeant 15 autres personnes.

2° Les écarts mesurés par les études ont-ils du sens ?

Étude 2014 : 28 % disent avoir une bonne ou très bonne image de la marque X. Étude 2015 : 26 % disent avoir une bonne ou très bonne image de la marque X. Conclusion : « L'image de la marque s'est dégradée légèrement. Recherchons pourquoi ». Il faut refuser toute conclusion à partir de ces résultats : l'écart est dans la marge d'erreur de l'étude. Par ailleurs, on ne dit pas si l'étude a été faite avec la même méthode. De plus, on a additionné les réponses « bonne » et « très bonne image ». On s'intéressera plutôt à l'évolution des extrêmes : quel pourcentage d'individus associe à la marque une très bonne image ? Une très mauvaise image ?

3° L'anticipation des comportements est toujours délicate

Les intentions d'achat ou de vote donnent des indications sur une situation présente, dans un contexte donné et ne sont pas nécessairement prédictifs.

Dans les sondages électoraux par exemple, les estimations à deux mois des élections, ou même un mois avant ne sont généralement pas fiables parce que la « cristallisation » du vote peut se jouer dans les derniers jours. C'est pourquoi les sondeurs distinguent les électeurs qui sont sûrs de voter pour un candidat (le socle) de ceux qui sont enclins à voter pour un candidat (mais dont le vote peut changer). Ils regardent de plus la dynamique des intentions de vote.

Exemple

- Aux élections présidentielles françaises « historiques » de 2002, Jacques Chirac et Lionel Jospin ont été constamment donnés finalistes pour le second tour, mais les dernières semaines ont vu une baisse continue des intentions de vote pour le candidat socialiste (qui est passé de 19 à 17 % en deux semaines) et une hausse pour le candidat du Front National (de 12 à 14,5 %)… qui l'a coiffé au poteau le jour du premier tour (16,86 % des voix contre 16,18 %). Le même phénomène s'est produit lors des primaires de la droite le 20 novembre 2016 : Alain Juppé était de façon constante donné vainqueur face à Nicolas Sarkozy. C'est seulement début novembre que François Fillon a émergé comme le « troisième homme » devant Bruno Le Maire mais loin derrière les deux favoris. Il s'est affirmé mi-novembre (18 % d'intention de vote contre 11 % un mois plus tôt) pour devenir un finaliste possible deux jours avant le scrutin (30 %) et finalement terrasser Alain Juppé le jour du vote (44 % contre 28 %).

d. Pour tirer profit des études, il faut éviter la « myopie marketing »

En 1960, le Professeur Theodore Levitt de la Harvard Business School publie un article qui connut une célébrité certaine car il n'a cessé d'être réédité depuis, « La myopie marketing »[1]. Dans cet article, l'auteur affirme que l'existence de départements marketing ne signifie pas que les clients sont véritablement écoutés et que l'entreprise est orientée vers les clients.

1. Theodore Levitt, « Marketing Myopia », *Harvard Business Review*, juillet-août 1960.

Ce constat est encore largement vrai aujourd'hui. Les études de marché ne remplacent pas un souci réel pour les clients. Elles peuvent rester des phrases ou des chiffres sur une feuille de papier. C'est donc l'esprit des études de marché (chercher à comprendre), tout autant que la lettre (la rigueur méthodologique), qui importe. Sans effort de projection, sans désir de compréhension, sans implication des responsables, les connaissances produites par les études restent un savoir froid plutôt qu'un moyen d'éclairer l'action.

e. En conclusion, ce ne sont pas les études de marché qui font la différence, mais l'usage que l'on en fait

Si les études aident à comprendre, elles ne disent pas ce qu'il faut faire. À partir des mêmes faits, on peut aboutir à des conclusions différentes en termes d'action. On tire un avantage concurrentiel non pas d'une étude de marché mais de l'interprétation qu'on en fait et des décisions qu'elle inspire. Comme on le verra plus loin dans la section 4 sur les panels, il est fréquent que plusieurs concurrents aient accès aux mêmes études. Ce n'est pas pour autant qu'ils adoptent les mêmes stratégies marketing.

SECTION 2

LES ÉTUDES DITES EXPLORATOIRES : ÉTUDES DOCUMENTAIRES ET QUALITATIVES

On parle d'enquêtes « exploratoires » pour les études documentaires et qualitatives qui n'ont pas vocation à donner des résultats représentatifs, mais à éclairer la complexité d'un sujet, à en montrer les différents aspects.

Les études exploratoires précèdent souvent les études quantitatives : elles aident à construire des hypothèses que des études quantitatives permettent ensuite de valider et de quantifier.

Exemple

Une étude qualitative menée auprès des clients d'un distributeur permet d'esquisser une typologie de clients, c'est-à-dire d'identifier des groupes de clients qui ont des attentes similaires. Une étude quantitative peut quantifier ces types de clients pour mesurer leurs poids dans la fréquentation et le chiffre d'affaires de l'enseigne. Les questions s'inspireront des résultats de l'étude qualitative pour permettre d'attribuer chaque répondant à un segment de clientèle identifié.

Mais on aurait tort de prendre les études exploratoires seulement comme des études préparatoires. Elles sont parfois suffisantes pour préparer la décision. Si le problème marketing est lié à la compréhension des motivations des clients, et que l'étude qualitative montre très peu de diversité entre clients, une étude quantitative pour sous-segmenter le marché peut s'avérer inutile. De plus, beaucoup d'entreprises n'ont pas les moyens de réaliser une étude quantitative : un bon « quali »

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Notre conseil

Il vaut mieux réaliser une étude qualitative qui permet de comprendre les besoins, motivations et freins des clients, qu'une étude quantitative qui se contente de tout mettre en chiffre sans qu'on comprenne les ressorts du comportement des clients. C'est pourquoi les études quantitatives complètent le « quali, » en quantifiant des leçons tirées de cette première phase, et ne s'y substituent pas.

accompagné d'une étude documentaire pour avoir des données sur le marché peut être suffisant pour se lancer, du moment qu'on a gardé la souplesse pour réagir et s'adapter aux premiers retours du marché.

Dans une démarche « *lean* », souvent adoptée pour développer des produits innovants, c'est la compréhension profonde des besoins des clients qui importe pour développer un prototype qu'on teste et qu'on modifie en fonction des retours des clients. Dans cette approche, on favorise le test de marché sur la planification : l'étude quantitative est secondaire voire absente. Cette démarche itérative, en essais et erreurs, est une autre façon de réduire le risque. Mais on imagine mal une telle démarche quand le lancement de l'offre est massif et nécessite de grands investissements : dans ce cas, il serait périlleux de se passer d'études quantitatives.

Tableau 4.1 Complémentarité des études exploratoires et quantitatives

Catégorie	Type d'étude	Objectif	Collecte de l'information
Études exploratoires ↓	**Études documentaires**	**Défricher** les tendances d'un marché	**Informations secondaires**
	Études qualitatives ou études en profondeur	**Comprendre en profondeur** les comportements des acheteurs/ consommateurs	**Observation, entretiens individuels ou discussions de groupe**
Études quantitatives	**Études ponctuelles** Sondages	**Mesurer de façon représentative** les usages, attitudes, attentes...	**Questionnaire sur échantillon représentatif**
	Études en continu Panels, baromètres, etc.	**Mesurer les évolutions**	**Questionnaire sur échantillon représentatif**

1 Les études documentaires

Les études documentaires consistent à sélectionner, synthétiser et analyser des informations secondaires qui, par définition, n'ont pas été produites pour les besoins de l'étude.

Ce type d'études a l'avantage d'être relativement rapide à mener si on s'appuie sur des données facilement accessibles, et il est peu onéreux si elles sont publiques. On peut aujourd'hui trouver une masse d'informations chiffrées sur les marchés qui permet d'étudier leur structure, leur taille, leur tendances et d'identifier les principaux acteurs.

C'est souvent le seul type d'études pratiqué par ceux qui n'ont ni les moyens ni l'expertise pour en conduire d'autres. De plus, l'explosion des informations disponibles sur Internet (archives des journaux, sites d'entreprise, bases de données, etc.)

a grandement facilité l'accès aux informations secondaires, ce qui rend les études documentaires particulièrement attrayantes.

L'inconvénient de ces études est que les données disponibles ne sont pas nécessairement suffisantes pour répondre au problème marketing. Quand ce dernier est spécifique, qu'il concerne une marque ou un produit particulier, il y a peu de chances que des données publiées répondent très précisément aux questions que l'on se pose.

De plus, les données secondaires sur lesquelles s'appuient les études documentaires ne sont pas nécessairement fiables : les articles de presse manquent souvent et reproduisent des chiffres donnés par des personnes interviewées qui ne peuvent pas être vérifiés ; des biais apparaissent généralement quand les études sont réalisées par des organismes qui cherchent à défendre des positions ou des intérêts propres (il est rare que des organismes professionnels publient des études qui contredisent leurs positions et leurs intérêts !) ; la méthodologie suivie (échantillon, questionnaire, mode de collecte, traitement…) peut être déficiente à plus d'un titre. Il est donc important, non seulement de systématiquement citer les sources et la date de réalisation de l'étude, mais d'aller au-delà pour évaluer la validité des données.

Les sources d'information secondaires sont très nombreuses. On peut les répartir en deux grandes catégories : internes et externes.

a. Les sources internes

- *Comptes clients* : répartition des clients, typologie des clients, type et quantité des produits achetés, lieu d'achat, évolution des achats, indicateurs de fidélité, etc.
- *Données de ventes* : chiffre d'affaires, évolution, répartition par produits, par zone géographique, par réseau de distribution, etc.
- *Sources diverses* : rapports des commerciaux, lettres de réclamation, données de trafic sur le site Web, études antérieures, interventions du service après-vente, etc.

Ces informations peuvent donc être qualitatives ou chiffrées et statistiques. Soit elles sont prêtes à l'utilisation (rapport mensuel de ventes par exemple), soit elles nécessitent un traitement spécifique de synthèse et d'analyse (étude du référencement d'un site Web, par exemple). L'explosion des techniques de traitement des données a apporté une toute autre dimension à l'exploitation de ces informations, comme on le verra dans la dernière section du chapitre consacrée au data marketing.

Notre conseil

Attention, Internet mélange toutes sortes de sources et d'informations plus ou moins fiables. La sélectivité, la citation et l'appréciation des sources sont indispensables quand on s'appuie sur des données issues d'Internet.

b. Les sources externes

Elles sont *offline* ou *online*, la plupart de ces sources ayant désormais une version en ligne.

- *Les sites de la concurrence* : ils fournissent souvent des informations intéressantes mais les entreprises apprennent à être de plus en plus prudentes.
- *Les forums de discussion* : leur lecture peut fournir des indications sur les opinions des clients par rapport à des produits, des marques ou des besoins.
- *Les annuaires* : ils sont particulièrement pratiques à utiliser dans des études B to B, comme ceux de « Kompass » qui couvrent le monde entier.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

- *Les bases de données* : certaines sont payantes, d'autres, d'origine publique, sont gratuites. Les bibliothèques peuvent donner accès à de nombreuses bases de données spécialisées. Ainsi, ProQuest propose l'accès à de multiples bases de données comme « Hoover's company profiles » avec des fiches sur plus de 40 000 entreprises dans le monde, 600 industries et plus de 225 000 dirigeants. « Business Source Complete » (bases EBSCO) permet d'accéder à 3 500 revues académiques en marketing et autres disciplines du management, à 1 400 études pays et à 5 000 études de secteurs.
- *La presse* : son accès a été grandement facilité par la mise en ligne de ses contenus, l'accès aux archives nécessitant souvent un abonnement. Par exemple, on trouve de nombreux dossiers sur l'économie mondiale et les secteurs industriels dans *The Economist*.
- *Les associations professionnelles* : elles font des études de qualité très variable, permettant de s'informer sur la situation et la structuration de leurs marchés. Par exemple, une étude sur l'e-commerce trouvera de nombreuses données d'actualité, statistiques et dossiers sur la vente en ligne dans le site de la Fédération du e-commerce et de la vente à distance (FEVAD).
- *Les organismes publics* : les États, les grands instituts comme l'Insee ou l'Ined et les organismes internationaux publient de nombreux rapports et études qui sont généralement d'une grande qualité méthodologique et gratuits.
- *Les sociétés d'études* : elles peuvent publier des rapports ou des études qu'elles vendent ensuite sur abonnement ou à la demande. Des communiqués de presse, librement accessibles, qui ne donnent pas le détail des études, divulguent parfois des chiffres intéressants. Voir par exemple les sites d'Ipsos, de Kantar, de TNS Sofres ou de GfK.

2 Les études qualitatives ou « études en profondeur »

Les études qualitatives, appelées aussi « études non directives », « études en profondeur » ou « études de motivations », cherchent à mieux *comprendre* le *comportement* de publics cibles et ses *raisons*, c'est-à-dire les usages mais aussi les besoins, les attitudes, les motivations, les freins, le degré d'implication.

Une étude qualitative permet d'éclairer une problématique, d'approfondir un sujet, mais non pas de quantifier un objet de façon représentative car elle ne s'appuie que sur les opinions et les comportements d'un nombre restreint d'individus. Comme on l'a souligné précédemment, on doit proscrire, lors de la présentation d'études qualitatives, des tableaux chiffrés tels que : « x % des personnes interrogées pensent que… ». L'étude reposant presque toujours sur des petits effectifs, la quantification des résultats ne peut donner qu'une fausse impression de rigueur.

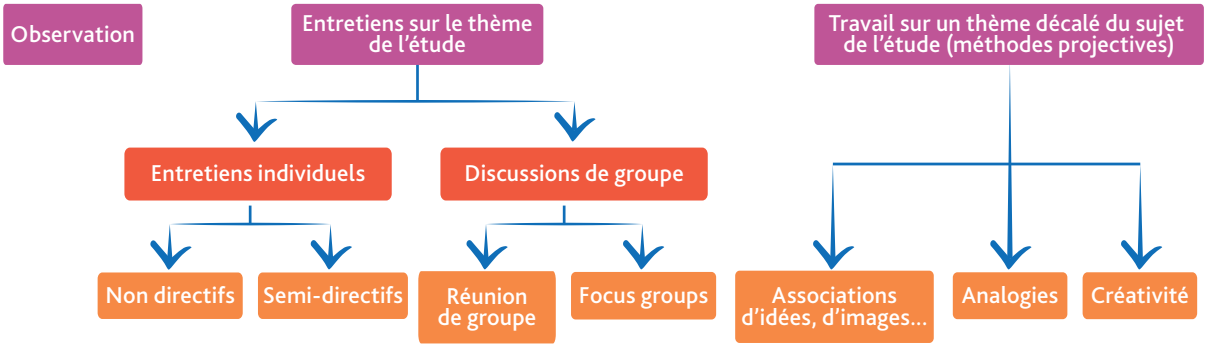
Le propre d'une étude qualitative est d'analyser les comportements et les facteurs qui l'influencent, facteurs que le chapitre 3 a passé en revue (besoins, attitudes, motivations, freins, implication…). Mais si les comportements peuvent s'observer, ces facteurs sont bien plus difficiles à cerner. Quand on interroge les gens, il est facile d'obtenir leur opinion, il est plus difficile de comprendre leurs motivations et freins car ils ne sont pas nécessairement clairs pour les personnes elles-mêmes.

Exemple

Si l'on demande à un automobiliste : « Pourquoi avez-vous acheté une Audi TT ? », il invoquera sans doute le confort, l'esthétique, la sécurité ou la robustesse de ce modèle, mais pas le désir d'impressionner son entourage, le plaisir de laisser sur place les autres automobilistes, ni l'influence possible de la publicité ou d'un représentant habile, qui peuvent pourtant être des facteurs d'influence.

C'est pourquoi, lorsqu'on veut découvrir les attitudes et motivations profondes des clients, lorsqu'on cherche des « insights consommateur », il faut faire appel à des méthodes différentes d'un simple questionnaire.

Figure 4.3 Les techniques des études qualitatives



a. L'observation

L'observation est la base de toute ethnographique, mais elle peut être extrêmement utile pour comprendre une situation que vivent les consommateurs et leurs comportements.

Elle est particulièrement importante dans les services, où l'offre est intimement mêlée à l'expérience que vit le client. Observer comment les clients d'un hôtel viennent s'enregistrer, comment ils déposent leur bagage dans un aéroport ou utilisent le *lounge*, de quelle façon ils se dirigent au sein d'un hôpital, quel est leur parcours dans un point de vente… peut donner de nombreuses indications sur la façon dont le service est plus ou moins bien conçu et sur les problèmes (points de douleur : *pain points*) que rencontrent les clients. De cette observation peuvent naître de nouvelles idées de services ou d'amélioration de service.

L'observateur doit se munir d'un stylo et d'un papier et noter ce qu'il voit, aussi bien dans le parcours que dans les attitudes (que font les gens qui attendent ? Quels sentiments manifestent-ils ? Quelle est l'interaction avec le personnel de contact ? Avec les autres clients ? Etc.). Il peut se munir d'un appareil photo ou vidéo car les images peuvent être très parlantes.

Exemple

Air France a observé le comportement de ses clients dans ses salons réservés aux voyageurs de business class. Ces ***lounges*** sont simples dans leur conception : on passe d'abord par l'accueil qui contrôle l'entrée et on y bénéficie de buffets, de presse et d'espaces de repos. Une

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

observation plus détaillée montre clairement les difficultés liées aux heures de fort trafic (temps d'attente important à l'accueil), des comportements différents pour les voyageurs pressés qui viennent prendre un petit-déjeuner ou une collation avant de filer et d'autres qui ont plus du temps devant eux et qui s'y installent, entre les voyageurs qui s'isolent pour travailler sur leur ordinateur et d'autres qui viennent en famille avec des enfants qu'il faut occuper, etc. Cette observation des comportements suffit à segmenter les utilisateurs du service et à concevoir différemment le parcours et l'espace en fonction de leurs besoins.

Les produits physiques peuvent faire l'objet d'un même type d'observation. On observe par exemple un client déballer et mettre en service un produit, ou l'utiliser. Cette observation peut être faite aussi bien dans un espace dédié qu'*in situ*, chez le client.

Exemple

Orange a lancé en octobre 2014 une offre de « smarthome » (pilotage de sa maison depuis son smartphone). Le succès n'a pas été au rendez-vous et la satisfaction des clients était faible. L'entreprise a alors observé les nouveaux clients déballer et installer le produit pour se rendre compte que près de la moitié d'entre eux… n'arrivaient pas à installer correctement le dispositif et en avaient donc un usage très réduit. Le client attendait un système « plug and play » (prêt à fonctionner) et se retrouvait dans un parcours… d'ingénieur.

Le développement d'Internet favorise un autre type d'observation qui vient de l'analyse des *logs* (connections). Le B.A.BA. d'une politique de service en ligne consiste à observer les parcours clients pour savoir par quelles pages les visiteurs entrent dans un site (*landing pages*), le taux de rebond (le pourcentage de visiteurs qui quittent immédiatement le site), les parcours de visite principaux, les pages les plus fréquentées, etc.

b. Les entretiens

Le sujet est annoncé aux participants. Les entretiens portent par exemple sur un nouveau concept de produit, un nom de marque, un projet de packaging, etc. Ils se font en face à face ou à distance (par email, sur un espace de discussion ou par appel vidéo – de type Facetime, Skype, WhatsApp…). C'est l'appel vidéo, à la fois visuel et instantané, qui se rapproche le plus du face-à-face.

1° Les entretiens individuels

• Les entretiens individuels non directifs ou entretiens libres

Cette technique consiste à ne pas poser de questions mais à laisser parler librement l'interviewé sur le sujet de l'étude en enregistrant en audio ou en vidéo ses déclarations. Le rôle du psychologue consiste à relancer de temps à autre la conversation sans apporter d'éléments nouveaux en reformulant des propos qui ont été tenus par l'interviewé. L'entretien relève davantage d'un monologue qu'un dialogue et l'interviewé ne doit en aucun cas se sentir soumis à un interrogatoire.

Cette technique est coûteuse (une interview par personne) et d'un emploi délicat. Elle exige des enquêteurs très qualifiés et ne peut donner de bons résultats que si l'interview est longue (une heure au moins). Elle ne convient pas à tous les individus, car il y a des gens dont on ne peut tirer, par cette méthode, aucune information.

C'est pourquoi on n'utilise cette méthode que si on a besoin d'étudier les ressorts psychologiques profonds des consommateurs relativement à un sujet.

• Les entretiens individuels semi-directifs

Ces entretiens sont similaires aux précédents à la différence que l'intervieweur s'assure que différents thèmes préalablement définis dans un guide d'entretien sont traités. Si la personne interrogée ne les aborde pas par elle-même, l'enquêteur lancera le thème, comme il l'a fait en tout début d'entretien.

L'intervieweur relance la personne interrogée de façon non intrusive, comme il le ferait dans un entretien non-directif. C'est pourquoi on appelle ce type d'entretien « semi-directif ». Il est beaucoup plus pratiqué que les entretiens non directifs.

• Les entretiens individuels directifs

Ces entretiens n'ont pas la rigueur méthodologique des deux précédents mais ils peuvent néanmoins donner des résultats très utiles. On évite un questionnaire qui restreint par trop la liberté de l'interviewé, mais on part néanmoins d'un guide d'entretien qui liste des thèmes. On écoute avec le souci d'identifier des pistes et de les approfondir (idées, besoins latents, motivations, etc.).

Une façon de relancer l'interviewé est de demander « pourquoi ? » et certains prônent même la méthode des « 5 pourquoi » pour passer de la simple opinion à la révélation d'attitudes, de motivations, de freins.

Exemple

- « Seriez-vous prêt à acheter le produit que je vous montre (un prototype) ?
  - Non, il ne m'intéresse pas.
  - *Pourquoi* ne vous intéresse-t-il pas ?
  - Parce qu'il est trop cher.
  - *Pourquoi* le jugez-vous trop cher ?
  - Parce que je me dis que j'en aurai peu l'usage.
  - *Pourquoi* pensez-vous que vous l'utiliserez peu ?
  - Parce que je fais habituellement appel à une société de service pour régler ce problème.
  - Et *pourquoi* faites-vous appel à une société de service ?
  - Parce que ce que je cherche avant tout, c'est à me simplifier la vie.
  - Et *pourquoi* pensez-vous qu'utiliser ce produit ne va pas vous simplifier la vie ? »

  Un exemple bien entendu caricatural dans sa forme, mais qui permet de voir que la première réponse est un symptôme (c'est trop cher) qui ne permet pas de comprendre certaines motivations (se simplifier la vie) et certains freins (un prestataire de service est mieux adapté pour résoudre mon problème).

Notre conseil

Ces entretiens directifs sont moins « purs » et donnent souvent des résultats moins approfondis que les entretiens libres ou semi-directifs, mais ils sont parfois suffisants pour identifier des problèmes à traiter, valider ou invalider des hypothèses, améliorer un concept ou un prototype. C'est pourquoi cette méthode est beaucoup utilisée, avec l'observation, dans les démarches de design thinking.

2° Les réunions de groupe : discussions de groupe et *focus groups*

Une réunion de groupe consiste à réunir quelques personnes autour d'une table ou en ligne et à les laisser parler entre elles d'un sujet déterminé, en abordant différents thèmes. Ici encore, le rôle du psychologue est très effacé. Il doit se borner à éviter que les gens ne dévient du sujet étudié et à répartir la parole. Il s'appuie sur un guide d'animation (ou guide d'entretien) qui recense les quelques thèmes à aborder.

Par rapport aux entretiens libres, la méthode présente l'avantage d'être plus rapide et moins coûteuse. Elle permet également de créer une interaction sociale

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Notre conseil

Il est très instructif pour un chef de produit ou responsable marketing de suivre les réunions de groupe. Bien entendu, il ne se mêle pas au groupe : il l'observe derrière une glace sans tain ou derrière un écran.

pour faire émerger des opinions : il y a un effet de rebondissement et de chaîne entre les diverses idées émises. Les arguments superficiels ne résistent pas longtemps aux assauts des opinions différentes et les motivations vraies ne tardent pas à émerger.

L'inconvénient de cette méthode est qu'elle est moins approfondie que les entretiens individuels : le souci de conformité, la timidité, la gêne, ou à l'inverse la volonté de se mettre en avant peuvent conduire à censurer ou à transformer ses opinions pour qu'elles soient socialement acceptables ou valorisantes. C'est pourquoi on préférera les entretiens individuels pour des sujets qui relèvent plus de l'intimité que de l'interaction sociale.

3° Les réunions de groupe en ligne

Elles se composent d'une dizaine de personnes recrutées de la même manière que pour les réunions de consommateurs en salle. Les participants répondent aux questions de l'animateur et échangent leurs opinions les uns avec les autres grâce à une salle de discussion en ligne *(chat room)*. Les participants s'expriment à distance ; la réunion dure un peu moins longtemps qu'en salle (une heure et demie à deux heures, contre trois heures) ; en revanche, tous les consommateurs répondent en même temps à la question posée. Dans un premier temps, chacun répond sans prendre connaissance des réponses des autres et donc sans s'exposer à des influences extérieures ; dans un second temps, chacun prend connaissance des autres opinions exprimées et peut réagir pour prolonger et enrichir la discussion. On peut ainsi parler d'une dynamique de groupe « différée » qui cumule les avantages des réunions de consommateurs (enrichissement par le débat collectif) et des entretiens individuels (meilleure spontanéité des attitudes et opinions individuelles).

4° Les forums en ligne

À la différence des réunions de groupes en ligne, l'espace conversationnel fonctionne de façon asynchrone, les participants se connectant à leur convenance. L'interrogation se déroule sur plusieurs jours, semaines ou même mois et peut concerner plusieurs dizaines voire centaines de participants. Les participants sont invités par e-mail ou sms et se connectent par un lien URL. Ces plateformes d'écoute et de dialogue sont de plus en plus utilisées pour recueillir l'avis des clients ou prospects sur un nouveau produit ou service sous un mode participatif et collaboratif ou pour accompagner une transformation. Cette méthode de recueil en ligne autorise trois modes d'expression : la formulation d'une idée, le débat (*via* le commentaire) et le vote (*via* la notation). Les participants peuvent être des consommateurs, tout autant que des citoyens ou des salariés d'une entreprise.

Comme les entretiens libres individuels, les réunions de groupe sont relativement coûteuses (si on fait appel à des professionnels) en présentiel et plus abordables en ligne, et d'une interprétation parfois difficile.

Il peut être utile de distinguer, parmi les réunions de groupe, *discussions de groupe* et *focus group* : la *discussion de groupe* se fait avec un nombre de participants plus élevé : de 8 à 12 contre 5 à 6 pour un focus group. La discussion de groupe porte sur un thème assez large (par exemple, on fait parler sur les habitudes du petit-déjeuner) tandis que le focus group est centré sur un sujet plus étroit, d'où son appellation (par exemple, un projet de message publicitaire, ou un projet de packaging).

FOCUS

L'intérêt des verbatim

Pour chacune de ces techniques : entretiens libres, semi-directifs, directifs, discussions de groupe, focus groups, l'analyste doit conduire un travail d'interprétation et de clarification. La meilleure illustration, mais aussi la plus concrète, qui puisse être donnée des résultats, prend la forme de *verbatim*. Les verbatim sont des extraits significatifs des propos tenus, autrement dit des citations. Les verbatim donnent à l'analyse un caractère très concret et donc très parlant pour le lecteur.

c. Les méthodes projectives

Elles ont été utilisées originellement dans les domaines de la psychothérapie et de l'orientation professionnelle, mais depuis longtemps, elles sont utilisées par le marketing pour l'étude des motivations.

Leur principe est que, plutôt que de faire parler les participants directement sur le sujet de l'étude, on leur fait faire un détour sur un autre thème, sur lequel ils sont censés projeter leurs opinions et motivations.

Ce détour se justifie lorsque le sujet de l'étude est délicat, intime, de nature à provoquer des blocages difficilement surmontables ou lorsque l'on n'obtient que des réponses très conventionnelles.

Notre conseil

Les méthodes projectives sont intéressantes mais leur usage est peu fréquent en raison de leur complexité. On les réservera à des sujets très particuliers qui peuvent susciter une certaine censure, consciente ou inconsciente.

Exemple

Si on demande : « Que pensez-vous de Coca-Cola ? », on risque de n'obtenir que des réponses sans grand intérêt en n'atteignant que le niveau le plus immédiat et le plus superficiel des opinions et des motivations. Il y a de fortes chances qu'on n'obtienne que des évidences, des clichés ou, pire, des réponses à une question qui n'est pas l'objet de l'étude : « Coca-Cola c'est l'Amérique », l'interviewé se focalisant ensuite sur ce qu'il pense des États-Unis plutôt que de Coca-Cola.

Les gens de marketing sont souvent intéressés par les motivations latentes et profondes des clients or leur expression peut être inhibée par des blocages, intellectualisée dans un discours par lequel la personne interviewée restitue plus son « savoir marketing » qui fait maintenant partie de la culture populaire.

Pour dépasser ces blocages, les méthodes projectives fonctionnent sur le principe de la *transposition*. En faisant parler la personne interviewée d'un sujet transposé du thème initial, on espère qu'elle y projette ses propres idées et sa personnalité : « Imaginez que Coca-Cola soit un pays imaginaire, comment décririez-vous ses habitants, leurs relations… ? » On dit de façon imaginaire ce qu'on ne saurait dire de façon rationnelle.

FOCUS

3 grands types de méthodes projectives

1° Les méthodes d'association

- *L'association d'idées*

Exemple

« Dites-moi tous les mots qui vous viennent à l'esprit en pensant à cette marque, à cette publicité… »

On invite l'interviewé à s'exprimer le plus rapidement possible. C'est une façon de débrider l'expression, de dire de manière indirecte ce qu'il serait fastidieux ou parfois périlleux d'exprimer directement.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

- *L'association d'images*

Exemple

On présente au sujet quelques photographies ou dessins de personnages stéréotypés (le petit employé, l'homme d'affaires qui a réussi, le jeune sportif, le paysan, le bon père de famille, etc.) ainsi que les photographies d'automobiles de marques différentes. On demande au sujet d'associer les personnages aux marques et de commenter leur choix. Ce faisant, ils révèlent en fait leurs opinions sur les marques.

- *Les tests d'expression*

Cette technique consiste à demander aux sujets de compléter une série de phrases inachevées.

Exemple

Si on désire faire une étude en Belgique sur le gouvernement ou la question linguistique, on fera compléter des phrases du type :

« Le gouvernement qu'il nous faut maintenant est… » ;

« Pour résoudre la question linguistique, il faudrait… »

- *Le Thematic Aperception Test, ou TAT*

La personne interviewée doit décrire et interpréter une situation qu'on lui présente d'une manière volontairement ambiguë.

Exemple

On désire déterminer les motivations des fumeurs. On présente une série d'esquisses d'un personnage se trouvant dans des situations diverses et on demande au sujet dans quelle situation, à son avis, le personnage a le plus envie de fumer.

2° Les méthodes analogiques

Elles conviennent particulièrement bien à l'investigation des concepts et des marques. Elles se pratiquent selon des modalités variées mais qui, dans leurs principes, restent très proches. C'est, par exemple, la technique dite « du bestiaire » ou du portrait chinois.

Exemples

« Imaginez que, d'un coup de baguette magique, ce packaging se transforme en un animal qui n'existe pas, que l'on ne peut pas nommer mais que l'on peut décrire… »

« Si la marque x était une couleur, ce serait… ? Et si c'était un animal… ? Et si c'était un pays, un personnage historique… ? »

3° Les méthodes de créativité

Elles sont peu employées pour étudier les usages et attitudes. On citera les jeux de rôles.

Exemple

On demande aux participants d'imaginer un scénario sur des marques. Elles font une croisière mais le bateau est bientôt pris par une tempête. Quelle marque va organiser la survie (dominance) ? Que font les autres marques ? Etc.

d. Le prix des études qualitatives

Il varie fortement en fonction des moyens employés, de la complexité du sujet, du degré d'expertise requis, etc. Pour donner un ordre d'idées au lecteur, on dira qu'il faut compter :

- entre 450 et 750 € pour un entretien libre ou semi-directif en grand public et 800 à 1 500 € pour des leaders d'opinion ou des cibles rares ;
- entre 4 000 et 6 000 € pour l'organisation et l'analyse d'un focus group grand public ;
- entre 12 000 et 15 000 € pour un test de produit faisant notamment appel à des méthodes exploratoires.
- Internet permet de réaliser des études quantitatives à moindre coût, ce qui est une des raisons de son succès auprès des cabinets d'études et des entreprises.

SECTION 3

LES ÉTUDES QUANTITATIVES : LES ENQUÊTES PAR SONDAGE

Dès lors que la population dont on souhaite connaître les comportements, les motivations, les attitudes ou les processus de décision se chiffre par milliers ou par millions d'individus, il devient impossible de procéder à une enquête exhaustive et il faut avoir recours à la méthode des sondages en posant un questionnaire à un échantillon de la population étudiée.

1 Les principes des sondages et les problèmes d'échantillonnage

a. Les principes des sondages

Interroger la totalité d'une population s'appelle un recensement. Périodiquement, l'État effectue un recensement à propos de certaines caractéristiques essentielles de la population : sexe, âge, activité professionnelle, habitat, etc.

Une enquête sur l'ensemble de la population par recensement est parfaitement envisageable si la population est réduite et aisément accessible par une liste de contacts exhaustive : par exemple, l'ensemble de ses clients pour une entreprise B to B qui a leurs coordonnées, l'ensemble des étudiants d'une promotion, etc. Mais ce ne sont pas les cas les plus fréquents. Dans les marchés de grande consommation, les recensements sont irréalistes. C'est pourquoi on a recours aux techniques de sondage.

Un sondage est une *estimation* des caractéristiques de la population considérée à l'aide d'une enquête faite auprès d'un *échantillon* représentatif de cette population.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

La validité et la précision de l'estimation dépendent d'abord des procédures d'échantillonnage choisies. Une procédure d'échantillonnage comporte trois décisions principales : l'*unité de sondage*, la *taille de l'échantillon* et la *sélection des individus* qui feront partie de l'échantillon.

b. La définition de l'unité de sondage

La première décision concerne l'unité de sondage, autrement dit la population qu'on va interroger. Dans certains cas, les unités de sondage seront les individus, si l'on cherche par exemple certaines informations concernant le comportement des fumeurs. Dans d'autres cas ce sera la famille, lorsqu'on cherche par exemple à connaître la consommation des produits alimentaires. Pour une étude sur les matériaux de construction, les unités de sondage seront des entreprises du BTP ; pour une étude sur du gros matériel informatique, ce seront d'une part des entreprises, d'autre part des administrations et collectivités locales.

c. La taille de l'échantillon, les seuils et les intervalles de confiance

On pense, intuitivement, que la précision des estimations sera d'autant meilleure que la taille de l'échantillon sera plus grande, mais ce n'est pas aussi simple qu'on le croit.

En premier lieu, la précision statistique d'un sondage est liée à la taille de l'échantillon et non au rapport entre cette taille et celle de la population totale (on appelle ce dernier rapport *taux de sondage*). Toutes choses égales par ailleurs, un échantillon de 1 000 Français sur 65 millions de Français, fournira des estimations aussi précises qu'un échantillon de 1 000 Belges sur 11 millions de Belges.

En deuxième lieu, la précision des estimations ne varie pas proportionnellement à la taille de l'échantillon, mais à la racine carrée de celle-ci. En d'autres termes, les marges d'erreur statistique d'un échantillon de 1 000 personnes et d'un autre de 4 000 ne seront pas dans le rapport de 1 à 4, mais de 1 à 2. Autrement dit, pour réduire de moitié les marges d'erreur, il faut multiplier par 4 la taille de l'échantillon. Il en résulte qu'au-delà d'une certaine taille d'échantillon, les gains de précision que l'on pourrait obtenir en augmentant cette taille ne justifient pas le coût supplémentaire[1].

Enfin, la taille de l'échantillon n'est pas, à elle seule, une garantie de validité des estimations tirées du sondage. Celle-ci dépend aussi de la procédure de sélection de l'échantillon, ainsi que, comme on le verra plus loin, de la procédure de recueil de l'information (par exemple, la qualité du questionnaire).

La théorie des sondages permet de mesurer la précision d'un résultat obtenu par un sondage aléatoire sous forme d'un « seuil de confiance » et d'un « intervalle de confiance ».

1. C'est la raison pour laquelle la taille de l'échantillon tourne très souvent autour de 1000 personnes : on considère que la marge d'erreur est acceptable. Une taille bien plus importante se justifie si on souhaite segmenter la population totale en sous-populations. Si j'interroge par exemple 1000 Français sur leurs intentions de vote, que je veux identifier s'il existe un « vote musulman » et que je demande aux personnes interrogées à quelle religion elles s'identifient, je risque de n'avoir qu'environ 100 Français qui se disent musulmans ou moins. 100 est un échantillon beaucoup trop petit pour être représentatif. En interrogeant beaucoup plus de Français, je pourrai faire une analyse sur des sous-populations (catholiques pratiquants, Juifs, musulmans, etc.) qui auront une taille plus représentative.

Exemple

Au terme d'une enquête faite auprès d'un échantillon aléatoire de 6 000 foyers français, on constate que 18 % d'entre eux possèdent une sorbetière. On est en droit de dire, en fonction des lois de la statistique, que le pourcentage réel de possesseurs de sorbetière dans l'ensemble des foyers :

- a 99,8 chances sur 100 d'être compris entre 16,5 et 19,5 ;
- a 95,5 chances sur 100 d'être compris entre 17 et 19 ;
- a 66,6 chances sur 100 d'être compris entre 17,5 et 18,5.

Quand on dit « 66,6 chances sur 100 pour que le chiffre réel soit compris entre 17,5 et 18,5 », cela veut également dire qu'il y a 33,3 chances sur 100 pour que le chiffre réel soit extérieur à cette fourchette et donc très éloigné de 18. La probabilité qu'a le résultat réel de se trouver dans un intervalle de confiance donné s'appelle *seuil de confiance*. Le pourcentage à ajouter et à retrancher aux 18 % pour fixer les limites entre lesquelles doit se trouver le résultat réel s'appelle *intervalle de confiance*. Autrement dit, avec un *seuil de confiance* de 99,8, l'*intervalle de confiance* est de 1,5 points (en plus ou en moins des 18 points de mesurés, donc 3 points d'écart entre l'estimation haute et basse).

Les seuils et intervalles de confiance sont calculés par des formules mathématiques qui font intervenir, d'une part, la *taille* de l'échantillon, d'autre part, la *dispersion* (mesurée par l'écart type) des résultats observés dans l'échantillon :

- plus l'échantillon est important, plus la marge d'erreur est faible (mais comme on l'a relevé précédemment, pour réduire de moitié la marge d'erreur il faut multiplier par quatre la taille de l'échantillon) ;
- plus on s'approche d'un résultat à 50 % (faible écart-type), plus la marge d'erreur est importante. Cela explique les difficultés rencontrées par les instituts de sondage pour le deuxième tour des élections présidentielles, qui tournent souvent autour de 50 %.

Il faut souligner qu'en toute rigueur, ces méthodes de calcul ne peuvent être employées que sur des données issues d'échantillons aléatoires (voir ci-après), ce qui n'empêche pas les sociétés d'études qui utilisent l'échantillonnage par quotas de fournir des chiffres sur les intervalles et seuils de confiance.

d. Les procédures de sélection de l'échantillon

On distingue quatre méthodes d'échantillonnage.

1° Les échantillons aléatoires, les meilleurs au plan statistique

Les méthodes d'échantillonnage dites *aléatoires* se fondent sur un tirage au sort donnant à chaque unité de sondage de la population étudiée une *chance égale* (ou du moins une chance connue) de faire partie de l'échantillon. En toute rigueur, seules les méthodes aléatoires autorisent à inférer les caractéristiques de la population à partir de celles de l'échantillon, et à calculer sous forme de « marges d'erreur probable », la précision de cette inférence et la confiance qu'on peut lui accorder.

Il existe plusieurs variantes de méthodes aléatoires. La plus simple consiste à dresser la liste exhaustive de toutes les unités de sondage et à procéder à un tirage au sort parmi elles. Cette technique est très adaptée lorsque par exemple une entreprise souhaite faire une étude auprès de ses clients et qu'elle dispose de l'ensemble de leurs coordonnées. Quand la population étudiée est très nombreuse, on peut,

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

tout en restant dans le cadre des méthodes aléatoires, l'alléger matériellement en procédant à des sondages à plusieurs degrés. On tire par exemple au sort un certain nombre de départements, puis un certain nombre de cantons, puis un certain nombre de bureaux de vote, à l'intérieur desquels on procède à un tirage au sort des électeurs inscrits.

Si les méthodes aléatoires sont les plus rigoureuses et même les seules « orthodoxes », le taux de réponse peut néanmoins poser un problème méthodologique. Un taux de réponse faible (peu de personnes contactées acceptent de répondre) risque de biaiser l'échantillon si les gens qui acceptent (ou refusent) de répondre ont des caractéristiques spécifiques. Un taux de réponse faible doit donc conduire à une certaine prudence dans l'estimation de la validité des réponses.

2° Les échantillons par quotas : une méthode plus approximative au plan scientifique mais qui donne généralement de bons résultats

La méthode des quotas consiste à se fixer comme règle que l'échantillon étudié doit avoir sensiblement la même composition que la population totale par rapport à certains critères de base, tels que le sexe, l'âge, la catégorie socioprofessionnelle, la région et la catégorie de ville habitée, le niveau d'instruction, etc.

En pratique, dans la méthode des quotas, on fixe, à partir des informations que l'on possède sur la population étudiée, les proportions désirées d'hommes et de femmes, de jeunes et de personnes âgées, de ruraux et d'urbains, etc., et on donne pour consigne aux enquêteurs d'interviewer n'importe qui, pourvu qu'ils respectent les proportions qui leur sont fixées.

Cette méthode a pour elle l'avantage de l'économie mais, outre ses défauts théoriques en terme de représentativité statistique, elle présente certains dangers ou difficultés pratiques.

FOCUS

Précautions à prendre en cas d'étude quantitative en face-à-face

- Il ne faut pas donner trop de latitude aux enquêteurs dans le choix des individus à questionner. Ce sera le cas si le nombre de critères retenus pour l'établissement des quotas est faible. Les enquêteurs introduiront, sans obligatoirement le vouloir, des biais sérieux dans l'échantillon : choix préférentiel des personnes habitant au rez-de-chaussée, des concierges, des commerçants, etc.
- Il ne faut pas rendre la tâche impossible aux enquêteurs. Inversement, si pour limiter l'arbitraire des enquêteurs, on introduit un grand nombre de critères, il sera difficile, en fin d'enquête, de trouver des individus satisfaisant à ces critères.
- Il ne faut pas descendre en dessous de 60 personnes dans un segment homogène.

3° Les échantillons arbitraires : à dessein ou par erreur ?

Enfin, dans des cas assez rares pour les études auprès des particuliers (mais plus fréquents en B to B), on peut parfois constituer un échantillon d'une manière intuitive et arbitraire. Dans ce cas, le sondage relève plus de l'étude exploratoire sur une population plus ou moins large, que d'un sondage proprement dit. Par exemple, si on souhaite faire apparaître des différences d'opinion ou d'attitudes plutôt que mesurer leur fréquence au sein d'une population, l'échantillon n'a pas besoin d'être représentatif.

De la même façon, on pourra tester un questionnaire auprès d'un échantillon de convenance pour savoir s'il est bien conçu ou si les réponses peuvent être bien traitées avant d'en soumettre la version définitive à un échantillon représentatif.

Quand un site interroge ses visiteurs par tirage au sort, ce type d'échantillon qui paraît être aléatoire, peut n'être qu'arbitraire en raison de défauts de conception.

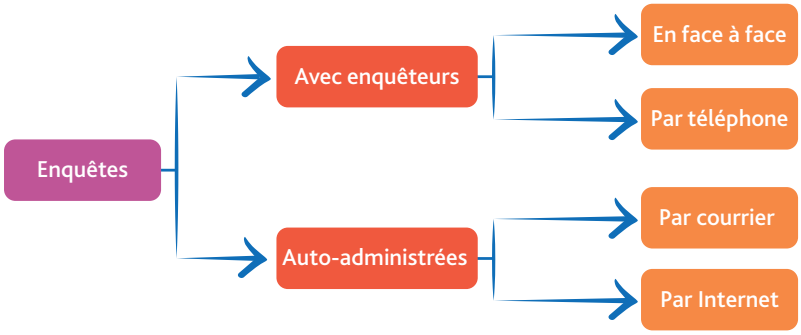
Exemple

Si l'on souhaite interroger les visiteurs d'un site, il est facile d'afficher une fenêtre (*pop-up*) auprès d'un visiteur sur dix ou cent par exemple, lui demandant de répondre à un questionnaire en ligne. Ce tirage au sort a bien un caractère aléatoire. Mais les visiteurs du lundi ne sont pas nécessairement ceux du mercredi ou du week-end, ceux du matin ne sont pas nécessairement ceux de l'après-midi ou du soir, ceux du printemps, ceux de l'été, etc. Le sondage ne se fondant par sur une liste exhaustive des visiteurs mais sur la fréquentation à un moment donné, le risque est d'obtenir un résultat biaisé parce qu'on a défini de façon arbitraire une période de sondage. Pour réduire ce biais, il est important d'analyser au préalable les *logs* (connections) du site pour intégrer les différences de fréquentation dans le plan de sondage. On voit ainsi que le tirage au sort ne signifie pas nécessairement que l'échantillonnage est aléatoire et le risque d'arbitraire n'est pas écarté.

2 Les méthodes de collecte de données par questionnaire

Il existe deux méthodes pour administrer un questionnaire : soit on fait appel à un enquêteur, soit on demande aux individus retenus dans l'échantillon de remplir eux-mêmes le questionnaire qui est alors dit « auto-administré ».

Figure 4.4 Questionnaires posés par enquêteur ou auto-administrés



Ces méthodes ne sont pas interchangeables. Elles doivent être choisies en fonction de la population à interroger et du type d'informations à recueillir. On notera que les sondages par courrier postal que nous continuons à indiquer sont de plus en rarement utilisés au profit d'Internet.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Tableau 4.2 Avantages et inconvénients des méthodes de collecte de données par questionnaire

1. Enquêtes avec enquêteurs

Méthode	Avantages	Inconvénients
Face-à-face	– Rassure l'interviewé et accroît le taux de réponse. – Particulièrement adapté à des questionnaires longs ainsi qu'à des questions un peu complexes. – Possibilité de faire préciser des réponses ambiguës ou d'expliciter des questions qui ne sont pas claires. – Facilite les questionnaires à tiroirs (« si réponse X, aller à partie Y du questionnaire »). – Utilisation possible de visuels, d'objets, etc.	– Coût élevé. – Délai de mise en œuvre important. – Les questions sont habituellement fermées ou préformées en raison de la difficulté d'enregistrer la réponse à des questions ouvertes. – La validité de l'enquête repose sur l'honnêteté de l'enquêteur (risques de triche).
Téléphone	– Moins cher que l'interview en face-à-face. – Large couverture géographique. – Rapidité de réalisation. – Meilleur contrôle de l'enquête (les enquêteurs étant dans un même lieu).	– Taux de refus qui peut être élevé, les répondants pouvant penser que l'étude est en fait de la vente par téléphone déguisée. – Difficulté à joindre la personne à interviewer (filtre au bureau, présence et disponibilité au moment de l'appel, etc.). – Risque d'interruption de l'interview en cours de route beaucoup plus grand qu'en face-à-face. – Nécessité pour le questionnaire d'être court et simple. – Problème de représentativité des abonnés téléphoniques avec un numéro accessible (usage du portable non référencé).

2. Enquêtes auto-administrées

Méthode	Avantages	Inconvénients
Courrier	– Réduit les effectifs nécessaires et les coûts. – Anonymat des réponses plus grand qu'en face-à-face. – Couverture géographique large plus aisée.	– Le coût de l'étude est relatif au taux de réponse. – On a du mal à garantir l'identité de la personne qui répond au questionnaire. – Toutes les questions peuvent être lues avant qu'on y réponde.

	– Plus grande flexibilité pour l'interviewé qui répond quand il a le temps. – Permet de transmettre le questionnaire à la personne compétente pour y répondre (si étude auprès des entreprises). – Adapté à des questions complexes (important en B to B).	– Pas d'explication possible supplémentaire en cours de route. – Des questionnaires qui apparaissent longs peuvent décourager. – Des délais de réponse beaucoup plus longs que sur Internet, pour un coût plus élevé (coût d'expédition, de saisie…).
Internet	– Coût le plus bas en raison de l'automatisation. – Très grande rapidité de collecte des données. – Très grande facilité de traitement de l'information, qui est déjà numérisée. – Très adapté aux questionnaires à tiroirs (« si réponse X, aller à partie Y du questionnaire ») et quand l'ordre des réponses est important. – Possibilité de soumettre images, son, vidéo. – Le répondant peut répondre quand il a du temps libre.	– Pour les enquêtes sur base d'adresses e-mail, risque de confusion entre une étude en ligne et un spam (avec un faible taux de réponse). – Plus grande probabilité que l'interviewé interrompe l'étude en cours de route. – L'absence d'assistance individuelle rend nécessaire un questionnaire particulièrement bien conçu. – Manque d'anonymat des réponses. – Problème de représentativité de l'échantillon pour certaines études.

3 La rédaction du questionnaire

Il est indispensable de tester le questionnaire auprès d'un échantillon de répondants pour corriger ses défauts éventuels de longueur, de structure et de rédaction. Le test doit bien sûr être fait avec la méthode choisie pour l'enquête finale (face à face, Internet, etc.).

a. Minimiser l'effort pour répondre au questionnaire

La longueur du questionnaire déterminera en grande partie le nombre de personnes qui accepteront d'y répondre : plus c'est long, plus le taux d'abandon est élevé. De plus, la fatigue venant, la précision des réponses diminue rapidement ; parfois même les personnes interrogées se mettent à répondre n'importe quoi pour se débarrasser d'une tâche qui les ennuie.

Il existe un lien entre la longueur du questionnaire et la méthode de collecte de l'information : par exemple, par téléphone, le questionnaire doit être court et les questions simples ; en face-à-face, le questionnaire peut être plus long et les questions plus complexes.

À ces remarques générales, il faut apporter quelques précisions.

- Il est important de minimiser la durée et l'effort nécessaires pour répondre au questionnaire. Ainsi, il vaudra mieux poser une liste de quelques dizaines de questions simples que de faire remplir un petit nombre de tableaux complexes.

Notre conseil

Plus c'est court, mieux c'est pour la qualité de l'enquête. Mais si c'est trop court, vous n'aurez pas nécessairement les éléments d'information que vous recherchez ! Demandez-vous donc ce qu'il vous est vraiment utile de savoir et éliminez autant que possible les questions superflues.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

- Le refus de répondre et la fatigue sont fonction de la motivation à répondre des personnes interrogées. En général, il sera utile d'avoir, au début du questionnaire, un petit texte expliquant de façon aussi motivante que possible l'objet de l'enquête. Si le questionnaire est envoyé par e-mail ou par courrier, on peut s'appuyer sur des techniques de marketing direct pour la rédaction de la lettre d'introduction afin d'améliorer le taux de réponse : accroche, arguments qui concernent le répondant, utilisation de mots-clés, création d'empathie, réassurance sur la compétence et la probité de l'enquêteur, etc.

b. Étudier avec soin l'ordre des questions

L'ordre des questions peut influencer les résultats obtenus. Ainsi, si on demande tout d'abord aux personnes interrogées de comparer une série de produits (des automobiles de marques différentes) suivant différents critères (vitesse, confort, sécurité, solidité, etc.) et seulement ensuite de classer ces produits par ordre de préférence, on obtiendra un ordre différent de celui qui serait obtenu si l'on commençait par leur demander d'exprimer tout de suite leurs préférences. Ceci est dû au fait que, dans le second cas, les personnes interrogées donnent un avis spontané alors que, dans le premier cas, elles ont eu le temps de réfléchir aux différents produits qui font l'objet de l'enquête, selon des critères qui leur ont été imposés par l'enquêteur et auxquels, d'elles-mêmes, elles n'accordaient peut-être pas d'importance. C'est pourquoi on adopte généralement la technique de l'entonnoir : du plus général au plus spécifique.

D'autre part, l'ordre des questions peut accroître ou réduire la lassitude de la personne interviewée et peut, par conséquent, avoir des effets sur le taux de refus de réponse ou de questionnaires incomplets. Il est généralement souhaitable de commencer le questionnaire par des questions faciles, mettant la personne interviewée à son aise ; que les questions soient regroupées par thèmes et se suivent dans un ordre logique ; enfin, de rejeter à la fin du questionnaire les questions qui risqueraient d'apparaître indiscrètes ou embarrassantes (par exemple celles concernant le revenu, la religion ou même l'âge de la personne interviewée).

c. Les quatre principales catégories de questions : ouvertes, fermées, préformées, échelles d'attitudes

1° Les questions ouvertes

Ce sont celles qui laissent à la personne interrogée toute liberté quant à la forme et à la longueur de sa réponse.

Exemple

« Quelles sont, à votre avis, les principales qualités (ou quels sont les principaux défauts) de la voiture que vous possédez ? »

L'enregistrement de la réponse doit être fait, de préférence, *in extenso* (par écrit ou par enregistrement vocal). L'avantage principal de ce type de questions est d'influencer le moins possible les personnes interviewées. Son inconvénient tient à la diversité et parfois à l'imprécision des réponses ce qui rend leur dépouillement long et délicat.

2° Les questions fermées

Ce sont celles pour lesquelles il n'existe qu'un très petit nombre de réponses possibles, qui peuvent toutes être prévues.

Exemples

- « Possédez-vous une machine à laver la vaisselle ? » (Les seules réponses possibles sont oui ou non)
- « Quel âge avez-vous ? »
- « Quelle est la marque de votre machine à laver ? »

L'avantage de ces questions est leur simplicité, à la fois pour l'enquêteur, pour la personne interviewée et pour le dépouillement ultérieur. Mais elles ne permettent de recueillir que des informations factuelles simples et ne se prêtent pas à l'étude des comportements complexes, des opinions et des attitudes.

3° Les questions préformées

On appelle ainsi les questions présentant une liste de réponses possibles.

Exemple

- « Parmi les raisons suivantes, quelle est la raison principale pour laquelle vous avez acheté le produit X au magasin Y ?
  - parce que les prix Y sont bas ;
  - parce qu'il est proche de mon domicile ;
  - parce qu'on y trouve un grand choix de produits ;
  - parce qu'on y trouve une ambiance agréable ;
  - pour une autre raison (précisez). »

L'avantage principal de ces questions, par rapport aux questions ouvertes, est de faciliter la tâche de la personne interviewée, de l'enquêteur et du service de dépouillement. Leur inconvénient est qu'elles risquent de suggérer aux personnes interviewées des réponses auxquelles elles n'auraient peut-être pas pensé, ou au contraire de ne pas leur donner la possibilité d'exprimer fidèlement leur propre opinion. Pour limiter cet inconvénient, on réalise une pré-enquête au cours de laquelle, par des questions ouvertes, on détermine quelles sont les catégories de réponses les plus fréquentes à la question posée.

Notre conseil

Quand on pose des questions préformées, il est toujours utile de laisser une « porte de sortie » aux interviewées comme : « Autre : précisez… » afin qu'il puisse s'exprimer si les réponses précédentes ne le satisfont pas.

4° Les échelles d'attitudes

Il est très difficile de mesurer directement les attitudes[1]. Les attitudes sont en effet formées de croyances (éléments cognitifs), de sentiments (éléments affectifs) et d'intentions à agir (éléments conatifs). Les « mesures d'attitudes » sont de ce fait des mesures des composantes de l'attitude : éléments cognitifs (mesure de notoriété, de connaissance d'un produit, d'un prix ou d'un sujet, de perception d'un positionnement, etc.), affectifs (préférence, proximité, attachement, etc.) ou conatifs (intentions d'achat, etc.). Les échelles d'attitudes sont des questions qui permettent de mesurer la direction et l'intensité des attitudes psychologiques à l'égard d'un produit, d'une

1. Sur les attitudes, voir le chapitre 3, « Le comportement des consommateurs », section 1.2.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

marque, d'un comportement, etc. Elles appartiennent à la famille des questions préformées. On distingue plusieurs types d'échelles.

• L'échelle numérique ou chiffrée

On peut ainsi demander aux consommateurs de « noter » des marques (ou tout autre objet), d'une manière chiffrée, comme un professeur note ses élèves.

Exemple

« D'une manière générale, quelle note, entre 0 et 10, donneriez-vous au film publicitaire que vous venez de voir, ou au packaging qui vous est présenté, etc. ? »

• L'échelle sémantique ou verbale

La graduation est donnée par un choix d'adverbes.

Exemple

« Avez-vous, sur la marque X, une opinion d'ensemble…

- très favorable ;
- plutôt favorable ;
- ni favorable, ni défavorable ;
- plutôt défavorable ;
- très défavorable. »

• L'échelle imagée

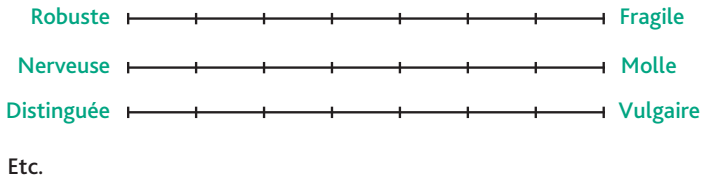
Quand on interroge des enfants ou des adultes sur leur satisfaction, on peut utiliser des *smileys*.

• L'échelle mixte

Enfin, on peut mélanger sémantique et numérique en optant pour une échelle graduée entre deux extrêmes (robuste/fragile par exemple).

L'une des échelles d'attitudes mixtes les plus courantes, connue sous le nom de différentiel sémantique ou échelle d'Osgood se présente sous forme d'un axe, comportant deux pôles extrêmes définis par des mots et un certain nombre de cases intermédiaires.

Figure 4.5 L'échelle d'Osgood



Une autre échelle couramment utilisée est l'échelle de Likert. On énonce plusieurs propositions sur la marque X. Pour chacune, on demande de donner une note de 1 à 5, 1 correspondant à « Pas du tout d'accord » et 5 à « Tout à fait d'accord ».

Figure 4.6 L'échelle de Likert

Il existe des produits Gucci qui sont accessibles à tous.

Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

On ne porte pas une montre Gucci pour aller travailler au bureau.

Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

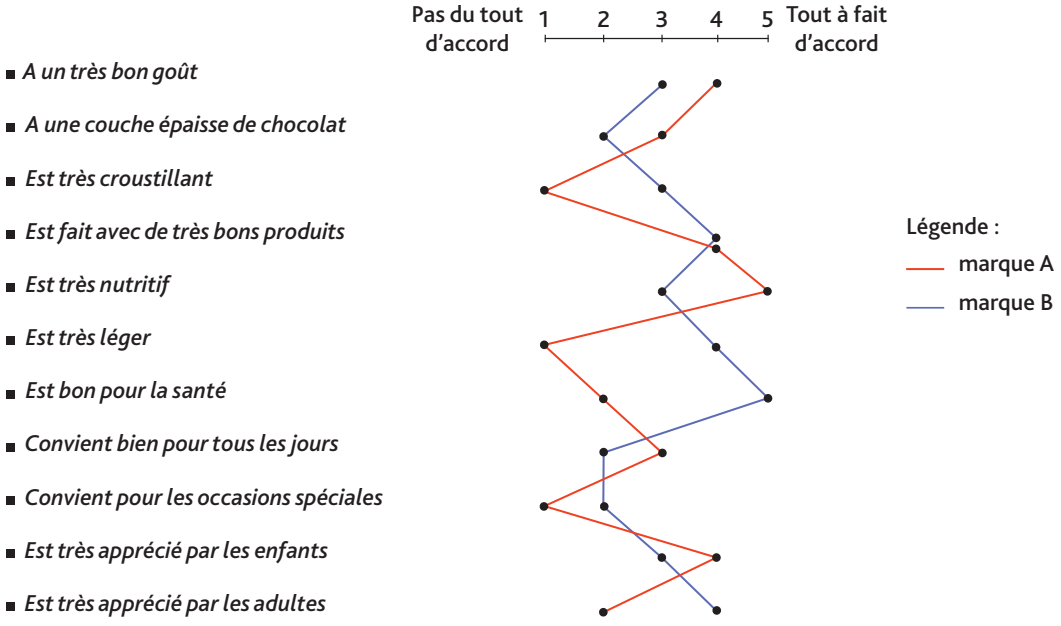
Gucci est une marque pour les jeunes.

Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Le grand avantage de ces échelles est qu'elles donnent des résultats relativement détaillés et qu'elles se prêtent très bien au traitement statistique : tests de fiabilité et de validité, calcul des moyennes, des écarts-types, analyse factorielle, etc.

Lors d'une étude d'image, des résultats d'échelle peuvent être présentés sous forme de tableaux de pourcentages des réponses à chaque question et à l'aide de graphiques. Les trois principales formes de représentation graphique sont les diagrammes en toile d'araignée (radar), les profils d'image (voir figure 4.7) et les mappings, dont on donne des exemples dans le chapitre 14 sur le positionnement. On étudie séparément deux marques et on compare leurs résultats.

Figure 4.7 Profil d'image superposé de deux marques de biscuits chocolatés (avec utilisation d'une échelle de Likert)



© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Enfin, à côté de l'ensemble de ces échelles, que les experts appellent « monadiques » parce qu'on évalue un objet à la fois, il existe des échelles « comparatives » consistant à obtenir des réponses par comparaison. Ce type d'échelles peut être utilisé pour des études sur la concurrence ou, par exemple, pour évaluer l'importance réciproque de différents éléments dans la satisfaction d'un client (par exemple, quel est le poids de l'accueil, de l'environnement, du personnel, de la rapidité, etc., dans l'évaluation de la qualité d'un service).

Exemples

- Comparaison par paires : « Entre ces deux marques, laquelle est selon vous la plus innovante ? »

  Apple ❑ Samsung ❑

- Classement : « Classez par ordre d'importance, de 1 (le plus important) à 8 (le moins important), les raisons qui peuvent vous inciter à acheter vos chaussures sur Internet. » (Suit une liste de 8 critères, dont on fera varier l'ordre de présentation pour éviter des biais de réponse.)

- Somme constante : « Pouvez-vous indiquer quel est le poids, dans votre entreprise, de chacun des départements suivants dans le choix de vos lieux de séminaires, en répartissant 100 points entre eux ? »

Achats	Formation	Commercial	Marketing	Direction Générale	Total
					100

d. Les erreurs majeures à éviter

1° Le problème de marketing est transposé directement en question

C'est l'erreur la plus fréquente commise par les rédacteurs de questionnaires peu expérimentés. Elle consiste à poser des questions aux personnes interrogées dans les termes mêmes où le responsable marketing se les pose à lui-même, c'est-à-dire en termes de décision.

Exemples

- « Quelles seraient pour vous les caractéristiques idéales d'un nouveau modèle de voiture ? »

- « De quelle quantité réduiriez-vous votre consommation d'électricité si son prix augmentait de 15 % ? »

  Les clients sont généralement incapables de répondre valablement à des questions posées de manière aussi directe. Tout l'art du rédacteur d'un questionnaire consiste précisément à les décomposer en questions élémentaires, auxquelles les clients peuvent répondre, et dont l'ensemble permettra de résoudre le problème de l'entreprise.

2° La réponse à la question ne sera pas utile

Quand on rédige un questionnaire, il faut toujours se demander ce qu'on attend de la question et en quoi elle peut être utile pour confirmer ou infirmer une

hypothèse, trancher une alternative, éclairer une décision. Si, quelle que soit la réponse obtenue, on ne voit pas ce qu'on fera de ses résultats, mieux vaut éviter de poser la question !

3° La question est confuse

Une troisième erreur fréquente consiste à formuler les questions d'une manière peu claire ou même tout à fait ambiguë. Il faut éviter les questions trop longues, l'utilisation de termes techniques ou peu familiers. Parfois l'ambiguïté provient de l'emploi de mots qui n'ont pas le même sens pour tout le monde. C'est ainsi que les adverbes « souvent, parfois, récemment, habituellement » ont des sens variables selon les personnes.

L'ambiguïté peut également provenir de ce qu'on pose deux questions en une seule ou encore que, dans des questions « préformées », on propose des réponses comportant deux idées non nécessairement liées.

Exemples

- « En ce qui concerne l'armée, laquelle de ces deux phrases correspond le mieux à votre opinion ?
  - La France a besoin d'une armée pour assurer son indépendance.
  - La France devrait supprimer son armée.
  - Sans réponse. »

  Cette question est mal formulée parce que la première réponse contient deux idées qui ne vont pas nécessairement ensemble : que la France a besoin d'une armée et que celle-ci est nécessaire pour assurer son indépendance. Celui qui pense que l'armée est nécessaire pour d'autres raisons (pour maintenir le moral de la nation, pour faire comme les autres pays, etc.) ne pourra pas exprimer correctement son opinion.

- « Êtes-vous défavorable au refus du gouvernement de limiter la durée de mandat de sénateur ? »

  Cette phrase s'apparente à une double négation, elle est donc peu claire et induira des réponses incorrectes.

4° La formulation de la question entraîne des réponses inexactes

Un quatrième type d'erreur consiste à poser des questions auxquelles les personnes interrogées risquent de donner, involontairement, des réponses inexactes parce qu'elles ne possèdent pas l'information demandée.

Exemples

- Si l'on demande à une personne combien de fois elle a été au cinéma au cours des six derniers mois, elle répondra de façon approximative car elle n'en a pas tenu le compte et sa mémoire ne lui permet pas de s'en souvenir avec exactitude. De même, beaucoup de questions portant sur des comportements futurs ou hypothétiques comportent des risques importants d'erreurs involontaires : des questions hypothétiques donnent des résultats qui n'ont généralement aucune valeur.

- En posant la question « Avez-vous l'intention d'acheter une voiture au cours des douze prochains mois ? », et en interrogeant les mêmes personnes un an plus tard, on a constaté des écarts importants, au niveau individuel, entre les intentions et la réalité.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Les questions sur les intentions d'achat donnent généralement des résultats que la réalité ne confirme pas. Comme on l'a noté précédemment, on a observé que si l'on ne retient que les réponses dites certaines : « Je suis tout à fait sûr d'acheter une voiture dans les 12 mois prochains », et que l'on divise par deux le taux de réponse, on a un résultat qui est proche de la vérité. Le procédé est très empirique mais il fonctionne plutôt bien.

5° Le libellé de la question pousse à mentir

Enfin, il faut éviter de poser d'une manière trop brutale des questions auxquelles les gens risquent de répondre d'une manière volontairement inexacte. L'incitation à mentir peut provenir du contenu de la question.

Exemples

- « Quelle est la fréquence de vos rapports sexuels ? » avec différentes réponses possibles. Les personnes interviewées, même quand ce n'est pas en face-à-face, peuvent avoir tendance à mentir par excès (par vantardise ou par souci de conformité) ou par défaut (gêne).
- « Pour quel parti avez-vous l'intention de voter aux prochaines élections ? »
  Un certain nombre d'électeurs qui votent Front national en France ne veulent pas l'afficher. C'est pourquoi les instituts de sondage, anticipant cette difficulté, appliquent généralement à cette population un taux multiplicateur (issu de l'expérience) pour mieux approcher le véritable résultat. On dit que l'institut de sondage a « redressé » les résultats.

Quand l'incitation à mentir résulte de la formulation de la question, qui oriente trop la réponse de l'individu, les questions sont dites biaisées.

Exemple

- Seulement 1 % des Américains interrogés par Ikea veulent que leur maison reflète leur réussite sociale : un pourcentage non précisé d'entre eux ne veut pas se l'avouer !

FOCUS

Dix règles d'or pour rédiger un bon questionnaire

1. Les objectifs de l'étude et les informations à collecter pour répondre au problème marketing ont été clairement définis.
2. Toutes les questions « intéressantes » mais inutiles pour le propos de l'enquête ont été éliminées.
3. Le questionnaire n'est pas trop long et adapté à la méthode de collecte.
4. La méthode de collecte est adaptée à la population à étudier et à la problématique de l'étude.
5. Le questionnaire suit un ordre logique.
6. Le questionnaire est susceptible de solliciter et de maintenir l'intérêt des personnes interrogées.
7. Les questions sont clairement formulées et ne prêtent pas à interprétation.
8. Les réponses ne sont pas induites par la formulation de la question.
9. Les répondants peuvent répondre aux questions facilement.
10. Le questionnaire a été testé et généralement amélioré.

4 Les méthodes de traitement des données

Quelles que soient les techniques d'enquête utilisées, les informations brutes obtenues ne peuvent servir que si elles sont traitées. Au cours des dernières décennies, les méthodes statistiques de traitement des données d'enquête ont beaucoup progressé. Elles font l'objet d'ouvrages spécialisés auxquels le lecteur intéressé pourra se référer, et sont intégrées aux logiciels de statistiques ou aux sites d'enquête en ligne (par exemple Surveymonkey ou mon-enquete-enligne). On se contentera ici de mentionner brièvement les principales méthodes statistiques disponibles, qui peuvent être rangées en deux catégories selon leur objet : la première regroupe les méthodes dites « descriptives », la seconde les méthodes « explicatives ».

a. Les méthodes descriptives

Les méthodes descriptives ont pour objet de résumer et de synthétiser des données brutes d'enquêtes.

1° Les méthodes dites « classiques »

Ce sont :

- les calculs de pourcentages effectués question par question, et appelés « tris à plat » ;
- les calculs de pourcentages effectués en croisant des variables, appelés « tris croisés » ou « ventilations » ;
- les calculs de moyennes et de dispersion (écarts-types) ;
- les calculs de significativité statistique des différences observées entre plusieurs pourcentages ou plusieurs moyennes ;
- les tests de coefficient de corrélation entre données : ils permettent par exemple d'établir s'il y a une corrélation forte ou non entre une caractéristique des répondants (âge, sexe, zone géographique, taille de l'entreprise…) et la réponse à une question (préférence, connaissance, équipement…).

Exemple

Plutôt que de simplement connaître le pourcentage de clients qui sont très, plutôt, assez, peu, pas et pas du tout satisfaits, on distinguera trois groupes de clients : nouveaux (moins d'un an), récents (entre un et trois ans) et anciens (plus de trois ans), et on étudiera la satisfaction de chacun de ces sous-groupes. On a ainsi croisé deux variables : la satisfaction et l'ancienneté.

2° Les méthodes de réduction des données

Elles ont pour objet de résumer un certain nombre de données en les remplaçant par un nombre plus petit de variables. Cela permet de découvrir des axes ou des facteurs qu'on pourra interpréter d'autant mieux qu'ils sont fortement corrélés à quelques questions qui se ressemblent (ce qui n'est pas toujours le cas : il arrive que des facteurs soient fortement corrélés à des questions très différentes, ce qui en rend l'interprétation difficile).

Chaque facteur rend compte d'une part de la variance observée, c'est-à-dire de la diversité des réponses : parfois trois ou quatre facteurs rendent compte de 70 % ou

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

plus de la variance, ce qui est un très bon résultat. Dans d'autres cas, le nombre de facteurs est beaucoup plus grand et la part de la variance expliquée plus faible, ce qui rend l'exploitation des résultats plus difficile.

Les principales méthodes de réduction de données sont l'analyse factorielle en composantes principales et l'analyse des correspondances.

Exemple

Une étude sur l'orientation vers le marché dans les services a soumis un questionnaire aux salariés de l'entreprise comprenant 36 questions, réduites à 30 après un test de fiabilité (coefficient alpha pour les spécialistes). L'analyse factorielle en composantes principales identifie 7 facteurs qui expliquent au total 52,5 % de la variance : le premier explique 24,3 % de la variance pendant que les autres expliquent 5 % ou moins (ce contraste est appelé éboulis). Le premier facteur a de bonnes corrélations avec l'ensemble des 30 questions et très fortes avec la moitié d'entre elles, alors que les autres facteurs ont des corrélations beaucoup plus faibles.

Le bon usage des statistiques recommande de ne retenir que le premier facteur pour résumer l'information. On a donc une construction statistique (le facteur) qui mesure l'orientation vers le marché, ce qui permet de réduire une échelle complexe de 30 questions en une seule variable qui permet ensuite d'étudier les corrélations (entre ce facteur et la satisfaction au travail des salariés ou la satisfaction des clients par exemple).

3° Les méthodes de typologie et de similarité

Elles ont pour objet de regrouper entre eux des individus ou des objets (produits, marques, etc.) en un petit nombre de types, en fonction de leur similarité (ou proximité) par rapport à plusieurs variables ou critères. Les principales d'entre elles sont :

- Les méthodes typologiques. Ces méthodes statistiques consistent à regrouper des individus qui se ressemblent, cette ressemblance étant établie par la similarité de variables mesurées pour chaque individu (critères objectifs, réponses à des questionnaires, etc.). Elles sont étudiées au chapitre 13 sur la segmentation, section 3.
- L'analyse multidimensionnelle des similarités, dont la représentation spatiale est appelée « mapping ». Ces méthodes statistiques consistent à représenter un ensemble de données sous forme de positionnement de points (des produits, des segments de clients…) dans un espace à deux (ou à trois) dimensions. Elles permettent donc de visualiser de façon facilement compréhensible un tableau de données en montrant les proximités des unes avec les autres.

b. Les méthodes explicatives

Les méthodes dites « explicatives » ont pour objet de mesurer les liaisons (ou relations) entre deux groupes de variables, à savoir une ou plusieurs variables dépendantes (ou « à expliquer »), et une ou plusieurs variables indépendantes (ou explicatives).

Il faut distinguer ici les différents types de données que peuvent traiter les analyses statistiques :

- Les variables quantitatives ou métriques : volume des ventes, quantité de produits consommés, etc.
- Les variables ordinales, comme les mesures d'attitudes de type échelles de Likert.
- Les variables nominales, comme l'appartenance à un sexe ou à un groupe (clients fidèles/infidèles, petits, moyens ou gros clients, etc.).

Selon la nature des variables étudiées (quantitatives ou non quantitatives – ordinales ou nominales), on distingue différentes méthodes explicatives que nous ne faisons ici que mentionner.

1° Les méthodes de régression linéaire et non linéaire

Toutes les variables étudiées doivent être quantitatives et indépendantes. On cherche à expliquer une variable à partir d'autres variables, dites explicatives, en fonction d'une formule. Ces méthodes permettent souvent de visualiser des tendances, et donc d'établir des prévisions.

2° L'analyse canonique

Toutes les variables sont quantitatives, comme pour la régression, cependant il n'y a pas qu'une variable à expliquer mais plusieurs. On aura donc dans ces analyses un ensemble de variables explicatives et un ensemble de variables à expliquer.

3° L'analyse de variance

Elle consiste à déterminer si une ou plusieurs variables explicatives non quantitatives ont une influence significative sur une variable à expliquer quantitative : on pourra par exemple étudier si la mise en place d'un nouveau système de suivi de clients dans une partie d'un réseau bancaire (variable explicative non quantitative : le système a été mis en place ou non) augmente le produit net bancaire, c'est-à-dire le chiffre d'affaires par clients (variable quantitative à expliquer), et si cet effet est influencé par d'autres variables, telles que le profil de la clientèle de l'agence ou encore sa situation géographique.

4° L'analyse conjointe (ou *trade off*)

Elle se rapproche de l'analyse de variance, à la différence que la variable à expliquer n'est pas quantitative mais ordinale. Cette méthode est par exemple utilisée lors d'études de positionnement ou de tests de produits pour étudier le poids et l'influence de caractéristiques dans la préférence des clients pour une offre. Elle permet également d'étudier les déterminants de la satisfaction des clients (quels facteurs influencent la satisfaction des clients et quel est leur poids respectif).

5° L'analyse discriminante

Dans ce type d'analyse, on étudie l'influence de variables explicatives quantitatives sur une variable à expliquer non quantitative (appartenance à un groupe ou non, absence ou présence d'un phénomène). On peut utiliser l'analyse discriminante pour déterminer quelles sont les variables les plus influentes pour expliquer un phénomène (par exemple la défection d'un client) ou pour identifier à quel groupe appartient un individu (par exemple, tel client a-t-il une forte probabilité de faire défection ?).

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

SECTION 4

LES ÉTUDES QUANTITATIVES ET RÉPÉTITIVES : LES PANELS

Alors qu'un sondage est une étude ponctuelle qui donne un instantané du marché et de l'opinion, un panel mesure les évolutions dans le temps. Il fournit des historiques d'achats, de présence des produits dans les points de vente, d'audience des médias, etc.

Un panel est un échantillon permanent :
– représentatif d'une population de particuliers ou d'entreprises ;
– auprès duquel sont menées des enquêtes répétitives ;
– sur les mêmes thèmes et avec les mêmes méthodes de collecte de l'information.

On distinguera panel et baromètre :

Les baromètres sont des enquêtes répétitives, auprès d'un échantillon représentatif de la population étudiée, différent pour chaque vague d'enquête.

Exemple

Le baromètre TNS Sofres/Le Figaro Magazine est une enquête mensuelle sur les opinions politiques des Français qui se fait sur un échantillon du corps électoral différent chaque fois mais avec des méthodes identiques : même taille et structure de l'échantillon, même méthode de collecte des données.

Selon la nature de la population qu'ils étudient, les panels peuvent se classer en cinq familles :

- les panels de distributeurs (dits aussi panels de détaillants) ;
- les panels de consommateurs (qui devraient être appelés panels d'acheteurs) ;
- les panels mixtes détaillants/consommateurs/médias appelés aussi « source unique » ou *single source* ;
- les panels de professionnels : médecins, exploitants agricoles, etc. souvent utilisés en marketing B to B ;
- les panels d'audience qui mesurent la fréquentation des médias comme la télévision, la presse, la radio, ou Internet.

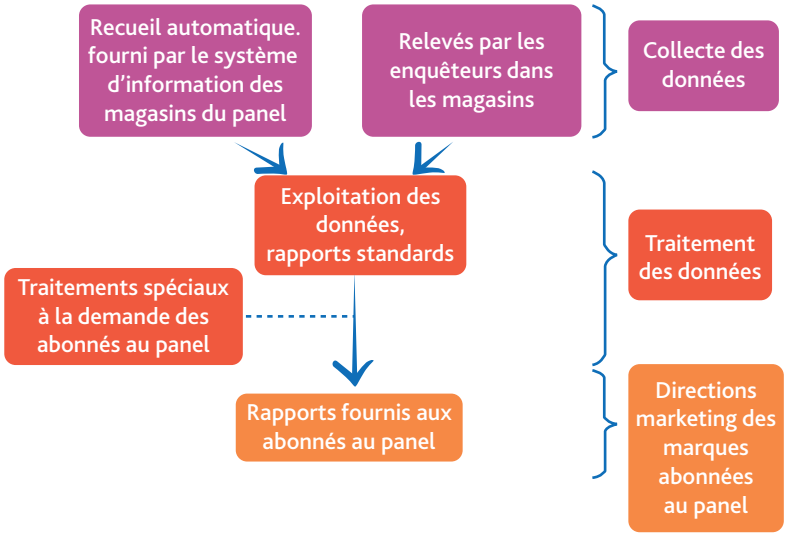
Bien que les abonnements aux panels de distributeurs et de consommateurs soient coûteux, ils sont très utilisés par les grandes marques. Ils permettent de suivre les performances, bonnes ou mauvaises, des politiques commerciales et marketing. Ils sont un support indispensable au développement de nouvelles politiques marketing. Nous consacrerons donc une part importante de cette section à l'analyse de ces deux types de panels que tout chef de produit sur les marchés de grande consommation doit maîtriser.

1 Les panels de distributeurs

a. Les principes de construction et d'exploitation d'un panel de distributeurs

Ils sont schématisés dans la figure ci-dessous puis développés dans le texte suivant.

Figure 4.8 Schéma de fonctionnement d'un panel de distributeurs



Un panel de distributeurs est spécifique à un univers de distributeurs. Dans l'univers de distribution retenu, la société d'études recrute des enseignes et des points de vente pour constituer un échantillon représentatif qui est souvent très large (par exemple la quasi exhaustivité des hypermarchés). Les points de vente adhérents fournissent automatiquement et en continu (via les scanners en caisses de sortie) les données de ventes, de prix, de stocks… Toutes ces informations sont traitées et compilées (par jour, semaine ou mois) dans des rapports standards simplifiés accompagnés de données détaillées à exploiter par l'abonné et le cas échéant, d'études à la demande nécessitant des traitements spéciaux.

b. Les principaux panels de distributeurs en France

Ces trois panels : ScanTrack (Nielsen), InfoScan (IRI) et Retail Panel (GfK) sont les plus importants aujourd'hui pour les marchés B to C en France. On trouve aussi des panels spécialisés dans la distribution pharmaceutique, les livres, etc.

c. Les informations standards fournies aux clients du panel

Le recueil des données se fait dans les points de vente au niveau de chaque référence faisant partie des familles de produits étudiées. Les résultats sont proposés pour chaque référence puis consolidés au niveau des marques et des catégories de produits. Ces données sont généralement ventilées par type de magasins (hypers, supers, etc.) et par régions.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

1° Les informations sur les volumes de vente et les parts de marché

• L'évolution des ventes globales de la catégorie de produits considérée

Ce sont par exemple, la bière, le café, les yaourts, etc. Ces ventes sont calculées à la fois en volume (nombre d'unités, litres, kilos, etc.) et en valeur (c'est-à-dire en euros).

• L'évolution des ventes et des parts de marché

Elle est calculée pour chaque segment de la catégorie (par exemple, les bières « de luxe ») ; chaque marque du segment (par exemple, Heineken) ; et chaque référence de la marque (par exemple, le pack de 12 bières).

• Les rotations en magasins

Il s'agit des ventes moyennes (mensuelles ou hebdomadaires) observées dans les magasins détenteurs de la marque ou de la référence considérée ; elles peuvent être fournies en volume (nombre moyen d'unités vendues par magasin détenteur) ou en valeur (chiffre d'affaires moyen de la marque ou de la référence considérée par magasin).

2° Les stocks en magasins

Pour l'ensemble des magasins détenteurs d'une marque, le panel calcule le volume des stocks pour la période considérée, volume généralement exprimé à la fois en nombre d'unités et en « jours de vente ». Le panel indique en outre le pourcentage de magasins qui sont en rupture de stock sur la référence étudiée.

3° Le taux de distribution ou de « disponibilité » des produits dans les lieux de vente : DN et DV

Il est très important, pour un fabricant, de connaître le taux de présence de ses produits – ainsi que celui des produits concurrents – dans chaque type de point de vente. Cette information est fournie par les panels de détaillants sous forme de deux indices appelés respectivement disponibilité numérique (dénommée fréquemment distribution numérique) et disponibilité valeur (ou distribution valeur).

La DN est un indicateur lié au nombre de points de vente qui ont référencé la marque (chaque magasin, que ce soit une épicerie de quartier ou un hypermarché, représente un point de vente). La DV est un indicateur qui prend en compte le poids des magasins dans les ventes de la catégorie de produit (une épicerie de quartier et un hypermarché n'ont pas le même poids).

La disponibilité numérique (DN) ou distribution numérique d'une marque (ou d'une référence de produit) est le pourcentage des magasins vendant la catégorie de produits, qui ont référencé cette marque ou cette référence et la proposent donc à leurs clients.

Exemple

Dire que la marque de bière Heineken a une DN de 85 dans le commerce alimentaire signifie que 85 % des magasins alimentaires – quelle que soit leur importance – vendent cette marque.

La disponibilité valeur (DV) ou distribution valeur d'une marque ou d'une référence de produit mesure le pourcentage des ventes totales de la catégorie de produit réalisées par les points de vente qui ont référencé la marque ou la référence de produit.

Exemple

- Dire que Heineken a une DV de 85 signifie que les magasins détenteurs de Heineken réalisent dans leur ensemble 85 % des ventes de bière en volume.

Attention : la DV ne mesure pas le chiffre d'affaires ou la part de marché de la marque, elle est liée au chiffre d'affaires des magasins qui ont référencé la marque, dans la catégorie de produits. C'est cependant un indicateur important qui, comme la DN, permet de voir si les consommateurs ont eu la possibilité de choisir la marque ou non, faute d'être référencée dans le point de vente, et qui permet d'étudier la demande consommateur (voir plus bas).

Exemple

- Une DV de 85 signifie que là où 85 % des ventes se font, les clients peuvent choisir la marque étudiée parce qu'elle est référencée par les distributeurs. Une DV de 20 signifie par conséquent que là où 80 % (100 % - 20 %) des ventes se font, les clients *ne peuvent pas* choisir la marque parce qu'elle n'y est pas référencée.

Lorsqu'une marque a une DV supérieure à sa DN, cela signifie qu'elle est surtout distribuée dans des magasins dont le volume de ventes (pour la catégorie de produits considérée) est important. Inversement, lorsque la DV est inférieure à la DN, cela signifie que la marque est surtout distribuée chez les détaillants vendant peu la catégorie de produit.

La DN mesure la couverture de la distribution d'un produit (indicateur de nombre de points de vente) tandis que la DV mesure son potentiel de part de marché (potentiel et non part de marché effective : ce n'est pas parce qu'une marque est référencée chez un distributeur que les clients choisissent cette marque ; en revanche elle est susceptible d'être choisie).

4° L'évolution de la demande consommateur de chaque marque ou référence

La demande consommateur d'une marque ou d'un produit est sa part de marché dans les magasins qui l'ont référencé.

Cet indice est calculé en divisant la part de marché globale de la marque ou du produit par sa « disponibilité valeur » (DV).

$$\text{Demande consommateur} = \frac{\text{Part de marché du produit}}{\text{DV du produit}}$$

Exemple

- La marque d'eau minérale X a une part de marché globale de 5 % sur l'ensemble des magasins du panel. Elle a une DV (disponibilité valeur) de 20, ce qui signifie que les magasins où elle est vendue réalisent 20 % des ventes totales d'eau minérale. Sa demande consommateur est égale à : 5/20 × 100 = 25 %. En d'autres termes, dans les magasins où elle est vendue, la marque X représente 25 % des ventes d'eau minérale.

La demande consommateur permet d'évaluer la part de marché potentielle d'un produit (s'il était mieux référencé) et de faire des estimations de chiffre d'affaires en fonction de l'amélioration du référencement.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Cette information est aussi utile pour analyser les raisons des variations de ventes d'une marque : si, par exemple, on constate qu'une marque a vu ses ventes et/ou sa part de marché baisser, il est intéressant de savoir quelle part de cette baisse est due à une éventuelle diminution de sa DV (problème de distribution) ou à une diminution de sa demande consommateur (problème de demande des clients finals). Selon la cause retenue, les remèdes marketing ne seront probablement pas les mêmes.

5° Les autres informations standards

Il peut s'agir, par exemple, du prix de vente moyen de chaque référence, du pourcentage de linéaire par référence, du pourcentage de magasins dans lesquels la marque ou la référence considérée font l'objet d'une promotion, etc.

FOCUS

Intérêt et limites des panels de distributeurs

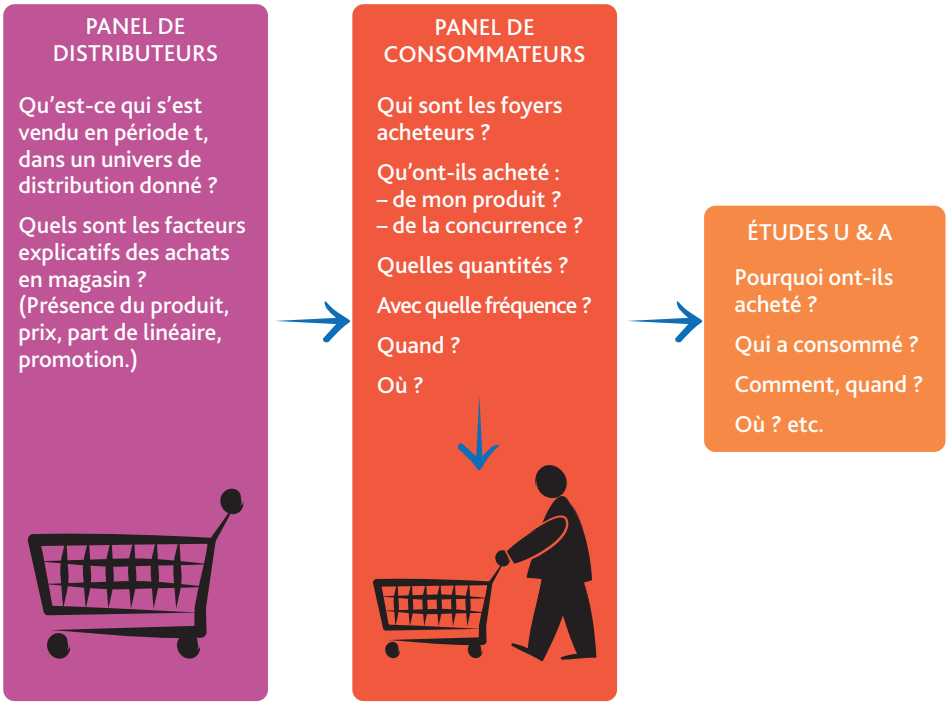
Intérêt	Limites
• Excellente précision, fiabilité et rapidité de la mesure de l'évolution des ventes et des parts de marché d'un produit ou d'une marque.	• Coût élevé.
• Informations en continu sur la concurrence.	• Les panels de distributeurs disent ce qui est acheté mais pas par qui et comment. Ils doivent donc être complétés par des panels de consommateurs.
• La connaissance de la DN/DV est très utile pour suivre le développement d'un nouveau produit.	• Une exploitation optimale des données fournies suppose un apprentissage, voire une formation approfondie des utilisateurs dans les départements marketing des abonnés au panel.
• Possibilité d'études spéciales pour mesurer l'influence sur les ventes et les parts de marché du prix, de la part de linéaire, d'une campagne de publicité, de promotion, etc.	• De nombreux marchés ne sont pas couverts par les panels et la couverture du commerce électronique est problématique.
• Suivi des accords entre producteurs et distributeurs.	
• Analyses internationales rendues possibles par l'existence, dans de multiples pays, de panels de distributeurs fondés sur les mêmes méthodologies.	

2 Les panels de consommateurs

a. L'objet et la nature des panels de consommateurs

Les panels de consommateurs, qui sont en fait des panels de ménages acheteurs, mesurent les achats des ménages.

Figure 4.9 Panels de distributeurs, panels de consommateurs et études U & A sont très complémentaires

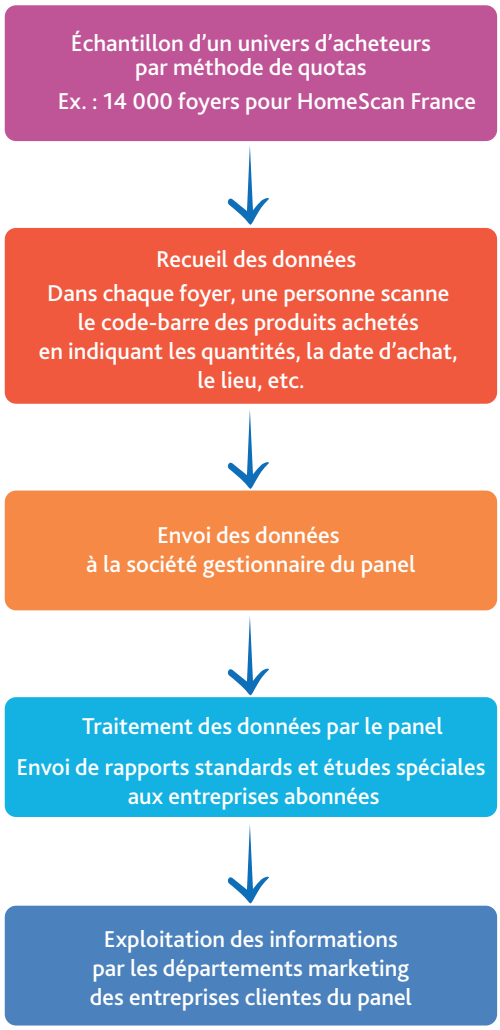


1° Les principes de construction et d'exploitation d'un panel de consommateurs

Il existe en France deux grands panels de consommateurs : Homescan de Nielsen et Worldpanel de Kantar (TNS Sofres) qui fonctionnent selon les mêmes principes.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Figure 4.10 Schéma de fonctionnement d'un panel de consommateurs, marchés de grande consommation



2° Les access panels

Un access panel est un panel composé de personnes qui ont accepté d'être interrogées de façon régulière et dont on connaît le profil, voire le style de vie, pour réaliser des études à la demande.

De ces bases pré-qualifiées et pré-recrutées, il est facile d'extraire des échantillons adaptés à des études diverses. Les access panels sont étudiés dans la partie consacrée aux panels de consommateurs.

Exemple

Metascope est un access panel géré par Kantar TNS, de 20 000 foyers en France avec un renouvellement de 7 000 foyers par an. Il permet des études sur des secteurs très variés : automobile, transport, banques et assurances, équipement de la maison, hygiène beauté, tourisme, etc. Les panélistes de Metascope sont consultés régulièrement par voie postale ou par Internet (enquêtes avec questionnaires auto-administrés).

3° La fiabilité des panels de consommateurs est bonne sans être au niveau de celle des panels de distributeurs

Généralement, les panels de consommateurs ne prennent en compte que les achats pour la consommation à domicile, ce qui exclut tous les autres modes de consommation (restauration par exemple). Inversement, le panel consommateur permet de mesurer des achats en dehors des grandes surfaces (détaillants, e-commerce, etc.) La collecte des données suppose l'intervention des panélistes qui peuvent se tromper, même avec leur scannette, et se lasser assez vite. Pour garantir une bonne fiabilité, les échantillons des panels de consommateurs sont renouvelés fréquemment. On contrôle les panélistes et on les incite à bien faire leur travail.

Notre conseil

Les chiffres de ventes et de parts de marché donnés par les panels de distributeurs et de consommateurs ne coïncident pas. C'est dû au mode et au champ de la collecte des données qui diffèrent entre ces deux types de panels. Utilisez les valeurs données par les panels de distributeurs pour les ventes globales et les parts de marché.

b. Les informations fournies aux clients des panels de consommateurs

Comme ceux des panels de détaillants, les résultats des panels de consommateurs sont vendus par abonnement annuel à des sociétés clientes, chaque abonnement couvrant une ou plusieurs catégories de produits. La souscription d'un abonnement donne droit à la fourniture périodique d'un certain nombre d'informations standard relatives à la catégorie de produits considérée. Elles peuvent être complétées par des analyses à la demande, facturées en sus.

1° Le profil des acheteurs

Le grand intérêt des panels de consommateurs est la connaissance détaillée des caractéristiques des foyers ou des individus acheteurs, ce qui permet une analyse très fine des achats et de leur évolution.

- Profil socio-démographique des acheteurs

Les résultats fournis par un panel de foyers sont généralement ventilés en fonction des critères suivants :

- régions ;
- nombre de personnes au foyer ;
- présence et le nombre d'enfants au foyer ;
- catégorie socioprofessionnelle du chef de famille ;
- âge de la ménagère (ou du panéliste).

Pour les panels d'individus, les résultats sont généralement ventilés en fonction des critères suivants :

- sexe ;
- âge ;
- catégorie socioprofessionnelle ;
- niveau d'instruction.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

- Type de logement et équipement ménager
- Habitudes de fréquentation des médias, styles de vie
- Autres critères

Il est également possible de faire des analyses spéciales sur des critères complémentaires comme l'acheteur principal sur les lieux de vente et les personnes qui l'ont accompagné, l'utilisation d'une carte de fidélité, le mode de paiement, etc.

2° L'analyse des achats

• La pénétration et la pénétration relative des marques et produits

La pénétration ou taux de pénétration est le pourcentage (calculé par rapport à une population de référence) des personnes ou entreprises possédant, achetant ou consommant un produit ou une marque déterminés sur une période de référence.

Le dénominateur (la population de référence) peut varier en fonction de l'information que l'on cherche. On peut ainsi calculer la pénétration des ordinateurs portables dans les foyers français ou la pénétration des ordinateurs portables Apple parmi les foyers qui ont un ordinateur portable. Dans ce dernier cas, on modifie le rapport pour calculer la pénétration relative :

$$\text{Pénétration relative} = \frac{\text{Pénétration du produit en \%}}{\text{Pénétration de la catégorie de produit en \%}}$$

Exemple

Une catégorie de produit a une pénétration de 65 % auprès des « CSP+ » pour une période de référence. Au cours de cette même période, une marque appartenant à cette catégorie de produit a une pénétration auprès du même univers d'acheteurs de 45 %, et un produit de cette marque a une pénétration de 30 %. La pénétration relative de la marque est de : 45/65 = 69 %. La pénétration relative du produit est de 30/65 = 46 %.

• Les quantités achetées et parts de marché en volume et valeur

QA indique les quantités achetées. Elles sont mesurées tantôt en nombre d'unités (par exemple pour les paquets de biscuits), tantôt en kilos, tantôt en litres, et sont généralement présentées sous la forme d'une moyenne pour 100 foyers du panel.

La connaissance des quantités achetées et des prix d'achat permet de calculer les parts de marché en volume et en valeur de chaque marque (ou référence).

Les quantités achetées par foyer acheteur correspondent au ratio : $\frac{\text{QA (quantités achetées)}}{\text{NA (nombre d'acheteurs)}}$

Le ratio des quantités achetées pour 100 foyers (QA) sur la pénétration (NA) représente la consommation moyenne par foyer acheteur au cours d'une période déterminée (QA/NA).

Exemple

Au cours d'un trimestre déterminé, 15 % des foyers ont acheté au moins une fois du café lyophilisé Nescafé. La quantité de Nescafé lyophilisé achetée par 100 foyers du panel au cours de ce trimestre est de 6 kg. Il en résulte que la quantité moyenne achetée par foyer acheteur (QA/NA) est de : 6 kg/15 = 0,4 kg.

• Les prix payés

Pour chaque référence étudiée, un panel de consommateurs permet de calculer le prix moyen payé par les acheteurs, ainsi que la distribution statistique des prix payés (par tranches de prix).

• L'analyse PMG

L'analyse PMG décompose les clients en petits, moyens et gros en fonction de la fréquence et du montant de leurs achats. On distingue les trois groupes de clients selon des seuils propres à chaque entreprise et on calcule le nombre de clients pour chaque segment, leur pourcentage et le volume des ventes qu'il représente.

Cette analyse complétée par celle des profils des petits, moyens et gros acheteurs permet de mieux cibler les efforts marketing.

• Les lieux d'achat

Il s'agit de la répartition des achats d'un produit entre les principaux types de magasins : hypers, supermarchés, petits commerces, etc.

• Le taux de nourriture (ou part de client)

L'analyse des comportements d'achat d'un produit, sur une période de temps déterminée, permet de classer les acheteurs entre :

- ceux qui achètent exclusivement telle marque ;
- ceux qui l'achètent d'une manière prédominante ;
- et ceux qui ne l'achètent que d'une manière occasionnelle.

Le poids d'une marque dans les achats d'un client peut être mesuré sous forme d'un indice appelé « taux de nourriture » ou « part de client ».

Le taux de nourriture (ou « part de client ») d'une marque X, pour un foyer déterminé, est le rapport au cours d'une période de référence entre :

$$\frac{\text{Quantité de la marque achetée par le foyer}}{\text{Quantité de la catégorie de produits achetée par le foyer}}$$

Exemple

Un taux de nourriture de 60 % pour le café Carte Noire signifie que, pour le foyer considéré, la marque Carte Noire a représenté, en quantité, 60 % de ses achats totaux de café au cours de la période de référence.

• L'analyse des transferts

La comparaison des achats effectués par les foyers au cours de deux périodes consécutives (d'un trimestre ou d'un an par exemple) permet d'analyser les transferts

Notre conseil

Comparez l'évolution du taux de nourriture de votre produit à ceux des concurrents pour mieux cibler ceux qui doivent être attaqués.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

de consommation entre les marques. Pour chacune des marques étudiées, on peut ainsi déterminer :

- combien d'acheteurs elle a perdu d'une période à l'autre, et au profit de quelles autres marques ;
- combien d'acheteurs nouveaux elle a gagné, et en provenance de quelles autres marques.

• L'analyse des taux d'achat et de rachat d'une marque

Au cours des premiers mois de lancement d'un produit nouveau, il est intéressant, si l'on veut prévoir l'évolution future des ventes de ce produit et par conséquent ses chances de succès, de mesurer :

- d'une part, l'évolution de la pénétration cumulée du produit, c'est-à-dire du pourcentage de foyers qui l'ont acheté au moins une fois ;
- d'autre part, l'évolution du taux de rachat, c'est-à-dire du pourcentage de foyers qui, après un premier essai, rachètent une fois, deux fois ou n fois le produit.

3 Le panel de consommateurs BehaviorScan : un panel mixte pour faire des marchés tests

Un marché-test ou marché-témoin consiste à lancer un produit à titre d'essai, sur une zone et dans un temps limité, afin de valider dans des conditions réelles les grandes options de sa politique marketing.

Pour ce faire, les entreprises ont besoin d'informations complètes qui ne relèvent pas uniquement d'un panel distributeur, ou d'un panel consommateur. Elles sont fournies par un « panel mixte de consommateurs et de détaillants » ou encore « source unique » (single source), qui combine les avantages des panels détaillants et consommateurs.

On l'appelle « source unique » ou *single source* car chaque zone test est une même source qui donne :

- le relevé des achats dans la zone à partir d'un panel de consommateurs ;
- le relevé des ventes, des stocks, des promotions, à partir d'un panel de détaillants ;
- la fréquentation des médias, y compris Internet et l'exposition à la publicité des personnes habitant dans la zone et dont on a mesuré les achats par le panel de consommateurs.

On peut donc mettre en relation directe les achats avec les actions de publicité, de promotion, les expositions de produits en linéaire, leur prix, etc. En France, il existe un panel single source, BehaviorScan, géré par Médiamétrie.

a. Les principes de fonctionnement de BehaviorScan

BehaviorScan est organisé en quatre zones tests (Angers, Brive-la-Gaillarde, Le Mans et Poitiers) qui ont été choisies pour représenter la diversité du marché français.

Un panel de distributeurs classique est organisé dans chaque zone test : hypermarchés, supermarchés et hard discounters. Du côté des consommateurs,

16 000 panélistes ont été recrutés pour les quatre zones tests, dont on connaît les achats par une carte magnétique qu'ils présentent en caisse.

La mesure de la fréquentation des médias et de l'exposition à la publicité se fait par des audimètres (voir plus loin) installés au domicile des panélistes pour suivre l'audience de la télévision et par questionnaires pour les autres médias (presse, radio, etc.).

Des accords avec de nombreuses chaînes de télévision et leurs annonceurs permettent d'insérer des messages publicitaires qui ne sont vus que localement, et dont on veut mesurer l'impact.

b. Les principales informations fournies aux sociétés clientes

Les principales analyses que l'on peut faire à partir du rapprochement des données magasin/consommateurs/médias permettent d'évaluer, d'une manière plus précise et plus fiable que dans les panels classiques, l'influence sur les comportements d'achat des consommateurs :

- d'une variation du prix de vente d'un produit ;
- de la mise en œuvre d'une opération promotionnelle ;
- d'une variation du linéaire alloué à une marque ;
- de l'exposition des consommateurs à une campagne publicitaire, notamment à la télévision.

4 Les panels spécialisés

En dehors des panels de détaillants et de consommateurs, il existe en France plusieurs autres panels que l'on pourrait appeler « spécialisés », soit parce qu'ils couvrent une population restreinte et particulière comme les professionnels, soit parce qu'ils s'intéressent à d'autres comportements que les achats comme les panels d'audience des médias.

a. Les panels catégoriels

Ils sont spécialisés sur une catégorie d'individus. Exemples : panels de leaders d'opinion, panels d'électeurs, etc.

b. Les panels professionnels

Ils couvrent de multiples secteurs :

- Panels des professions médicales : les laboratoires pharmaceutiques étant de bons clients, il existe plusieurs panels de médecins, d'infirmières et de pharmaciens.
- Panels agricoles, par exemple, comportant un panel de viticulteurs et de céréaliers.
- Panels de libraires d'Ipsos et de GfK.
- Panel mondial de professionnels de l'informatique, de l'automobile, de la restauration, de la parfumerie.
- Etc.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

c. Les panels dédiés à une entreprise

Certaines grandes entreprises demandent à des cabinets spécialisés de leur monter un panel réservé à leur propre usage. Par exemple, Carrefour a créé en 2011 le panel test Carrefour pour tester 5 000 produits vendus dans ses magasins : 15 000 foyers européens reçoivent des paniers de 10 produits avec un questionnaire d'évaluation.

d. Les panels de mesure d'audience

1° Mesure de l'audience de la télévision : le panel Médiamat

Les annonceurs et les agences de publicité ont besoin, pour établir leurs « plans médias », de connaître avec le maximum de précision l'évolution, au cours du temps, de l'audience des différentes chaînes. Tel est l'objet du panel de téléspectateurs Médiamat, géré par Médiamétrie, créé en 1985 (Médiamétrie mesure également l'audience de la radio ou du cinéma avec d'autres panels).

On a recruté un échantillon représentatif de 5 000 foyers (soit environ 11 600 individus de 4 ans et plus) équipés de la télévision. Il est renouvelé d'un quart tous les ans. Dans chacun de ces foyers, Médiamétrie branche sur chaque poste de télévision un appareil enregistreur, appelé audimètre, ainsi qu'une télécommande équipée de « boutons-poussoirs ». Chaque membre du foyer, dont les caractéristiques signalétiques sont relevées par l'enquêteur au cours de la visite de recrutement, se voit affecter l'un des boutons-poussoirs, et est invité à l'actionner chaque fois qu'il commence à regarder la télé, et à le débrancher chaque fois qu'il cesse de la regarder. Des boutons poussoirs sont également prévus pour des invités. Cette technique permet de savoir à tout moment quelles sont les personnes devant le poste : membres du foyer et invités.

L'audimètre enregistre en permanence l'« état » du récepteur de télévision, à savoir : allumé ou non ; s'il est allumé : la chaîne visionnée, l'utilisation d'appareils d'enregistrement, de visionnage, ou de jeux vidéo. L'exploitation et l'analyse de ces données permettent à Médiamat de déterminer avec précision combien de personnes et quelles personnes regardent chacune des chaînes émettrices à un moment ou sur une période de temps (minute par minute, ou même seconde par seconde pendant les écrans publicitaires). Des analyses complémentaires permettent de mesurer l'intérêt de l'auditoire pour chaque émission, notamment en observant si les téléspectateurs l'ont regardée entièrement ou partiellement.

2° Mesure de l'audience d'Internet/streaming/app : le panel Médiamétrie/NetRatings

Le panel Médiamétrie/NetRatings est un panel d'internautes en France, résultat d'une coopération entre Médiamétrie et Nielsen. C'est un panel de 25 000 personnes, représentatif de la population internaute française âgée de 2 ans et plus, ayant accès à un ordinateur à domicile ou sur le lieu de travail, à une tablette ou à un smartphone.

Ce panel fournit des informations détaillées sur l'audience et les usages des sites Internet : visiteurs uniques, couverture, temps passé, etc., ainsi que la consommation de vidéo et audio en streaming et l'usage des app. Ces résultats peuvent s'analyser selon le profil détaillé des internautes français, leurs comportements en ligne, le profil des sites, etc.

SECTION 5

LE DATA MARKETING

Le terme de *data marketing* a encore une signification floue. On sait que le « database marketing » (marketing de base de données) est une forme de marketing direct exploitant les bases de données des clients pour développer une communication (vente ou fidélisation) personnalisée. Mais le data marketing, s'il englobe le marketing de bases de données, a une portée plus large et désigne un marketing fondé sur l'utilisation des données.

Le data marketing est moins un nouveau type de marketing, ou un type de marketing spécifique, que la pratique du marketing dans un contexte particulier, qui est celui de la révolution numérique. Celle-ci donne au marketing de nouveaux moyens pour connaître ses publics, prédire leurs comportements et adapter son offre grâce à l'accroissement considérable des données disponibles et de la capacité à les traiter.

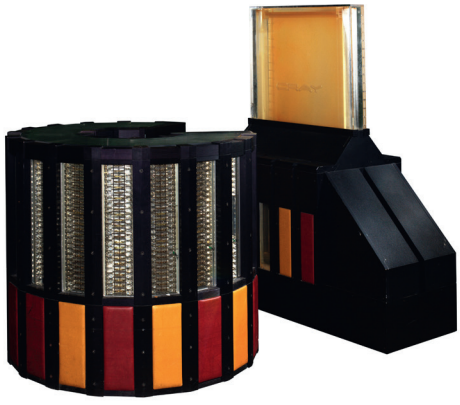
Le data marketing est un marketing fondé sur la collecte, le traitement et l'exploitation de masses de données numériques afin de mieux connaître les clients, de mieux prédire leur comportement et de mieux adapter sa politique marketing (offre, prix, distribution, communication…).

1 Jamais les données n'ont été aussi importantes et pourtant la gouvernance des données en est à ses balbutiements

a. L'explosion du volume de données

Les technologies numériques ont créé une capacité extraordinaire à la fois de production et de traitement quantitatifs des données.[1]

La révolution informatique a d'abord porté sur le traitement des données. La puissance de calcul de l'informatique s'est accrue de façon exponentielle. Elle suit la loi de Moore, du nom d'un des fondateurs d'Intel, qui a prédit en 1975 (après une première déclaration en 1965) que le nombre de transistors sur les micro-processeurs – autrement dit la puissance de traitement – doublerait tous les deux ans[2]. Cette prédiction s'est révélée absolument exacte depuis quarante ans, avec une chute parallèle des coûts. Concrètement, cela signifie qu'un vieux modèle d'iPhone ou d'iPad dispose d'une puissance de calcul sensiblement supérieure à un Cray 2, le super-ordinateur le plus puissant au monde à la fin des années 1980, qui valait alors près de 20 millions de dollars pièce[3]



Le Cray 2, l'ordinateur le plus puissant du monde à la fin des années 80
© Rama - Wikimedia Commons

1. Les données sont une description élémentaire et souvent codée d'une réalité, qu'elle soit une chose, une représentation, un événement, une action…
2. Gordon E. Moore, « Progress in Digital Integrated Electronics », *IEEE Text Speech*, 1975.
3. Soit 38 millions de dollars de nos jours, ajustés de l'inflation.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

et dont l'encombrement ne permettait guère d'être transporté dans une poche[1]… Avec la baisse concomitante des coûts, l'informatique pénètre l'ensemble de nos activités et la puissance de traitement s'applique aux formes les plus variées de données (code, texte, image, son, vidéo, etc.).

À la croissance exponentielle de la capacité de traitement, s'ajoute désormais l'extension tout aussi remarquable de la masse des données produites. Selon une étude d'IBM, 90 % de toutes les données mondiales ont été créées ces deux dernières années[2].

Le cabinet IDC a estimé que la somme des données numériques produites doublait tous les deux ans (elle aussi) et atteindrait de ce fait 180 zettabytes en 2025. Pour les non-initiés, un seul zettabyte correspond à mille milliards de fois un gygabyte, ou encore 152 millions d'années de vidéo haute-définition. Peu importent ces chiffres qui restent très abstraits : la masse d'information produite est colossale et sa croissance est exponentielle.

FOCUS

Un siècle d'utilisation de la donnée pour le marketing

Années 1910 : les entreprises américaines créent les premiers départements d'études de marché

Années 1920 : apparition des sondages (Gallup)

1923 : Création de Nielsen, la première société d'études de marché et de panel (GfK en Allemagne en 1934)

Années 1930 : premières études d'audience de la radio (puis de la télévision dans les années 1950)

Années 1930 : premiers sondages par téléphone

1931 : Création de Burke, la première société à réaliser des tests de produit

Années 1960 : premières utilisations de l'ordinateur pour traiter les résultats d'études de marché

Années 1970 : premières exploitations des données sociodémographiques des recensements et premières utilisations des codes-barres pour collecter des informations sur les ventes en magasin

1990 : premier logiciel de CRM

1995 : IRI utilise les codes-barres pour des panels consommateurs

1995 : premières publicités en ligne : données de taux de clic

1998 : création de Google : données de recherche de mots clefs

Années 2000 : essor des réseaux sociaux (création de Facebook en 2004) : explosion du contenu généré par les utilisateurs (UGC) accessible en ligne

• • •

1. Jack Dongarra et Piotr Luszeck, « Anatomy of a Globally Recursive Embedded LINPACK benchmark », *IEEE Text Speech*, 2012 (http://www.icl.utk.edu/~luszczek/pubs/hpec2012_elb.pdf). Les auteurs, chercheurs à l'Université du Tennessee ont benchmarké un iPad de 2012 avec le Cray 2… et ont donné l'iPad gagnant.
2. http://www.ibm.com/smarterplanet/us/en/business_analytics/article/it_business_intelligence.html

2005 : création de YouTube : nouveau support pour la publicité vidéo ciblée et source d'information sur les consommateurs

2007 : la création de l'iPhone accélère l'essor des smartphones qui produisent de nombreuses données, dont les données de géolocalisation et d'utilisation des applications

Source : Michel Wedel et P.K. Kannan, « Marketing Analytics for Data-Rich Environments », *Journal of Marketing*, vol 80, November 2016, pp. 97-121.

Les modes et sources de production de données se sont multipliés :

- numérisation des contenus existants (livres et journaux, musique, vidéo, cartes, etc.) ;
- production de contenus numériques nouveaux par les entreprises et, phénomène récent, par les particuliers ;
- données liées à l'utilisation d'Internet, des téléphones mobiles, des applications ou encore des infrastructures et objets connectés.

Exemples

- 500 millions de tweets sont envoyés chaque jour sur Twitter
- 4 millions d'heures de vidéo sont mises en ligne sur YouTube chaque jour
- 4 milliards de contributions (posts) sont mises en ligne sur Facebook chaque jour
- 6 milliards de requêtes sont traitées chaque jour par Google

(Sources : données d'entreprise)

Il y a seulement quelques années, les entreprises devaient se contenter de certaines données issues de leur système d'information (données CRM essentiellement) que l'on complétait par des études de marché lancées par le département études (motivations d'achat, image et notoriété des marques…). Et surtout, les données utilisées par le marketing étaient presque toutes *structurées*, c'est-à-dire calibrées au sein d'une base de données qui définissait des caractéristiques précises que devait avoir chaque variable (par exemple les champs à remplir d'un fichier client). Les données dont on dispose aujourd'hui atteignent des quantités considérables et sont de plus en plus *non structurées* : texte, vidéo, son, pages web, blogs, tweets, etc.

Le tableau 4.3 dresse la liste des sources de production de données pour le marketing et distingue les données structurées et non structurées.

Tout l'enjeu du data marketing est d'exploiter la masse de données produites et collectées par la révolution numérique. Autrement dit, le marketing passe d'une époque où l'information était rare – statistiques de vente, études de marché… – à une époque nouvelle où l'information est pléthorique.

Cela ne signifie certes pas que les études de marché deviennent obsolètes. Elles restent particulièrement importantes pour comprendre et connaître les motivations et les usages : leur méthodologie a été pensée pour obtenir ces informations de façon fiable et valide. Mais elles s'insèrent désormais dans un maelström[1] de données qui ouvre de nouvelles opportunités pour le marketing.

1. Maelström : mouvement d'agitation intense qui vous entraîne irrésistiblement (au sens propre : un puissant tourbillon marin).

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Tableau 4.3 Source de production et nature des données utilisables en marketing

Source de production des données	Exemples de données structurées	Exemples de données non structurées
Données produites par l'entreprise	Fichiers client et prospects Historique des ventes Prix Audience des sites Internet…	Interactions avec le service client Comptes rendus des rendez-vous commerciaux Images des caméras de surveillance Contenu des brevets déposés par l'entreprise…
Données produites par les publics de l'entreprise (prospects, clients, prescripteurs, influenceurs, candidats…)	Réponses aux enquêtes de satisfaction Réponses aux études de sensibilité prix Données des formulaires de souscription ou de commande…	Courriers de réclamation Avis clients Messages (*posts*) d'influenceurs sur les médias sociaux…
Données produites par les objets et services connectés commercialisés par l'entreprise	Données d'utilisation des applications mobiles Kilométrage et consommation de carburant transmis par une voiture connectée Réglages de température paramétrés sur un thermostat connecté Poids et composition corporelle (masse musculaire, graisse…) mesurés par une balance connectée…	Sons enregistrés par un assistant vocal intelligent (comme Amazon Echo/ Alexa) Images filmées par un drone…
Données produites par les fournisseurs et les distributeurs de l'entreprise	Résultats financiers Stocks disponibles Tarifs Délais de livraison…	Communiqués de presse Informations produits…
Données produites par les concurrents	Prix affichés sur les sites marchands des concurrents Disponibilité des produits affichée sur les sites marchands des concurrents Horaires d'ouverture des points de vente des concurrents…	Contenu des fiches produits des concurrents Communiqués de presse de concurrents Contenu des brevets déposés…
Données commercialisées sur le marché	Résultats d'enquêtes quantitatives Bases email Bases de cookies…	Études qualitatives Benchmarks Études prospectives…
Données publiques ou parapubliques	Données de l'INSEE Données cadastrales Données météo…	Textes de loi Contenus numérisés de la BnF…
Données produites par les équipements et les infrastructures connectés (non propriétaires de l'entreprise)	Géolocalisation des smartphones Trafic routier et piéton Consommation d'énergie relevée par les compteurs connectés…	Images de vidéosurveillance Images satellites Images radars…
Données scientifiques	Essais cliniques…	Publications scientifiques…

Source : Digital Value

FOCUS

Une mise en perspective de l'explosion des données

« La vocation de la science moderne est de déchiffrer le monde… en le chiffrant. Elle transforme l'univers de notre perception – ce que nous voyons, nous entendons, nous touchons – en mesures objectives, en grandeurs, en poids, en volume, en distance, en vitesse, en ondes mesurables…

Comme l'a écrit Galilée :

« L'Univers [est un livre] écrit dans la langue mathématique et ses caractères sont des triangles, des cercles, et autres figures géométriques sans les moyens desquelles il est humainement impossible d'en comprendre un mot. Sans eux, c'est une errance vaine dans un univers obscur[1]. »

C'est en transformant les perceptions subjectives (l'univers de notre perception) en données objectives que la science arrive à en rendre compte et acquiert une puissance de prédiction sans égale. Ce qui a été amorcé au XVII^e siècle avec la révolution galiléenne, c'est le grand tournant de ce qu'on peut appeler la *quantification* du monde. La révolution numérique, qui est une révolution technologique, contribue aujourd'hui à poursuivre ce mouvement.

L'exploitation des données a toujours été la raison d'être de l'informatique. Internet, en permettant de connecter les sources de données les unes aux autres, en rendant accessibles les données produites dans un réseau, a insufflé une nouvelle ambition à cette dynamique. La mission que se donne Google en est l'illustration : "Organiser les informations à l'échelle mondiale dans le but de les rendre accessibles et utiles à tous."[2] Autrement dit : faire en sorte que toutes les données à travers le monde soient accessibles en ligne, et organiser ces données d'une façon qui les rend utiles.

Cette mission formidablement ambitieuse – qui permet de comprendre la stratégie de développement de Google – semble être presque modeste au vu des tendances qui s'affirment. Aujourd'hui, *il ne s'agit pas seulement d'organiser les données, mais d'en produire sur tout, tout le temps, partout, en flux continu*.

On numérise le réel à un rythme accéléré : le savoir humain, les arts (livres, musique, cinéma…), notre environnement géographique (cartographie), physique (reconnaissance visuelle, senseurs et sondes), notre corps et le fonctionnement de notre cerveau par des capteurs externes ou internes, les mouvements et les événements grâce à l'Internet des objets, les relations sociales avec les réseaux sociaux… *Plus il y a de données, mieux c'est*, parce que notre capacité à les traiter est sans commune mesure avec le passé.

La révolution numérique ne se résume pas aux ordinateurs et à Internet qui en sont les supports. Le propre de cette révolution est la transformation du réel en données, autrement dit la modélisation (en franglais : « datafication ») du monde.

La révolution scientifique a voulu déchiffrer et agir sur le réel à travers la *quantification* du monde. La révolution numérique est aujourd'hui en train de *transformer le monde en données pour transformer le monde par les données*. »

Source : Julien Lévy, « Netexplo Trends Report 2014 », Observatoire Netexplo (www.netexplo.org)

1. Galilée, *Il Saggiatore*, 1623.
2. http://www.google.com/about/company/

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

b. Vers la gouvernance des données

Les données sont nombreuses, s'accroissent dans le temps, ont des formats très variés et proviennent de multiples sources qui relèvent de départements différents de l'entreprise… On voit ici que la difficulté n'est pas seulement de traiter mais d'identifier et de collecter ces données qui sont, à l'intérieur de l'entreprise, dispersées entre de multiples départements, disparates quant à leurs formats et souvent difficiles à recenser.

Les entreprises sont organisées en départements distincts les uns des autres, qui ne communiquent que de façon limitée et formelle : chacun produit des données à sa façon sans qu'on cherche à uniformiser leur format ou à les mettre en relation. De plus, elles sont produites pour un usage très spécifique, sans qu'on soit conscient qu'elles puissent avoir une utilité plus générale (par exemple les données d'appel d'un call center sont enregistrées pour traiter un appel suivant du client, pas pour un usage marketing). Parfois même, ces données sont produites non pas de façon volontaire, mais comme un épiphénomène (par exemple, les données de connexion sur un site Web sont « naturellement » produites par le système d'information).

En résumé, les entreprises sont dans une situation où elles produisent une masse de données, qui souvent ne sont ni recensées (on ne sait qui produit quoi), ni stockées (elles ne sont pas enregistrées ou sont détruites très rapidement), sont pas ou très peu exploitées, et sont généralement hétérogènes et fragmentaires !

Une plaisanterie favorite chez les *data scientists* est de dire qu'ils passent 80 % de leur temps à collecter et trier les données et 20 % de leur temps… à s'en plaindre.

De plus en plus d'entreprises réalisent que ce gâchis de données représente pour elles une perte d'opportunités. Elles prennent progressivement conscience que les données sont une ressource précieuse, dont la bonne exploitation peut constituer un avantage concurrentiel, et qui doivent faire l'objet d'une politique.[1]

La gouvernance des données est la politique définie par l'entreprise en matière de collecte, de traitement et d'exploitation de ses données.

La gouvernance des données signifie que l'entreprise a la volonté de maîtriser et de gérer la masse des données qu'elle produit ou à laquelle elle a accès. Son objectif est de doter l'entreprise des moyens de trier, analyser, synthétiser et exploiter ces masses d'informations, ce qui nécessite des compétences diverses et des équipes multidisciplinaires.

Comme le dit Olivier Delabroy, Directeur de la transformation digitale d'Air Liquide :

« La question des données s'inscrit pour nous dans un cadre plus large qui est celui de la transformation digitale du groupe. Car c'est bien un enjeu de transformation dont il s'agit. Cela suppose de traiter désormais la donnée comme un *core asset* (ressource clef) du groupe, c'est-à-dire de la gérer comme les autres *assets* de l'entreprise. Il nous faudra à terme disposer d'un *Data Management System*. Cette approche aura un impact fort sur la façon dont on gère l'ensemble du parcours de la donnée : comment on la capte ou on la produit, comment on la stocke, comment on s'assure de sa qualité, comment on l'analyse, comment on la restitue et la valorise,

1. Pour ces développements, on peut se rapporter à : Jean-Rémi Gratadour, *La gouvernance des données*, Centre digital d'HEC et Netexplo Observatory, Netexplo, 2016.

en interne et à nos clients. L'erreur serait de traiter la donnée en silo car un *data scientist* isolé n'arrivera à rien. Tout l'enjeu est de réunir des compétences très différentes : le métier (le marketing par exemple), la data-science, le design et la data visualisation et de pouvoir faire travailler ensemble de manière fluide cette équipe pluridisciplinaire."[1]

Il existe deux grands domaines d'application de cette politique de données :

- la performance opérationnelle de l'entreprise qui passe par la recherche de gains de productivité (maintenance prédictive, gestion capacitaire…), le pilotage des performances de l'entreprise (tableaux de bord…) et la sécurité (sécurité industrielle, lutte contre la fraude…) ;
- le marketing au sens large : étude du marché et des clients, politique de produit, de prix, de distribution et de communication…

Tableau 4.4 Les deux grands domaines d'application d'une politique de données

La performance opérationnelle de l'entreprise	Le marketing
Productivité des hommes et des machines (y compris maintenance) Pilotage des performances Sécurité et sûreté	Étude du marché et des clients Politique produit Politique de prix Politique de distribution Politique de communication

Source : Digital Value

Exemples

- Michelin équipe les *dumpers* (tombereaux) – énormes camions à benne basculante qui permettent de transporter les minerais – de pneus qui font plusieurs mètres de diamètres. L'entreprise française a mis en place un dispositif pour récupérer les données des pneus, les modéliser et les exploiter pour obtenir des connaissances utiles pour ses clients sur les usages de ces équipements, l'exploitation optimale des flottes, l'anticipation des réparations, etc. L'objectif à terme est de collecter en temps réel ces données et d'imaginer sans *a priori* des nouveaux services que l'entreprise pourrait proposer aux exploitants.



© Dan Fleet - Wikimedia Commons

- Thales a conçu et gère le programme de sécurité urbaine *Ciudad Segura* à Mexico. 15 000 caméras permettent de surveiller les rues afin d'assurer une meilleure sécurité. Ces installations rendent possibles de développer de nouveaux services pour la municipalité de Mexico. Un traitement de l'image permet de localiser et d'identifier des véhicules dans les rues principales de la ville par la lecture automatique des plaques d'immatriculation. Une autre fonction permet d'analyser les mouvements de foule pour assurer la sécurité des manifestations. L'ajout d'un système acoustique

1. Jean-Rémi Gratadour, *Ibid.*, p.11.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

aux caméras permet, par triangulation, d'identifier le lieu où a été tiré un coup de feu et d'orienter les caméras dans cette direction. Thales a ainsi pu diminuer le temps d'intervention de la police et des secours de 12 à 3 minutes. Autant de nouveaux services qui reposent sur un traitement de l'information collectée par le système de caméras de l'entreprise.

- La filiale marketing Ocito du groupe 1000mercis propose de nombreux services de marketing mobile, y compris des campagnes de push consistant à envoyer des sms promotionnels en fonction du profil du client, de ses centres d'intérêt, de sa géolocalisation. Les cibles, le type de message et le moment de l'envoi reposent sur une analyse des comportements et des situations.

En conclusion, la vision théorique du data marketing (on a accès à une profusion de données, il suffit de les exploiter) s'affronte à la réalité contraignante des organisations. Sans gouvernance des données il sera très difficile pour le marketing d'exploiter le potentiel apporté par cette révolution.

2 Analytique de données, big data, data science et intelligence artificielle

Dans un domaine émergent comme celui de la gouvernance des données et du data marketing, on assiste à une profusion de noms et d'outils, qui évoluent d'autant plus vite que les vendeurs de solution cherchent à en renouveler l'intérêt par de nouveaux termes qui ne traduisent pas nécessairement une nouvelle réalité. Cette partie tente de clarifier les concepts associés au data marketing.

a. Analytique de données et big data

L'analytique de données (*data analytics*) est la démarche consistant à examiner des données brutes dans le but d'en révéler les relations et les structures sous-jacentes afin d'en tirer des connaissances utiles à l'action[1].

L'analytique de données utilise des méthodologies statistiques et mathématiques de façon appliquée : il s'agit, à travers des procédures de traitement de l'information, de comprendre la signification sous-jacente d'un jeu de données, pour en tirer des enseignements permettant de prendre des décisions et d'agir (par exemple l'anticipation d'un comportement des clients, la réaction à une action marketing, etc.).

Les méthodes d'analyse descriptives et explicatives recensées à la fin de la section 3 de ce chapitre relèvent de l'analytique des données. Ce n'est donc pas en soi une nouveauté. Mais cette analytique reposait sur un nombre limité de données, provenant principalement des études de marché. C'est leur nombre et la variété des sources qui donnent une nouvelle dimension à l'analytique de données. Pour comprendre ce nouveau paysage, il faut se référer à un mot qui a connu un succès certain depuis les années 2000, le big data.

1. Il serait moins jargonnant de parler d'analyse des données, mais ce terme a une signification technique restrictive en statistique, puisqu'il désigne spécifiquement des méthodes statistiques multidimensionnelles et descriptives (comme l'analyse en composantes principales ou l'analyse factorielle des correspondances).

Le big data est une appellation conceptuellement floue, qui recouvre l'exploitation statistique de masses de données plus ou moins structurées et souvent à flux continu, permettant d'interpréter l'information en quasi temps réel afin de guider l'action.

Les 3 V du Big Data ont été popularisés par le cabinet d'étude Gartner :

1. Volume : le volume de données produites est considérable et sa croissance est exponentielle. Les sources de données se multiplient, avec Internet et l'Internet des objets. Les entreprises se retrouvent donc potentiellement avec des masses considérables de données à traiter : c'est l'objet du big data.
2. Vélocité : c'est la rapidité de production de données. Les bases de données traditionnelles étaient relativement stables, s'incrémentant progressivement au fur et à mesure de l'enregistrement (souvent manuel) de données. Ici, les données sont produites de façon automatique ou semi-automatique, et de manière continue en fonction du trafic sur un site, de l'utilisation d'un objet, de l'enregistrement des activités commerciales, etc. L'enjeu est de traiter ces données à la volée.
3. Variété : les données traditionnelles étaient structurées alors que la plupart de celles dont on dispose aujourd'hui ne le sont plus (texte, images, sons, vidéos…). Les outils de traitement peuvent donc faire appel aux techniques de reconnaissance visuelle par exemple ou de traitement de la voix. La difficulté est d'exploiter des masses d'information aussi variées.

Habituellement, dans les entreprises, le rôle des statisticiens est de concevoir des *algorithmes* utilisant le minimum de données. Un algorithme est une suite d'opérations pour résoudre un problème : plus l'algorithme est économe en données, mieux il est conçu.

C'est, par exemple, le travail des actuaires dans les compagnies d'assurance : on commence le travail en se fondant sur des hypothèses (par exemple : un jeune conducteur aura plus d'accidents qu'un conducteur expérimenté, certains modèles de voiture sont plus liés à des accidents que d'autres, etc.), et on les teste avec une grande quantité de variables pour vérifier leur caractère prédictif (risque de sinistre). En épurant le modèle, les statisticiens ne gardent que les variables qui expliquent la plus grande variance (la probabilité de sinistre). Le travail des actuaires consiste donc à construire des modèles (algorithmes) qui utilisent le minimum de données pour obtenir le meilleur résultat prédictif. On applique ensuite ce modèle dans la politique de l'entreprise en ne collectant que les variables sélectionnées, par exemple sous la forme d'un formulaire court à remplir par un nouvel assuré. Moins on utilise de données, mieux c'est.

Le big data fonctionne selon un principe inverse : on ne part pas d'un algorithme, mais d'un maximum de données qu'on traite pour faire émerger des corrélations entre les variables explicatives et les variables dépendantes (celles qu'on cherche à expliquer ou prédire : sinistre, fidélité, comportement d'achat, etc.). Le modèle (algorithme) est le résultat du travail statistique et non d'hypothèses qu'on vérifie. Les variables explicatives peuvent être non seulement très nombreuses, mais de toutes sortes, et parfois très surprenantes : l'important est moins qu'on comprenne la relation de corrélation entre les variables, mais que ça marche. Plus il y a de données, mieux c'est. La démarche est contre-intuitive et remet en question une partie de l'expertise des statisticiens en entreprise qui ne partent plus des algorithmes pour traiter les données, mais de masses de données pour produire des algorithmes qu'on a du mal ensuite à expliquer.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

C'est la « mort du pourquoi » selon un auteur réputé : « Couplé à l'analytique avancée, le Big Data permet aux organisations d'identifier les perspectives significatives, concrètes et exploitables enfouies dans les données, *sans avoir à comprendre pourquoi ces perspectives se produisent.* »[1]

L'une des applications concrètes du big data est d'anticiper les évolutions des comportements des clients, et donc du marché. Autrement dit, l'une des promesses du big data est de prédire les comportements de façon individualisée, à partir d'une masse de données collectées sur chaque client, ces données fussent-elles incomplètes. Quel produit allez-vous acheter, quelle musique allez-vous écouter, quel film allez-vous apprécier ? La promesse de big data est de répondre plus vite, de manière plus fiable ou, à défaut, plus économique à ces questions.

b. Science des données et Intelligence Artificielle

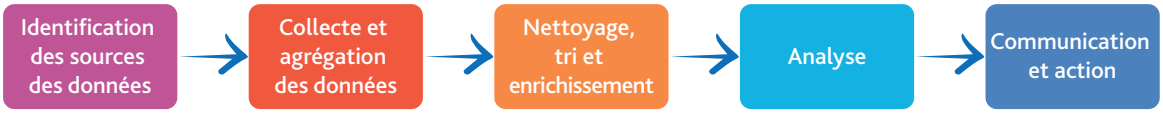
Au concept de big data, jugé trop à la mode ou trop restrictif, on préfère aujourd'hui le concept plus englobant de *data science* ou science des données.

La science des données (*data science*) est la discipline qui, s'appuyant sur les statistiques, les mathématiques et l'informatique consiste à collecter, agréger, nettoyer et classer les données, les analyser, les interpréter et en communiquer le résultat.

Une plaisanterie dit que quand les statisticiens en ont eu assez d'être mal payés, ils se sont fait appelés *data scientists*. Effectivement, les métiers et les expertises peuvent sembler très proches, mais la différence reste néanmoins sensible. Un *data scientist* n'est pas seulement un homme ou une femme expert sur le traitement des données, c'est un organisateur capable de mettre en musique une politique de données, de la collecte aux recommandations.

Il s'agit donc d'avoir une approche intégrée des données afin de les collecter, de les trier, de les classer, d'appliquer des procédures d'analyse approfondies, d'interpréter les résultats et de leur donner une forme utilisable par les managers, notamment à travers des techniques de visualisation.

Figure 4.11 Schéma du parcours des données



Quant à l'avenir de la data science, les spécialistes considèrent qu'il va être influencé par l'essor des techniques d'intelligence artificielle et d'apprentissage automatique (*machine learning*).

L'intelligence artificielle est une discipline qui travaille sur les méthodes et les programmes informatiques permettant de résoudre des tâches complexes que les êtres humains accomplissent aujourd'hui en utilisant des processus mentaux de haut niveau (comme l'apprentissage et le raisonnement).

1. Bill Schmarzo, *Big Data. Tirer parti des données massives pour développer l'entreprise*, Editions First, 2014, p. 57 (édition originale : *Big Data. Understanding How Data Powers Big Business*, Wiley, 2013).

Apprendre signifie qu'on n'applique pas de façon mécanique des règles, mais qu'on est capable de définir des règles par expérience, autrement dit d'adapter ses analyses et ses comportements en fonction des données qu'on doit traiter et en fonction des résultats obtenus. C'est cette capacité qu'on s'efforce de faire partager aux machines.

La renaissance de l'intelligence artificielle, après deux décennies d'impasses (qu'on a appelées « l'hiver de l'intelligence artificielle »), est principalement venue du courant de recherche qui travaille sur les *réseaux de neurones artificiels*.[1] Les moteurs de recherche, les domaines très étendus de la reconnaissance visuelle et vocale, ou bien encore les traductions automatiques fonctionnent tous sur ce modèle, de même qu'une grande partie des systèmes de réponse aux questions en langage naturel (les fameux bots).

Cette forme d'intelligence artificielle ne s'appuie pas sur des systèmes experts (un corpus de connaissances), mais sur le traitement statistique massif d'informations à travers un processus d'apprentissage itératif. Plus clairement : la machine traite les données et donne des réponses à partir d'un algorithme initial ; on lui indique quelles réponses sont vraies et fausses ; elle corrige son traitement pour aboutir aux bonnes réponses ; on lui donne de nouveaux jeux de données, elle se trompe à nouveau, et se corrige à nouveau en fonction des réponses qu'on lui donne… jusqu'à ce qu'elle ne se trompe plus ; on peut alors repartir dans un cycle où on lui demande des traitements de complexité supérieure. C'est la capacité du programme à corriger son propre mode de traitement pour aboutir à la bonne réponse qu'on appelle le *machine learning*, ou apprentissage automatique.

Pour que l'apprentissage s'effectue, le programme a besoin de beaucoup de données. Moins il y a de données, moins la machine est intelligente, c'est-à-dire moins elle est capable de fournir les bonnes réponses à de nouveaux jeux de données. Non seulement cette forme d'intelligence artificielle est adaptée pour le traitement de masses considérables de données, mais elle requiert ces quantités pour devenir intelligente. Plus il y a de données, mieux c'est : l'intelligence artificielle est le complément nécessaire de la production continue et massive de données.

Le développement de l'intelligence artificielle est porteuse de nouveaux usages. On assistera dans les années qui viennent à un accroissement considérable de la capacité à traiter des masses d'information pour fournir des connaissances, des prévisions (anticipation), des prescriptions (recommandations) et pour actionner des robots.

Pour le marketing, le développement de l'intelligence artificielle signifie qu'on sera amené à automatiser de plus en plus des tâches qui s'appuient sur l'expertise humaine comme justement l'analyse des données ou la détermination des décisions à prendre. Toute une partie de l'interaction avec les clients pourra être laissée aux machines, tels les *chatbots*.

1. Un terme métaphorique : les neurones en question sont des fonctions mathématiques et n'ont pas de réalité physique.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

MINI CAS

House of cards et le big data



© Featureflash Photo Agency - Shutterstock.com

Netflix est une entreprise qui diffuse des films et des séries en ligne sur un modèle d'abonnement mensuel. Son chiffre d'affaires est de 8,3 milliards de dollars en 2016 avec 94 millions d'abonnés à travers le monde.

Mais Netflix est sans doute la première entreprise dans les médias à prendre très au sérieux le traitement de masses de données. À chaque fois que vous, en tant que client, faites quelque chose sur Netflix (un événement), l'entreprise le sait, l'enregistre et le traite.

Par exemple :

– le type de vidéo que vous regardez,

– lorsque vous mettez sur pause, revenez en arrière ou passez rapidement,

– la façon dont vous regardez une série (premier visionnage sans lendemain, visionnage dans son intégralité, visionnage compulsif, étalé, etc.),

– le jour et l'heure de votre visionnage,

– l'appareil de visionnage utilisé,

– votre évaluation,

– le type de recherche que vous faites sur leur moteur,

– le comportement que vous avez sur le site…

Ces masses de données sont importantes pour chaque utilisateur et chaque contenu : elles sont colossales quand on les multiplie par le nombre d'abonnés et de contenus.

Toutes ces informations ne permettent pas de comprendre immédiatement les raisons pour lesquelles vous avez ce comportement. Mais tout le travail des analystes consiste à passer du descriptif à l'explicatif. Tous les contenus diffusés sur Netflix sont « tagués », c'est-à-dire qu'on a identifié les acteurs, le metteur en scène, le type de film et de nombreux qualificatifs détaillés de contenu, séquence par séquence. En mettant en relation ces données, on peut savoir le type de film qu'aime chaque client, mais plus encore ce qui l'incite à regarder, à cesser de regarder, à s'arrêter, à reprendre. À l'exception des évaluations, l'ensemble de ces données sont comportementales (un abonné qui regarde l'ensemble d'une série l'a sans doute beaucoup plus appréciée qu'un autre qui s'est arrêté au premier épisode…).

Cette analyse des comportements rend très efficace les recommandations et les mises en avant de contenu par Netflix. Plus l'entreprise vous propose un contenu que vous appréciez, plus vous utiliserez le service, et plus vous lui serez fidèle, ce qui est essentiel pour Netflix, car l'abonnement mensuel se fait sans engagement de durée.

Mais ce travail d'analyse de masses de données ne s'arrête pas aux recommandations, il aide également Netflix à financer la production de contenu propre. Les deux premières saisons de *House of Cards* ont coûté 100 millions de dollars à produire. Un pari très risqué pour tout producteur… et beaucoup moins pour Netflix :

– la version originale britannique de *House of Cards* a eu du succès sur Netflix ;
– les thrillers politiques sont populaires sur Netflix ;
– Kevin Spacey est un acteur très apprécié par les abonnés, dont les profils sont proches de ceux qui apprécient les thrillers politiques. Une même analyse est faite sur les autres acteurs principaux et sur le réalisateur, David Fincher : ceux qui ont vu et apprécié le House of Cards britannique ont de fortes chances d'apprécier Kevin Spacey et les films de David Fincher.

Netflix s'est donc appuyé sur une expertise relative aux goûts et préférences de ses utilisateurs pour valider un projet de série, choisir les acteurs et le réalisateur, et définir le type de produit susceptible de plaire à des segments de clients spécifiques. Plus encore, Netflix a pris en compte le coût de la série en modélisant son impact possible sur le recrutement et la fidélisation de ses abonnés. Enfin, afin d'attirer les abonnés, Netflix a diffusé 10 versions de bandes-annonces adaptées à chaque segment de client visé.

La série événement a totalisé 33 nominations aux Emmy Awards et 8 nominations aux Golden Globe et Netflix a considéré que la série lui avait apporté plus de deux millions de nouveaux abonnés lors du trimestre de lancement. L'entreprise a aujourd'hui un budget d'investissements dans ses propres productions de 6 milliards de dollars pour 2017… et utilise toujours le Big Data pour sélectionner les projets qui sont susceptibles de plaire à son public.

Sources : David Carr, « Giving viewers what they want, » *New York Times*, 24 février 2013, Zach Bulygo, « How Netflix Uses Analytics To Select Movies, Create Content, and Make Multimillion Dollar Decisions, » *Kissmetrics*, 2013 (https://blog.kissmetrics.com/how-netflix-uses-analytics/).



©Netflix - Wikimedia Commons

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

FOCUS

Les chatbots, un cas d'application de l'intelligence artificielle

Les chatbots (agents conversationnels) sont des programmes informatiques qui simulent des conversations intelligentes avec des êtres humains, à travers l'image (avatar), la voix ou le texte.

Ces outils deviennent de plus en plus populaires sur des systèmes de messagerie instantanée comme Facebook Messenger.

Certains bots sont programmés pour être purement factuels, d'autres pour donner une apparence humaine, avoir une personnalité ou de l'humour (Siri d'Apple, Bus Uncle à Singapour…).

Exemples

Alexa d'Amazon est un assistant IA dans l'appareil Echo d'Amazon, capable d'écouter et de comprendre l'utilisateur afin de lire de la musique, des podcasts ou des livres audio, de faire des listes de course et de commander en ligne, de régler des alarmes et de gérer la domotique, de donner la météo, le trafic et d'autres informations en temps réel.

Pour promouvoir son film Zootopia, Disney a lancé un chatbot incarnant l'enquêtrice Judy Hopps sur Facebook Messenger. Les fans peuvent bavarder individuellement avec elle afin de résoudre un crime. Le temps moyen d'interaction est de 10 minutes, ce qui est exceptionnel pour une opération promotionnelle.

Ils permettent d'interagir avec les clients pour leur faciliter un processus (paiement, etc.), leur faire des recommandations, personnaliser l'expérience, accroître leur implication et collecter des informations sur leurs demandes et leurs comportements.

Leur usage dans les services clientèles tend à se développer très fortement car ils peuvent alléger la tâche des opérateurs dans la réponse à toutes les questions simples.

En introduction du chapitre 10, nous présentons l'exemple d'une banque singapourienne qui a confié la totalité de son service à des chatbots.

Bon nombre d'inquiétudes viennent de la peur de ce qu'on appelle l'*intelligence artificielle forte*, c'est-à-dire la capacité qu'auraient les machines, en plus de réaliser des taches cognitives complexes, à être conscientes d'elles-mêmes et à se fixer des objectifs : autrement dit à être un double de l'homme. Cette perspective n'est pas à exclure, mais les développements actuels de l'intelligence artificielle n'en prennent pas le chemin. On réussit de mieux en mieux à tromper les hommes dans l'échange avec les machines, mais on ne fait que simuler un comportement « humain » en apprenant à la machine à analyser les signaux émis par les êtres humains et à émettre ensuite des signaux que ces derniers interpréteront à tort… comme étant humains (par exemple Siri sur un smartphone). Les programmes d'intelligence artificielle produisent, par traitement statistique, des réponses intelligentes, mais cela ne signifie pas que la machine « pense » (une dissociation inédite pour nous). D'intelligence artificielle forte, on n'en voit pas aujourd'hui le début d'une réalisation.

En revanche, l'intelligence artificielle faible, qui consiste à développer des méthodes et des programmes pour résoudre des tâches cognitives complexes et spécifiques (comme la reconnaissance visuelle, le traitement du langage, etc.) connaît bien un développement sans précédent.

Alors que l'intelligence humaine est finie, la capacité de traitement de la machine s'améliore tous les jours. Ce que la machine ne peut pas faire aujourd'hui, elle sera sans doute capable de le faire demain, plus vite, mieux et moins cher. Les sujets complexes du marketing sont encore hors de portée, mais des raisonnements (par exemple, l'analyse de données) et des actions spécifiques (par exemple, la relation client ou la publicité programmatique) ne le sont pas, ou plus.

D'aide à la décision, les programmes d'intelligence artificielle basculent progressivement vers la prise de décision. Faut-il s'en inquiéter ?

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.



Supermarché virtuel (trompe l'œil) Tesco dans le métro de Séoul, permettant de passer commande sur son smartphone.

Partie 2

Utiliser les leviers du marketing-mix

Le marketing dispose de quatre grandes familles de moyens d'action. Les deux premières concernent l'offre que l'entreprise va faire à ses clients potentiels, d'une part en termes de caractéristiques du produit (chapitre 5), d'autre part en termes de prix de vente (chapitre 6). Les deux autres ont pour objet de stimuler la demande des produits de l'entreprise. Ce sont : la politique de distribution (chapitre 7) et la communication sous ses différents aspects (chapitres 8 et 9).

Plan de la partie

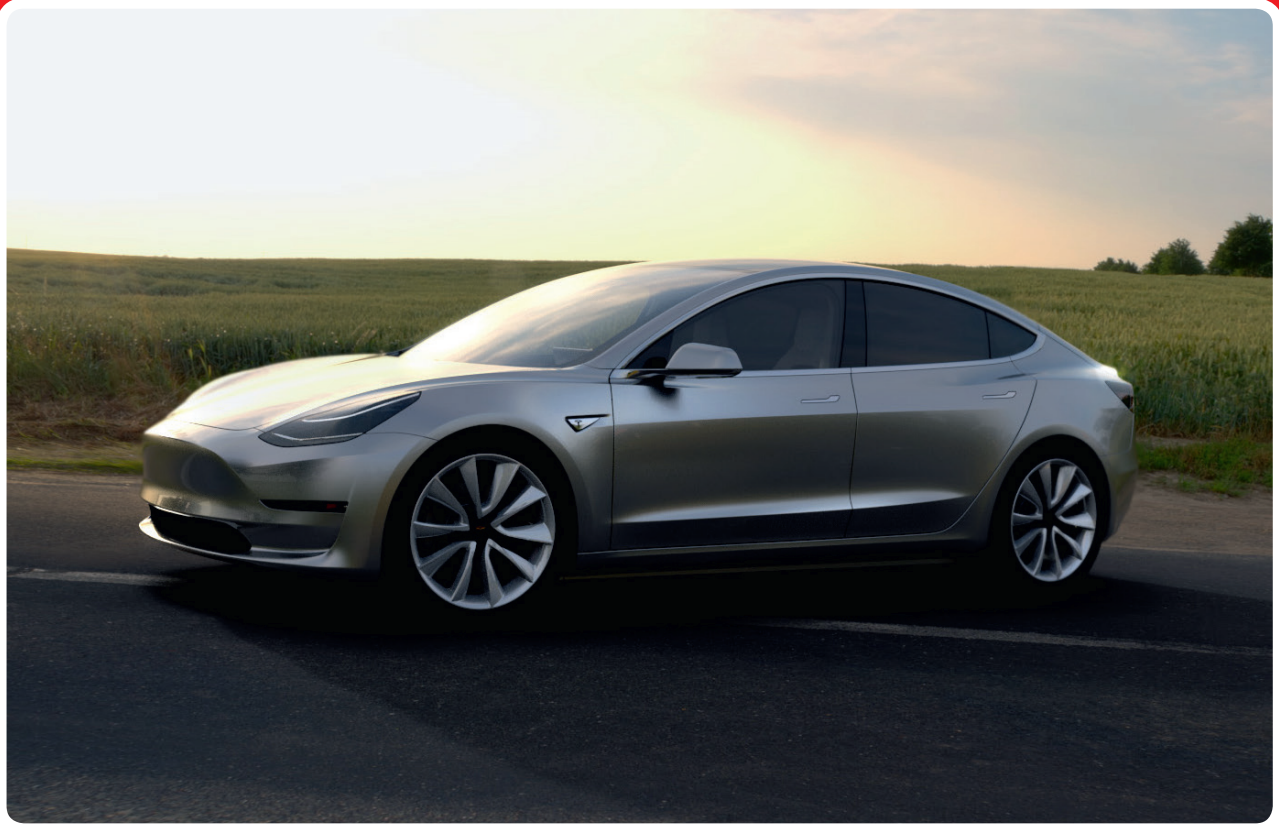
Chapitre 5 La politique de produit 185

Chapitre 6 La politique de prix 241

Chapitre 7 Distribution et politique de distribution 297

Chapitre 8 Les fondamentaux de la communication 395

Chapitre 9 Publicité, promotion des ventes et marketing direct 423



Tesla Model 3 © Tesla

Comment Tesla réinvente l'automobile

Dans une industrie où la taille est cruciale en raison des économies d'échelle, personne – ou presque – ne donnait une chance de succès à Tesla Motors, une petite startup qui ambitionnait de créer une voiture électrique. Elon Musk, le Sud-Africain fondateur de Paypal, après avoir été un des investisseurs fondateurs, en prit le contrôle en 2008 et transforma le projet en une aventure de dimension épique.

La Roadster Tesla, qui sort en 2008, n'est pas une simple voiture électrique, c'est une voiture de sport capable d'atteindre 100 km/h en 3,9 secondes, avec une autonomie de 340 km. La Model S, une berline sportive (100 km/h en 2,7 secondes !) sort en 2012, le Model X, un SUV, en 2015 et la Model 3, plus sage, en 2017.

Ce dernier véhicule vendu 35 000 dollars avant bonus à l'achat (le prix le plus accessible de la gamme) a bénéficié de… 180 000 précommandes dans les premières 24 heures suivant son annonce, ce qui en a fait, avant même sa sortie, le modèle le plus populaire de Tesla. L'objectif est d'en produire 500 000 exemplaires en 2018. Le succès de ce modèle vient des avantages technologiques de Tesla (blocs de batterie hypersophistiqués, réseau de recharge électrique), de son design sexy, de son ergonomie, de ses interfaces électroniques ou encore de son pilotage automatique. C'est une offre *fortement différenciée* qui illustre une stratégie de produit *premium* dans chacune de ses dimensions (intangibles, tangibles et de service). Tesla, dont les ventes sur le marché américain représentent à peine 1,5 % de celles de Ford ou de General Motors, a atteint une capitalisation de 50 milliards d'euros… équivalente ou supérieure à celle de ses deux concurrents.

Chapitre 5

La politique de produit

La politique de produit consiste à concevoir, gérer et renouveler ce que l'entreprise vend à ses clients, qu'il s'agisse d'un bien ou d'un service.

Ce chapitre définit dans un premier temps ce qu'est un produit au sens marketing. Il distingue le concept-produit, la formule et les performances ou avantages-produits (section 2). Les deux sections suivantes décrivent les politiques de design et de packaging, ainsi que les services associés à l'offre qui ont une importance croissante. La section 5 se penche sur les spécificités des produits numériques et des produits connectés. La politique de produit inclut la gestion de la gamme, du cycle de vie et de la diffusion des innovations (sections 6 et 7). On conclut avec le développement des nouveaux produits, qui sont un des aspects fondamentaux de la politique de produit.

Plan du chapitre

Section 1
Qu'est-ce qu'un produit ? 186

Section 2
Le concept-produit, la formule, les performances et l'avantage-produit 192

Section 3
Les politiques de design et de packaging 199

Section 4
Les services associés au produit 206

Section 5
Les produits numériques et les objets connectés 209

Section 6
La politique de gamme 220

Section 7
Le cycle de vie des produits et des marchés 225

Section 8
Le développement des produits nouveaux 230

SECTION 1

QU'EST-CE QU'UN PRODUIT ?

1 Toute offre sur un marché est un produit

a. La diversité des produits

Un produit est une offre présentée sur un marché, qu'elle soit un bien ou un service.

Définir un produit comme un bien de grande consommation vendu sur un marché est une approche trop réductrice. Les produits peuvent être tout autant des biens industriels ou *business to business* (B to B) : un Airbus est un produit, tout comme la fusée Ariane, une rame de TGV, un serveur informatique, un immeuble de bureau ou une machine-outil. Au même titre qu'une lessive, ils peuvent faire l'objet d'une politique de marketing.

De la même façon, un produit peut être également un *service*. Un contrat d'assurance est un produit, de même qu'un service bancaire, une nuit d'hôtel, un transport aérien, une émission de radio ou un abonnement téléphonique.

Des *prestations complexes* ou des *objets culturels* peuvent être compris comme des produits : une exposition dans un musée, un film, un album de musique, une représentation théâtrale, une prestation médicale, un magazine ou un quotidien d'information, un livre sont des produits qui peuvent faire l'objet d'une politique de marketing.

Une *organisation* peut également être un produit dès lors qu'elle est présentée comme une offre sur un marché : si une grande exposition organisée par Le Louvre est un produit, le musée du Louvre lui-même est un produit qui peut faire l'objet de campagnes de communication, dont on peut fixer des objectifs en termes de nombre de visites ou de pénétration de certaines cibles (visiteurs scolaires, touristes japonais…) et qu'on peut même vendre à l'export (le Louvre d'Abou Dhabi). Un pays ou une destination sont également des produits qu'on peut promouvoir.

Exemple

L'office de Tourisme d'Israël a lancé en 2017 non pas une campagne pour promouvoir le pays dont la perception est contrastée, mais une double destination : Tel Aviv et Jérusalem. Chacune de ces deux villes a été présenté comme un produit, typé et clairement positionnée pour en montrer la complémentarité (ou l'opposition) : Tel Aviv, la ville de la plage, des sorties, du style de vie branché et gay friendly et Jérusalem, la ville religieuse et antique. Quant au slogan, il coulait de source : « Un voyage, deux destinations. ».

Ce sont donc moins les caractéristiques intrinsèques d'un produit qui permettent de l'identifier et de le définir comme tel, que le contexte et la situation dans laquelle il se trouve. *C'est le marché qui crée le produit, ou plus précisément qui donne à un discours, un bien, un service, une personne ou une organisation, une nature de produit.*

FOCUS

Toute offre sur un marché est un produit

Dans cet ouvrage, nous entendons par produit toute offre sur le marché, qu'elle soit un bien ou un service, alors que beaucoup entendent par produit un bien (on distingue alors produit et service), ce qui nous semble trop limitatif. Comme on le verra, une politique de produit concerne tout autant une offre de service (intangible) qu'un bien (tangible).

b. Les produits sont souvent un mix de biens et de services

Il est rare de trouver des biens et des services « purs ». Les biens comportent généralement une part de service et les services sont souvent liés à des biens (voir figure 5.1).

1° Les biens comportent une part variable de service

On peut distinguer dans l'offre de biens :

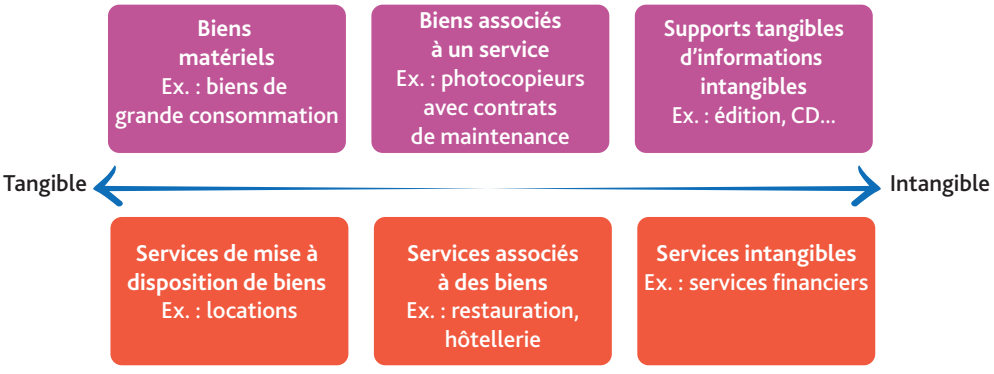
- ceux qui sont *purement matériels*, comme les biens de grande consommation, les biens alimentaires… ;
- ceux qui sont par nature *accompagnés d'une prestation de service*, comme la construction immobilière, l'informatique d'entreprise et de façon plus générale les produits industriels complexes ;
- ceux qui ne sont que le *support matériel d'une offre intangible* comme *l'édition*, la presse et les *médias*, les CD musicaux ou les DVD. On n'achète pas un journal pour le papier ni un CD pour le support en plastique, mais pour l'information qu'ils contiennent.

2° Les services sont plus ou moins liés à des biens

Les services peuvent ainsi :

- *être principalement intangibles*, comme les services financiers, le conseil, la coiffure… ;
- *s'appuyer sur des éléments matériels*, comme la restauration, l'hôtellerie, les transports, les logiciels informatiques… ;
- consister dans la *mise à disposition de biens matériels*, comme tous les services de location ou la distribution.

Figure 5.1 Biens et services offrent un mix d'éléments tangibles et intangibles



© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

MINI CAS

Les hommes politiques sont-ils des savonnettes ?



Lors de chaque élection politique importante, le débat revient sur les vertus, et plus souvent sur les méfaits, du marketing politique. Celui-ci traiterait les hommes et les femmes politiques « comme des savonnettes », c'est-à-dire comme un produit sur un marché. Ce débat existe également pour ce qu'on appelle les biens culturels, avec une distinction tranchée entre ce qui relève de l'art et de la création et ce qui relève du marketing.

D'un point de vue purement technique, l'homme ou la femme politique ou l'œuvre d'art peuvent être étudiés comme des produits dès lors qu'ils sont sur un marché où se rencontrent offre et demande. Les élections sont un moment de rencontre entre une offre politique et une demande des électeurs qui conduit à sélectionner des candidats concurrents et à en écarter d'autres. C'est selon ces termes que l'économiste Joseph Schumpeter analysait les élections dans une démocratie : il décrivait les chefs de parti comme des entrepreneurs sur un marché[1]. De la même façon, les artistes vendent leur création sur un marché et les œuvres d'art sont l'objet de transactions financières dans les galeries ou les salles de vente.

Mais si le marché crée le produit, tout ce qui tient lieu à un moment ou à un autre d'offre sur le marché ne peut pas pour autant être compris dans sa seule dimension de produit parce que le marché n'est lui-même qu'un aspect partiel, secondaire ou marginal des échanges sociaux. Réduire une œuvre d'art à sa seule dimension de produit sur le marché de l'art, ou l'homme ou la femme politique à sa dimension de produit sur le marché électoral est sans doute – on peut l'espérer – passer à côté de l'essentiel.

En matière de marketing politique ou de marketing des biens et services culturels, la tâche du responsable marketing est généralement de présenter son « produit » sous son meilleur jour. Le marketing politique et culturel exclut généralement la conception du produit de son champ de compétence – pourtant un aspect fondamental d'une politique marketing : on devrait ainsi plus justement parler de communication que de marketing.

1. Joseph Schumpeter, *Capitalisme, socialisme et démocratie* [1941], Payot, 1990.

2 Les produits sont porteurs de sens et de valeur

Le produit est au cœur des préoccupations du marketing, mais on aurait tort de le réduire à ses aspects tangibles ou fonctionnels. Il s'insère et prend sa signification dans un échange social.

a. Le marketing s'intéresse au produit « tel qu'il est perçu », non « tel qu'il est »

Pour Peter Drucker :

« Il n'y a qu'une bonne façon de définir le propos d'un business : créer des clients. La perception par les entreprises de ce qu'elles produisent n'est déterminante ni pour leur avenir, ni pour leur succès. C'est la perception qu'ont les clients de ce qu'ils achètent, de la valeur de ce qu'ils achètent qui est décisive. C'est bien cette perception des clients qui définit une affaire, ce qu'elle produit et ses chances de succès[1]. »

Comme Peter Drucker y invite, le responsable marketing va s'intéresser prioritairement au produit tel qu'il est perçu et aux facteurs susceptibles d'influencer cette perception. Les caractéristiques objectives du produit sont bien sûr importantes pour lui, mais dans la mesure où, de façon directe ou indirecte, elles influencent la perception du client.

Par exemple, des tests peuvent montrer que l'odeur d'une lessive communique mal l'impression de fraîcheur et de propreté. Bien que cette caractéristique du produit (l'odeur) n'ait aucune importance sur sa performance objective, elle en a pour l'évaluation que le client fait de cette performance et donc pour le responsable marketing. De la même façon, dans les services, l'environnement visuel d'un point de vente (agence de voyage ou agence bancaire, par exemple) donnera ou non une impression de professionnalisme et de qualité de service au client, bien qu'il n'ait aucun rapport direct avec les performances objectives du service.

Notre conseil

Un responsable marketing doit toujours s'efforcer de voir le produit à travers les yeux du client : c'est bien là le cœur de l'orientation marketing et le secret d'une politique de création de valeur. Il lui faut éviter deux écueils :

- Négliger la partie « production » de l'organisation, ce qui peut conduire à des problèmes de fabrication, de qualité, de logistique, de réalisation du service qui vont au final avoir un impact négatif sur la perception du client.
- Accepter des arbitrages successifs en raison de contraintes internes qui vont dénaturer la « proposition de valeur » aux yeux du client.

b. Les produits ont une valeur d'usage et une valeur de signe

On doit distinguer la valeur d'usage d'un produit, c'est-à-dire sa dimension fonctionnelle, qu'on étudiera dans les sections suivantes, et la valeur de signe.

Un produit ne nous attire pas simplement par ce qu'il est objectivement, mais également par ce qu'il représente et il nous déplaît pour les mêmes raisons.

Tous les produits ont une dimension symbolique, même si l'investissement symbolique est très variable en fonction des produits et des clients.

Exemple

Depuis 1993, Paul a construit son succès sur l'évocation de l'univers traditionnel de la boulangerie : devanture et décoration traditionnelles, éléments symboliques présents dans les points de vente (gerbes de blé, moules en cuivre, paniers d'osier…), produits de qualité… « Paul propose un voyage dans le temps pour le prix d'une baguette », vante le dossier de presse de l'entreprise. Aujourd'hui, Paul, c'est 620 boutiques dans 30 pays offrant des produits « fabriqués dans le plus grand respect de la tradition boulangère », selon la marque. La valeur d'image des produits vendus par Paul (« boulangerie traditionnelle ») est décisive pour la perception des clients.



Paul, qui est une grande chaîne de vente de pain et pâtisserie, met en avant l'image de boulangerie traditionnelle à travers son décor, la disposition des produits, l'uniforme des vendeurs…
© PAUL/Thierry Malty.

1. Peter Drucker, *The Practice of Management*, 1954, p. 37. Nous traduisons.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Les produits industriels B to B dont on se plaît à répéter que leur achat est décidé rationnellement à partir de critères purement économiques ont eux aussi, une dimension parfois symbolique. L'architecture très moderne ou à l'inverse très conservatrice d'un siège social, ou encore l'acquisition d'un avion d'affaires, témoignent de la réussite de l'entreprise, de sa volonté de progrès, du modernisme, bref des valeurs de ses dirigeants qui projettent dans ces achats l'image d'efficacité et de performance dont ils rêvent.

La dimension symbolique des objets a existé de tout temps et dans toutes les sociétés, mais son caractère (magique, religieux, de distinction sociale, de modernité, etc.) varie avec l'objet concerné. Elle peut être liée à leurs fonctions bien que les sémiologues soulignent la relative indépendance entre le signifiant et le signifié, c'est-à-dire ici entre l'objet (signifiant) et ce qu'il représente (signifié).

Exemple

- James Cook, dans le récit de ses trois voyages en Polynésie (1769-1778), a observé que sur l'île de Tahiti les plumes rouges, utilisées pour les parures, avaient une valeur considérable car elles étaient un signe de prestige et de pouvoir et il recommandait aux prochains explorateurs qu'ils se munissent de tels objets. Revenant dix ans plus tard à Tahiti, le lieutenant Watts, membre de la dernière expédition de Cook, notait : « Les plumes rouges dont [les Tahitiens] faisaient grand cas autrefois, n'étaient plus alors d'aucun prix à leurs yeux ; ils les acceptaient comme présents, mais ils ne voulaient rien donner en échange[1] ». L'afflux de ces objets apportés par les navires européens leur a progressivement fait perdre leur rareté et donc leur attrait.

La rareté est une qualité qui permet de donner une valeur symbolique particulière aux objets. L'économiste Thorstein Veblen avait déjà souligné en 1899 que la consommation a une dimension de représentation : des produits sont achetés ou consommés parce qu'ils permettent d'abord de se différencier des autres ; c'est ce qu'il appelait la consommation ostentatoire[2]. Cette idée a été reprise et développée en France par Pierre Bourdieu dans son analyse de la formation sociale du goût[3]. Selon le sociologue français, le sens esthétique n'est pas la résultante de catégories transcendantes mais de stratégies et de positions sociales. La *distinction* permet de s'identifier et de se distinguer des autres. Le besoin de distinction va se traduire dans des comportements sociaux et des habitudes de consommation.

Exemple

- Les fabricants de *sneakers*, qui vendent leurs produits à des millions d'exemplaires à travers le monde ont mis en place depuis quelques années une politique de rareté sur des séries limitées. Nike s'est ainsi associé avec le rappeur Kanye West (alias Yeezy) pour produire la Nike Air Yeezy qui s'inspire du modèle porté par Michael J. Fox dans *Retour vers le futur*. Le modèle, vendu 215 dollars en édition limitée, est en rupture de stock en quelques minutes. La star rejoint Adidas en 2015 et lance la gamme des Yeezy Boost. Son modèle Yeezy

1. Récit du lieutenant Watts sur le vaisseau Lady Perhyn, in *Le Voyage en Polynésie*, édité par Jean-Jo Scemla, Robert Laffont, 1994, p. 334.
2. Thorstein Veblen, *Théorie de la classe de loisir* [1899], Gallimard, « Tel », 1979.
3. Pierre Bourdieu, *La Distinction : critique sociale du jugement*, Gallimard, 1979.

Boost 350 est épuisé en 12 minutes et Instagram voit alors une floraison de selfies exhibant le modèle aux pieds des heureux élus. En créant de la rareté et le buzz autour de cette rareté (surtout quand il est initié par un couple d'influenceurs comme Kanye West et l'inévitable Kim Kardashian), les fabricants utilisent les séries limitées afin de nourrir l'intérêt pour leurs produits de masse.

La déconnexion entre valeur d'usage et valeur de signe n'est pas sans risque. Le produit est en effet un élément déterminant du marketing-mix et il est difficile de soutenir une image sans s'appuyer sur des produits forts.

Exemple

- Le groupe LVMH ne parle plus, depuis le milieu des années 1990, de ses produits comme de « produits de luxe » mais de « produits de haute qualité ». L'entreprise cherche ainsi à fonder sur des éléments plus tangibles la valeur de ses marques, du moins à convaincre ses clients que le prix des produits est justifié par leur qualité supérieure. La marque Louis Vuitton, qui réalise à elle seule plus de 7 milliards d'euros de chiffre d'affaires, aime ainsi à mettre en avant son savoir-faire… artisanal.

c. La politique de produit est fondamentale dans la politique marketing

La politique de produit est généralement une des composantes principales d'une stratégie de marketing pour deux raisons. La première est qu'il est très difficile – pour ne pas dire impossible – de faire du « bon marketing » avec un mauvais produit, c'est-à-dire avec un produit qui répond mal aux attentes des clients. La seconde raison est que la politique de produit est souvent, parmi toutes les composantes d'une stratégie de marketing, celle qui implique les investissements les plus lourds, et par conséquent celle où les erreurs sont les plus coûteuses et les plus difficiles à corriger.

Exemple

- La conception d'un nouveau modèle de voiture exige plusieurs années de travail des bureaux d'étude et souvent quelques milliards d'euros d'investissements. Si le modèle ne plaît pas aux acheteurs potentiels, il n'y a pratiquement rien à faire pour le sauver et la perte est considérable.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

SECTION 2

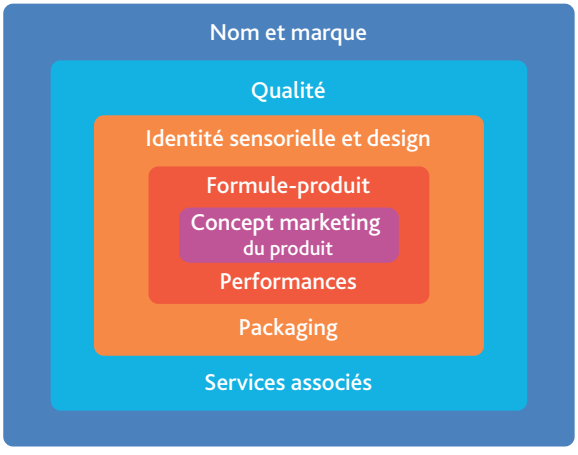
LE CONCEPT-PRODUIT, LA FORMULE, LES PERFORMANCES ET L'AVANTAGE-PRODUIT

1 Les différentes dimensions du produit

On peut décrire le produit en dissociant ses différentes caractéristiques qui sont toutes constitutives de l'offre à des degrés divers. On peut distinguer (figure 5.2)[1] :

- le concept marketing du produit ;
- la formule-produit, c'est-à-dire les composantes du produit ;
- ses performances ;
- son identité sensorielle (goût, toucher, odeur, sonorité, apparence) et son design ;
- son packaging, qui constitue l'emballage du produit physique les composantes du produit ;
- la qualité globale de l'offre ;
- les services associés au produit sous forme de conseil, d'information-produit, de service après-vente, etc. ;
- le nom du produit et la marque qui expriment des valeurs et un univers symbolique.

Figure 5.2 Les différentes dimensions du produit



En termes marketing, ces caractéristiques et dimensions doivent se traduire par un *avantage-produit* perçu par les clients.

1. La qualité et la satisfaction sont traitées dans le chapitre 10 consacré au marketing relationnel, section 2, tandis que le nom et l'identité de marque sont abordés dans le chapitre 15 qui porte sur les politiques de marque.

2 Le concept marketing du produit

Le concept-produit est l'idée centrale qui caractérise un produit, exprimée en termes de bénéfices clients.

Exemples

- Copelican est un service d'expédition de colis qui permet aux particuliers, *via* une plate-forme collaborative, d'envoyer des objets en toute confiance en passant par des voyageurs qui réalisent le trajet en question.
- Swiffer est un ensemble de produits de nettoyage qui, en créant une force électrostatique, permettent d'attraper et de retenir trois fois plus de poussière que les produits traditionnels.

a. Le concept-produit s'exprime dans les termes du client et non dans ceux du producteur

L'expression du concept marketing du produit est différente de sa description technique. Dans l'industrie pharmaceutique par exemple, les produits sont définis en fonction de leurs molécules alors que pour le consommateur, ils le sont par leur effet, c'est-à-dire par les bénéfices qu'ils leur apportent. Dans un concept-produit, les éléments techniques, s'ils sont mentionnés, ne viennent qu'en appui à des bénéfices.

b. Le concept-produit peut évoluer au cours du temps et en fonction de la politique marketing

Le concept marketing d'un produit ou d'une catégorie de produits doit être défini pour durer, mais il peut cependant évoluer dans le temps.

C'est le sort de la plupart des biens ou services de grande consommation qui se banalisent assez vite, ce qui oblige à un effort permanent d'innovation. Parfois même, le concept marketing d'un produit peut connaître une transformation radicale.

Exemples

- Le vinaigre blanc est un produit banal et peu cher (0,40 € le litre chez Lidl), qu'on utilise pour la conservation (cornichons par exemple) ou comme un « truc de grand-mère » pour détartrer, désinfecter ou désodoriser. Le goût des choses simples et la méfiance à l'égard des produits industriels ont conduit à l'éclosion d'offres repensées et résolument vintage, comme les produits Briochin ou la gamme *The Fabulous* de Starwax, qui mettent en avant l'efficacité simple du vinaigre comme produit ménager (à 3,50 € la bouteille de vinaigre blanc de 750 ml, mais avec un pulvérisateur).
- Lorsqu'Aristide Boucicaut a créé le premier grand magasin, *Au Bon Marché*, en 1869, il a inventé un nouveau format de distribution : les clients peuvent y flâner en toute liberté et toucher la marchandise, les prix sont fixes et bas, l'assortiment est très large. Cette formule révolutionnaire s'est progressivement usée, les coûts de gestion augmentant alors que de nouveaux formats très agressifs sur les prix, comme les hypermarchés, se développaient. Pour survivre dans ce nouvel environnement concurrentiel, les grands magasins ont dû radicalement changer de concept pour se positionner dans le haut de gamme, à l'image du Bon Marché, désormais propriété de LVMH, qui est devenu le grand magasin de luxe de la Rive gauche.

Notre conseil

Il faut toujours exprimer un concept-produit en termes de bénéfice clients, c'est-à-dire à travers les yeux du client. C'est la meilleure façon de passer d'une orientation de production à une orientation marketing. Cela permet également d'évaluer la force du concept et de réaliser des tests de concept. Si un produit a plusieurs types de clients (consommateurs ou entreprises, acheteurs, distributeurs…), il peut être utile de bien affiner le concept-produit en fonction du public auquel il s'adresse.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

MINI CAS

Les tongs Havaianas : un concept produit qui évolue

Les tongs (de l'anglais *thong sandals*) ou claquettes (en raison du bruit qu'on fait en claquant le talon quand on marche) sont une forme de sandale formée d'une semelle et de deux brides en Y entre le premier et le deuxième orteil.

Certains font remonter l'apparition de la tong à trois mille cinq cents ans en Égypte, mais on la retrouve plus sûrement au Japon où les *zori* font partie de l'habillement traditionnel. De ce pays, ils se diffusèrent après-guerre en Nouvelle-Zélande et aux États-Unis (Hawaii) par le biais de soldats qui rentraient du front et avaient eu l'occasion de les utiliser. Les premières versions en plastique apparaissent dès la fin des années 1940.

En 1962, São Paulo Alpargatas, une entreprise brésilienne créée en 1907 qui fabriquait des espadrilles pour les récolteurs de café, se lance dans la production de claquettes réalisées en caoutchouc naturel, dont le Brésil est un gros producteur. Le nom Havaianas signifie « les hawaiiennes » en portugais, le produit étant déjà populaire dans ce pays sous d'autres formes. Un produit local est né, qui est à la fois durable, confortable et bon marché (moins de 2 euros).

Le produit connut un véritable succès populaire et dès 1965, 1 000 paires étaient vendues par jour dans des petits commerces. Cependant, au fur et à mesure des années, ce produit bas de gamme lasse et les ventes stagnent.

La petite histoire raconte qu'un jour en 1993, une erreur se produisit dans les bains de couleur. Non seulement le lot se vendit, mais suscita l'engouement des clients par leur aspect « tendance », bien involontaire. L'entreprise réalisa qu'il y avait un marché à exploiter, une collection de tongs aux couleurs plus recherchées fut lancée et baptisée « Havaianas Top » avec un prix plus élevé : le marketing était né chez Havaianas.

Le produit, avec une image de « hippie chic », est envoyé à des célébrités, repris dans les revues tendance les plus pointues et soutenu par des collections et des séries limitées. Les Havaianas ne sont plus la sandale des milieux défavorisés, mais un produit à public universel (le « Bic » des sandales), porté par les riches comme les pauvres, un accessoire de mode branché (collections annuelles) et un symbole du Brésil.



« Des claquettes à 20 $ ne sont pas un luxe. Le luxe est de ne pas porter de chaussures. Havaianas, fabriquées au Brésil depuis 1962. »
Agence AlmapBBDO, Brésil

De 1962 à aujourd'hui, l'entreprise a vendu plus de 4 milliards de paires d'Havaianas. Chaque année, 200 millions de paires sont produites dans les usines de Campina Grande, dans l'État de Paraiba, dont 10 % sont destinés à l'exportation.

3 La formule-produit et les performances

a. La formule-produit est la description technique d'un produit

La formule-produit est la description technique des composantes, des processus ou des caractéristiques d'un bien ou d'un service.

Exemples

- Une lessive peut être décrite sous forme d'une liste des produits chimiques entrant dans sa composition, avec leurs proportions respectives.
- Un produit d'assurance-vie peut être décrit en termes de droits d'entrée, de taux d'intérêt garanti, de modalités de retrait, etc.

La formule-produit est importante en ce sens que les performances dépendent d'elle, qu'elle doit soutenir et traduire le concept marketing du produit et qu'elle est la source de nombreuses perceptions de l'offre.

Exemple

- Sensible à la segmentation croissante du marché de la lessive, Henkel a lancé son produit Mir Black Magic sur le marché français. La formule-produit de cette lessive est dénuée d'agents de blanchiment et d'azurant optique, ce qui justifie la promesse de ne pas blanchir les vêtements noirs. Le segment « noir » n'est qu'une portion du segment « couleurs » qui n'est qu'une portion du segment « lessive spécialiste » du marché, mais ce type d'innovation a contribué à redynamiser le marché des lessives spécialistes et à y asseoir le leadership d'Henkel.



b. Les performances du produit

Les performances sont les résultats de la consommation ou de l'utilisation d'un produit telles qu'elles sont perçues ou vécues par les clients. Ces performances sont liées à la formule-produit adoptée et traduisent le concept marketing du produit.

Exemples

- Les performances d'une lessive peuvent être décrites en termes d'efficacité de lavage, pour différents types de taches, à différentes températures.
- Les performances d'un voyage organisé peuvent être décrites comme l'absence d'incidents et de retards, la réalisation des prestations promises, la satisfaction finale des participants.

On doit choisir parmi les performances du produit, celles qui feront l'objet de promesses aux clients.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

FOCUS

Formule-produit et performance objective et perçue

- Il existe un lien entre la formule-produit, la performance objective d'une offre et leur perception par les clients. Mais il faut distinguer ces aspects objectifs et perçus. Par exemple, une crème de beauté peut intégrer des pépins de raisin et en vanter les bienfaits, mais cet ingrédient peut être tout à fait secondaire dans la composition du produit ou n'avoir d'effets sur les cellules de la peau qu'en laboratoire…
- Un lien entre les dimensions objectives et subjectives est nécessaire – sauf à tomber dans la publicité mensongère ou la tromperie sur la marchandise –, mais ces deux dimensions ne sont pas identiques.

c. L'identité sensorielle du produit

Par identité sensorielle, on comprend le goût (qualités organoleptiques des produits alimentaires), le toucher, la sonorité, l'odeur et l'apparence du produit. Cette identité est liée aux composantes du produit et elle est également l'objet de politiques de design qui ont trait aux caractéristiques fonctionnelles, visuelles mais aussi sensorielles des produits (sur le design, voir la section 3 suivante).

Exemples

- S'agissant d'une lessive, l'identité sensorielle correspond à l'aspect, à l'odeur et au toucher du produit.
- S'agissant d'un voyage organisé, il faut distinguer l'identité sensorielle du produit tel qu'il est *vendu*, qui est principalement composée des éléments visuels d'information, et l'identité sensorielle du produit tel qu'il est *conçu* puis *perçu* par le client : par exemple, des hôtels au confort moderne, ou à l'inverse pittoresques, donnent une identité sensorielle toute différente au voyage.

L'identité sensorielle du produit est une dimension essentielle pour un grand nombre de produits, parfois même de façon surprenante.

Exemple

- La marque de moto Harley-Davidson, faisant face à la concurrence de copies japonaises, a cherché à déposer le bruit rond et saccadé de ses moteurs (le son « pop-pop »), arguant du fait qu'il s'agissait d'une composante constitutive de « l'expérience Harley-Davidson ».

4 L'avantage-produit

a. L'avantage-produit est valorisant et distinctif

L'avantage-produit (ou bénéfice-produit) est une caractéristique du produit valorisée par le client et différente de ses concurrents, qu'il relève du concept, de la formule, de la performance, de l'identité sensorielle (design et packaging), etc.

Exemples

- Le cas d'introduction du chapitre sur les voitures Tesla est l'illustration même de l'avantage-produit.

James Dyson est le fondateur de l'entreprise britannique éponyme qui a réalisé un chiffre d'affaires de 2,5 milliards de livres en 2016 (+45 %) et des profits de 600 millions (+40 %) en mettant l'accent sur la supériorité technologique de ses produits. Ingénieur, James Dyson invente un nouveau procédé pour aspirateur dont l'avantage-produit principal est de se passer des sacs : il est plus performant et plus économique à l'usage. Il crée son entreprise et commercialise le premier modèle en 1993. En deux ans, ce dernier est devenu l'aspirateur le plus vendu sur le marché britannique. Seize années plus tard, l'entrepreneur récidive en lançant un ventilateur révolutionnaire qui ventile l'air sans hélice, puis un purificateur d'air et en 2016 un sèche-cheveux (à 400 €) devenu numéro un des ventes en Grande-Bretagne en un mois. Les 700 ingénieurs du Centre de recherche et de design de l'entreprise se consacrent à l'innovation produit afin de préserver la supériorité technologique des produits de la marque.



James Dyson et son invention, le sèche-cheveux Dyson Supersonic ©Dyson

Alors que la qualité est une condition *nécessaire* au succès de n'importe quel produit, la possession d'un avantage-produit n'est pas toujours indispensable. Dans certains secteurs d'activité, un produit peut conquérir et conserver des parts de marché même s'il ne possède pas d'avantages spécifiques par rapport à ses concurrents, pourvu que sa qualité soit satisfaisante et qu'il dispose d'une bonne image, d'une bonne distribution, d'un prix compétitif, etc. C'est par exemple le cas dans la banque commerciale : il est bien difficile de noter un avantage-produit dans les offres d'une banque par rapport à une autre. Néanmoins, disposer d'un avantage-produit, chaque fois que c'est possible, constitue pour une entreprise un atout concurrentiel important. Encore faut-il, pour cela, que l'avantage considéré possède quatre caractéristiques importantes.

FOCUS

Qu'est-ce qu'un véritable avantage-produit ?

Les quatre caractéristiques d'un avantage-produit effectif sont :

- la réponse crédible à une attente réelle ;
- le potentiel de communication ;
- le prix acceptable ;
- l'imitation difficile.

1. Si l'avantage-produit ne répond pas à une *attente véritable des clients*, il risque d'apparaître comme un « gadget », soit que la performance produit est insuffisante pour rendre l'avantage crédible, soit que ce dernier ne correspond pas à une attente forte de la cible.

Exemple

Fort du succès d'Actimel, censé renforcer les défenses naturelles de l'organisme, Danone lança en 2007 Essensis (« produit laitier qui nourrit la peau de l'intérieur pour améliorer la fonction barrière cutanée »), mais cet avantage-produit dermatologique, peu clair ou peu crédible, n'a pas convaincu les consommateurs et la marque fut retirée de nombreux marchés en 2009.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

2. En deuxième lieu, il faut que l'avantage-produit soit aisément *perceptible* par les clients, ou – à défaut – qu'il soit *communicable* par la publicité, par les vendeurs de l'entreprise ou par tout autre moyen.

Exemple

- Élu parmi les Produits de l'année 2017, Handy Bag a lancé un sac poubelle qui aide à réduire les mauvaises odeurs grâce à son système absorbeur d'odeurs intégré au plastique. Le produit a été appelé de façon appropriée… Dévor Odeur.



© Handy Bag®

3. Il faut, en troisième lieu, que l'avantage-produit n'entraîne pas une augmentation rédhibitoire du *prix de vente*, c'est-à-dire que les bénéfices perçus par les clients ne soient pas annulés par une différence de prix excessive.

Exemple

- Masterclip de Butagaz est un détendeur qui se branche automatiquement, sans effort, sur le col des bouteilles de gaz de 13 kg. Commode (on n'a plus besoin d'une clé à molette) et sûr, ce système a des avantages majeurs mais il n'a connu qu'un succès mitigé en raison de son prix excessif, quatre à cinq fois supérieur à celui d'un détendeur traditionnel.

4. Enfin, il est souhaitable que l'avantage-produit soit *relativement durable*, c'est-à-dire qu'il ne puisse pas être copié facilement et rapidement par les concurrents. La pérennité d'un avantage peut parfois être assurée par le dépôt d'un brevet, par la possession d'une avance significative en matière de recherche, par l'importance des investissements industriels nécessaires ou encore par la garantie apportée par une marque puissante et reconnue.

Exemple

- Félix (felix-app.com), un service en ligne de taxis scooters, s'affronte à la concurrence traditionnelle des motos taxis. Mais cette startup s'est différenciée sur plusieurs points : le service a été pensé à partir d'une app à la Uber ; les scooters sont exclusivement électriques avec un partenariat exclusif avec BMW (la propulsion électrique permet de se faire bien voir de la Mairie de Paris et d'une clientèle bobo) ; ils sont équipés d'un top case de 50 litres ; et les prix sont sensiblement plus accessibles que les motos taxis. Aucun de ces avantages n'est exclusif à Félix en soi, mais le pari des fondateurs est d'occuper rapidement une place sur le marché qui rendra plus difficile l'arrivée d'un concurrent adoptant des avantages produits similaires.

b. Développer un avantage en s'appuyant sur la formule ou les performances du produit

On entend souvent parler de la *banalisation* des produits ce qui signifie que de plus en plus, à l'intérieur d'une catégorie de produits déterminée, les différences objectives entre les marques s'estomperaient, tant en ce qui concerne les formules-produit que les performances réelles. En d'autres termes, toutes les offres suivraient une tendance à l'indifférenciation et deviendraient sensiblement identiques aux yeux des clients.

Cependant l'expérience montre que, moyennant un effort constant de recherche et de développement, il est très souvent possible d'améliorer la formule ou les performances d'un produit d'une manière réelle, significative et perceptible par les clients. Cette amélioration peut concerner une fonction essentielle du produit considéré.

Exemple



Georgia Pacific est leader sur le marché du papier toilette en Europe avec ses marques Lotus et Moltonel et détient plus de 35 % du marché français. Comment développer un avantage-produit… quand on vend un produit aussi banal ? Une étude du service marketing montra que 50 % des tubes de papier toilette étaient jetés dans les poubelles et non recyclés. Le centre de recherche de l'entreprise, situé à Kunheim en Alsace, qui emploie une centaine de personnes, fut chargé de concevoir un rouleau qu'on puisse soit recycler, soit transformer en compost, soit jeter dans les toilettes. Pour cela, il devait être biodégradable et se désagréger très rapidement dans l'eau, tout en étant suffisamment résistant (notamment pour résister au stockage sur les palettes). Après cinq années de travail et cinq dépôts de brevets, les marques du groupe proposent désormais du papier toilette disposant de cet Aquatube qu'on peut jeter dans les toilettes, créant ainsi un nouvel avantage pour ce produit apparemment banalisé[1].

L'amélioration de l'offre peut également concerner des dimensions du produit qui ne relèvent pas de la formule ou des performances mais qui influencent la perception du client. C'est par exemple le cas d'une modification de l'apparence extérieure d'un produit ou de son packaging. Ce peut être aussi le cas de certaines caractéristiques *sonores* ou *olfactives* d'un produit.

SECTION 3

LES POLITIQUES DE DESIGN ET DE PACKAGING

1 Les politiques de design

Avant l'ère industrielle, il n'existait pas de véritable marché de grande consommation, la possession de biens variés étant réservée à une classe aisée peu nombreuse. Les artisans fabriquaient des pièces en très petite série et de ce fait relativement onéreuses. La standardisation est venue avec l'ère industrielle.

a. Le design est l'enfant de la standardisation

La production en masse nécessite la standardisation des produits. Chaque produit doit être conçu de façon précise et invariable. La standardisation soulève cependant un double problème : celui de l'adaptation des produits à la diversité des attentes et celui de leur attractivité.

1. Voir le site www.aquatube.eu et Julie Giorgi, « Georgia Pacific. Innovations dans le papier toilette », *Journal des entreprises*, Édition Haut-Rhin, n° 68, 3 juin 2011.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Notre conseil

Les Anglo-Saxons ont cette expression : « Put a lipstick on a pig » (mettre du rouge à lèvre sur un cochon) pour désigner un mauvais usage du design, qui consiste à « habiller » un produit mal conçu. Le design consiste à penser une offre à travers l'expérience du client, et non pas à faire une intervention cosmétique à la fin du processus. Le design n'est pas seulement une expertise qui nécessite des professionnels, c'est une démarche qui doit être d'abord celle du responsable marketing.

Le rôle des designers est tout à la fois d'intégrer les problématiques et les contraintes de conception et de production, tout en réalisant un produit adapté et attractif pour les clients : « Il ne faut pas forcer l'utilisateur à changer pour s'adapter au produit, il faut faire en sorte que ce soit le produit qui s'adapte à lui » comme l'affirme Jonathan Ive, le patron du design d'Apple.

Le design est la conception et réalisation de symboles, d'objets, ou d'environnements avec l'objectif d'en optimiser l'utilisation et la production, de les rendre plus esthétiques et de créer une expérience plus satisfaisante pour le client.

Le design d'un produit peut être un élément non négligeable mais secondaire d'une offre. Les formes externes et le décor intérieur du TGV sont le fruit du travail de designers, et améliorent l'expérience de l'usager ; mais son attente principale a trait aux performances du produit, à savoir être transporté d'une ville à l'autre de façon rapide, sûre, confortable et relativement économique.

Dans d'autres cas, le design constitue l'élément principal de *différenciation* du produit. Dans des marchés très compétitifs, ou ceux dont les sources de différenciation sont réduites, le design, s'il est suffisamment valorisé par le client, peut faire la différence et asseoir le succès d'une entreprise.

b. La diversité des formes de design

On distingue principalement[1] :

- le design industriel qui traite des caractéristiques formelles et ergonomiques des produits ;
- le packaging ;
- le design d'entreprise ou *corporate design* qui recouvre toutes les formes d'identité graphique et visuelle de l'entreprise (logo, charte graphique…) ;
- le design d'environnement ou architecture commerciale, aussi bien dans l'aménagement des bureaux que des magasins ;
- le design de site Web et de documents écrits.

c. Les quatre critères d'un bon design

FOCUS

Un bon design doit satisfaire quatre critères principaux

- être attractif ;
- être fonctionnel ;
- être facile à produire et peu coûteux ;
- être cohérent avec les valeurs de la marque.

1° Attractivité

Le design a pour objet de rendre le produit attractif, car « la laideur se vend mal » pour reprendre la formule du grand designer Raymond Loewy. Cependant, il n'existe pas nécessairement un modèle unique de ce qui est beau et de ce que les clients trouvent attrayant. Certaines entreprises peuvent chercher le consensus le plus large alors que d'autres suivront des politiques plus risquées pour affirmer une image de marque ou viser une clientèle particulière.

1. Selon la classification de Gérard Caron, fondateur de Carré Noir.

Exemples

- Les hôtels Hyatt sont réputés pour le design de leurs bâtiments, ce qui n'est pas le point fort des hôtels Accor.
- Les poussettes ont longtemps été faites d'un siège posé sur quatre roues. Des marques comme Maclaren (rien à voir avec les voitures de course) ou Stokke ont connu le succès en proposant des poussettes confortables, aisément repliables et au design renouvelé qui plait aux jeunes parents branchés.



Poussette Stokke : Ergonomie, confort et design.

2° Fonctionnalité et ergonomie

La *fonctionnalité* d'un produit est son utilité, ce qu'il est censé pouvoir faire. Un produit peu fonctionnel ne réalise pas les performances attendues.

La fonctionnalité peut prendre la forme de l'*ergonomie*, c'est-à-dire de l'adaptation du produit à son usage : facilité d'utilisation, facilité de maintenance, sécurité… Les meubles Ikea sont ainsi vendus démontés et le design de ces produits est conçu pour faciliter le montage à partir d'éléments standardisés (clés, vis…).

Exemple

- Marissa Mayer, alors responsable de « l'expérience client » chez Google, expliquait que l'une des raisons majeures du succès du moteur de recherche de Google tient à sa simplicité d'utilisation : « La technologie qui sous-tend le fonctionnement de Google est très complexe mais le design du site et son utilisation sont très simples. […] C'est comme un couteau suisse qui a de nombreuses fonctionnalités, qui semble compliqué quand il est ouvert mais qui est simple, joliment fait et facile à glisser dans la poche lorsqu'il est fermé. La home page de Google est conçue comme un couteau suisse fermé alors qu'il est ouvert chez la plupart des concurrents de Google. »[1]

1. www.fastcompany.com/magazine/100/beauty-of-simplicity.html.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

3° Efficience en termes de fabrication

Un produit doit être conçu de façon à optimiser sa fabrication. Le designer doit intégrer dans son projet les contraintes de production afin de s'assurer de la qualité du produit final, mais également de faciliter le processus de fabrication pour optimiser les coûts de production.

4° Identité de marque ou de produit

Le design peut avoir pour vocation de renforcer et de valoriser l'identité de la marque ou du produit.

Exemple

- Dyson, dont on a parlé plus haut, a « débanalisé » des produits *a priori* peu excitants comme un aspirateur ou un ventilateur par un design très étudié qui rend le produit non seulement attractif, mais porteur d'une image technologique étroitement associée à la marque.

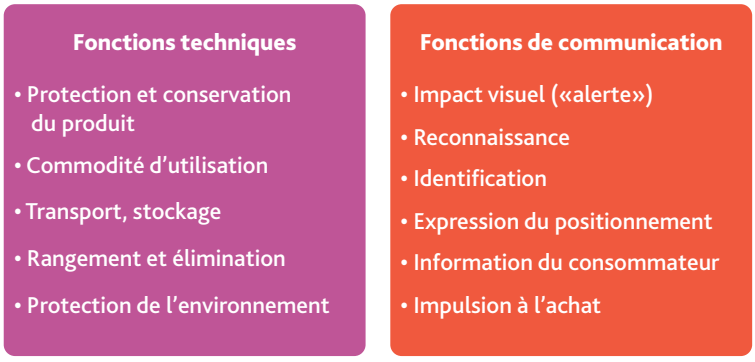
2 Les politiques de packaging

a. La définition du packaging

La plupart des biens de grande consommation ne sont pas vendus nus (ou « en vrac ») mais conditionnés (ou emballés). Les termes d'emballage, de conditionnement et de packaging sont à peu près synonymes, mais on utilisera ici de préférence celui de packaging parce que, contrairement aux deux autres, il n'évoque pas seulement les aspects physiques et fonctionnels du « contenant » des produits mais aussi les aspects décoratifs qui, on le verra, sont importants.

Le packaging est l'ensemble des éléments matériels qui, sans être inséparables du produit lui-même, sont vendus avec lui en vue de permettre ou de faciliter sa protection, son transport, son stockage, sa présentation en linéaire, son identification et son utilisation par les clients.

Figure 5.3 Fonctions techniques et de communication du packaging



b. L'importance du packaging

Dans le secteur des biens de grande consommation, l'importance du packaging tient à deux raisons principales.

- La première est la généralisation de la vente en libre-service, notamment dans les grandes et moyennes surfaces (hypermarchés et supermarchés) : comme le produit ne bénéficie pas de la présence d'un vendeur, il doit « se vendre tout seul ». Cela signifie qu'il doit attirer le regard des clients, être reconnu ou identifié par eux et susciter leur désir d'achat. Le packaging joue, à cet égard, un rôle important de « vendeur silencieux ».
- La seconde est la contribution du packaging pour différencier les offres. Quand les différences « intrinsèques » entre celles-ci sont faibles, une supériorité de packaging, sous l'aspect fonctionnel ou sous l'aspect visuel, peut faire la différence et entraîner la préférence pour une marque.

Exemples

- Les bâtons glacés Haägen-Dazs ont été les premiers à être empaquetés individuellement dans un sachet, lui-même intégré dans une boîte en carton. Ce double niveau d'emballage permet d'exprimer le caractère haut de gamme du produit.
- *A contrario*, la marque new-yorkaise de cosmétiques Kiehl's, rachetée en 2000 par L'Oréal, se différencie par son emballage très neutre et sobre, exprimant ainsi le caractère anti-conventionnel « pharmaceutique » et authentique de la marque. Comme nous l'a fait astucieusement remarquer un étudiant, « *the bling-bling is inside* ».



Le packaging sobre des produits Kiehl's.

Il arrive même parfois que le packaging constitue l'avantage-produit lui-même, la caractéristique distinctive qui est valorisée par le client.

Exemple

- Surfant sur la tendance lancée par Nespresso et ses capsules, toutes les grandes marques de café proposent maintenant du café soluble en dosettes ou en encore en « sachets stick ». En quoi ces produits sont-ils différents de ceux qu'on peut acheter en grands sachets ou en boîte ? Uniquement en ce qu'ils sont pré-dosés. Cette seule différence de packaging réussit cependant à créer un nouveau segment sur le marché du café soluble. Maxwell House procure dans cet exemple un double avantage-produit, celui de café pré-dosé en sticks et celui d'un distributeur de sticks : c'est le packaging qui fait le produit.



© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

c. Les trois niveaux de packaging

On distingue trois catégories (ou niveaux) de packaging :

- l'emballage primaire en contact direct avec le produit (pots de yaourts, cannettes de bière, flacon de parfum…)
- l'emballage secondaire qui contient un produit déjà conditionné (*pick-up* en carton regroupant six pots de yaourt, pack de douze canettes de bière, boîte d'emballage d'un parfum…)
- l'emballage tertiaire qui permet la manutention et le transport (palettes, ou bien cartons de transport) : il intéresse les distributeurs plutôt que les consommateurs finals qui, sauf exception, notamment chez les maxidiscomptes (hard-dicounters), n'ont pas l'occasion de le voir.

d. Les fonctions techniques et de communication du packaging

Un packaging remplit deux grandes fonctions :

1° Fonctions techniques

- La protection et la conservation du produit.

Exemple

L'entreprise suédoise Tetra Pak s'est assuré un leadership mondial grâce à ses techniques de conservation sous vide qui permettent de conserver des produits liquides comme le lait ou la soupe dans des emballages hermétiques sans mise en froid.

- La commodité d'usage.



Exemple

La marque de peinture américaine Dutch Boy s'est fortement différenciée de ses concurrents en repensant entièrement les fonctions des pots de peinture : ouverture et fermeture faciles grâce à un couvercle vissant, poignée rabattable pour transporter le pot, poignée intégrée pour verser, verseur anti-gouttes, etc.

- La facilité de transport, de stockage, de rangement et d'élimination.

Exemple

Les packs de bouteilles d'eau minérale munis de poignées facilitent le transport de ce produit relativement lourd.

- Un impact réduit sur l'environnement.

2° Fonctions de communication du produit

Le packaging est le *premier média au service du produit*.

- Donner l'information au consommateur (obligatoires ou non : dates limites d'utilisation, la composition du produit, son mode de préparation, les recettes auxquelles il peut se prêter, etc.).
- L'impact visuel (fonction d'« alerte ») et l'impulsion d'achat.

Exemples

- Les packagings peuvent suggérer que la quantité du produit est importante avec des contenants plus grands que nécessaires (*size impression*).
- Pour les produits alimentaires, il est indispensable que le packaging soit « appétissant » (*appetite appeal*) en mettant en valeur le caractère gourmand du produit, comme l'illustre le packaging de la gamme L'Atelier de Nestlé, avec son trompe-l'œil et son gros plan sur le chocolat et ses ingrédients.

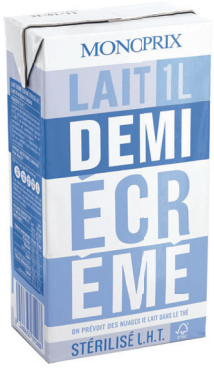


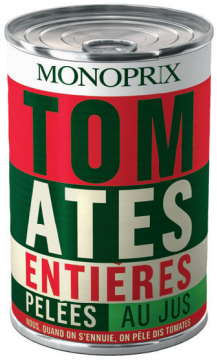
© Nestlé

- L'identification à une catégorie de produits et la reconnaissance de la marque.

Exemples

- Roquefort Société est identifié par son ovale vert, Fructis par son verre pomme, Pepsi par son bleu, Vittel par son rouge, Coca-Cola par sa typographie, Rémy Martin par son verre givré, Orangina par la forme originale de sa bouteille, etc.
- Dans un rayon de supermarché, les produits de condiments et de sauces se bousculent. Les clients doivent identifier immédiatement les catégories de produit. La moutarde de Dijon est présentée en France sous forme de verres (avec ou sans pied) ou bien de pots transparents droits. La mettre dans des pots aux formes plus complexes crée la confusion avec des sauces et le consommateur à la recherche de moutarde ne la « voit » plus. Amora avait ainsi lancé un pot plus « gourmand » pour sa moutarde, que l'entreprise a dû retirer d'urgence avec la chute des ventes : les clients prenaient le pot aux formes arrondies pour une mayonnaise et se rabattaient sur les concurrents.
- Afin de donner un impact visuel fort et reconnaissable aux produits de sa marque propre, Monoprix a fait appel à l'agence Havas City, qui a préconisé une communication décalée, très axée sur une typographie très lisible, des bandes de couleurs marquées et un ton humoristique. Les 2 000 produits sont immédiatement reconnaissables, bien qu'ils soient très divers. Afin de justifier leur campagne « Non au quotidien quotidien ! », les étiquettes sont agrémentées de slogans tels que : « Saumon fumé : avec ce saumon, c'est kilt ou double ! » ou « Des carottes extrafines que même les lapins nains trouvent extrafines. » Cet humour décalé n'a pas été apprécié des syndicats maison qui ont exigé le retrait des paquets de verveine dont l'étiquette annonçait : « L'infusion qui vous fait oublier qu'on ne vous a pas augmenté cette année… »





© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

- L'expression du positionnement.

Exemple



Le packaging très caractéristique de la confiture Bonne Maman, avec son pot en verre à facettes, son étiquette écrite « à la main » et son couvercle qui rappelle les imprimés de Vichy utilisés jadis pour couvrir les pots, exprime très clairement son positionnement de « confiture aussi bonne que celle qu'on fait à la maison ».

SECTION 4

LES SERVICES ASSOCIÉS AU PRODUIT

Les services associés au produit sont l'ensemble des services complémentaires au cœur de l'offre, qui apportent au produit des bénéfices additionnels pour les clients et qui sont autant de sources potentielles de différenciation.

Une politique de produit doit définir les services à associer au produit principal. Ce choix influence la perception que les clients ont de l'offre et de sa qualité, mais également les coûts et la politique de prix[1].

On peut analyser les différents types de services associés selon trois approches :

- les services associés de base et les services associés additionnels ;
- les services associés additionnels qui sont intégrés à l'offre ou tarifés spécifiquement ;
- l'étape du processus d'achat dans laquelle les services associés sont programmés.

a. Distinguer services associés « de base » et services associés additionnels

Un *service de base* est indissociable du cœur de l'offre, c'est-à-dire de la catégorie de produits. C'est le minimum obligatoire en raison de la réglementation (le délai de réflexion pour un crédit, par exemple) ou indispensable à la commercialisation du produit et à son utilisation (le service après-vente, par exemple). Tout le reste entre dans la catégorie des *services additionnels* qui permettent de différencier une offre au sein d'une catégorie de produits.

Exemples

La réglementation européenne oblige les constructeurs d'automobiles à garantir leurs véhicules deux ans. Toyota ou Honda les garantissent trois ans, Kia sept ans. La garantie de deux ans est un service de base, celle de trois ans ou plus est un service additionnel.

1. Christopher H. Lovelock, « Cultivating the Flower of Service : New Ways of Looking at Core and Supplementary Services », *in* P. Eiglier et E. Langeard, *Marketing, Operations and Human Resources Insights Into Services*, Université d'Aix-Marseille III, 1992, pp. 296-316.

MINI CAS

Comment Apple transforme l'emballage en rituel

Apple est sans doute l'entreprise au monde la plus renommée pour le design de ses produits. Le sens du détail qui était la signature de son défunt fondateur, Steve Jobs, ne s'exprime pas seulement dans le produit lui-même mais aussi dans son packaging. La plupart des entreprises d'électronique ne s'intéressent pas au packaging de leurs produits parce que ces derniers sont exposés en magasin, et non leur packaging. La philosophie d'Apple est radicalement différente en considérant que désemballer un produit est le premier contact que le client a avec ce qu'il vient d'acheter. L'entreprise de Cupertino a un service dédié rassemblant des designers qui travaillent au packaging des produits. Il est suffisamment important pour que l'accès à ses locaux soit strictement contrôlé. La préoccupation des designers en packaging d'Apple est de faire entrer les produits dans des emballages conçus sur mesure pour chaque produit et de leur donner le style sobre et élégant qui constitue l'identité graphique d'Apple. Mais le travail des designers va au-delà : ce dont ils se préoccupent, c'est du client au-delà du produit, c'est-à-dire de l'expérience qui est celle du client quand il déballe un produit Apple[1].

Le journaliste Adam Lashinsky, qui a visité les locaux, relate ainsi qu'au sein du service de design des packagings, une pièce entière est dédiée au déballage des produits[2]. Elle était remplie lors de sa visite par *plus d'une centaine* de prototypes qui sont testés pour un seul modèle d'iPod. Il explique comment un designer avait pour tâche toute la journée d'ouvrir les emballages afin d'évaluer leur performance et leur capacité à nourrir une expérience satisfaisante pour le client. Un autre designer est spécialisé dans la conception des languettes qui permettent d'ouvrir la boîte ou d'extraire le produit de l'emballage. Il modifie les formes, les couleurs, les impressions et les matières pour déterminer quelle est la meilleure languette, à placer au bon endroit, pour permettre le mieux possible au client de désemballer le produit.



Sortir un produit Apple de son packaging : une démarche pensée, conçue et testée comme un rituel.

Selon Jonathan Ive, le patron du design d'Apple :

« Steve [Jobs] et moi passions beaucoup de temps sur le packaging. J'adore le processus par lequel on désemballe un produit. Notre rôle est de concevoir le design d'un rituel, et ce rituel doit faire penser au client que le produit est unique. Le packaging peut être théâtral, il peut raconter une histoire. »[3]

1. http://www.ritualdesignlab.org/2016/11/07/introducing-ritual-design-meaning-purpose-and-behavior-change
2. Adam Lashinsky, dans son *ouvrage Inside Apple*, Dunod, 2012.
3. Cité par Walter Issacson, *Steve Jobs*, Simon & Schuster, 2011. Nous traduisons.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

b. Parmi les services additionnels, distinguer les services intégrés à l'offre et les services tarifés

Les services additionnels peuvent être soit de règle et intégrés à l'offre, soit optionnels et tarifés. Quand ils sont de règle, ce sont des éléments qui permettent de situer l'offre de l'entreprise à un certain niveau de gamme dans la catégorie de produits, ou bien encore de distinguer cette offre de celle des concurrents.

Quand l'entreprise a choisi d'intégrer ces services additionnels au produit, ils ne constituent donc pas une option et ils ne conduisent pas à une tarification supplémentaire.

Exemple

Réunir édite le *Guide Réunir* et le site Web www.reunir.com qui présentent plus de 1 000 lieux de réunion, à destination de tous ceux qui, au sein des entreprises, organisent des séminaires, des congrès et des incentives. Ce service est gratuit pour les utilisateurs : ce sont les annonceurs (les lieux de réunion) qui payent pour être référencés. L'entreprise a développé un nouveau service : « Réunir cherche pour vous ». L'organisateur contacte Réunir, indique ses besoins (type d'événement, nombre de participants, dates, etc.) et l'entreprise cherche pour lui des établissements qui correspondent à ses critères et qui sont disponibles à ses dates. Il reçoit leur devis et n'a plus qu'à faire son choix. Ce service optionnel est coûteux pour Réunir, mais gratuit pour les utilisateurs comme pour les établissements (pas de commission d'apport d'affaires). L'entreprise considère qu'en procédant ainsi, elle fidélise les organisateurs de séminaires et les établissements qui sont ses clients, et qu'elle se différencie positivement de ses concurrents.

Quand les services sont tarifés, ils peuvent faire l'objet d'une politique marketing propre et deviennent de ce fait des produits induits (par exemple, un supplément « cinéma » à un abonnement à la télévision câblée). Comme les services associés génèrent généralement des coûts, c'est un élément important à prendre en considération dans la politique tarifaire de l'entreprise (voir le chapitre 6 sur la politique de prix).

FOCUS

Les services associés sont une composante stratégique d'un produit

- Les services associés à un produit (bien ou service) ne sont pas des éléments accessoires, mais bien des composantes essentielles d'une politique de produit.
- La définition et l'arbitrage entre ces services (optionnels ou non, payant ou non) ont un impact considérable sur la proposition de valeur et la politique de gamme. C'est souvent une arme puissante dans une stratégie de différenciation.

c. Les services associés selon l'étape du processus d'achat

On peut aussi classer les services associés selon l'étape du processus d'achat : avant l'achat, facilitant la transaction, et après-vente.

Tableau 5.1 Classification des services associés

Services de préparation de l'achat	Services de facilitation de la transaction	Services d'après-vente
Accueil	Prise de commande et réservation	
Prise en charge	Facturation	Livraison, installation et formation à l'utilisation
Information sur l'offre	Paiement	Maintenance et réparation
Conseil à l'achat		Traitement des réclamations
Traitement des cas particuliers		

SECTION 5

LES PRODUITS NUMÉRIQUES ET LES OBJETS CONNECTÉS[1]

La numérisation est la transformation d'informations (qui se présentent sous forme de textes, de sons, d'images fixes ou animées) en données informatiques qui peuvent être transmises par l'intermédiaire d'un réseau informatique. Cette numérisation donne une capacité sans précédent de collecte, de stockage, de traitement, de manipulation et de diffusion de l'information.

Les technologies numériques ont un impact profond sur les politiques de produit, aussi bien pour le cœur de l'offre que pour les services associés.

1 Qu'est-ce qu'un produit numérique ?

Un produit numérique est une offre sur un marché dont les fonctions principales ou les services associés sont numérisés, c'est-à-dire transformés en données qui peuvent être traitées et transmises par l'intermédiaire d'un réseau informatique.

a. Les produits d'information numériques

Le premier type de numérisation concerne les offres qui sont essentiellement des produits d'information, quelle que soit la forme de ces informations. Le lien entre information et numérisation est du reste tellement fort que Carl Shapiro et Hal Varian définissent ainsi l'information : « Fondamentalement, tout ce qui peut être numérisé – encodé dans un flux de bits – est de l'information[2]. »

1. Les termes « numérique » et « digital » sont synonymes, le premier étant français, le second étant un anglicisme qui entre cependant dans l'usage.
2. Carl Shapiro et Hal Varian, *Économie de l'information. Guide stratégique de l'économie des réseaux* [1998], De Boeck Université, 1999.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Les produits d'information prennent les formes suivantes :

- des documents écrits (livres, ouvrages, guides, journaux, magazines, bases de données) ;
- des documents sonores (musique, programmes radio) ;
- des documents visuels (images, cartes, films, vidéos) ;
- des documents informatiques (logiciels, sites Web, appli…) ;
- des supports d'accès et d'identification (tickets, billets, clés) ;
- des supports d'échange (instruments monétaires, titres financiers) ;
- des services intangibles (services financiers, conseils, enseignement), etc.

b. Les services associés numériques

Lorsque les services associés à l'offre principale sont intangibles et ne requièrent pas la présence matérielle d'un bien et d'une personne, ils peuvent être potentiellement numérisés et délivrés par Internet ou par un autre moyen informatique :

- l'accueil ;
- l'information sur l'offre ;
- le conseil à l'achat ;
- le traitement des cas particuliers ;
- la prise de commande et la réservation ;
- la facturation ;
- le paiement ;
- la formation des utilisateurs ;
- le traitement des réclamations.

Des produits, biens ou services, peuvent donc avoir une dimension numérique par le biais de leurs services associés, même si le cœur de l'offre n'est pas numérisé.

Exemple

Avec sa version en ligne et ses ressources numériques sur mercator.fr, le *Mercator* est à la fois un livre tangible et un produit numérique.

2 Les spécificités des produits d'information numériques et leurs conséquences sur la politique de produit

On ne soulignera ici que trois spécificités majeures des produits d'information numériques.

a. Les produits numériques ne sont pas détruits quand ils sont consommés

La science économique définit traditionnellement la consommation comme la destruction d'un bien. Utiliser une lessive, c'est la détruire, de même qu'utiliser un shampoing ou consommer un repas. Certains produits, qui sont les produits

durables, sont détruits par l'utilisation sur une plus grande durée : par exemple l'ordinateur, le réfrigérateur ou l'automobile (450 000 véhicules vont à la casse tous les ans en France).

Les produits numériques pour leur part ne sont pas détruits quand ils sont consommés. Un fichier audio peut être joué des millions de fois sans qu'il ne connaisse la moindre usure. Un produit numérique est donc intangible dans les deux sens du terme : il est indépendant d'un support matériel spécifique et il ne se corrompt pas à l'usage.

Une conséquence majeure de cette particularité est que les entreprises qui commercialisent des produits numériques se retrouvent en concurrence avec leurs propres produits. Le marché de remplacement d'un éditeur de logiciels ne provient pas de la *détérioration* du produit mais de son *obsolescence*, qui n'est pas nécessairement rapide.

Les entreprises peuvent adopter une politique d'accélération de cette obsolescence :

- en promouvant des technologies nouvelles qui vont conduire les clients à remplacer leurs équipements et à renouveler les produits qui leur sont liés ;
- en lançant de nouvelles versions qui incitent les clients à renouveler leurs produits. Microsoft lance ainsi tous les deux ou trois ans une nouvelle version d'Office qui redynamise les ventes : les anciennes versions fonctionnent toujours parfaitement mais on en propose des nouvelles qui sont plus puissantes ou qui comportent des améliorations.

b. Les produits numériques peuvent être dupliqués à l'infini

Un produit numérique, quel qu'il soit, est entièrement codé et prend la forme de fichiers informatisés. Rien n'est plus facile que de dupliquer ces fichiers en un grand nombre d'exemplaires sans se priver de la jouissance de l'original.

Une copie analogique (par exemple, une photocopie classique ou autrefois un enregistrement sur cassette audio) connaît une dégradation de la qualité par rapport à l'original. Une copie numérique est strictement identique à l'original : c'est un clone. Le clonage numérique soulève des enjeux considérables pour la protection des droits des producteurs. Le manque à gagner peut être en effet considérable.

Exemple

Selon la dernière étude de BSA - The Software Alliance publiée en 2016, 34 % des logiciels utilisés en France sont piratés. Ce taux est en diminution sensible depuis 10 ans, mais il reste plus élevé que la moyenne européenne (28 %)[1].

c. Les produits numériques ont des coûts de production marginaux et de distribution physique négligeables

Alors que le coût de production marginal d'une voiture, d'une machine-outil, d'un bien représente généralement une part significative d'un prix de vente, le coût de production marginal d'un produit numérique est négligeable. Diffuser un logiciel, diffuser un fichier musical ou vidéo, permettre l'accès à des services en ligne automatisés ne coûte pratiquement rien à l'unité.

1. Voir www.bsa.org

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Les véritables coûts des produits numériques se trouvent dans les frais d'investissement. Les producteurs fixent ainsi le prix d'un produit numérique non en fonction de son coût de production marginal mais uniquement de son coût total qui intègre les frais d'investissements et un prévisionnel de vente. C'est pourquoi on peut constater des politiques très diverses de tarification des produits numériques, allant dans certains cas jusqu'à la quasi-gratuité (les stratégies associées aux politiques de prix des produits numériques seront étudiées dans le chapitre 6 consacré aux politiques de prix).

3 Les objets connectés (Internet of Things)

Certains peuvent dire qu'un objet connecté est simplement un objet qui interagit avec un réseau d'information, soit indirectement, soit directement.

Dans ce cas, apposer un code QR à un objet le transformerait en objet connecté puisque le client peut scanner ce code et obtenir de l'information en ligne. Cette définition est cependant beaucoup trop large pour être rigoureuse : nous optons pour une définition plus restrictive.

a. Qu'est-ce qu'un objet connecté ?

Les objets connectés sont des objets qui captent, stockent, traitent et transmettent des données, qui peuvent recevoir et donner des instructions et qui ont pour cela la capacité à se connecter à un réseau d'information.

Ce réseau est appelé Internet des Objets (IDO) ou *Internet of Things* (IoT).

Un objet connecté assemble plusieurs dispositifs permettant :

- de recevoir des données et souvent de produire des données (par le biais de capteurs) ;
- de stocker ces données et de les traiter partiellement ou totalement grâce à un système électronique programmable ;
- de transmettre des données (Wifi, Bluetooth, radio-fréquence, réseaux téléphoniques…) ;
- d'être piloté directement ou à distance grâce à une interface et de piloter d'autres objets ;
- et pour cela d'être identifié au sein d'un réseau d'information.

Ces objets peuvent avoir des fonctionnalités simples, voire sommaires (un relevé de température), ou au contraire très perfectionnées (une voiture autonome).

Ce nouveau type de produits, qui est favorisé par la diffusion du WiFi ou de réseaux de télécommunication économes en coût et en énergie comme Sigfox, ouvre une nouvelle ère : celle de l'Internet of Things (IoT) ou Internet des objets (IDO).

Exemples

- Nest Labs est une entreprise de domotique qui produit des objets connectés pour la maison dotés de capteurs, programmables et connectés au réseau par Wifi. Ces objets prennent la forme de thermostats, de systèmes de sécurité et de détecteurs de fumée. Connectés à Internet, ils peuvent être suivis et commandés par smartphone. Par exemple,

les consommateurs qui mettent un bien immobilier en location de courte durée peuvent, à partir d'un smartphone, détecter si le client est arrivé dans la maison et proposer au locataire un dispositif de clefs actionnables également par smartphone. En 2014, Google a acheté Nest Labs pour 3,2 milliards de dollars.

- Parrot pot est un pot connecté qui intègre un système d'arrosage intelligent et quatre capteurs intégrés pour mesurer l'ensoleillement, le taux d'engrais, la température et l'humidité du sol. Le client reçoit des alertes sur son téléphone mais le dispositif, qui apprend progressivement les besoins de la plante, ajuste automatiquement sa consommation d'eau.
- Plus pittoresque : Backyard Brains est une entreprise canadienne qui a levé des fonds sur Kickstarter pour développer… un outil de pilotage de cafards. Le client achète le RoboRoach Backpack et des gros cafards en ligne, il connecte les électrodes aux antennes et, par le biais de stimulations électriques commandées à distance sur smartphone, il ordonne au cafard de tourner vers la gauche ou vers la droite, le transformant en cyborg. L'entreprise a élargi sa gamme de produits et se positionne comme un vendeur d'outils éducatifs sur les neurosciences.

b. Une typologie des objets connectés

Il existe d'innombrables champs d'application des objets connectés et c'est du reste un terrain privilégié et foisonnant d'innovations. On peut distinguer les objets « mettables » (*wearable*), mobiles, domestique et de loisirs et enfin d'infrastructure et de productivité.

1° Les objets connectés « mettables » (*wearable*)

Ce sont autant d'objets qu'on porte sur soi et qui suivent, tracent, surveillent, contrôlent les mouvements du corps ou ses fonctions et qui produisent des données sur ces activités.

Exemples

- Withings est une société française rachetée par Nokia qui conçoit des objets connectés pour la santé. L'entreprise a produit d'abord un pèse-personne intelligent, mais s'est ensuite développée vers les montres et bracelets connectés, les tensiomètres, les réveille-matin et même la brosse à cheveux connectée… Ses produits et logiciels ont pour objectif d'améliorer la santé de leurs utilisateurs.



© Withings - part of Nokia

- Google développe une lentille de contact connectée pour les diabétiques qui mesure en permanence le taux de glycémie dans leurs larmes.

Le marché des objets portables mettables se cherche, mais représente déjà plus de 100 millions d'unités en 2016 selon le cabinet d'étude IDC et sa croissance devrait approcher les 20 % par an dans les cinq prochaines années[1]. Le marché est aujourd'hui dominé par les montres et les bracelets qui cumulent, à parts égales, 96 % de l 'ensemble mais les produits intégrés aux vêtements et les dispositifs auditifs sont ceux qui devraient croître le plus vite.

1. « Wristwear Dominates the Wearables Market While Clothing and Earwear Have Market-Beating Growth by 2021 », IDC, mars 2017.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

On trouve aussi de nombreux usages B to B aux objets portables, avec des bénéfices peut-être plus évidents.

Exemples



©Mikepanhu - Wikimedia Commons

- Les Google Glass sont des lunettes à commande vocale qui permettent de collecter des informations visuelles au moyen d'une caméra miniature, et d'afficher des informations sur le verre qui joue le rôle d'écran pour son porteur. Face à son caractère très intrusif (enregistrement en continu ce que l'utilisateur voit et entend), le produit a été vivement critiqué et Google l'a retiré du marché moins de deux ans après sa sortie. Pourtant, le marché dédié au B to B est en pleine expansion : les professionnels de santé pour réaliser ou enregistrer des actes médicaux, ou l'ingénierie et la logistique pour recevoir des instructions et réaliser leurs tâches, utilisent de plus en plus les lunettes intelligentes (*smart glasses*).



© Intel - ProGlove

- Proglove est une entreprise allemande qui produit et commercialise des gants intelligents pour permettre aux opérateurs (production, logistique) de travailler de façon plus sûre, plus vite et plus facilement. Les gants sont dotés de capteurs au bout des doigts, d'un écran et d'un système électronique embarqué qui permettent de sentir, d'analyser, de scanner ou de donner des instructions, par exemple pour la réparation d'une pièce ou pour le prélèvement (picking) de produits en entrepôt.

2° Les objets connectés mobiles

Leur caractéristique essentielle est la mobilité. Certains ont la capacité de se mouvoir eux-mêmes ou d'actionner un mouvement. Dans ce cas, ils peuvent être assimilés aux robots qui nécessitent trois conditions : des éléments mécaniques (actionner un mouvement), des composantes électroniques et de la programmation.

Exemples

- Ascending Technologies est une entreprise allemande, rachetée par Intel en 2016, spécialisée dans la production de drones intelligents pour des usages professionnels. Ses appareils sont utilisés pour l'agriculture, les infrastructures industrielles et civiles, les plateformes pétrolières et gazières, et la sécurité des équipements… Dotés de capacités de reconnaissance visuelle, ils assurent des missions de surveillance et de cartographie.
- Les voitures autonomes sont dotées de capteurs qui permettent de collecter en continu des masses d'information sur le véhicule et son environnement, et de logiciels d'intelligence artificielle qui permettent de les traiter et de piloter la conduite. Popularisées par la Google Car, ces technologies se diffusent dans l'ensemble de l'industrie automobile qui commercialise aujourd'hui des systèmes de conduite accompagnée. Les véhicules totalement autonomes sont en phase d'expérimentation sur les routes et promettent de bouleverser les usages et les secteurs d'activité liés au transport. C'est le cas de l'assurance automobile : plus de 90 % des accidents de la route sont liés à des erreurs humaines selon les statistiques américaines.

On va retrouver dans cette catégorie d'objets mobiles des systèmes de *géolocalisation*, qui ne relèvent pas de la robotique et qui permettent d'identifier et de suivre un parcours dans un espace, de collecter ces données et d'en recevoir.

Exemples

- Les outils de gestion de flotte, qui permettent de suivre l'utilisation des véhicules d'une entreprise, leurs parcours et de traiter ces données, accroissent la productivité des équipements (et permettent parfois de surveiller son personnel…).
- Youdrive est un produit d'« assurance connectée » de Direct Assurance (AXA) : on installe une DriveBox dans sa voiture qui collecte les données sur le comportement de conduite. Les données récoltées sont analysées et synthétisées en score de conduite. Le score de conduite et le nombre de kilomètres parcourus permettent de réduire le montant de la prime d'assurance jusqu'à 50 %.

3° Les objets connectés d'équipement domestique et de loisirs

On retrouve ici tous les équipements de domotique qui répondent aux besoins de confort (gestion d'énergie, optimisation de l'éclairage et du chauffage), de sécurité (surveillance, alarme), de contrôle (pilotage d'appareils à distance) et de communication (signaux visuels ou sonores, assistance personnelle, etc.) que l'on peut retrouver dans les maisons. Cette catégorie inclut également des objets qui visent à mieux adapter l'habitat au handicap et à la dépendance.

On ajoutera aussi les objets connectés de loisir, qui relèvent des jeux vidéo ou d'autres sortes d'activité.

Exemples

- Sensifall est une startup qui commercialise un dispositif qu'on peut placer en dessous d'un sol vinyl, d'une moquette ou de tapis et qui est capable de détecter des mouvements et notamment des chutes. Une appli associée permet de programmer des alertes pour assurer la sécurité de son domicile (intrusion) ou la sécurité d'une personne âgée qui pourrait avoir un accident domestique.
- Freedrum est une startup suédoise qui, après une levée de fonds sur Kickstarter, a conçu et commercialise une batterie virtuelle. En plaçant des capteurs à ses pieds et sur des baguettes et en couplant le tout à son smartphone, le dispositif identifie tous les mouvements et les traduit en sons qui sont ceux d'une batterie. La musique peut être écoutée *via* des écouteurs (ou des baffles) reliés à son smartphone et enregistrée.



© Freedrum

Un type d'objets qui connaît des développements particuliers et qui va sans doute avoir des conséquences importantes sur le comportement des consommateurs sont les assistants personnels intelligents à domicile. Popularisés par Alexa, ils peuvent prendre des formes surprenantes.

Exemples

- Gatebox est un assistant personnel intelligent japonais qui a poussé au bout la logique du mimétisme en prenant la forme d'un personnage féminin inspiré des mangas. Ce personnage qui apparaît en 3D par hologramme propose des services tels que la domotique, le réveil, les informations, etc. Cette jeune femme virtuelle (qui peut prendre différentes formes) adopte des comportements humains (plaisir, compassion, surprise, tristesse…) pour créer des liens émotionnels et sociaux avec son propriétaire.
- Alexa d'Amazon est un objet capable d'interactions vocales, de faire jouer de la musique, de diffuser des podcasts, de lire des audio-livres, de fournir des informations sur le temps,

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

le trafic, les actualités, de passer commande de produits, etc. C'est donc un pilote domotique doublé d'un assistant personnel. Doté d'intelligence artificielle (*via* le réseau), il adapte les informations en fonction de la localisation (le temps, le trafic, les séances de cinéma, etc.). On peut y intégrer des applications tierces comme toute plateforme. On estime que les ventes de ce produit ont doublé en 2016 pour atteindre plus de 5 millions d'exemplaires.



© Amazon - Wikimedia Commons

4° Les objets connectés d'infrastructure et de productivité

Ces types d'objets, qui concernent les entreprises comme les institutions, couvrent de nombreux domaines :

- les villes « intelligentes » (*smart cities*) : gestion des places de parking, contrôle du bruit, gestion des embouteillages, optimisation de la consommation d'électricité et de la lumière, gestion des déchets et des routes… ;
- l'environnement (*smart environnement*) : contrôle de la pollution, des inondations, alerte des tremblements de terre… ;
- systèmes de mesure (*smart metering*) : mesure à distance de la consommation d'énergie, niveau des réservoirs (d'eau, de pétrole…), niveau des silos… ;
- sécurité : contrôle d'accès, niveau des radiations, émanation de gaz… ;
- objets connectés dans les magasins (voir dans le chapitre 7 sur la distribution, section 3, les développements sur le Web in store) ;
- logistique : mesure de qualité (contrôle de température par exemple), localisation, stockage, suivi des flottes… ;
- etc.

Exemples

- Prospera est une startup israélienne qui apporte l'intelligence artificielle aux exploitations agricoles. Le système utilise des capteurs ainsi que des caméras disséminés dans les cultures, couplées à des technologies de reconnaissance visuelle, pour produire des données en flux continu à fin de diagnostic (maladie, stress, nutrition, etc.). Le dispositif fait des recommandations et peut commander automatiquement des actions (tel que l'arrosage).
- Cloverleaf shelfpoint est une startup américaine qui commercialise un système d'affichage dynamique par LED sur la tranche des étagères dans les magasins, permettant par exemple d'afficher des messages promotionnels. Dotés désormais de caméras et utilisant des logiciels de reconnaissance faciale, le dispositif peut identifier le profil du passant (comme le sexe, l'âge ou l'émotion) pour afficher des messages personnalisés.

- Rainforest Connection est une ONG qui lutte contre la déforestation sauvage. Comme les autorités du pays n'ont pas nécessairement les moyens de surveiller toutes les forêts menacées, l'association équipe des arbres de capteurs qui enregistrent les bruits de la forêt, avec des capteurs solaires pour l'énergie et un téléphone portable recyclé pour la connexion. Un logiciel de traitement des sons permet d'identifier le bruit d'un arbre qu'on abat, même à plusieurs kilomètres de distance. La zone menacée est alors localisée et les autorités sont informées pour mener une action d'urgence.

c. Les deux grands modèles des objets connectés

Pour les entreprises, les objets connectés peuvent répondre à deux principaux objectifs : la productivité ou la sécurité, et la valorisation ou la différenciation de l'offre.

1° Les objets connectés qui visent à réduire les coûts, à améliorer la productivité, la sécurité ou la sûreté

Ces objets n'ont pas nécessairement des fonctionnalités spectaculaires mais leur usage peut être innovant. Ils rendent plus intelligents ou fiables des processus traditionnels, que ce soit pour :

- suivre l'évolution de l'environnement ;
- contrôler un usage ;
- assurer une maintenance prédictive (anticiper les pannes) ;
- optimiser ou améliorer un processus ;
- ou encore l'automatiser.

Pour assurer cette fonction, la plupart de ces objets sont de simples capteurs de température, de sons, d'images, de mouvement, de pression ou de poids équipés d'un système de transmission des données. Dans tous les cas de figure, le processus est repensé pour être plus efficace, plus sûr ou moins coûteux.

Exemples

- Les acteurs de l'énergie installent progressivement des compteurs communicants qui mesurent en temps réel la consommation de gaz ou d'électricité, qui peuvent repérer des gaspillages et être programmés à distance. Le principal distributeur d'énergie en France, Enedis, a pour ambition d'installer 35 millions de compteurs intelligents Linky en France afin de réduire le coût de gestion du réseau, de réduire les fraudes et les réclamations et de mieux anticiper les pointes de consommation.
- La mairie d'Angers a fait installer des capteurs de poids sous les containers de tri (verre, carton, etc.). Plutôt que d'organiser la collecte de façon régulière – au risque de les laisser déborder ou à l'inverse de faire des tournées inutiles – la collecte est adaptée et optimisée container par container.
- La réglementation impose de faire l'essai de freins (serrage/desserage) avant le départ des trains de fret dans les gares de triage. Cette procédure impose la présence d'un conducteur dans la cabine et d'un ouvrier le long des rails qui va taper les sabots de frein à chaque essieu, ce qui nécessite 45 minutes en moyenne. En installant des capteurs de pression sur les essieux, le conducteur peut faire la même vérification seul, en moins de dix minutes.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

- Air Liquide commercialise en location un équipement qui permet de lutter contre l'apnée du sommeil (suffocations lors du sommeil). Il comprend un masque et un système de ventilation et est remboursé par la sécurité sociale, qui veut s'assurer de son utilisation. C'est pourquoi ces appareils sont connectés, ce qui permet de suivre l'observance du traitement, d'avertir le patient s'il ne suit pas la prescription… et de retirer l'appareil si l'avertissement reste sans effet, réduisant ainsi les coûts pour la sécurité sociale.

2° Les objets connectés qui visent à accroître la valeur perçue et à différencier l'offre

On trouvera ici les objets qui créent une valeur perçue nouvelle pour le client ou qui permettent de différencier l'offre de l'entreprise des concurrents. Le plus souvent, ces objets connectés permettent de proposer un nouveau service associé à une offre, mais ils peuvent aussi être commercialisés en tant que tel.

Exemples

- Les exemples précédents tels que Nest Labs, Withing, Freedrum, Youdrive, Sensifall, Gatebox, etc. sont autant d'exemples de produits nouveaux, commercialisés en tant que tels, proposés aux clients.
- Le Dash Bouton d'Amazon est un bouton de commande connecté au Wifi du domicile, associé à une marque et un produit spécifiques (beauté, alimentation, hygiène, maison, bébé, animaux…) qui permet de commander automatiquement le produit quand on risque d'être à court. Un voyant vert s'allume pour indiquer que la commande est traitée, laquelle est confirmée par un message sur son smartphone. Le prix de l'objet, 4,99 € est remboursé à la première commande. Cette offre est un service associé réservé aux membres Amazon Premium.

d. Deux enjeux majeurs : la sécurité et la vie privée

Les objets connectés ouvrent de nouveaux marchés en créant de nouvelles catégories de produit et de nouveaux usages. Ils permettent aussi de réduire les coûts et d'augmenter la productivité ou bien de différencier son offre et d'accroître la valeur perçue.

Les objets connectés produisent des masses de données qui, au-delà de leur usage spécifique, constituent ensuite une matière première à fort potentiel. Ainsi, Google enregistre les comportements de ses clients sur tous les terminaux : PC, smartphone, Google TV, Nest… pour identifier, suivre puis anticiper le comportement des consommateurs. Cette évolution soulève notamment deux enjeux importants.

- Un problème de sécurité car la plupart de ces objets sont mal (voire pas) protégés : ils peuvent être piratés par des hackers créant des vulnérabilités nouvelles. Si une serrure connectée peut être hackée… elle perd beaucoup de son intérêt ! Sans parler des caméras à domicile qui peuvent enregistrer ce qui s'y passe sans le consentement du client ou d'objets connectés dans les usines qui peuvent créer un risque de sécurité s'ils sont actionnés avec malveillance.
- Un enjeu de vie privée en raison même des données qui sont produites. Certes, Internet a accru le seuil de tolérance face à la collecte des données, mais quand les objets pénètrent notre intimité, il n'est pas sûr qu'on soit prêt à partager les données.

MINI CAS

L'objet connecté qui tangibilise un service : le bouton Darty

Un entretien avec Vincent Gufflet, Directeur des Services, Darty.



© Darty

« À quoi ressemble ce bouton connecté ?

Imaginez un petit appareil de 7 centimètres de côté, aimanté, à fixer où vous voulez, sur votre réfrigérateur par exemple. Le bouton Darty communique en Wifi. Avec une autonomie de deux ans, il répond à toutes les demandes clients, pour une panne, une installation, ou une commande, en moins d'une minute, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Grâce à une simple pression sur l'objet, l'utilisateur est contacté par l'un des 750 conseillers de clientèle de Darty. Si le dépannage ne peut être effectué à distance, et si le produit est sous garantie, un rendez-vous est pris avec un technicien, qui se déplace à domicile, même en urgence sous 24 heures.

Comment est-il né ?

Nous recevons 8 millions d'appels par an, en particulier pour du dépannage. Et dans 50 % des cas, on réalise le dépannage par téléphone, service rendu de plus en plus fréquent grâce aux outils connectés sur lesquels nous pouvons « prendre la main » : PC, smartphones, tablettes, et à présent TV. Nous avons conçu ce bouton connecté pour rendre visible le dépannage à distance et valoriser notre expertise. Son utilisation est la plus simple possible : j'appuie et je suis rappelé sans coûts ni délais par un opérateur qui connaît mon nom et mon historique. Le bouton couvre tous les produits, qu'ils aient été achetés chez Darty ou pas, qu'ils soient sous garantie ou non ! Plus de 100 000 types de pannes sont répertoriées dans nos bases de données et nous permettent de dépanner tous types de produits.

Cette innovation numérique a-t-elle nécessité une formation spécifique ?

C'est un vrai projet d'entreprise : comment mettre en œuvre une transformation digitale en interne, pour proposer ces nouveaux services, définis en amont en mode *test & learn* avec les opérationnels et surtout pas en chambre. Nous avons formé plus de 5000 personnes pour le service, vendeurs et techniciens, en moins de 6 semaines. Un rythme intense et à l'arrivée une valorisation importante pour l'interne. Dans la droite lignée de la tendance de fond des objets connectés, le bouton Darty est en quelque sorte une célébration du 40e anniversaire de son fameux « Contrat de confiance », façon Internet 3.0.

C'est un service gratuit ?

Non, c'est un vrai produit, qui a de la valeur pour les clients avec deux formules d'abonnement : 36 €/mois pour les appareils TV, son et électroménager et 96 €/mois en incluant le multimédia. »

Source : Netexplo.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Exemple

« Mon amie Cayla » de l'Américain Genesis Toys est une poupée connectée, contrôlable à distance par un téléphone portable. Les enfants peuvent lui poser des questions simples. Elle leur répond (en passant par des ressources dans le cloud) et peut aussi leur raconter des histoires. L'autorité de régulation allemande l'a fait retirer du marché en 2017 considérant que « les objets qui dissimulent des caméras et des micros et peuvent donc transférer des données à l'insu de leur utilisateur constituent une entorse à la protection de la vie privée. Il y a risque d'enregistrement des conversations, à l'insu des parents, et d'utilisation commerciale de ces informations. »

SECTION 6

LA POLITIQUE DE GAMME

Une gamme est un ensemble de produits qui relèvent de la même catégorie, que celle-ci soit définie en termes de fonctions principales, de besoins, de public, de circuit de distribution, de prix, etc.

Une gamme rassemble donc un ensemble d'offres qui ont un « air de famille » mais avec des traits qui peuvent être différents. On parlera ainsi de la gamme des nettoyeurs haute pression de Kärcher (mêmes fonctions), de la gamme des pneus hiver de Michelin (mêmes besoins), de la gamme des offres d'abonnement téléphonique pour professionnels d'Orange (même public), de la gamme des hôtels économiques d'Accor (même niveau de prix)…

1 Les dimensions de la gamme

L'ensemble des produits fabriqués par une entreprise peut être très divers. Ainsi Renault fabrique directement ou par l'intermédiaire de filiales des voitures de tourisme, des véhicules utilitaires, du matériel agricole, des roulements à billes, etc.

Chacune de ces grandes classes de produits comporte une ou plusieurs gammes qui peuvent se développer en plusieurs lignes. Le nombre et la différence de nature des gammes d'une entreprise reflètent son degré de diversification.

Les gammes peuvent être définies autour d'une même technologie, d'un même métier ou bien d'un marché ou d'un segment de marché.

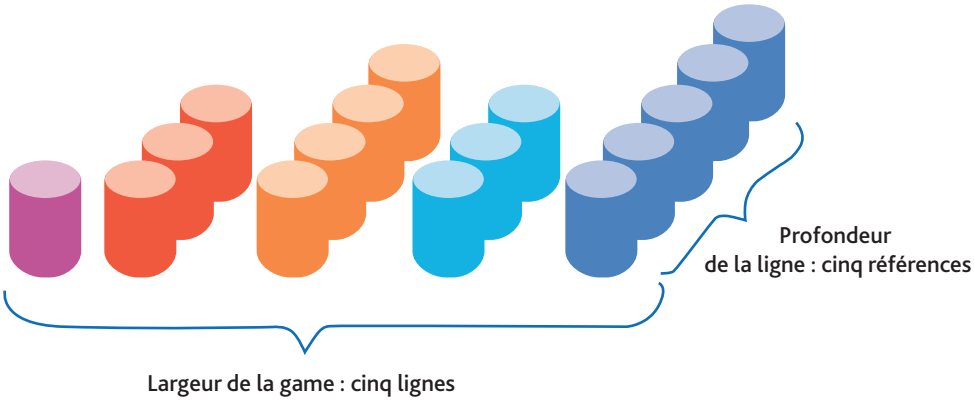
a. Les gammes, les lignes de produits et les modèles

Une gamme est composée de biens ou services qu'on peut regrouper en plusieurs types ou *lignes* de produits. Twingo, Modus, Clio, Captur, Kangoo, Mégane, Scenic, Koleos, Talisman, Espace, etc., sont autant de lignes de produits dans la gamme de Renault. Chaque ligne se décline en de nombreux modèles.

b. Les dimensions d'une gamme

1. La largeur d'une gamme se mesure par le nombre de lignes de produits.
2. La profondeur est le nombre de produits (ou références) qu'elle comporte.
3. La longueur d'une gamme est le nombre total de toutes les références que l'entreprise commercialise. La longueur d'une gamme est donc le multiple de la largeur et de la profondeur des gammes, ou encore la somme des produits (ou références) de toutes les lignes.

Figure 5.4 Les dimensions d'une gamme



2 Les niveaux de gamme

L'organisation d'une offre ou d'un marché autour de niveaux de gamme est une pratique très courante quel que soit le secteur d'activités :

- Le *bas de gamme* désigne des produits de moindre qualité, par exemple les « premiers prix » qu'on trouve chez les distributeurs alimentaires, dont la qualité gustative ou la composition sont inférieures aux produits de marque. De façon moins péjorative, on parle *d'entrée de gamme* pour désigner des produits qui sont les moins chers de la gamme tout en maintenant un niveau décent de qualité.
- Le *moyen de gamme* propose des produits de qualité à prix moyen. On trouve sur ce segment les produits de marques qui adoptent la stratégie de premium price et leurs concurrents directs, les produits de marques de distributeurs, qui sont vendus moins chers mais avec la même promesse de qualité[1].
- Le *haut de gamme* désigne les produits au prix le plus élevé dans leur catégorie, parce que leur marque est exclusive, parce qu'ils relèvent d'une variété plus rare (niche) ou qu'ils offrent plus de fonctionnalités.

1. Les politiques de *premium price* font l'objet de développements importants au chapitre 12 sur la stratégie marketing.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Exemple

- Accor, le géant de l'hôtellerie, a organisé son portefeuille de produits (qui ici est aussi un portefeuille de marques ou d'enseignes) en fonction de quatre niveaux de gamme :
  - Economique : hotelF1, Jo&Joe, Ibis, Ibis budget, Ibis style.
  - Milieu de gamme : Adagio, Mama Shelter, Mercure, Novotel.
  - Haut de gamme : Grand Mercure, M Gallery, Pullman, Swissôtel, The Sebel, 25th Twenty five hours hotels.
  - Luxe : Fairmont, Onefinestay, Raffles, Sofitel, Sofitel Legend, SO Sofitel.

3 L'analyse des produits d'une gamme

Une gamme est une construction où chaque produit doit avoir une fonction précise en termes marketing et financiers.

a. L'analyse de la gamme par type de produit

1° Les produits leaders

Ce sont les produits qui font le plus gros chiffre d'affaires. Ce sont aussi souvent les produits les plus lucratifs. Par exemple, les parfums fraise et abricot sont les produits leaders de la gamme de confitures Bonne Maman.

2° Les produits d'attraction ou produits d'appel

Les produits d'attraction ont pour rôle d'attirer le client et de faire vendre, directement ou indirectement, les produits leaders. Souvent, les produits d'attraction sont des premiers prix ou des prix promotionnels, temporairement bas : un voyagiste fera, par exemple, des campagnes publicitaires sur ses séjours au prix le plus attractif mais il s'efforcera de faire « monter en gamme » le prospect pour qu'il achète un produit à meilleure marge.

3° Les produits d'image

Ils sont imaginés pour nourrir la marque et la faire évoluer. Ce sont donc des supports de communication et ils n'ont pas vocation à faire beaucoup de chiffre d'affaires et de profit.

Exemple

- Les grands couturiers investissent beaucoup d'argent dans les défilés où ils exposent des modèles de haute couture qui doivent faire la preuve de leur talent mais qui n'ont pas de débouchés commerciaux suffisants pour les rentabiliser. En revanche, les retombées médiatiques et le bouche-à-oreille doivent valoriser leur griffe exploitée dans la vente d'accessoires et de prêt-à-porter.

4° Les produits qui préparent l'avenir

Ce sont ceux qui sont appelés à remplacer les leaders ou à ouvrir de nouveaux marchés.

Exemple

Orange s'est fixé comme objectif que 20 % du chiffre d'affaires provienne de produits de moins de cinq ans.

5° Les produits régulateurs

Ils sont là pour absorber des frais fixes et compenser les fluctuations des ventes des produits leaders. Un fabricant d'imperméables dont les ventes sont soumises à des fluctuations saisonnières pourra adjoindre à sa gamme une fabrication d'articles d'été : robes de plage, maillots de bain, etc. De la même façon, Salomon spécialiste d'équipements de sports d'hiver, s'est diversifié dans les articles de golf.

6° Les produits tactiques

Ils ont pour rôle de gêner la concurrence ou de répondre rapidement à une action des concurrents.

b. L'analyse de la gamme par chiffre d'affaires

Quand on classe les produits par ventes décroissantes, on constate qu'un petit nombre de produits à succès fait l'essentiel des ventes, suivis par une masse des produits dont les ventes unitaires sont beaucoup plus faibles.

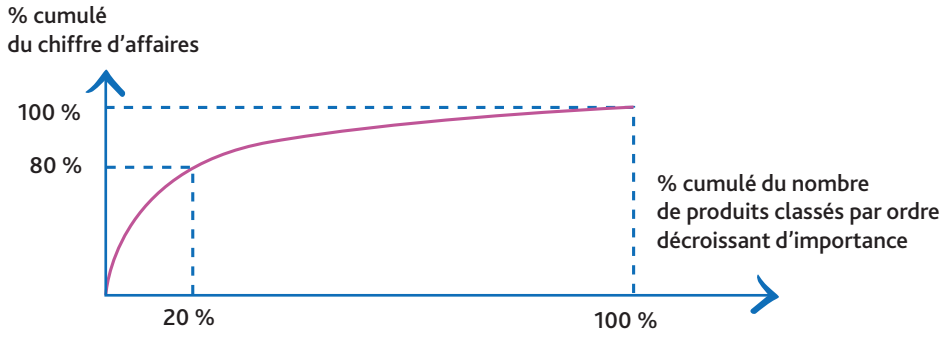
En cumulant les ventes, on constate souvent « *une règle des 20/80* » (voir figure 5.6). À vrai dire, il ne s'agit pas à proprement parler d'une règle. On s'est simplement aperçu que fréquemment 80 % du chiffre d'affaires était réalisé par environ 20 % des produits[1].

Les 80 % des produits réalisant 20 % du chiffre d'affaires sont de nature différente. On peut y trouver des nouveaux produits prometteurs et des vieux produits et on n'y trouve pas des produits à diffusion confidentielle mais très rentables. Cette analyse en termes de chiffre d'affaires est donc insuffisante en soi. Elle doit être complétée par une étude de la rentabilité et de l'âge des produits.

Notre conseil

Il est très utile de faire le même type d'analyse avec la contribution dégagée par chaque produit ou chaque ligne de produit. 20 % des produits dégagent 80 % de la contribution globale. Ce ne sont généralement pas les mêmes produits que ceux qui font 80 % du chiffre d'affaires.

Figure 5.5 La « règle » des 80/20



1. En marketing relationnel, on constate plus fréquemment une « règle » de 70/30, 70 % de l'activité étant générés par 30 % des clients. Voir le chapitre 10 sur le marketing relationnel.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Cette concentration des ventes sur un petit nombre de références peut s'expliquer par des raisons de :

- politique d'offre : l'entreprise se consacre d'abord au cœur du marché et choisit ensuite de s'étendre vers des marchés structurellement plus étroits pour se développer ;
- distribution : les distributeurs référencent en priorité les produits à fortes ventes limitant l'accès des autres au marché ;
- communication : les budgets se concentrent sur les produits leaders ;
- comportement des consommateurs : mémorisation d'un nombre restreint de marques, fidélité routinière, moindre risque perçu en achetant les marques et produits les plus vendus…

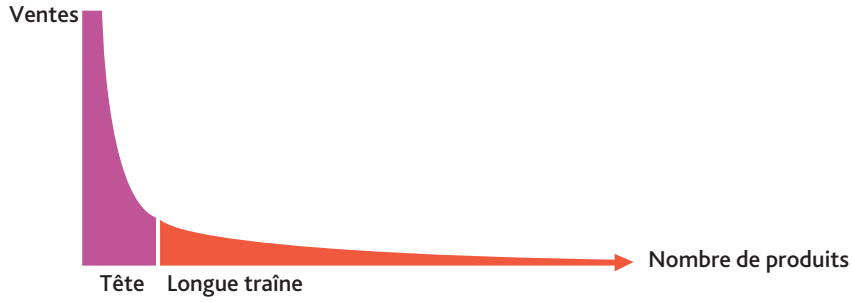
La politique traditionnelle des entreprises tend à rationaliser leurs gammes en éliminant les références peu vendues afin de réduire les coûts.

Cependant, contrairement au principe du 80/20 (forte concentration des ventes), il peut arriver qu'il faille un très grand nombre de références pour faire 80 % du chiffre d'affaires. Autrement dit, certaines activités ont besoin d'énormément de références pour faire le chiffre : dispersion plutôt que concentration. On peut prendre l'exemple des grandes librairies : c'est le « fonds » qui fait à la fois le chiffre et l'attractivité. Si la librairie se concentrait sur les best-sellers ou les nouveautés, son chiffre d'affaires chuterait. Internet peut jouer un rôle particulier dans ce modèle en transformant la « longue traîne » d'une contrainte en opportunité.

FOCUS

Les opportunités de la longue traîne dans l'économie numérique

Figure 5. 6 Le modèle de la longue traîne



Chris Anderson, dans son ouvrage sur la « longue traîne »[1] considère qu'Internet fait sauter les contraintes de la gamme étendue : plus de limitation de linéaire, facilité pour les clients de trouver en ligne des produits de niche, sélection de l'offre à travers les moteurs de recherche. « Internet est un agrégateur de niches », écrit-il à juste titre.

En conséquence, les entreprises pourraient exploiter de façon rentable la longue traîne et faire des gammes profondes un véritable avantage concurrentiel. À titre d'exemple, Amazon réalise un quart de son chiffre d'affaires avec des titres qui ne figurent pas dans les 100 000 premières ventes… alors que dans le même temps les

1. Chris Anderson, *La Longue Traîne*, Village mondial, 2007.

grandes librairies de la chaîne américaine Barnes & Noble ne proposent au maximum que 100 000 références. Selon Chris Anderson, large partie du marché échappe aux entreprises qui ne savent ou ne peuvent pas exploiter la longue traîne.

Cependant les exemples qu'il donne portent bien exclusivement sur l'économie numérique et son étude de la rentabilité d'une gamme très profonde est des plus succinctes.

La réflexion sur la longue traîne n'invalide pas le principe d'un arbitrage entre la profondeur de la gamme d'un côté et la rationalisation de la production et de la distribution de l'autre. Elle souligne cependant que l'économie numérique peut affecter cet arbitrage et ouvrir de nouvelles opportunités pour une politique de gamme innovante.

c. L'analyse de la gamme par rentabilité

Un bon système de comptabilité analytique doit permettre d'identifier la rentabilité des différents produits d'une gamme.

Cette rentabilité n'est pas nécessairement liée au chiffre d'affaires ou au prix du produit : des produits au chiffre d'affaires secondaire pour l'entreprise peuvent être très rentables et des produits peu chers peuvent, par un volume important et des coûts de production réduits, s'avérer également très rentables.

Le calcul de la rentabilité doit être suffisamment exhaustif pour intégrer des éléments secondaires qui peuvent l'affecter : des produits peuvent apparaître rentables alors qu'ils sont largement déficitaires en raison de coûts cachés ou non pris en compte comme l'imputation du coût des vendeurs, de coût du service aux clients, du coût de la garantie après-vente, etc.

d. L'analyse de la gamme par âge des produits

À l'image d'une population, une gamme peut être très jeune ou trop vieille, équilibrée ou déséquilibrée. Pour analyser la structure d'âge d'une gamme, on peut calculer l'âge moyen de la gamme. Cela a particulièrement de l'intérêt dans les cas où il existe des normes ou tout au moins des indicateurs sur l'âge moyen des produits de la concurrence. Ainsi dans l'automobile, les marques japonaises fixent actuellement à moins de quatre ans la durée de vie commerciale de leurs produits.

SECTION 7

LE CYCLE DE VIE DES PRODUITS ET DES MARCHÉS

Comme pour un individu, la vie d'un produit peut être analysée en plusieurs phases qui vont du lancement (la naissance) au développement (l'adolescence) puis à la maturité (l'âge adulte), enfin au déclin (la vieillesse et la mort). Ces différentes périodes constituent le cycle de vie d'un produit ou d'un marché.

Le cycle de vie est un concept qui connaît depuis longtemps un très grand succès. Il est universellement connu, même en dehors du cercle des spécialistes du marketing. Pourtant, son application n'est pas toujours facile. Il est simple d'identifier le lancement de produit qui correspond à la période de mise sur marché (distribution)

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

et de campagne de communication. Il est en revanche plus difficile de prévoir le passage entre les phases suivantes du cycle de vie.

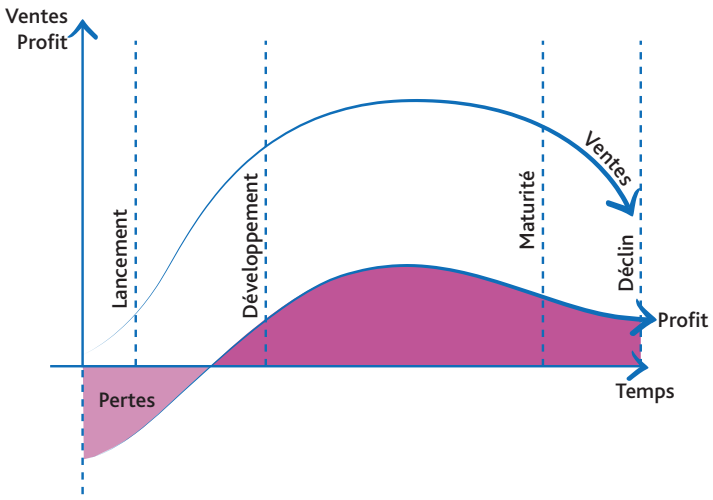
1 Le concept de cycle de vie

a. Les quatre phases du cycle de vie

On distingue traditionnellement quatre étapes différentes dans la « vie » d'un produit (voir figure 5.7).

1. La première phase est celle de l'introduction d'un nouveau type de produit. La croissance est généralement assez faible car l'innovation prend du temps à se diffuser : phase de lancement.
2. La deuxième étape est celle de la croissance du produit. Le nouveau produit est mieux connu et attire rapidement de nouveaux clients, les volumes augmentant sensiblement : phase de développement.
3. Dans la troisième étape, qui est celle de la maturité, le produit cesse d'être une innovation, il s'est déjà largement diffusé et connaît donc une croissance des ventes beaucoup plus faible, voire nulle.
4. Dans une quatrième phase, le produit est dépassé par de nouvelles innovations. Les ventes diminuent inexorablement : phase de déclin.

Figure 5.7 Le cycle de vie d'un produit : exemple théorique de courbes de profit et de ventes



Exemple

- Kodak, qui a régné sur la photo argentique pendant tout le xx^{e} siècle (en 1976, ses parts de marché étaient de 90 % aux États-Unis) a subi de plein fouet la concurrence de la photo numérique. Pour compenser le déclin de ce marché, l'entreprise se lança avec succès dans la fabrication d'appareils de photo numérique jusqu'à devenir n° 1 des ventes aux États-Unis en 2005. Pourtant, la chute des prix des appareils numériques due à la concurrence et aux

progrès technologiques (phase de maturité), ainsi que l'effondrement des ventes de pellicule argentique conduisirent l'entreprise dans une spirale dont elle ne se releva pas : elle se déclara finalement en faillite en janvier 2012.

b. Distinguer le cycle de vie d'un produit, d'une catégorie de produits et d'un marché

Cette distinction n'est pas toujours faite, ce qui est source de confusion.

- *Le cycle de vie d'un produit d'une marque spécifique* décrit l'évolution de ses ventes de son lancement jusqu'à son retrait du marché. Par exemple, les ventes de CD de l'album 25 d'Adèle.
- *Le cycle de vie d'une catégorie de produits* décrit les différentes phases de sa création (lancement) jusqu'à son déclin. Par exemple, les ventes de CD musicaux.
- *Le cycle de vie d'un marché* peut intégrer plusieurs catégories de produits, c'est donc une description plus large du marché. Par exemple les ventes du marché de la musique, tous supports confondus.

1° Un produit peut échouer dans un marché en plein développement

Exemples

- La startup bruxelloise Take Eat Easy a fermé ses portes en juillet 2016 après avoir levé 16 millions d'euros de fonds alors que son marché de livraison de repas à domicile est en plein essor. La concurrence (Foodora, Deliveroo) était trop intense et a rendu difficile de rentabiliser l'activité.
- Le réseau professionnel Viadeo a été placé en redressement judiciaire en novembre 2016, alors que son concurrent Linkedin (racheté par Microsoft) connaît une croissance à deux chiffres.

2° Un produit peut être lancé avec succès dans un marché en déclin

Exemple

- Alors que les ordinateurs, les tablettes, les smartphones et Internet réduisent tous les ans le marché des agendas et des carnets, deux entrepreneurs, Maria Sebregondi et Francesco Franceschi, décidèrent de relancer la marque Moleskine en 1997 (l'entreprise française qui fabriquait ces produits avait fermé ses portes dix ans auparavant). En 1997, Moleskine vendait 3 000 carnets ; huit ans plus tard elle en vendait 4 millions et demi. Aujourd'hui, elle réalise plus de 130 millions d'euros de chiffre d'affaires (pour un résultat net de… 27 millions d'euros). Ce succès doit beaucoup à un nom magique et à un marketing habile (qui laisse croire que de grands écrivains et artistes du XX^{e} siècle utilisaient la marque alors qu'ils n'utilisaient qu'un produit similaire). Il est dû aussi au positionnement de la marque autour de cinq valeurs (culture, imagination, mémoire, voyage, identité personnelle), qui va séduire un public qui aime à se penser créatif, cosmopolite et sophistiqué.



© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

MINI CAS

Motos et scooters : deux marchés à résurrection

Dans les années 1950, la moto était un moyen de transport économique pour ceux qui ne pouvaient acheter une automobile. La diminution relative des prix de vente des automobiles (marché de l'occasion) et l'amélioration du pouvoir d'achat ruinèrent, au début des années 1960, ce marché. Le renouveau de la moto par les Japonais dans les années 1970 n'a pas été la résurrection d'un produit disparu mais la proposition d'un nouveau concept, celui d'un objet de plaisir, de liberté, d'individualisme… et de frime. Les motivations et les clientèles sont donc très différentes de ce qu'elles étaient il y a soixante ans.

Une évolution parallèle se produisit sur le marché des scooters. Ils connurent leur âge d'or avec la Vespa de Piaggio des années 1950 aux années 1970 en symbolisant le moyen de transport des jeunes qui leur apportait liberté, plaisir, indépendance et un goût de *dolce vita*.

Puis le produit perdit de son cachet et les ventes déclinèrent, avant de connaître une résurrection dans les années 2000 comme un moyen de transport des cadres dans des grands centres urbains où il est de plus en difficile de circuler et de se garer en voiture. L'invention du scooter à trois roues par Piaggio renforça encore cette évolution qui, comme on le voit, est bien différente de celle de la moto.



Le Piaggio MP3 ou la réinvention du scooter.

2 La diversité des cycles de vie

Il existe une très grande variété de formes de cycle de vie, au-delà du schéma général présenté plus haut.

a. Les marchés de forme régulière

La courbe de vie a l'allure d'une cloche aplatie. On en trouve des exemples dans des marchés comme celui de la télévision qui se sont développés très régulièrement. Ce sont des marchés où la prévision est facile.

b. Les marchés et les produits à cycle de vie avorté

Ces marchés ou ces produits connaissent une croissance très rapide mais ils chutent très vite après la phase de lancement, ce sont des « gadgets ». Ces cycles de vie tronqués sont caractéristiques des produits gadgets : la trottinette pour adulte, des groupes de *boys band*…

c. Les marchés de produits à cycle de vie ramassé

Leur cycle de vie est complet contrairement au cas précédent, mais la durée de chaque phase est très brève. Ce sont, par exemple, les produits de mode ou à très rapide évolution technologique (comme l'informatique).

d. Les marchés à résurrection

Dans ces marchés, les ventes des produits ont chuté, le marché s'est fortement contracté, avant de redémarrer. Dans ce processus, le concept-produit a généralement connu une transformation importante, ce qui lui a permis de renaître de ses cendres.

e. Les marchés et les produits « sans âge » (mais pas sans évolution)

Ce sont des marchés où la notion de cycle de vie n'a pas beaucoup de sens car ils semblent être depuis toujours en maturité. Mais cela ne signifie pas qu'il ne s'y passe rien, et il est possible d'identifier des tendances de marché.

Exemple

- Comme le dit un proverbe anglais, « Rien n'est plus certain que les impôts et la mort », pourtant le marché en maturité des pompes funèbres connaît des évolutions en raison de facteurs démographiques et de nouveaux comportements : la crémation, qui représentait moins de 1 % des obsèques en 1980 a maintenant dépassé le tiers des rites funéraires en France, selon l'Association Nationale Crématiste, ce qui conduit à une chute du marché en valeur.

Au sein d'un marché dit « sans âge », on peut lancer des nouveaux produits pour tenter de renouveler le marché. Ce sont, par exemple, tous les substituts au pain traditionnel : biscottes, pain grillé, produits diététiques aux fibres de son, etc. Le marché du sel a connu également ces dernières années une très forte expansion des produits « haut de gamme » de type Sel de Guérande ou Fleur de sel de Camargue.

On peut trouver des produits « sans âge », à très longue période de maturité, aussi bien dans des marchés statiques que dans des marchés dynamiques. Le Coca-Cola est un produit très ancien dans un marché qui bouge beaucoup : celui des *soft drinks*. Le livret A est également un très vieux produit qui reste toujours important dans un marché très actif : celui des produits financiers.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

SECTION 8

LE DÉVELOPPEMENT DES PRODUITS NOUVEAUX

On traitera ici du concept-produit, des tests (de concept, de produit, de packaging) et de la diffusion des produits nouveaux.

1 Le concept-produit et le test de concept

a. Concept-produit et design thinking

Le processus d'innovation, qui passe par la recherche d'idées et leur filtrage, doit conduire à l'expression d'un ou de plusieurs concepts-produits. Le concept marketing du produit, comme on l'a vu en section 1, est l'idée centrale du produit exprimée en termes de bénéfices clients. Il doit pouvoir s'exprimer par une ou quelques phrases simples, ou éventuellement être illustré par un schéma ou une maquette.

Cette première étape est indispensable. Il faut tout d'abord tester, amender, valider le concept-produit avant d'engager la suite du processus de développement du nouveau produit, ce qui est au cœur de la démarche de design thinking.

Le design thinking est une démarche créative orientée vers la résolution de problèmes, qui peut s'appliquer à toutes sortes de sujets, dont la création de produits. Elle mobilise des équipes multi-disciplinaires, passe par des étapes structurées d'aller et retour avec le terrain, cherche à concevoir et tester des solutions techniquement faisables, économiquement viables et adaptées aux usages.

Cette approche a acquis une certaine popularité auprès des entreprises, car elle permet de compenser une certaine rigidité et une certaine lourdeur dans les processus de développement des nouveaux produits. Elle représente en effet plusieurs avantages :

- Elle part de l'identification de problèmes réels à traiter et est donc profondément orientée vers les clients. C'est un critère clef qui permet de distinguer l'invention de l'innovation : inventer, c'est créer quelque chose de nouveau ; innover, c'est une nouvelle façon de résoudre un problème.

  C'est un processus itératif. Alors que beaucoup de démarches d'innovation souffrent de n'intégrer la voix du client qu'à un ou deux moments très précis (études de marché/test de produit), la philosophie du design thinking est de faire des allers et retours récurrents entre l'imagination et le terrain (identifier les problèmes, comprendre les utilisateurs et les clients).
- Elle implique des équipes multi-disciplinaires : on associe, en fonction du sujet, des gens du marketing, de la production, de la R&D, de la finance, des designers ou graphistes, des développeurs… pour enrichir les points de vue, les échanges, l'analyse des enjeux, les modes de réalisation…

- Enfin, le design thinking est particulièrement adapté aux offres qui mêlent technologie, business et usage des clients car cette démarche évite le péril des silos : des équipes techniques qui comprennent mal les enjeux de business et qui se soucient peu de l'expérience client, des managers qui sous-estiment la complexité des solutions technologiques et qui ne développent qu'une connaissance formelle des clients, etc.

Il existe plusieurs écoles et méthodes de design thinking mais elles se retrouvent toutes sur l'essentiel. On propose de distinguer 5 étapes :

1. *Empathie* : se préparer au terrain, observer, interviewer, documenter, chercher à comprendre, se mettre à la place du client…
2. *Diagnostic* : débriefer les observations du terrain, approfondir, identifier les *insights*, comprendre les besoins, les comportements et les problèmes…
3. *Conceptualisation* : phase d'« idéation » consistant à imaginer les solutions, à évaluer les options, à définir un concept…
4. *Formulation* : ce peut être un prototype élaboré (un POC : *proof of concept* ou preuve de concept) ou une simple maquette, un scénario illustré de parcours client, une formalisation du concept produit, toute chose qui peut servir à montrer ou expliquer le projet…
5. *Test* : soumettre ce prototype ou sa forme approchante au public auquel il est destiné pour évaluer, corriger ou valider (voir paragraphes suivants).

Figure 5.8 Les 5 étapes du design thinking



Bien entendu ces étapes sont itératives : le retour des tests peut conduire à réévaluer la compréhension du marché, ou à envisager une autre offre, bref à revoir sa copie.

b. Valider les concepts par les tests de concept

Avant de s'engager dans l'élaboration d'une stratégie marketing et dans le développement technique d'un prototype, souvent long et onéreux, on cherche à vérifier auprès des clients ciblés si le concept-produit est réellement attrayant, s'il demande à être clarifié ou modifié, et à mieux comprendre quelle forme il pourrait prendre.

On peut utiliser une méthodologie qualitative (focus group, entretiens en face à face) si on cherche un premier retour pour orienter ou enrichir la réflexion, ou bien une méthodologie quantitative (sondages) si on cherche à le valider auprès d'un échantillon représentatif. On interroge des clients potentiels (sauf dans le cas très particulier du jury d'experts). On présentera le concept-produit par un discours, un écrit ou bien par un dessin ou une maquette.

Voici les points clés qu'on abordera lors du test avec les répondants :

Notre conseil

Il faut éviter deux écueils quand on cherche à valider un concept-produit :

- Présenter les caractéristiques techniques du produit (la formule-produit) plutôt que les bénéfices clients (le concept-produit). Dans cette première étape, il faut valider l'idée et mieux comprendre par quels attributs et fonctionnalités elle pourrait se traduire dans l'esprit des clients. La concrétisation de l'idée à travers des caractéristiques techniques spécifiques est une étape ultérieure, qu'on va retrouver dans le test de produit et non le test de concept.
- Présenter le concept dans des termes trop « vendeurs », ce qui pousse à l'approbation, voire à l'enthousiasme, plutôt qu'à des réponses et des commentaires réalistes.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Tableau 5.2 Test de concept-produit

Éléments clés	
Clarté du concept	Le concept est-il compris immédiatement par tous ?
Attrait	Le concept paraît-il utile, intéressant, crédible ou non ?
Avantages	Niveau plus détaillé de l'attrait : quels sont les principaux bénéfices clients perçus ? À quels besoins répondent-ils ?
Inconvénients	Quels sont les freins ? Les points faibles ?
Usage	À quel(s) mode (s) d'utilisation pense-t-on et de ce fait, quels attributs et fonctionnalités sont nécessaires, ou ne le sont pas ?
Intérêt personnel	La personne interrogée est-elle intéressée à titre personnel ?
Intention d'achat	La personne interrogée l'achèterait-elle (à mesurer sur une échelle) ? C'est une mesure plus impliquante de l'intérêt.

Exemple

Lorsque Accor a envisagé le lancement de ses hôtels Formule 1, l'entreprise a testé le concept par des réunions de groupe réunissant des membres de son public cible (routiers, représentants de commerce…). Ce test a permis d'évaluer quelles prestations de service devaient être incluses dans cette formule économique d'hôtellerie, et quelles autres pouvaient en être exclues. Ce test de concept a, par exemple, montré que la présence d'un téléviseur dans la chambre était importante, mais que celle d'une personne à l'accueil n'était pas indispensable.

2 L'élaboration définitive du produit, le test produit et le marché-test

a. Élaborer le prototype et le packaging

Dans une démarche formalisée (dans une entreprise de taille importante), le responsable du projet rédigera un *brief-produit*, destiné à la direction de la recherche et développement (R&D) et aux équipes de design qui définira les caractéristiques et les performances souhaitables du produit.

La R&D et le design seront chargés de mettre au point un ou plusieurs prototypes en fonction de ce brief.

Le chef de projet pourra aussi réaliser un *brief-packaging* pour les équipes ou les prestataires de design, qui vont réaliser ensuite des maquettes de packaging.

Comme dans tout processus itératif, la clarification des spécifications du produit et de leurs conditions de réalisation va conduire à des allers et retours avec les équipes de la production. Elles vont s'assurer de la faisabilité à grande échelle du prototype et de la maîtrise des coûts par rapport au prévisionnel.

b. Tester le produit, le nom et le packaging

1° Les tests de produit et de nom

Outre les tests fonctionnels qui sont réalisés par des experts au sein de l'entreprise (bon fonctionnement du produit, qualité, performance, etc.), le marketing s'intéresse aux tests réalisés auprès des clients.

MINI CAS

Interview de Patrick Maruéjouls, co-fondateur de Haigo, cabinet de conseil en innovation par le design



« Design thinking » est un terme devenu à la mode, qu'est-ce qu'il signifie exactement pour vous ?

Le design thinking consiste d'abord à sortir de son bureau pour aller observer et rencontrer des utilisateurs afin d'identifier de vrais problèmes à résoudre. Les souffrances et frustrations observées sont souvent le symptôme d'un problème qui n'est pas toujours identifié par l'utilisateur qui en subit les effets : il s'agit justement de remonter au problème, car une fois identifié, il constitue une vraie opportunité de création de produit ou de service.

Pour mettre en place cette démarche, il faut créer une équipe pluridisciplinaire qui va collaborer afin de concevoir une solution viable répondant aux usages et attentes des utilisateurs. L'équipe va rapidement produire un prototype et le tester sur le terrain pour recueillir des feedbacks le plus tôt possible.

Une fois validé par les tests, le résultat n'est pas pour autant un produit final : des cycles de production courts et itératifs avec des tests au fil de l'eau permettent d'impliquer les utilisateurs pour améliorer constamment l'offre. L'empathie forte pour les utilisateurs finals est donc clef.

En quoi cette démarche est nouvelle pour les entreprises ?

Elle oblige à avoir un contact direct avec des utilisateurs qui sont malheureusement trop souvent réduits à des abstractions de cibles marketing. Le design thinking permet aussi de prendre conscience extrêmement rapidement des défauts et des qualités d'un prototype.

En encourageant l'expérimentation et donc l'erreur, nous valorisons la prise de risque car elle est contenue dans des cycles itératifs très courts : il est facile de corriger ses erreurs alors qu'un processus de développement long rend difficile toute modification.

Au-delà de ces bénéfices concrets, nous nous rendons aussi compte que les équipes retrouvent le goût de faire lorsqu'elles étaient souvent enfermées dans des rôles de supervision et de contrôle.

Quelles sont les difficultés principales d'une démarche de design thinking ?

La principale difficulté est de constituer une équipe à qui on alloue réellement du temps, des moyens et une liberté d'actions allant au-delà des périmètres des anciens silos des entreprises.

Cela implique un soutien fort de la direction qui doit donner un mandat clair à l'équipe pour qu'elle soit autonome dans sa prise de décision.

Pouvez-vous nous parler de quelques missions que vous faites pour des clients (en sachant que vous êtes tenus par des règles de confidentialité) ?

Nous travaillons sur des projets extrêmement variés, principalement pour des grands groupes et des start-ups. Voici trois exemples :

- La conception et la production d'une bibliothèque de modules digitaux qui permet aux différentes entités d'AXA de créer des sites web en quelques jours.
- La conception d'une application mobile pour un leader de la génétique animale qui permettra aux inséminateurs de faire du matching de gamètes avec les vaches de l'élevage.
- Nous sommes aussi en train de concevoir l'expérience utilisateur et les services associés de maison de retraite de demain.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Il s'agit de soumettre le produit à un échantillon de clients potentiels (soit un petit nombre pour un test qualitatif, soit un grand échantillon si on cherche à quantifier les réponses) afin d'analyser leur perception, leur usage et leur opinion.

Il faut dans un premier temps établir la liste des caractéristiques ou fonctionnalités qu'on veut tester. Par exemple, on peut tester l'odeur, le goût, la texture, la couleur d'un aliment. On peut tester l'esthétique, la performance, la facilité d'utilisation d'un produit, etc.

Ce test peut être réalisé en laboratoire, au domicile du client ou, pour les produits intangibles (par exemple un logiciel, un site Web…), par Internet. Le client doit utiliser ou consommer le produit et répondre ensuite à une série de questions sur les différentes dimensions qu'on veut étudier.

Le test peut ne porter que sur le produit ou être comparatif : on testera le produit par rapport à une version précédente du produit ou aux produits concurrents, ce qui est une procédure fréquente pour les biens de grande consommation. Il est indispensable alors de réaliser un blind test, c'est-à-dire de cacher la marque des produits qu'on fait tester.

Dans un test de nom de produit, la méthodologie est beaucoup plus simple : on soumet une liste de noms pour un concept-produit qu'on présente et on demande aux répondants de les évaluer par ordre de préférence. On peut aussi compléter ces questions par des éléments d'appréciation plus qualitatifs sur les dimensions du nom (qu'est-ce qu'il évoque, est-il plus ou moins technique, moderne, sympathique…).

2° Les tests de packaging

Il existe quatre grands types de test :

- *Les tests d'usage*. Ce sont les tests directement associés au design du packaging : on fait essayer le produit et on voit si le packaging est fonctionnel, pratique, si le mode d'usage est simple, etc. Généralement on précède par observation et par interview.
- *Les tests d'impact visuel, de reconnaissance, d'identification*. C'est l'aptitude d'un packaging à attirer les regards des clients en magasin, à être reconnu par les consommateurs qui connaissent déjà la marque, et à être identifié correctement par les autres. On peut utiliser un instrument appelé *tachystoscope*, qui permet de projeter sur un écran, pendant des périodes de temps variables et contrôlées (par exemple, un centième de seconde, un dixième, etc.), une photo du packaging à tester, soit seul, soit sur un linéaire entouré de produits concurrents. Cette méthode permet de mesurer le temps nécessaire aux consommateurs pour voir et identifier la marque, ainsi que les principales mentions figurant sur un packaging.
- *Les tests d'évocation (qualité perçue,* appetite appeal, *expression du positionnement du produit…).* On peut procéder à des tests qualitatifs qui consistent à présenter le ou les packagings étudiés soit à des consommateurs pris isolément (entretiens individuels en profondeur), soit à des groupes de huit ou dix consommateurs (réunions de groupe), et à les faire s'exprimer librement sur ces packagings. On peut aussi procéder à des look tests lorsqu'on veut mesurer d'une manière quantitative les évocations induites par un packaging, en faisant juger le packaging par un échantillon de consommateurs

sur un certain nombre de critères préétablis : élégance, modernisme, qualité supposée du produit, etc. Ce type de test peut être facilement réalisé *via* Internet.

- *Les achats simulés en linéaire*. Lorsqu'on cherche à prévoir les effets d'un packaging sur les achats des consommateurs, la méthode la plus fiable est celle de l'achat simulé. Elle consiste à faire circuler des consommateurs dans un « linéaire reconstitué » et à observer leur comportement devant le linéaire de la catégorie de produits. Quand on veut tester un changement de packaging, on prend deux groupes tests, on soumet l'un à l'ancien packaging et l'autre au nouveau et on compare les résultats. On utilise de plus en plus des linéaires virtuels sur écran d'ordinateur.

3° Méthodologie des tests

Il existe deux grands protocoles : le test *monadique* (solo ou séquentiel) et le test *comparatif*. Le test triangulaire, qui consiste à tester trois produits dont deux sont identiques n'est pratiquement jamais utilisé, nous ne l'abordons pas ici. Le tableau ci-dessous présente une synthèse des caractéristiques et des usages des tests monadiques et comparatifs[1].

Tableau 5.3 Le test monadique et le test comparatif

	Test monadique	Test comparatif
Principe	Évaluation d'un seul produit en même temps. Le test peut être solo ou séquentiel : dans ce cas, on teste successivement plusieurs produits (sans demander une comparaison).	Évaluation de deux ou plusieurs produits de façon comparative : on indique ses préférences d'un produit sur un autre, ou de la caractéristique d'un produit sur celle d'un autre.
Avantages	Facile, rapide et peu coûteux à réaliser ; conditions réelles d'utilisation.	Relativement facile, rapide et peu coûteux à réaliser ; comparaison systématique et réaliste avec les concurrents principaux ; donne des pistes d'amélioration.
Inconvénients	Loin de l'environnement concurrentiel ; donne peu de pistes d'amélioration.	Incite à exagérer les différences ; risque d'effet d'ordre (besoin de plus grands échantillons pour varier les ordres) ; choix de la comparaison qui n'est pas nécessairement celui du client ; indique des préférences plus que des appréciations globales.
Utilisation	Adapté quand le produit est très innovant, qu'il n'y a pas de concurrent évident ou que les différences qu'on veut tester sont évidentes. Utile aussi quand on veut tester l'usage dans la durée (lessive qu'on teste chez soi par exemple, cosmétique...).	Adapté quand l'environnement immédiat est concurrentiel et qu'on veut mesurer la préférence. Adapté quand on veut tester une nouvelle formule par rapport à une ancienne.

1. Réalisé à partir de l'excellent article de Sophie Morin-Delerm, « Les tests de produits : quelle technique de test pour quel objectif ? », *in* A. Bloch et D. Manceau, *De l'idée au marché*, Vuibert, 2000, pp. 140-155.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

3 La diffusion des produits innovants : de la conquête des innovateurs à celle des retardataires[1]

La diffusion d'une innovation est le processus par lequel une innovation est adoptée (achetée ou consommée) par des entreprises ou des ménages sur un marché.

Elle se mesure par le nombre (ou le pourcentage) d'entreprises ou de ménages qui sont acheteurs et utilisateurs du produit innovant à un moment donné.

Il ne faut pas confondre la diffusion et la part de marché : cette dernière mesure le nombre de produits ou la quantité de produits consommés. Une part de marché significative peut être obtenue par une faible diffusion du produit dans la population et de fortes quantités consommées par client.

a. Des innovateurs[2] aux retardataires

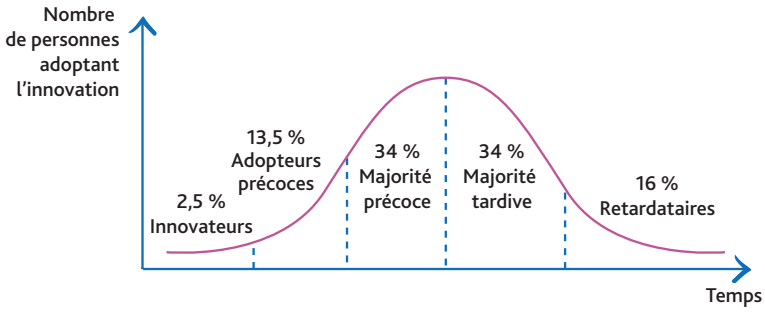
1° Les cinq catégories d'acheteurs en fonction du temps nécessaire à l'adoption des innovations

Une typologie devenue classique a été proposée par Everett Rogers, qui distingue cinq catégories d'acheteurs en fonction du moment où ils adoptent une innovation et dont il donne une définition de leur poids respectif[3].

Rogers représente la diffusion des innovations sous la forme d'une distribution normale. Par convention, il appelle « innovateurs », les premiers 2,5 % qui adoptent une innovation. Les 13,5 % qui suivent sont les « adopteurs précoces », le cœur du marché étant divisé en « majorité précoce » et « majorité tardive ». Les derniers 16 % sont les « retardataires ».

Chaque groupe d'individus a des caractéristiques individuelles distinctes et permanentes face aux innovations, en général. On notera toutefois, qu'un individu peut se comporter différemment devant une innovation en particulier, et ce, en fonction de ses centres d'intérêt et de l'influence de son contexte personnel.

Figure 5.9 Les cinq catégories d'acheteurs définies par Rogers en fonction du temps mis à adopter des innovations



1. Sur l'innovation, le lecteur pourra se reporter au chapitre 12 sur la stratégie, section 2.
2. « Innovateur » est compris ici au sens de celui qui accueille favorablement une innovation et non au sens traditionnel de celui qui imagine quelque chose de nouveau.
3. Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, Free Press, 1983.

Ces groupes peuvent être parfois considérés comme des segments de marché sur lesquels une entreprise peut choisir de cibler ses efforts (voir le chapitre 13 sur la segmentation). Les innovateurs sont bien entendu une cible privilégiée pour le lancement d'un produit nouveau.

Tableau 5.4 Taille et caractéristiques des cinq catégories d'acheteurs en fonction du temps qu'ils mettent à adopter des innovations

Type et taille	Caractéristiques
Innovateurs (2,5 %)	Aventureux, ouverts aux nouvelles idées, revenus élevés
Adopteurs précoces (13,5 %)	Leaders d'opinion, bien intégrés et actifs socialement
Majorité précoce (34 %)	Soucieux de leur image, moins aventureux et moins actifs
Majorité tardive (34 %)	Réticents à l'innovation, suivent le mouvement par obligation
Retardataires (16 %)	Mal intégrés, hostiles aux idées nouvelles, adoptent une innovation quand elle est déjà dépassée…

2° La focalisation sur les innovateurs

Les innovateurs suscitent un intérêt considérable pour les gens de marketing. Ont-ils des caractéristiques particulières et permanentes ? Sont-ils différents pour chaque innovation ou retrouve-t-on les mêmes individus dans la première phase de vie de tous les produits nouveaux de la marque ?

Répondre à de telles questions sur le marché doit permettre :

- d'identifier les innovateurs, donc d'en faire une cible prioritaire lors du lancement d'un nouveau produit ;
- de comprendre leurs attitudes et leurs comportements, donc de faciliter l'adoption et d'accélérer la vitesse de diffusion du produit par une politique marketing appropriée ;
- de faire de ceux-ci des agents actifs et positifs de dissémination de l'innovation auprès du marché potentiel.

C'est sur ce constat qu'est partiellement fondé le marketing viral sur Internet. Plus tôt un individu adopte une innovation, plus il y a de chances qu'il en influence d'autres. Les suiveurs font moins de prosélytisme !

Définir comme innovateurs les premiers 2,5 % d'acheteurs d'un nouveau produit est un critère assez arbitraire. On pourrait tout autant élargir cette définition aux 5 ou 10 % premiers acheteurs et intégrer les deux premiers segments distingués par Rogers : innovateurs et adopteurs précoces.

On peut également préférer d'autres définitions des innovateurs, par exemple, les acheteurs pendant les x premiers mois – cette période étant choisie en fonction de la vitesse de diffusion et de la durée de vie commerciale que l'on prévoit pour le produit. Six mois semblent être une bonne moyenne pour un produit de grande consommation.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Établir le profil des innovateurs est simple après coup, difficile avant le lancement d'un nouveau produit. Les gens de marketing ne sont pas pour autant totalement désarmés. Ils peuvent notamment :

- s'appuyer sur des études d'intentions d'achat dans les tests de produit et définir le profil de ceux qui ont les intentions les plus affirmées ;
- étudier *a posteriori* le profil des premiers acheteurs d'un produit de la marque et considérer que ceux qui adopteront un nouveau produit de la même marque auront des profils analogues ;
- faire un marché test pour analyser les caractéristiques des premiers acheteurs.

b. Faire le pont entre innovateurs et majorité précoce pour les produits technologiques (*crossing the chasm*)

Geoffrey Moore, un auteur spécialisé dans le marketing des produits de haute technologie, a souligné que de nombreux échecs dans le lancement de produits technologiques ne venaient pas de ce qu'ils n'étaient pas achetés par les innovateurs ou les adopteurs précoces, *mais plutôt qu'ils n'étaient pas achetés, même le temps passant, par la masse du marché*[1]. Alors que le marketing de l'innovation s'est beaucoup focalisé sur les innovateurs, l'auteur souligne avec raison qu'un enjeu décisif dans beaucoup de marchés est d'entraîner la majorité des clients en faisant le pont entre les clients pionniers et les autres.

La difficulté de ce passage vient de ce que les attentes des innovateurs sont sensiblement différentes de celles de la masse du marché. Les innovateurs sont généralement doués techniquement, ou du moins prêts à faire des efforts, sensibles à l'image d'eux-mêmes qu'ils donnent à leur entourage alors que le gros du marché est réticent face à des produits difficiles à utiliser. Les innovateurs sont dans une certaine mesure prêts à « essuyer les plâtres », à accepter qu'un produit innovant ait des imperfections, alors que la majorité recherche plus fortement la sécurité, la fiabilité et la facilité d'utilisation. Si pour les innovateurs, la nouveauté est à elle seule une raison presque suffisante d'essayer un produit, la majorité se décide sur la base d'une promesse claire et plus conventionnelle en termes d'avantages et de bénéfices produits.

Exemple

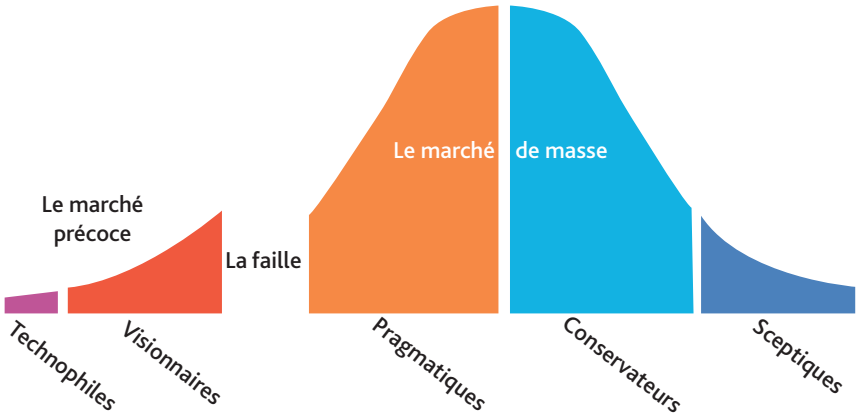


Segwey fut lancé en fanfare en 2001 comme un produit extraordinairement innovant (ce qu'il était), destiné à créer une nouvelle catégorie de produits et à révolutionner le transport de personnes (ce qu'il ne fit pas). Alors qu'on prédisait des ventes de 500 000 exemplaires par an, il n'en atteignit pas 50 000 en 10 ans. Un prix très élevé (5 000 dollars), une autonomie réduite, un poids important, la nécessité d'un entraînement et du port du casque limitèrent considérablement son développement. L'entreprise a donc touché les innovateurs mais a échoué à adapter son produit pour faire le pont avec le marché de masse. Aujourd'hui Segway est un produit de niche qui répond à des usages professionnels et ne s'adresse qu'à un petit nombre de consommateurs.

1. Geoffrey Moore, *Crossing the Chasm*, Harper-Business, 1995.

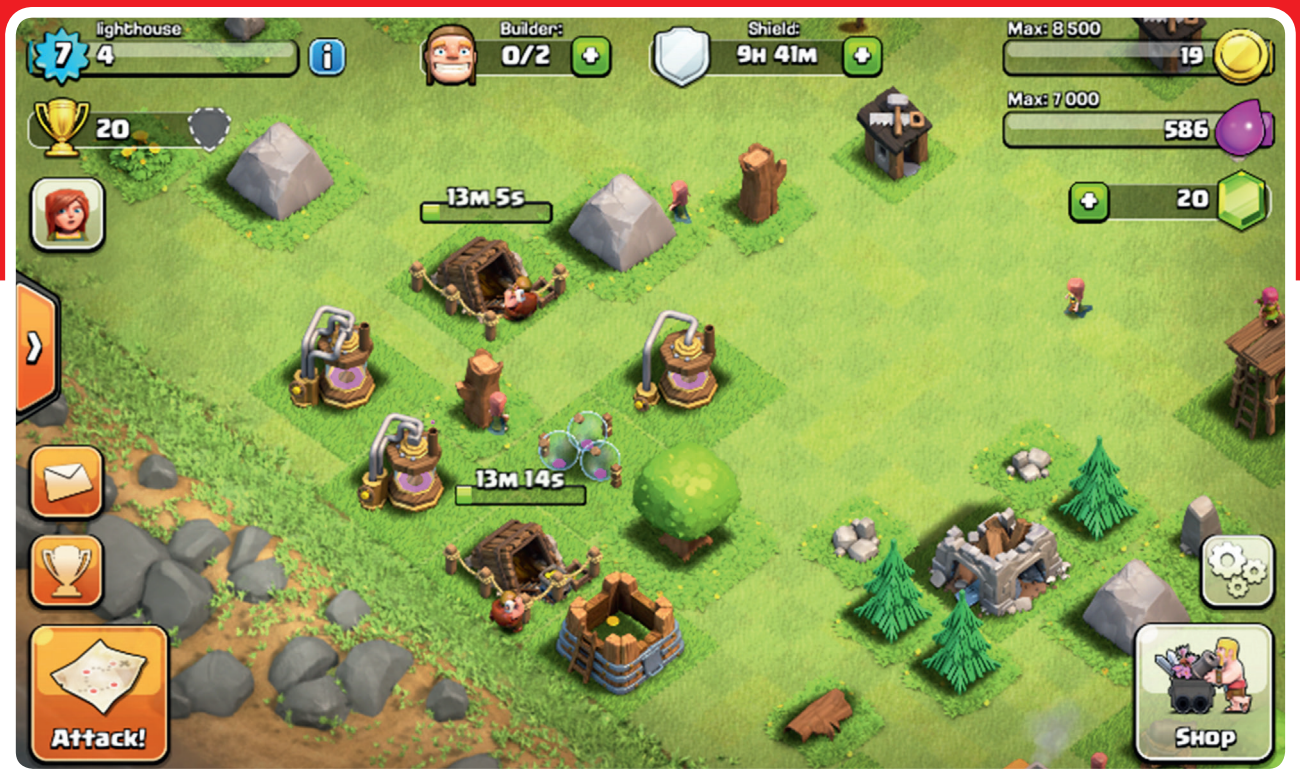
Faire adopter son produit par les innovateurs ne signifie donc pas que ceux-ci vont entraîner le reste du marché dans un mouvement naturel. Pour imposer leur innovation, les entreprises doivent adapter leur offre pour satisfaire des attentes de la masse du marché. Les critères de décision sont sensiblement différents entre les premiers adopteurs et le gros de la troupe qui vient plus tard. Il faut apprécier la faille qui peut séparer premiers adopteurs et « suiveurs ».

Figure 5.13 La faille (*chasm*)



Le modèle de Geoffroy Moore : une faille sépare le marché précoce de la masse du marché, qui nécessite que l'entreprise adapte son offre.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.



© squirrel83 - Flickr

Comment un jeu gratuit génère des milliards !

Clash of Clans est un jeu vidéo mobile crée en 2012 par l'éditeur finlandais Supercell. Ce jeu de stratégie en ligne massivement multijoueur permet à chaque joueur de construire son village fortifié et d'armer des troupes pour attaquer les villages d'autres joueurs. La construction de bâtiments et l'entrainement de troupes nécessitent des ressources virtuelles en or et en élixir. Ces ressources sont générées à intervalle de temps régulier par des bâtiments de production. Télécharger l'application et jouer est gratuit, mais plus on avance dans le jeu, plus les actions sont longues à réaliser. Les joueurs peuvent toutefois contourner la frustration de l'attente en achetant (avec de l'argent réel !) des packs de gemmes. Ces gemmes permettent d'accélérer le temps, ou de remplacer l'or et l'élixir. Afin d'inciter les joueurs à acheter les packs les plus chers, le prix par gemme est dégressif en fonction de la taille du pack (de 0,99 € pour 80 gemmes à 99,99 € pour 14 000 gemmes).

Ce mécanisme freemium relativement simple a permis à Supercell de construire rapidement une communauté qui a dépassé mi-2016 le seuil de 100 millions de joueurs actifs ! En lançant deux autres jeux reposant exactement sur le même modèle (Boom Beach et Clash Royal), l'éditeur a généré un chiffre d'affaires de 2,4 milliards d'euros en 2015 avant d'être racheté en juin 2016 par le géant digital chinois Tencent pour 6,6 milliards de dollars. Cet exemple illustre comment Internet a permis d'innover dans la formulation des prix.

Chapitre

6 La politique de prix

Ce chapitre aborde les méthodes et techniques de la politique de prix *offline* et *online*. Le développement du commerce électronique, des produits numériques et des objets connectés sont propices à de multiples innovations en matière de tarification. Les spécificités de la fixation des prix en marketing interentreprises sont développées dans le chapitre 17 consacré au marketing *business to business*.

La première section de ce chapitre présente les fondamentaux de la politique de prix en termes de structure de coûts, d'élasticité de la demande et de rentabilité. La section suivante porte sur la politique de prix sous les aspects de discrimination par les prix (segmentation), de positionnement, de concurrence et de stimulation des ventes. Nous abordons ensuite les grandes options de formulation des prix (prix d'achat, prix avec options, location, etc.) et nous terminons par une synthèse de la démarche de fixation des prix.

Plan du chapitre

Section 1
Politique de prix, structure des coûts et élasticité de la demande 242
Section 2
La politique de prix au service de la politique marketing 260
Section 3
Les grandes options de formulation des prix 285
Section 4
Une démarche synthétique de fixation des prix 292

SECTION 1

POLITIQUE DE PRIX, STRUCTURE DES COÛTS ET ÉLASTICITÉ DE LA DEMANDE

Pour pouvoir dégager un profit – ou atteindre au minimum l'équilibre –, une organisation doit définir une politique de prix qui couvre ses charges, c'est-à-dire ses coûts. Il convient donc de connaître sa structure de coûts afin de définir toute politique de prix. Pour autant, le profit ne provient pas seulement de la marge unitaire, mais de cette marge multipliée par les quantités. L'étude de l'élasticité de la demande au prix permet d'anticiper la variation des quantités liées à la variation du prix.

1 La nature des coûts de production et de commercialisation

L'analyse de la structure des coûts de production a quatre aspects principaux : la distinction entre coûts directs et coûts indirects, la distinction entre coûts fixes et coûts variables, la distinction entre coût moyen et coût marginal, et enfin la relation entre coûts et volume de production.

Il ne s'agit ici que de rappeler rapidement ces notions fondamentales, utiles pour aborder les politiques de prix.

a. Les coûts directs et les coûts indirects

On appelle coûts directs d'un produit ceux qui sont imputables d'une manière claire et exclusive à la production, à la commercialisation et à la communication du produit considéré.

Exemples

- Le coût des matières premières et des fournitures entrant dans la fabrication du produit est un coût direct.
- Les commissions versées aux vendeurs sur les ventes du produit.

On appelle coûts indirects les coûts qui concernent plusieurs produits (et parfois même tous les produits) de l'entreprise, et qui sont répartis (ou « imputés ») entre ces produits à l'aide de clés de répartition.

Exemples

- Certains frais d'usine (bâtiments, entretien, assurances…).
- Les coûts des services généraux de l'entreprise (direction générale, direction de la recherche, direction marketing et commerciale…) sont des coûts indirects.
- Les campagnes publicitaires sur l'entreprise elle-même (publicité *corporate*) génèrent des coûts indirects.

Les coûts directs d'un produit sont en général assez faciles à calculer et ne donnent pas lieu à contestation. En revanche, les coûts indirects doivent être répartis à l'aide de clés de répartition qui comportent toujours une part de subjectivité.

b. Les coûts fixes et les coûts variables

1° Les coûts fixes

Les coûts fixes d'un produit sont ceux qui sont indépendants, tout au moins à court terme[1], du volume des ventes du produit considéré, c'est-à-dire qui restent constants quel que soit le volume des ventes. Les coûts fixes peuvent être directs ou indirects.

Exemples

- *Coûts fixes directs* :
  - amortissement des machines utilisées exclusivement pour la fabrication du produit considéré ;
  - salaires et charges du personnel permanent employé exclusivement à la production ou à la gestion du produit considéré, etc.
- *Coûts fixes indirects* : ce sont tous les coûts indirects de l'entreprise ne faisant pas intervenir le volume des ventes, qui sont répartis entre les produits à l'aide de clés. On a vu plus haut que le budget d'une campagne *corporate* (pour promouvoir l'image d'une entreprise) est un coût indirect. C'est aussi un coût fixe puisqu'il ne varie pas en fonction des quantités produites et vendues.

2° Les coûts variables

Les coûts variables d'un produit sont ceux qui varient proportionnellement à la production et/ou aux ventes de ce produit. Ils peuvent, eux aussi, être directs ou indirects.

Exemples

- *Coûts variables directs* :
  - coûts des matières premières ;
  - frais de transport et de livraison du produit ;
  - commissions versées aux vendeurs en fonction du volume des ventes, etc.
- *Coûts variables indirects* : ce sont tous les coûts variables qui sont répartis entre les produits *au prorata* de leurs volumes de vente ou de leurs chiffres d'affaires respectifs.

3° La majorité des coûts marketing sont des coûts fixes

Les budgets de recherche et développement d'un nouveau produit, de refonte d'un packaging, de référencement (on paie un distributeur pour qu'il expose un produit), de publicité, de marketing direct, etc. sont définitivement engagés et perdus si le produit ne se vend pas. Ils ne varient pas en fonction des résultats commerciaux.

1. Sur le long terme, en effet, tous les coûts dits « fixes » peuvent devenir variables. Par exemple, l'augmentation, à terme, de la capacité de production, suppose des investissements, donc un accroissement des coûts fixes. De fait, les coûts fixes varient sur le long terme par seuils.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Toutes les fois que c'est possible, les gens de marketing aiment transformer leurs coûts fixes en coûts variables, par exemple une campagne de publicité sur Internet à la performance. On paie le nombre de clics qualifiés qui se sont réellement produits. Mais il est rare de pouvoir payer au résultat et même les commerciaux sont aujourd'hui rémunérés principalement au fixe.

c. Le coût moyen et le coût marginal

Le coût moyen unitaire d'un produit est égal à la somme de tous les coûts (directs ou indirects, fixes ou variables) qui lui sont imputés, divisée par le nombre d'unités vendues.

Le coût marginal d'un produit, pour un volume de vente déterminé, est égal au supplément de coût qu'entraînerait, pour l'entreprise, la vente d'une unité supplémentaire de ce produit.

Le coût marginal ainsi défini est généralement égal au coût variable direct unitaire : en effet, la vente d'une unité supplémentaire d'un produit ne fait normalement varier ni l'ensemble des coûts fixes du produit, ni l'ensemble des coûts variables indirects de l'entreprise.

Exemple

Le tableau 6.1 présente le calcul du coût moyen unitaire et du coût marginal d'un produit, pour un volume de vente de 10 000 unités.

Tableau 6.1 Coût moyen unitaire et coût marginal

a) Volume de production	10 000 unités
b) Coûts fixes directs	100 000 €
c) Coûts fixes indirects	20 000 €
d) Coûts variables directs	80 000 €
e) Coûts variables indirects	10 000 €
f) Coûts totaux (b + c + d + e)	210 000 €
- Coût moyen unitaire (f/a)	21 €
- Coût marginal (d/a)	8 €

On verra que la distinction entre coût moyen et coût marginal peut avoir une incidence importante sur la fixation du prix de vente, lorsque l'entreprise utilise la méthode dite de *tarification au coût marginal*.

d. Les relations entre coût et volume des ventes

Il est essentiel, pour un responsable marketing, d'avoir clairement conscience du fait que le coût unitaire d'un produit *varie selon le volume des ventes*, et d'essayer de connaître avec précision la relation entre coût unitaire et volume des ventes.

Dans de rares cas, le coût unitaire s'élève quand le volume des ventes augmente : c'est ce qui peut se produire quand l'entreprise est déjà en surproduction ou quand la matière première dont est tiré le produit est une ressource rare.

Exemples

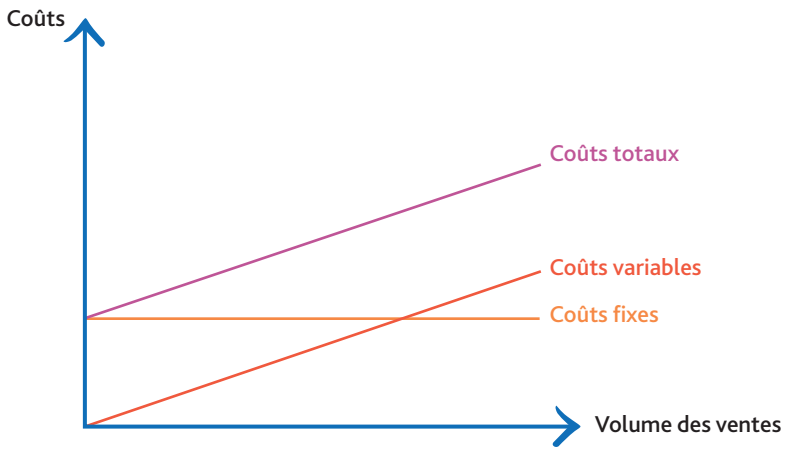
- Pour augmenter ses ventes, un producteur de champagne peut être amené à acheter du raisin à des vignerons indépendants à un prix supérieur au coût de sa propre récolte.
- En plein hiver, lorsqu'une vague de grand froid s'installe en France, la consommation d'électricité bat des records ce qui amène EDF à importer du courant qu'elle achète très cher.

Mais dans la plupart des cas, les coûts unitaires de production et de commercialisation ont tendance à baisser lorsque la production augmente, et ceci sous l'effet d'un double phénomène : d'une part, à capacité de production donnée, une partie des coûts (les coûts fixes) ne varie pas selon les quantités vendues ; d'autre part, lorsqu'elle accroît sa capacité de production, une entreprise bénéficie souvent de ce qu'on appelle « l'effet d'expérience », une notion que l'on précise dans les lignes qui suivent et qui est développée dans le chapitre 12 sur la stratégie et le plan marketing.

1° La variation du coût unitaire à capacité donnée

Pour une capacité de production et de commercialisation donnée, une partie des coûts de l'entreprise – les coûts fixes – reste constante, tandis que l'autre partie – les coûts variables – est proportionnelle au nombre d'unités vendues. Il en résulte que la courbe des coûts totaux augmente moins que proportionnellement au volume des ventes. En d'autres termes, le coût unitaire moyen diminue au fur et à mesure que le volume des ventes augmente.

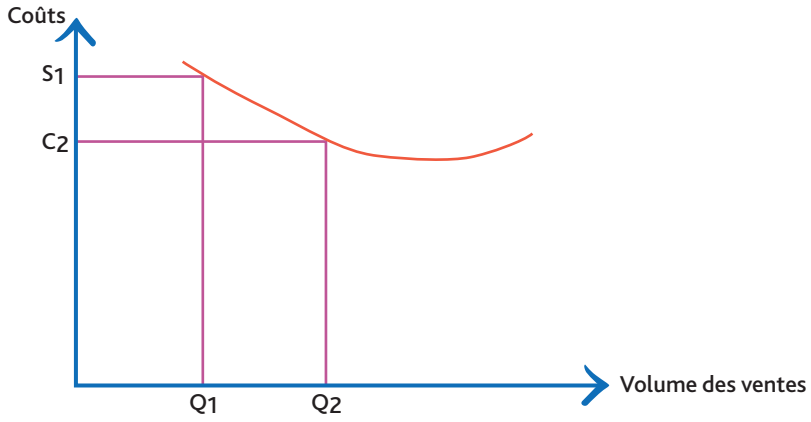
Figure 6.1 Relation entre coûts totaux et volume des ventes à capacité de production donnée



Au fur et à mesure que les ventes se rapprochent de la capacité maximum de production, la diminution du coût unitaire moyen se ralentit, et il peut même arriver, si les ventes dépassent la capacité normale de production, que le coût unitaire se mette à augmenter, par exemple parce que l'entreprise devra payer des heures supplémentaires ou faire appel à des sous-traitants. C'est pourquoi la courbe du coût unitaire moyen en fonction du volume de production, à capacité de production donnée, a souvent une forme en U (voir figure suivante) : c'est ce qu'on appelle la loi des rendements décroissants.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Figure 6.2 Forme générale de la courbe du coût unitaire moyen en fonction du volume des ventes à capacité de production donnée



2° Les effets de la courbe d'expérience

Ils résultent de plusieurs facteurs qui contribuent à diminuer les coûts unitaires :

- les économies d'échelle ;
- un plus grand pouvoir de négociation qui permet de négocier de meilleurs prix avec les fournisseurs ;
- l'amélioration des compétences et de la productivité du personnel ;
- l'adoption de méthodes de production plus économiques et l'acquisition d'équipements plus performants.

2 La fixation du prix à partir des coûts

Ce chapitre aborde de nombreuses méthodes de fixation des prix. Une de ces méthodes consiste à fixer le prix en partant des coûts.

a. Le principe de la démarche : prix de revient plus marge unitaire

Le principe de cette première approche, désignée parfois par son appellation anglo-saxonne de méthode du *cost plus*, consiste à ajouter au prix de revient unitaire du produit une marge déterminée, calculée en pourcentage du prix de revient. Ce principe peut paraître, au premier abord, simple et « moral ». Mais son application pose des problèmes difficiles, tant en ce qui concerne la définition du prix de revient qu'en ce qui concerne la fixation d'une marge raisonnable.

1° Quel prix de revient ?

Dans les entreprises de distribution, qui sont nombreuses à utiliser cette démarche, le prix de revient retenu est généralement le prix auquel l'entreprise de distribution a acheté le produit à son fournisseur. C'est à ce prix d'achat que le distributeur ajoutera sa marge, sous la forme d'un certain taux de marque ou d'un coefficient multiplicateur.

Notre conseil

La méthode du *cost plus* a le mérite de la simplicité. Mais elle présente notamment le grave défaut de ne pas prendre en considération les effets du prix sur le volume des ventes. Pour pallier ce défaut, il est recommandé, chaque fois qu'on emploie cette méthode, de procéder à un calcul du point mort.

Pour les entreprises de production, la définition et le calcul du prix de revient sont plus difficiles. En effet, le prix de revient total d'une unité de produit se compose des coûts variables unitaires plus une part de l'ensemble des coûts fixes. Or, le montant des coûts fixes à imputer à chaque unité de produit dépend du nombre d'unités vendues, que l'on ne peut pas toujours prévoir avec précision.

2° Quelle marge ?

La fixation de la marge unitaire à ajouter au prix de revient se fait généralement à partir de certaines *normes* propres à l'entreprise, ces normes pouvant être modulées selon les objectifs assignés au produit considéré.

Exemples

- *Normes internes à l'entreprise* : dans une grande entreprise française de produits cosmétiques, la marge brute minimum imposée par la direction générale aux responsables marketing est de 50 % du prix de vente. En d'autres termes, le prix-tarif d'un produit dont le coût variable unitaire est de 10 € ne doit pas être inférieur à 20 €. La marge de 10 € doit couvrir les frais fixes (de production et de publicité) et générer du profit.
- *Modulation de la marge selon les objectifs marketing* : lorsqu'un chef de rayon d'un hypermarché décide d'utiliser le pack de 24 bouteilles de Heineken comme produit d'appel, il pourra être amené à prendre sur cette référence une marge nulle au lieu de la marge normale qu'il applique généralement à cette catégorie de produits.

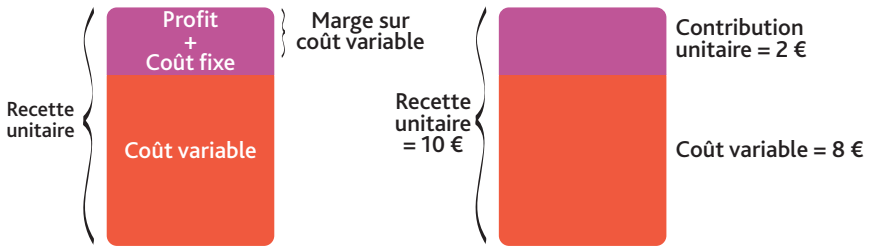
b. Les calculs de contribution et de point mort

1° La définition de la contribution (aux frais fixes et au profit)

On a remarqué plus haut que la fixation du prix de vente à partir du coût total était difficile puisque cela supposait une imputation exacte des frais fixes. Au lieu de raisonner à partir du coût total, on utilise fréquemment la notion de contribution.

On appelle « contribution unitaire aux frais fixes et au profit » ou « marge sur coût variable », la différence entre le prix de vente net (c'est-à-dire la recette unitaire du producteur) et le coût variable d'une unité vendue.

Figure 6.3 Calcul de la contribution unitaire



Dans l'exemple de la figure 6.3, la contribution unitaire est égale à 2 €. Toutes les fois que l'on vend une unité du produit, il reste 2 € pour couvrir les frais fixes puis ensuite, le cas échéant, pour générer du profit.

CU (contribution unitaire) = RU (recette unitaire) – CV (coûts variables)

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Notre conseil

On vérifiera dans la pratique la définition retenue par l'entreprise pour qualifier la notion de « contribution » car elle peut varier d'une entreprise à l'autre.

La contribution s'exprime en contribution unitaire ou contribution totale, en valeur absolue ou en pourcentage de la recette.

Si la contribution est nulle, cela signifie qu'on vend au coût variable ; si la contribution est négative, cela veut dire que les pertes augmentent avec le chiffre d'affaires ! Il est relativement aisé de définir pour chaque produit ou chaque gamme de produits un seuil de contribution au-dessous duquel il ne faut pas descendre.

2° Le calcul du point mort

Le point mort est le niveau d'activité (quantités vendues, chiffre d'affaires) nécessaire pour que les recettes équilibrent les frais fixes et variables.

On calcule le point mort en divisant le total des frais fixes (FF) par la contribution unitaire (CU). Dans l'exemple précédent, elle était égale à 2 € ; si la somme des frais fixes est de 200 000 €, il faudra :

$$\frac{FF}{CU} = \frac{200\,000}{2} = 100\,000 \text{ unités} = \text{point mort}$$

Le point mort est atteint lorsqu'on a produit et vendu 100 000 unités. On commence à faire du profit au-delà de 100 000 unités.

Supposons que l'on envisage une autre stratégie avec une campagne de publicité supplémentaire coûtant 100 000 €, ce qui augmente d'autant la somme des frais fixes. Le point mort est logiquement augmenté. Il passe à :

$$\frac{200\,000 + 100\,000}{2} = 150\,000 \text{ unités}$$

La méthode du point mort et de la contribution ne donne pas directement le prix qu'il faut choisir mais elle est très utile car elle permet d'estimer, pour chaque hypothèse de prix, les quantités ou la part de marché qu'il faut atteindre pour ne pas perdre d'argent.

3° La définition élargie du point mort peut inclure un objectif de rentabilité

On peut aussi appliquer la méthode du point mort pour calculer le volume de vente qui permettra non seulement de couvrir les frais fixes mais aussi d'atteindre un objectif prédéterminé de rentabilité. Dans ce cas, on calcule le point mort en divisant la somme des frais fixes et du *profit visé* par la marge unitaire sur coût variable.

Exemple

On reprend l'exemple précédent du produit X, dont les coûts unitaires variables sont de 8 €, dont les frais fixes sont de 300 000 €, et qu'on envisage de vendre avec une recette unitaire de 10 € (contribution unitaire : 2 €). On suppose en outre qu'on se fixe un objectif de profit (ou plus précisément de « contribution du produit aux profits de l'entreprise ») de 100 000 €. Dans ce cas, le calcul du point mort (PM) se fera de la manière suivante :

$$PM = \frac{\text{frais fixes + profit visé}}{\text{contribution unitaire}} = \frac{300\,000}{2} + \frac{100\,000}{2} = 200\,000 \text{ unités}$$

On constate en effet qu'en vendant 200 000 unités du produit X, la marge brute totale sur coûts variables sera de : 200 000 × 2 = 400 000 €, ce qui, couvre à la fois les coûts fixes et génère l'objectif de profit.

4° L'utilisation du calcul de point mort

Le calcul du point mort, pour un prix P quelconque, fixé par exemple à l'aide de la méthode du *cost plus*, permet de vérifier :

- d'une part, que le volume de vente nécessaire pour atteindre l'équilibre ou la rentabilité visée est compatible avec la capacité de production de l'entreprise ;
- d'autre part, que le volume est réaliste compte tenu des informations que l'on possède sur l'importance du marché potentiel et sur la part de marché que l'on peut espérer prendre.

Exemple

Dans l'exemple précédent, on a vu que le point mort du produit X, avec une recette unitaire de 10 €, était atteint à partir d'un volume de vente de 150 000 unités en prenant en compte la campagne de publicité. Par ailleurs, on sait que le marché potentiel global de la catégorie de produit considérée est de 500 000 unités. On estime qu'au prix de vente public correspondant à une recette unitaire de 10 €, on peut espérer conquérir au maximum 30 % de ce marché, soit 150 000 unités. Il est clair qu'on atteindra au mieux le point mort et que, par conséquent, on ne réalisera jamais l'objectif de rentabilité qui suppose la vente de 200 000 unités. Il faudra, dans ce cas :

- soit fixer un prix supérieur qui aurait pour effet de dégager une marge brute unitaire plus élevée ; en contrepartie, une augmentation du prix de vente risque de se traduire par une diminution de la part de marché espérée ;
- soit réduire le montant des frais fixes et/ou l'objectif de rentabilité globale, ce qui ferait également baisser le niveau du point mort ;
- soit reconsidérer complètement le marketing-mix du produit de manière à réduire les coûts variables et à augmenter la marge brute unitaire.

c. La tarification au coût marginal

Une application particulière des méthodes de fixation du prix fondées sur les coûts consiste à vendre le produit, à *certains clients*, à un prix égal (ou légèrement supérieur) à son *coût marginal*, c'est-à-dire à son *coût variable direct unitaire*. Une telle décision peut se justifier dans les cas où :

- d'une part, l'entreprise a une capacité de production excédentaire par rapport à ses ventes actuelles ;
- d'autre part, le fait de vendre le produit au coût marginal à certains clients n'empêche pas de le vendre aux autres clients à un prix supérieur, incluant une marge raisonnable.

Exemple

Un brasseur dispose d'une capacité de production de 5 millions d'hectolitres. Il vend 4 millions d'hectolitres sous ses propres marques, à un prix moyen de 130 € l'hectolitre (prix-tarif). Il dispose donc d'une capacité de production inemployée de 1 million d'hectolitres sachant que le coût variable direct à l'hectolitre (ou coût marginal) est de 70 €.

Notre conseil

La tarification au coût marginal ne peut être pratiquée que d'une manière exceptionnelle. Si, en effet, une entreprise vendait la totalité ou même une proportion importante de sa production au coût marginal, elle serait dans l'incapacité de couvrir l'ensemble de ses coûts fixes et dégagerait des pertes.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

On suppose qu'une chaîne de distribution importante, désireuse de vendre de la bière sous sa marque d'enseigne, vienne demander à ce brasseur de lui vendre 300 000 hectolitres, dans des bouteilles portant cette marque, au prix de 78 € l'hectolitre (c'est-à-dire légèrement au-dessus du coût marginal). En termes strictement économiques, le producteur peut avoir intérêt à accepter cette proposition. En effet, la production de 300 000 hectolitres supplémentaires n'augmentera pratiquement pas ses coûts fixes ni l'ensemble de ses coûts variables indirects. Seuls augmenteront ses coûts variables directs, à raison de : 300 000 hectos × 70 € = 21 000 000 €, alors que ses recettes supplémentaires seront de : 300 000 × 78 = 23 400 000 €. Cette opération lui rapporterait donc un supplément de profit de 2,4 millions d'euros.

Elle présente, en contrepartie, un risque pour le brasseur, celui de faire baisser les ventes qu'il réalise sous ses propres marques et de donner au distributeur un avantage de coût.

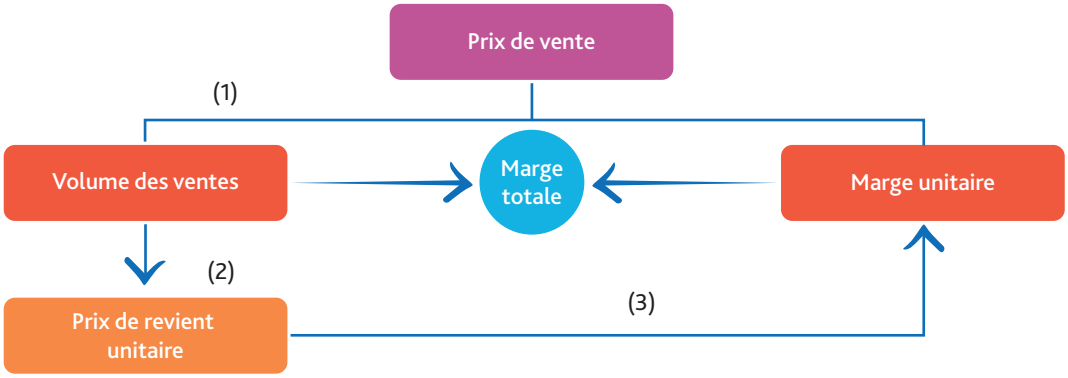
3 Politique de prix et élasticité de la demande

L'influence du prix de vente d'un produit sur sa rentabilité est plus complexe qu'on ne le croit parfois. La croyance encore assez répandue selon laquelle plus un produit est vendu cher et plus il est rentable, est simpliste et souvent erronée. En effet, la rentabilité d'un produit est la résultante de deux facteurs, qui sont :

- la *marge unitaire*, c'est-à-dire la différence entre le prix de vente et le prix de revient d'une unité du produit ;
- le *volume des ventes*, c'est-à-dire le nombre d'unités vendues.

Or, le prix de vente a une influence sur chacun de ces deux facteurs.

Figure 6.4 Influence du prix de vente sur la rentabilité



Comme on vient de le voir, le prix influence le volume des ventes (voir (1) sur la figure ci-dessus). À son tour, le volume des ventes a une influence sur le prix de revient unitaire du produit (2) : en effet, lorsque le volume des ventes (et de la production) augmente, le prix de revient unitaire a souvent tendance à diminuer grâce aux *économies d'échelle* et à *l'effet d'expérience*. Il en résulte qu'un prix de vente relativement bas, pour un produit déterminé, peut fort bien se traduire par une rentabilité supérieure à celle d'un prix plus élevé (3), par le biais d'un volume de ventes supérieur (ce qu'on appelle *l'élasticité* de la demande au prix) et d'un prix de revient plus bas.

Exemple

Le tableau ci-dessous montre que pour le produit X, pour lequel l'élasticité de la demande par rapport au prix et les économies d'échelle sont assez élevées, un prix de vente de 10 € est plus rentable pour l'entreprise qu'un prix de 12 €.

Tableau 6.2 Élasticité de la demande par rapport au prix

a) Prix de vente	12 €	10 €
b) Volume des ventes	100 000 unités	130 000 unités
c) Prix de revient unitaire	7 €	6 €
d) Marge unitaire (a – c)	5 €	4 €
e) Marge totale (d × b)	500 000 €	520 000 €

a. Le concept d'élasticité de la demande au prix

L'élasticité de la demande au prix est le pourcentage de variation du volume des ventes d'un produit consécutive à une variation de 1 % de son prix :

$$\frac{\Delta D / D}{\Delta P / P}$$

Exemple

Au prix de 100 €, un produit a des ventes mensuelles de 1 000 unités. Au prix de 110 €, ses ventes tombent à 850 unités. L'élasticité de la demande, entre 100 et 110 €, est donc de :

$$\frac{\frac{850 - 1\,000}{1\,000}}{\frac{10 - 100}{100}} = \frac{-0{,}15}{0{,}1} = -1{,}5$$

L'élasticité peut être négative, nulle ou positive :

- $e < 0$: cela signifie que la demande diminue lorsqu'on augmente le prix ; il s'agit dans ce cas de l'effet économique classique de *frein à l'achat par le prix*.
- $e = 0$: la demande est constante quel que soit le prix ; les exemples d'une telle inélasticité sont rares, mais la demande de certains produits comme les cigarettes, l'essence ou le pain s'en rapprochent. Il faut cependant faire une distinction entre l'élasticité d'une classe de produits et l'élasticité de la demande pour une marque donnée. Même en admettant que la demande de sel soit inélastique, il est clair que si la marque Cérébos augmentait son prix sans que les autres en fassent autant, ses ventes baisseraient.
- $e > 0$: une augmentation du prix conduit à une augmentation de la demande ; ces cas exceptionnels s'expliquent généralement soit par *l'effet d'image*, soit par l'influence qu'exerce le prix sur la propension des distributeurs à pousser un produit, soit encore, par un effet de spéculation : l'augmentation des prix incite à acquérir le bien.

Notre conseil

Il faut toujours préciser si on parle d'élasticité de la demande globale (catégorie de produits) ou de la demande à un produit de marque.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

b. Les raisons de l'élasticité de la demande au prix

L'élasticité de la demande par rapport au prix est très variable selon les personnes, les produits et les situations. On présentera ici huit facteurs d'explication :

- La situation (achat libre ou contraint).
- Le rôle (prise en charge du paiement par l'acheteur ou par un tiers).
- La substituabilité ou non de l'offre (différenciation).
- La facilité ou non d'évaluer et de comparer les prix.
- Le montant absolu de l'achat.
- La pression du pouvoir d'achat.
- La hiérarchie des critères de décision et l'implication.

1° Un achat libre ou contraint

L'élasticité au prix est d'autant plus forte que le client peut retarder ou annuler son achat et d'autant plus faible que le client est contraint de réaliser son achat en raison d'une situation d'urgence, d'obligations qui lui incombent, d'une certaine pression sociale, etc.

Exemples

- Les prix outrageants pratiqués par les serruriers ou les plombiers qui interviennent en situation d'urgence s'expliquent par une élasticité des prix très faible, le client devant pouvoir rentrer chez lui ou arrêter d'urgence une inondation.
- Il est de mauvais ton, lorsqu'on organise un dîner galant dans un restaurant, de mégoter sur le prix de la carte ou sur celui des plats choisis par son invité(e).

2° Un achat pris en charge par l'acheteur ou par un tiers

Dans le cas où tout ou partie du prix est supporté par un tiers, la sensibilité au prix de l'acheteur, et donc l'élasticité au prix, est généralement faible, voire nulle.

Exemples

- Les médicaments étant remboursés par la sécurité sociale, les assurés et les médecins qui les prescrivent sont insensibles à leur prix. Les pouvoirs publics ont donc donné aux pharmaciens le pouvoir et l'incitation à substituer des médicaments génériques, moins chers, aux médicaments de marque.
- Les cadres d'entreprise sont moins sensibles au prix des restaurants, des hôtels et de l'avion lorsqu'ils les fréquentent pour le compte de leur entreprise plutôt qu'à titre personnel.

Afin de compenser cette faible sensibilité au prix, les payeurs peuvent imposer aux acheteurs des contraintes telles que la nécessité d'une autorisation préalable, un plafond de dépenses, la négociation de conditions avec des prestataires exclusifs, etc.

3° La substituabilité ou non des produits (différenciation ou banalisation de l'offre)

Lorsqu'un produit ou une marque ont une très forte valeur d'usage ou d'image, et que par conséquent les clients ont le sentiment qu'ils ne peuvent pas facilement le remplacer par un autre, son élasticité au prix est généralement faible. Les politiques de différenciation visent à créer ce type d'effet.

Exemple

Quand Pfizer a lancé le Viagra, médicament contre les troubles de l'érection, le prix était une donnée très secondaire pour nombre de consommateurs.

Inversement, pour des produits très banalisés comme le carburant automobile, un faible écart de prix peut avoir une forte influence sur le volume des ventes d'un vendeur. Pourquoi payer plus cher si c'est le même produit ? C'est ce qu'ont compris depuis longtemps les grandes surfaces qui « discountent » le carburant pour créer du trafic vers leurs magasins.

4° La facilité ou non d'évaluer les prix, de les comparer, et le rôle des comparateurs de prix sur Internet

• L'évaluation des prix par rapport à un prix de référence

Un client évalue des prix par rapport aux prix des concurrents (voir ci-après) ou par rapport à un *prix de référence*, appelé aussi prix d'ancrage.

Le prix de référence est un prix mémorisé – ou imaginé – par le client, qui va lui servir de point de référence pour évaluer une offre et savoir si elle correspond au « juste prix », s'il s'agit d'une bonne affaire ou si elle est « trop chère ».

Certains clients (ils sont rares) mémorisent un grand nombre de prix. Cela ne leur permet pas seulement de briller à des jeux tels que « Le Juste Prix », mais plus sérieusement d'évaluer immédiatement dans un point de vente le prix d'une offre. La plupart des clients ont cependant une connaissance des prix imprécise ou fausse (absence ou imprécision du prix de référence), à l'exception peut-être de quelques produits qu'ils achètent souvent ou pour lesquels ils ont une implication forte.

Plus le prix de référence est précis et clair dans l'esprit du client, plus la comparaison est facile. Quand le prix de référence fait défaut, ou est très vague, l'élasticité au prix aura tendance à être plus faible.

Les producteurs utilisent parfois des tactiques qui visent à contourner l'évaluation des prix par rapport à un prix de référence. Ces pratiques, bien que se rapprochant de la manipulation, n'en sont pas moins légales.

Exemple

Certains e-commercants affichent des prix pour leurs produits nettement plus bas que les prix de référence du marché pour attirer les acheteurs sur leur site. Ce prix facial bas est toutefois compensé par des frais de livraison bien plus élevés que la moyenne. En jouant sur les différentes composantes du prix, ils brouillent la perception du prix pour le consommateur par rapport à un prix de référence.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

• L'évaluation des prix par rapport aux prix des concurrents

L'élasticité a tendance à être d'autant plus forte que les comparaisons de prix entre produits concurrents sont faciles. Les producteurs et les distributeurs en sont bien conscients et s'ingénient souvent à rendre difficile la comparaison ou l'évaluation des prix :

- ils offrent des conditionnements de taille variée : ainsi la confiture se trouve en pots de 325 g, 370 g, 475 g, 500 g, 750 g, 1 kg, etc. ;
- ils offrent des produits identiques (ou presque) sous des marques et des packagings différents, parfois en fonction des circuits de distribution ;
- ils offrent des « packages » de services qui rendent presque impossible la comparaison point à point des offres concurrentes, comme c'est le cas des opérateurs de téléphone mobile.

Inversement, un producteur ou un distributeur qui bénéficie d'un différentiel de prix favorable a intérêt à faire connaître cet avantage.

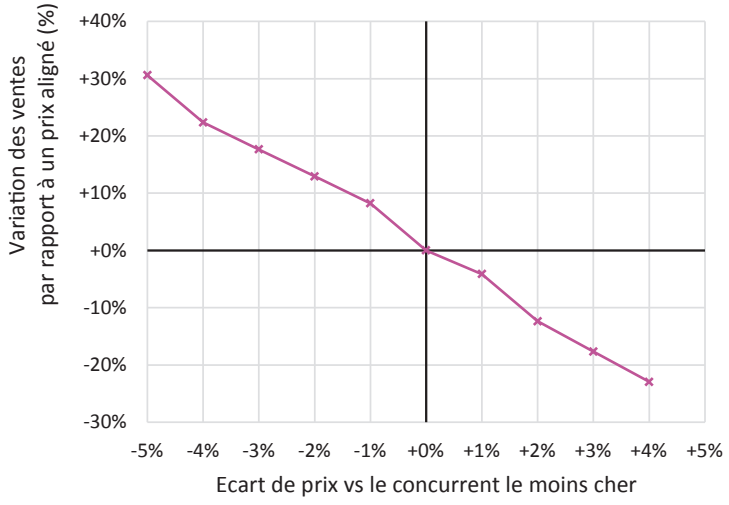
Exemple

E. Leclerc fait une promotion intensive de son site www.quiestlemoinscher.com afin de faciliter la comparaison et de montrer que ses magasins sont généralement moins chers que ses concurrents. Une application pour smartphone permet maintenant de lire le code-barres des produits en magasin et de comparer son prix avec celui d'E. Leclerc en temps réel.

• La comparaison des prix sur Internet

Internet a accru considérablement la transparence des prix sur le marché, en permettant aux clients de se renseigner directement sur les sites des producteurs et des distributeurs en ligne. Dans de nombreux cas, cette transparence a conduit à une hausse de l'élasticité des ventes au prix. On peut constater sur certains marchés des variations des ventes significatives (de l'ordre de 10 %) pour des variations de moins de 1 % du montant de l'achat !

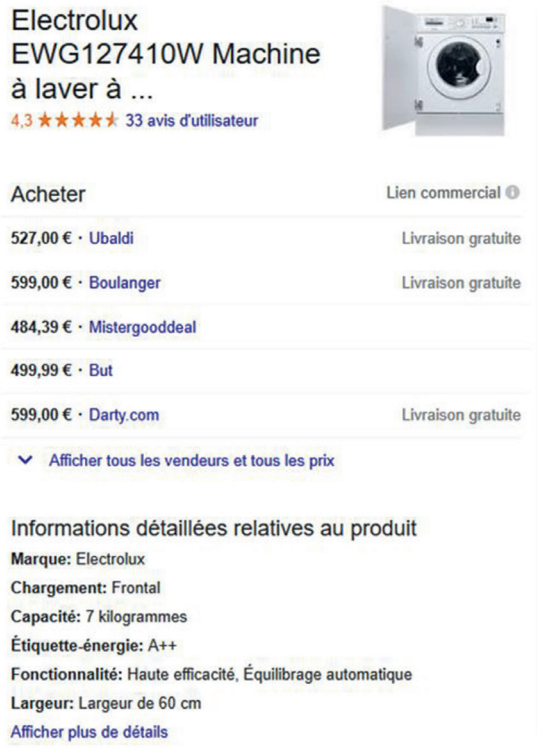
Figure 6.5 Variation des ventes d'un distributeur de fioul domestique en ligne en fonction du positionnement prix par rapport ses concurrents



Internet permet également aux consommateurs de comparer les prix sur des comparateurs qui, pour une référence de produit demandée, établissent la liste des sites qui la vendent, et classent parfois ces derniers par niveau de prix.

Ces comparateurs peuvent être :

- spécialisés, comme Tripadvisor et Booking.com dans les voyages, Assurland dans l'assurance, etc. ;
- généralistes tels que LeGuide, NexTag, PriceRunner, BuyCentral, etc. ; mais surtout Google Shopping qui permet dès la page de résultat du moteur de recherche de comparer les prix de différents distributeurs.



Résultats obtenus le 15 avril 2017 sur Google

Le modèle économique de ces sites repose sur des commissions qui leur sont versées par les sites marchands chaque fois qu'un internaute clique sur un lien. La commission pouvant être au lead (tarification au CPC : coût par clic, qui se situe aux alentours de 20 centimes d'euro pour un comparateur généraliste et souvent beaucoup plus pour un site spécialisé) et/ou à la vente (si la visite chez le site marchand se transforme en vente, ce qui est le cas, en moyenne, pour une visite sur vingt, soit 5 %).

Ce modèle économique soulève bien entendu de nombreuses questions quant à l'objectivité et à l'exhaustivité des comparaisons, le comparateur n'ayant intérêt à référencer que les sites marchands avec qui un accord commercial (commissions) a été conclu et à mettre en avant les sites qui payent les commissions les plus importantes. De plus, les sites recommandés n'ont pas toujours un niveau de qualité… recommandable, ce qui peut conduire à de nombreuses réclamations.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

5° Le montant absolu de l'achat

La sensibilité des acheteurs au prix est évidemment plus forte pour les achats importants (par exemple, pour les particuliers, l'habitation, la voiture, l'électronique et l'électroménager, les vacances…) que pour les achats d'un montant et d'une fréquence faibles.

Quand les prix sont élevés, les processus de décision sont plus longs, intégrant une phase de comparaison des offres et des prix, et l'élasticité au prix est donc plus importante.

6° La pression (réelle ou redoutée) du pouvoir d'achat

Un pouvoir d'achat faible crée nécessairement une élasticité au prix très forte. Des variations de prix très réduites, sur des montants qui pour d'autres seraient peu significatifs, peuvent orienter les décisions d'achat.

En cas de crise économique, et même lorsque le client ne voit pas son pouvoir d'achat affecté, le sentiment d'insécurité et la crainte d'être touché à l'avenir produisent le même effet.

À l'inverse, un pouvoir d'achat élevé réduit fortement la sensibilité au prix… mais on peut être Harpagon et très fortuné.

7° La hiérarchie des critères de décision et l'implication des clients

Il arrive que le prix soit un critère secondaire dans le processus d'achat par rapport à la qualité du produit, l'image, la commodité d'achat ou d'utilisation, etc.

Exemples

- L'élasticité au prix est plus forte pour les yoghourts nature, dont l'achat est surtout motivé par la recherche d'économie, que pour les produits laitiers qui ont une forte promesse de santé. C'est la raison pour laquelle Danone s'est repositionné sur le territoire de la santé, à travers des produits phares comme Actimel, dont les bénéfices de santé proclamés sont à la hauteur du prix.
- L'achat de produits alimentaires sur des sites Web marchands répond à un souci de commodité et de gain de temps qui prime sur le critère de prix, le prix de ces produits (transport inclus) étant plus élevé qu'en hypermarché.

Quand l'implication des clients est forte à l'égard d'un produit ou d'une catégorie de produits, que ce soit en raison d'un intérêt personnel ou de la situation, la sensibilité au prix est plus faible, car d'autres critères de décision sont privilégiés.

Exemple

- Une étude réalisée pour la chaîne de drugstore Duane Reade aux États-Unis a montré que les parents de nouveau-nés étaient moins sensibles au prix que les parents de jeunes enfants : l'arrivée d'un enfant est un moment émotionnel fort qui suscite une forte implication pour tout ce qui touche au nouveau-né et une moindre sensibilité au prix. En conséquence, l'enseigne a augmenté le prix des produits pour nourrissons pour diminuer le prix des produits pour jeunes enfants, sur lesquels l'élasticité au prix est plus forte. Le résultat de cette politique fut que les ventes augmentèrent de 27 % sur ces gammes de produit[1].

1. Georges L. Coleman et Greg Cudahy, « The Price Is Right... Isn't It? », *Outlook*, Accenture Éditeur, janvier 2007.

c. Comment estime-t-on l'élasticité au prix ?

S'il était possible de connaître exactement la courbe d'élasticité de la demande d'un produit par rapport à son prix, et par conséquent de prévoir avec précision le volume de ses ventes pour chacun des prix envisageables, le problème de la fixation du prix serait d'une grande simplicité.

Malheureusement, dans la pratique, on ne connaît jamais parfaitement cette courbe. Tout ce que l'on peut faire, c'est d'essayer *d'estimer* approximativement le volume des ventes pour un ou plusieurs prix possibles. Plusieurs méthodes peuvent être utilisées pour procéder à cette estimation.

1° L'analyse statistique des ventes passées

Lorsqu'on cherche à estimer l'élasticité au prix d'un produit qui est déjà sur le marché et qui a été (ou est) vendu à des prix variables, on peut parfois utiliser des méthodes d'analyse statistique, soit à partir de séries chronologiques, soit à partir de coupes instantanées.

• Les séries chronologiques

Si, dans le passé, le prix du produit a varié à certaines périodes et si on connaît le volume des ventes correspondantes, certaines méthodes économétriques permettent parfois de mesurer l'influence du prix sur la demande.

• Les coupes instantanées

Si, au cours d'une même période, le produit a été offert à des prix différents selon les magasins où il était en vente, on peut mettre en relation le volume de ses ventes (ou sa part de marché) avec le prix auquel il était offert.

Exemple

À partir des résultats d'un panel de distributeurs, un fabricant de pâtes alimentaires a pu comparer les rotations et la part de marché de sa marque dans des hypermarchés où elle était vendue à des prix variant de 0,80 € à 1,20 €.

Cette méthode s'appuyant uniquement sur des données passées, elle est simple et peu couteuse à mettre en œuvre (à condition de disposer des données !), et ne fait porter aucun risque sur le chiffre d'affaires (contrairement aux magasins témoins et marchés témoins [voir 4°]).

Toutefois, qu'il s'agisse de séries chronologiques ou de coupes instantanées, il est rare que l'analyse statistique des variations de prix permette *d'isoler* l'influence, sur les ventes, de la variable prix par rapport à celle de tous les autres paramètres qui ont pu varier en même temps : prix des produits concurrents, campagnes publicitaires ou promotionnelles, météorologie, etc. En d'autres termes, il est rare que soit remplie la condition « toutes choses égales par ailleurs ». Il faut alors avoir recours à d'autres méthodes d'estimation de l'élasticité.

2° Les enquêtes sur les attitudes des clients à l'égard du prix

L'une de ces méthodes consiste à étudier, par des enquêtes, les attitudes des acheteurs potentiels à l'égard du prix, pour la catégorie de produits à laquelle on s'intéresse. Les principales enquêtes de ce type portent sur la connaissance des prix, sur l'importance attachée au prix et sur le niveau d'acceptabilité des prix.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

- **La connaissance des prix**

Partant de l'hypothèse que la connaissance des prix par les acheteurs potentiels d'un produit est un indice de l'importance qu'ils attachent à cette variable, on mène parfois des enquêtes sur ce sujet. La plupart d'entre elles montrent que, même pour des produits dont l'achat est fréquent et, *a fortiori*, pour ceux dont l'achat est rare, un pourcentage très important d'acheteurs *ne connaît pas les prix du marché*. Cependant, cette ignorance ne signifie pas nécessairement qu'ils sont indifférents au prix et que, au moment de l'achat et en présence des produits concurrents, ils ne feront pas de comparaison des prix.

- **L'importance que les acheteurs déclarent attacher au prix**

On peut aussi, dans des enquêtes auprès des clients potentiels, leur demander directement l'importance relative qu'ils attribuent, dans leur choix, au critère du prix par rapport aux autres critères. Pour mesurer d'une manière chiffrée cette importance relative, on emploie parfois la méthode de l'analyse conjointe (ou *trade-off*). Elle consiste à faire classer par ordre de préférence un certain nombre d'« offres » hypothétiques relatives au produit étudié, chaque offre étant caractérisée par une combinaison de trois ou quatre « attributs » parmi lesquels figure le prix. L'analyse statistique des préférences exprimées par les interviewés permet de mesurer l'« utilité » qu'ils attachent au prix par rapport aux autres attributs.

- **Le niveau d'acceptabilité des prix**

On a vu que les clients avaient parfois tendance à associer une image de mauvaise qualité à un prix bas et une image de qualité supérieure à un prix élevé. Ils ne sont toutefois pas disposés à payer un prix qu'ils jugent exorbitant. Le *prix psychologique optimum* se situe donc dans une fourchette limitée en haut par un effet de revenu et en bas par un effet de qualité.

Des chercheurs, parmi lesquels on citera particulièrement Daniel Adam, ont élaboré une méthode destinée à déterminer le prix ou la plage de prix acceptable pour le plus grand nombre de consommateurs. Succinctement, les étapes de l'étude se déroulent de la façon suivante.

On constitue un échantillon représentatif de la clientèle potentielle du produit. Chaque personne interviewée est invitée à indiquer la fourchette de prix à l'intérieur de laquelle elle croit pouvoir situer le prix du produit étudié. Elle est donc amenée à délimiter ce segment par :

- un prix minimal au-dessous duquel elle n'accepterait pas d'acheter le produit ;
- un prix maximal au-dessus duquel elle n'accepterait pas non plus de l'acquérir.

Généralement, la formulation des deux questions posées à l'interviewé est la suivante :

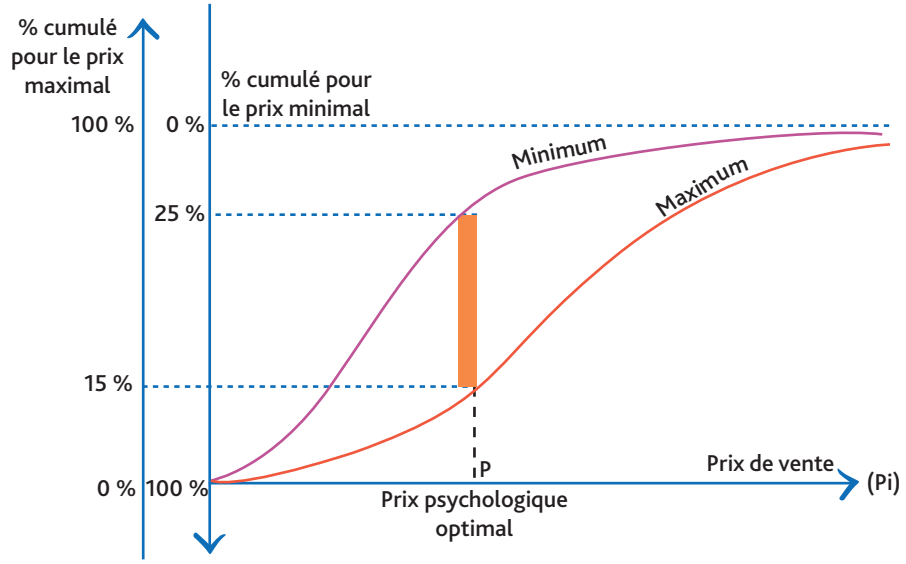
- au-dessus de quel prix considérez-vous que ce produit est trop cher ?
- en dessous de quel prix considérez-vous que ce produit est de mauvaise qualité ?

On peut tracer un graphique (figure 6.6) permettant, pour chaque prix, de connaître le pourcentage de personnes qui le considèrent comme acceptable, c'est-à-dire ni

trop cher, ni trop bas. Ce pourcentage est donné par l'écart entre la courbe cumulée des prix *minima* et celle des prix *maxima*. La courbe cumulée des prix *minima* représente pour chaque prix (Pi) le pourcentage de personnes ayant cité un prix minimal égal ou supérieur à Pi. La courbe cumulée des prix *maxima* se construit de manière analogue.

Le prix psychologique optimum correspond au plus grand écart entre la courbe des prix *minima* et celle des prix *maxima*. Dans la figure 6.7, le plus grand écart, c'est-à-dire la plus large acceptabilité par le marché, correspond au prix P.

Figure 6.6 Courbes des prix minimal et maximal



Le prix psychologique optimal s'inscrit entre un prix minimum (qualité perçue du produit) et un prix maximum au-delà duquel le prix est jugé excessif.

3° Les enquêtes sur les intentions d'achat et les achats simulés

Les enquêtes sur les intentions d'achat consistent à demander directement à des acheteurs appartenant à différents sous-échantillons appariés s'ils achèteraient le produit à un prix déterminé, le prix proposé variant selon les sous-échantillons.

On obtient des réponses plus fiables si on donne aux enquêtés des éléments de référence sur les prix du marché (comme le prix de produits concurrents et substituables).

Une autre variante, plus coûteuse mais plus fiable, de ce genre d'enquête consiste à faire circuler les personnes interviewées dans un « linéaire reconstitué » où elles sont invitées à simuler leurs achats de produits d'une certaine catégorie. Le produit auquel on s'intéresse est présent dans le linéaire et il est affiché à des prix différents selon les sous-échantillons. Cela permet de mesurer la relation entre, d'une part, le prix proposé et, d'autre part, le pourcentage d'acheteurs et le volume des achats du produit considéré.

Notre conseil

La méthode des prix psychologiques minima et maxima doit être utilisée avec prudence. En premier lieu, les déclarations des individus sur le prix maximal qu'ils seraient prêts à payer, et plus encore sur le prix minimal au-dessous duquel ils ne descendraient pas, ne sont pas toujours prédictives de leur comportement réel au moment de l'achat. En second lieu, cette méthode ne prend pas en compte l'influence, sur le choix des clients, des prix des produits concurrents. Il en résulte que la courbe d'acceptabilité des prix ne doit en aucun cas être confondue avec la courbe d'élasticité de la demande au prix.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

4° Les magasins témoins et les marchés témoins

Enfin, la méthode la plus fiable pour mesurer l'élasticité de la demande par rapport au prix, consiste à mettre en vente effectivement le produit auquel on s'intéresse, dans différents magasins ou dans différentes zones géographiques, à *des prix différents selon les magasins ou les zones*. Pour pouvoir tirer des enseignements de ces tests, il faut évidemment :

- vérifier en permanence la comparabilité entre eux des différents magasins ou des différentes zones, c'est-à-dire s'assurer que le prix du produit testé est le seul paramètre qui varie ;
- recueillir des informations fiables sur le volume des ventes du produit testé et celui des produits concurrents au cours de la période du test.

Dans la distribution offline, cette méthode est, le plus souvent, complexe et coûteuse à mettre en œuvre. Toutefois, elle est simple et rapide à appliquer pour les e-commerçants : il suffit de faire varier le prix d'un produit dans le temps ou d'une zone géographique à l'autre. Les outils de web-analyse permettent de collecter instantanément l'évolution des ventes et, à condition de disposer d'un nombre de visites suffisant, de mesurer de manière rigoureuse l'élasticité.

La technique des panels mixtes permettant d'organiser des marchés témoins (ou marchés tests) a été développée à la fin du chapitre 4 dans la section 4 consacrée aux panels.

SECTION 2

LA POLITIQUE DE PRIX AU SERVICE DE LA POLITIQUE MARKETING

La politique de prix est étroitement liée à quatre grands aspects de la politique marketing, qui seront étudiés successivement : la segmentation, le positionnement, la stratégie concurrentielle et la stimulation des ventes.

Sans être exhaustifs, ces quatre aspects permettent de couvrir les grandes lignes d'une politique de prix au service d'objectifs marketing.

1 Politique de prix et élasticité de la demande

Le prix au service de la politique de segmentation : les politiques de discrimination par les prix

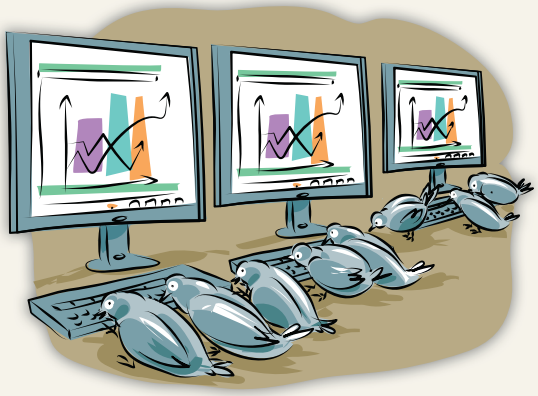
a. Le principe de la discrimination par les prix

Pour les économistes, la discrimination par les prix désigne la situation où des biens ou services identiques, provenant du même producteur ou distributeur, sont volontairement vendus à des prix différents sur le marché.

Ces pratiques sont strictement réglementées dans les rapports entre producteurs et distributeurs, elles le sont beaucoup moins vis-à-vis des clients finals. On peut même dire qu'elles sont très courantes en marketing.

MINI CAS

Comment *l'IP tracking* fait des pigeons en ligne ?



Vous cherchez en ligne un vol Paris-Venise sur une compagnie *low cost* et vous en trouvez un à 140 € A/R, un prix que vous jugez intéressant mais vous ne vous décidez pas immédiatement car vous pensez qu'une nouvelle recherche sera peut-être encore plus fructueuse. Vous revenez un quart d'heure plus tard. À votre grande surprise, le prix du billet (même compagnie, même vol) est passé à 155 €. Vous en déduisez que le prix va continuer à augmenter, sans doute parce qu'il ne reste plus que très peu de places disponibles dans ce vol. Vous achetez tout de suite ! Vous êtes-vous fait pigeonner ?

Une première hypothèse tient au système de yield management[1] utilisé par toutes les compagnies. Pour optimiser la recette, les prix varient dans le temps et en fonction des réservations. Il est donc possible que dans le quart d'heure séparant les deux recherches, de nombreuses réservations aient fait changer les tarifs. Le constat n'est certes pas agréable mais la méthode est acceptée par les internautes.

Une deuxième hypothèse est encore beaucoup moins plaisante. Vous avez été repéré par *l'IP tracking* du vendeur de billets. En revenant sur le site, vous vous êtes désigné comme un internaute prêt à l'achat. En augmentant le prix du billet, la compagnie vous incite à passer à l'acte tout de suite et elle fait en même temps une bonne affaire.

De telles pratiques ont ému bon nombre d'internautes, suscité des articles de presse[2], poussé le ministère de la Consommation à demander une enquête.

En 2014, des contrôles menés conjointement par la CNIL et la DGCCRF n'ont pas permis de constater des modulations du prix affiché en fonction de l'adresse IP de l'internaute en France (notamment à la SNCF ou Air France). Mais les internautes continuent à dire que plusieurs compagnies aériennes *low cost* étrangères le font toujours.

PS : Si vous faites le même constat, renouvelez vos requêtes sur un autre ordinateur avec une adresse IP différente.

1. Le yield management est développé plus loin, dans ce chapitre. Voir section 2, 4/b).

2. Voir http://sosconso.blog.lemonde.fr/2013/01/23/pourquoi-les-prix-des-trains-ou-des-avions-varient-dune-minute-a-lautre/.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Leur justification économique est que la même offre n'a pas la même *utilité* – on dirait « valeur perçue » en marketing – pour tous les clients. Un même prix pour tous les clients aurait pour conséquence qu'il serait trop élevé pour certains, qui ne l'achèteraient pas, ou trop bas pour d'autres, qui seraient prêts à le payer plus cher. « Trop bas » pour le producteur s'entend, car du côté du client, celui-ci ferait une bonne affaire : il garderait ce que les économistes appellent le « surplus des consommateurs » (c'est-à-dire la valeur qui résulte de la différence entre l'utilité et le prix).

Cette politique de prix différenciés peut être appliquée aux individus mais, dans la pratique courante, son application concerne généralement des segments de clients.

b. La discrimination par segment de clients

C'est, de loin, l'aspect le plus riche des politiques de discrimination par les prix.

1° Les stratégies d'écrémage

Les stratégies d'écrémage consistent, lors du lancement d'un produit innovant, à fixer le prix à un niveau élevé en dégageant une marge unitaire forte, avec le projet de diminuer progressivement le prix de vente afin d'en élargir la diffusion.

Exemple

- On a vu apparaître en 2012 des téléviseurs Ultra HD (4K) dits également UHD ou Quad HD. Leur résolution est de 3 840 x 2 160 pixels soit quatre fois plus que les téléviseurs full HD. En 2013, le prix moyen était supérieur à 5 000 €. En 2017, on trouvait des modèles UHD 140 cm de grandes marques entre 400 et 900 €. Les prix continueront à baisser mais le succès de cette nouvelle technologie reste dépendant de la quantité de contenu au format UHD et du déploiement de la fibre optique. En parallèle, les fabricants continuent d'innover et proposent systématiquement de nouveaux modèles à plusieurs milliers d'euros (téléviseur incurvé, LED, ou encore 3D).

La politique d'écrémage est particulièrement adaptée au début d'un nouveau marché : les coûts unitaires de production sont très élevés et la vente à prix unitaire fort évite la vente à perte. Au fur et à mesure de l'amélioration des technologies et des processus de production, les coûts de production diminuent et l'industrie entre dans un cercle vertueux d'effet d'expérience : les prix baissent, permettant l'élargissement de la clientèle et l'augmentation des ventes, ce qui réduit les coûts de production.

Cette politique ne répond pas seulement à une problématique de coût, elle est aussi une façon d'exploiter les différences d'élasticité au prix des segments du marché. Lors de la période de lancement, on s'adresse, au prix fort, au segment dont la demande est la plus inélastique, c'est-à-dire la plus insensible au prix, puis on pénètre progressivement dans les autres segments en diminuant le prix. C'est le cas, par exemple, d'un ouvrage qui commence sa carrière en édition brochée et qui la termine en livre de poche.

Une politique de ce type est envisageable lorsque l'innovation est significative en termes de différenciation par rapport à la concurrence. Un prix élevé est la « rémunération » des avantages nouveaux offerts par l'innovation. L'écrémage est

particulièrement adapté aux produits qui ont un cycle de vie relativement court : on maximise la marge unitaire en début de cycle, on développe la part de marché ensuite et, en fin de cycle, quand le produit devient moins attrayant, on joue sur les prix. Des stratégies alternatives, comme la stratégie de pénétration étudiée plus loin, sont bien entendu possibles.

Cette « politique descendante » est généralement beaucoup plus praticable que l'inverse. Comme une erreur est toujours possible au moment de la fixation du prix d'un produit nouveau, il faut se donner les possibilités de s'adapter au marché et à la concurrence. Pour ce faire, il est toujours plus facile de diminuer les prix que de les augmenter. Il faut aussi ajouter que c'est au cours des premières phases de la vie d'un produit qu'il est le plus facile de justifier un prix élevé auprès des acheteurs et des intermédiaires (ou parfois des pouvoirs publics) en arguant des coûts de recherche et de développement. C'est un discours fréquemment tenu par les laboratoires pharmaceutiques.

Il peut cependant arriver que les clients anticipent la baisse des prix et retardent leurs achats, ce qui n'est pas très favorable aux premières ventes ! De la même façon, un ajustement trop rapide et trop important des prix peut susciter des réactions négatives de clients qui ont été les premiers à acheter le produit et qui se sentent floués.

Exemple

En 2008, soixante jours après le lancement de la première version de l'iPhone, Apple annonçait une baisse des prix de 33 %, soit 200 dollars ! La furie qui s'empara des *aficionados* de la marque, qui avaient été les premiers acheteurs, et qui s'exprimèrent par des e-mails et des messages enflammés sur les forums de discussion, conduisit Steve Jobs, à publier un communiqué où il justifiait la baisse des prix comme étant la règle dans les secteurs technologiques, mais où il s'excusait également d'avoir irrité ses clients fidèles. L'entreprise leur offrit un crédit de 100 dollars sur les prochains achats qu'ils pourraient faire de produits Apple. Depuis cet événement, Apple a changé de politique : en avril 2017, l'iPhone 7 32 Go est toujours vendu à 769 €, soit le même prix que le jour de sa sortie 8 mois plus tôt, en septembre 2016.

2° Les politiques tarifaires pour grands clients et distributeurs

Certaines catégories de clients bénéficient de tarifs particuliers en raison de leur place dans le circuit de distribution ou des quantités achetées. Il en va ainsi des prix pratiqués pour les grossistes, les centrales d'achat et les détaillants ou pour les gros clients dans les activités B to B.

Les remises sur quantité peuvent être immédiates, ou accordées *a posteriori*, sous forme de ristournes calculées en fonction du total des achats réalisés par un client au cours d'une période déterminée (par exemple, l'année).

Ces politiques de discrimination par les prix sont légales, du moment qu'elles sont mentionnées dans le barème des prix et les conditions générales de vente.

3° La différenciation par âge, sexe ou en faveur de publics fragiles

Une pratique courante des entreprises est de pratiquer des tarifs différenciés en fonction de l'âge ou du sexe. Certains de ces tarifs sont justifiés pour des raisons sociales.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.



« Telefónica est à vos côtés dans les moments difficiles. »

Exemples

- Les coiffeurs pratiquent des tarifs différenciés pour les hommes et les femmes. La justification de cette discrimination est qu'il est plus long et compliqué de faire une coupe à une femme qu'à un homme… mais l'implication et donc la sensibilité au prix peuvent être une autre explication.
- Face à la crise économique qui a frappé durement l'Espagne à partir de 2008, l'opérateur téléphonique Telefónica a proposé à 250 000 chômeurs une remise de 50 % sur leur facture de téléphonie fixe ou mobile (limitée à 20 € par mois). Pour bénéficier de cette remise, il faut être au chômage et client de l'entreprise depuis plus de six mois. Le slogan choisi est : « Telefónica est à vos côtés dans les moments difficiles. » Cette initiative de l'opérateur espagnol, qui reçut une couverture presse impressionnante, lui attira de nombreuses louanges.

4° La différenciation en faveur de la population locale

La discrimination par les prix peut aussi distinguer la population locale des autres, soit pour des raisons politiques, soit pour d'autres liées à l'élasticité de prix.

Exemples

- Il est courant dans les pays du Maghreb, qui connaissent une forte affluence de touristes européens au pouvoir d'achat élevé, que les services – comme l'entrée dans un musée – pratiquent un double tarif : pour la population locale et pour les étrangers. Cette tarification n'est pas nécessairement « à la tête du client », et peut être clairement affichée comme on le voit à l'entrée des musées ou des sites.
- En France, le Conseil d'État veille à l'égalité des usagers devant le *service public*, la discrimination par les prix ne pouvant se justifier que pour des motifs d'intérêt général ou en raison de la situation particulière de catégories d'usagers. Ainsi, les résidents permanents de l'île de Ré bénéficient de la gratuité du pont, ce qui n'est pas le cas pour les habitants du département, même si le Conseil général de Charente-Maritime a financé cet ouvrage.

5° Les stratégies internationales de prix et le risque de « marché gris »

Les politiques de discrimination par les prix y sont courantes, pour ne pas dire la règle. Chaque marché ayant ses spécificités et ses circuits de distribution, pratiquer des prix différents par pays est aisé pour les compagnies internationales.

La principale limite de cette politique est la création d'un « marché gris », c'est-à-dire d'un marché où des produits achetés dans un pays sont revendus dans un autre moins cher que le tarif local. Ces pratiques peuvent être légales si la marque n'est pas protégée par un réseau de distribution sélective qui lui donne des moyens d'action juridiques.

Exemples

- Pour certaines de ses marques, comme Louis Vuitton, le groupe LVMH pratique au Japon des tarifs nettement supérieurs aux prix parisiens. Cela a conduit à un véritable trafic de produits achetés dans les boutiques parisiennes pour être revendus sur Internet au Japon.

- La boutique en ligne iTunes d'Apple pratique des prix différents aux États-Unis et en Europe et les clients européens ne peuvent se fournir dans la boutique américaine, moins chère.
- La libre circulation des marchandises étant garantie dans l'Union européenne, des sociétés (les mandataires) se sont légalement spécialisées dans l'importation de véhicules automobiles d'un pays où le prix est plus bas vers des pays où le prix est plus élevé.

c. La discrimination par canal de distribution

La discrimination par canal de distribution consiste à proposer des prix différents pour un même produit selon le canal d'achat. Une telle politique de prix est notamment utilisée dans les cas suivants :

- Dans une logique de « désintermédiation » : Un producteur cherche à améliorer ses marges en distribuant ses produits en direct sans passer par des distributeurs. Il peut par exemple proposer ses produits moins chers sur son site Internet que dans le commerce traditionnel.
- Dans une logique de réduction des coûts : Lorsque les coûts de distribution d'un canal à l'autre sont très différents, un distributeur peut proposer des prix différenciés selon les canaux afin de favoriser un canal.

Exemple

- Les énergéticiens proposent souvent des offres « 100 % en ligne » moins chères que leurs offres traditionnelles. Le client se chargeant lui-même de compléter le dossier de souscription et la signature étant dématérialisée, les coûts de traitement s'en trouvent réduits.

- Dans une logique de déstockage : Un canal de vente peut être utilisé uniquement pour proposer ses fins de stocks à des prix réduits. C'est particulièrement le cas des marques de prêt-à-porter sur les sites de ventes privées.
- Dans une logique de captation d'un consentement à payer supplémentaire : Lorsque les conditions de l'achat varient significativement d'un canal à l'autre, il peut être pertinent de pratiquer des prix différents.

Exemple

- Les opérateurs de bus touristiques pratiques des prix plus élevés aux clients qui achètent auprès du chauffeur par rapport à ceux qui effectuent leur achat sur Internet. En effet, il est plus difficile pour le client de comparer les prix pratiqués avec ceux des concurrents une fois monté dans le bus plutôt que devant son ordinateur.

Cette forme de discrimination repose sur l'idée que la clientèle est différente selon le canal de distribution ou que son consentement à payer est différent. Ces politiques tarifaires sont toutefois risquée lorsque les clientèles sont poreuses entre les canaux : des différences de prix importantes peuvent entrainer un basculement massif des clients vers les canaux pour lesquels les prix sont les plus bas, et ainsi déstabiliser la stratégie de distribution de l'acteur en question :

- Un producteur proposant sur Internet des produits à des prix plus faibles que ceux que peuvent pratiquer des distributeurs ou ses franchisés risque de se mettre à dos ses principaux distributeurs.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

- Le déstockage trop fréquent de produits sur des sites de ventes privées peut inciter les clients à attendre la prochaine vente, plutôt que d'acheter en direct au prix plein.

Pour limiter la porosité entre les clientèles, les producteurs et distributeurs qui différencient leurs prix par canal de distribution, utilisent de nombreux stratagèmes, et notamment :

- Proposer le même produit sous des marques différentes.

Exemple

Pour distribuer du fioul domestique sur Internet, Total a créé une nouvelle enseigne, Fioulmarket. Les prix pratiqués par cette enseigne sont plus faibles que sur les canaux traditionnels (le téléphone notamment), alors que le produit et le niveau de service sont rigoureusement identiques.

- Proposer une expérience d'achat volontairement dégradée sur les canaux à bas prix.

Exemple

Les ventes privées physiques de prêt-à-porter permettent d'obtenir des prix bien inférieurs à ceux pratiqués dans les magasins traditionnels, mais les distributeurs en limitent la pénétration, par exemple en concentrant les ventes sur quelques jours (ce qui peut générer de longues files d'attente) ou en interdisant d'essayer les vêtements avant de les acheter.

- Ne proposer certaines gammes de produits que sur certains canaux.

Exemple

Un distributeur de chemises ne propose en déstockage sur les sites Internet de ventes privées que ces chemises d'entrée de gamme pour ne pas risquer de perdre sa clientèle à haute valeur qui se rend en magasin.

- Limiter la visibilité des ventes sur les canaux à bas prix, comme le font les opérateurs de sites Internet de ventes privées, pour lesquels les ventes ne sont visibles que par les utilisateurs préalablement inscrits. Ainsi, les prix proposés ne sont pas référencés dans les moteurs de recherche, car ces derniers ne peuvent pas indexer les contenus qui ne sont pas en libre accès.

d. La discrimination individuelle par les prix

Dans ce cas de figure, on individualise les prix de telle façon que le producteur ou distributeur vende son produit au prix maximum auquel le client est prêt à l'acheter (plutôt que de renoncer à l'achat ou d'aller chez le concurrent). Ce type de discrimination par les prix, intéressant en théorie, est bien difficile à réaliser dans la pratique. On imagine mal que le prix des produits change en temps réel sur le rayon des linéaires selon qu'une personne ou une autre marche dans les allées d'un magasin ! Outre qu'on voit difficilement quelle méthode permettrait de déterminer le prix maximum que chaque passant dans le rayon serait prêt à payer, il est peu probable qu'une telle pratique puisse être acceptée socialement et elle poserait des problèmes légaux. Mais ce qui est difficile, voire impossible dans la grande distribution traditionnelle, peut se faire en ligne.

À côté de la tarification « à la tête du client », il existe des modalités de fixation des prix qui sont participatives, autrement dit le client joue un rôle actif dans la fixation du prix.

Trois modes de fixation participative des prix sont présentés ci-après. Un dernier mode de fixation individuelle des prix mais non participative est présenté à leur suite.

1° Le marchandage

C'est aussi ce qu'on appelle la négociation, qui relève de la vente plus que du marketing. Cette pratique est courante en B to B ainsi que pour des produits à forte valeur (voiture, logement…).

Elle est de règle pour les consommateurs dans de nombreux pays : l'offre n'y a pas de prix fixe et le prix résulte d'une négociation, au cours de laquelle acheteur et vendeur concourent à un ajustement. Le prix est en quelque sorte « à la tête du client ».

Contrairement aux enchères, la négociation sur le prix se fait entre un vendeur et un acheteur uniques, en *one to one*.

2° Les enchères

Que sont les enchères, sinon une procédure qui cherche à obtenir le prix maximal auquel un client est prêt à acheter un produit ? Plutôt que de présenter l'offre à un prix fixé d'avance, des enchères (classiques) mettent en concurrence des acheteurs, le prix de vente étant celui du mieux offrant. Cela ne signifie pas que l'acquéreur ait atteint son prix maximal, mais, de façon approchante, que le second meilleur offreur l'ait atteint, puisqu'il renonce à surenchérir.

Il existe en fait plusieurs types d'enchères, mais on peut en distinguer deux principaux :

- les enchères classiques : plusieurs acheteurs sont en compétition auprès d'un vendeur pour proposer un prix d'achat qui va en augmentant ;
- les enchères inversées : plusieurs vendeurs, en compétition auprès d'un ou plusieurs acheteurs, proposent un prix de vente qui va en décroissant. L'acheteur se décide quand le prix lui convient et achète au vendeur qui a fait la meilleure offre. C'est un type d'enchère qui n'est pas rare en B to B (notamment pour la vente de matières premières, produits alimentaires, etc.), mais de nombreux sites Web proposent désormais des enchères inversées pour les particuliers.

Les défauts du système d'enchère sont que la procédure est lourde, lente (date de mise en vente/date d'enchère) et contraignante (inscription, présence, incertitude…). C'est la raison pour laquelle un site d'enchères comme eBay permet également aux vendeurs de vendre à prix fixes, ce qui a connu un vif succès. Les enchères sont une technique de vente qui reste néanmoins beaucoup utilisée pour les objets d'art et bien entendu dans les achats interentreprises avec des appels d'offres suivis d'enchères.

3° L'individualisation des prix en fonction… de ce que le client veut payer

Les Anglo-Saxons appellent cette politique tarifaire le *Pay What You Want* (PWYW) ou « Payez ce que vous voulez », et que nous appellerons ici le modèle de tarification volontaire. Il s'agit de ne pas fixer de prix de vente ni de prix plancher et

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

de proposer au client de payer le prix qu'il estime être le bon. Dans ce cas de figure, l'individualisation du prix est en quelque sorte inversée, puisque l'entreprise ne le fixe pas pour chaque client, mais chaque client le fixe pour l'entreprise.

Exemple

- La société Priceline – aujourd'hui l'un des leaders de la réservation d'hébergement avec le site Booking.com - a popularisé dans les années 1990 le modèle de *Name Your Own Price* (NYOP). Ce système permet aux clients de suggérer le prix qu'ils sont prêts à payer pour un produit ou un service ; une réservation d'hôtel, de vol ou de véhicule dans le cas de Priceline. Le vendeur peut accepter ou refuser la transaction, ou attendre qu'une meilleure offre se présente. L'entreprise propose toujours ce service pour les réservations de chambres d'hôtel et de voitures aux États-Unis, mais l'essentiel de son activité ne repose pas sur ce modèle de pricing qui reste, dans la plupart des cas, utilisé dans un objectif de déstockage.

Cette politique tarifaire peut sembler très risquée pour l'entreprise puisqu'elle repose sur la subjectivité de l'acheteur, en dehors de toute considération des coûts supportés par le producteur, et sur son honnêteté. Ce modèle a pourtant été appliqué en dehors de produits numériques, notamment dans la restauration depuis qu'un restaurant pakistanais de Vienne, Wiener Deewan, ouvrit en avril 2005 avec un modèle de tarification volontaire (et le restaurant est toujours en activité !).

Une recherche pionnière de trois chercheurs allemands, Kim, Natter et Spann parue dans le *Journal of Marketing* permet de mieux comprendre le mode de fonctionnement de cette politique de tarification[1]. Selon la théorie économique classique, les acheteurs veulent maximiser leur utilité (autrement dit, obtenir le plus en donnant le moins), ce qui les conduirait tous à ne rien payer dans le modèle de tarification volontaire. S'ils paient quelque chose, c'est donc que d'autres motivations sont en jeu, comme l'équité, l'altruisme, la satisfaction, la fidélité, la sensibilité au prix, la connaissance de prix de référence ou encore le niveau de revenus. Nos auteurs entreprirent d'expérimenter leurs hypothèses en observant des comportements et en soumettant un questionnaire aux clients d'un restaurant iranien de Berlin, dans un cinéma multiplexe de Berlin et chez un traiteur à Wiesbaden ; tous acceptèrent d'expérimenter une tarification volontaire.

Le résultat de leur étude est que le prix final payé par les clients dépend de leur connaissance des prix de marché (prix de référence) et de leur volonté de faire plus ou moins une bonne affaire par rapport à ce prix de marché. Autrement dit, les clients évaluent d'abord ce que vaudrait la prestation ou bien sûr le marché et ensuite choisissent s'ils veulent payer ce prix ou plus ou moins que ce prix. Ce choix est lui-même principalement influencé par plusieurs facteurs : le sentiment d'équité des clients, leur satisfaction avec le bien ou service, leur sensibilité au prix et leur niveau de revenus.

De plus, les résultats de l'expérimentation montrent que les prix volontaires peuvent être supérieurs au prix de vente habituel (cas du traiteur). Dans deux cas sur trois (restaurant et traiteur), l'expérimentation a conduit à une hausse des ventes parfois très importante. Dans le cas du restaurant, si le prix moyen a baissé (6,44 € contre 7,99 €), l'augmentation très forte des ventes a plus que compensé la baisse

1. Ju-Young Kim, Martin Natter et Martin Spann, « Pay What You Want: A New Participative Pricing Mechanism », *Journal of Marketing*, vol. 73 (janvier 2009), pp. 44-58.

des prix et a permis d'accroître la rentabilité des entreprises (rappelons que : rentabilité = marge unitaire x volume des ventes). Le restaurateur qui avait accepté de servir de « cobaye », adopta du reste définitivement le système et, fort de ce succès, ouvrit un second restaurant sept mois après l'expérience…

La tarification volontaire peut donc potentiellement attirer de nouveaux clients (impact en termes de communication, confiance des nouveaux clients), accroître les revenus, voire avoir des prix de vente supérieurs. Cela n'élimine cependant pas tous les risques pour le vendeur. Pour les produits à prix élevés par exemple, la tentation de faire de (très) bonnes affaires au détriment du vendeur serait sans doute trop forte. Selon les auteurs de la recherche, cette politique tarifaire semble en fait plus adaptée et moins risquée pour les activités dont les coûts fixes sont élevés et les coûts variables faibles. Des clients qui abuseraient du système en ne payant rien par exemple auraient en effet un impact plus limité sur le compte de résultat, puisque l'entreprise ne perdrait que sur des coûts variables réduits.

4° L'individualisation du prix sur la base du CRM

Une autre technique de discrimination individuelle par les prix est fournie par les techniques de CRM (gestion de la relation clients, voir le chapitre 10 sur le marketing relationnel). Elles permettent d'avoir une connaissance individuelle des clients beaucoup plus fine que par le passé. Dans le meilleur des cas, on connaît l'historique d'achat du client, l'évolution de sa consommation (un distributeur peut par exemple identifier la venue d'un nouvel enfant ou l'âge approximatif des enfants en analysant les achats) et sa réaction aux offres promotionnelle. Ces informations permettent de calculer un « score d'appétence » qui attribue à chaque client une probabilité d'intérêt pour une offre ou une promotion de prix. Les offres, et pour ce qui nous intéresse ici, les réductions de prix peuvent donc être individualisées.

Exemple

- Tesco, le leader anglais de la distribution, envoie quatre fois par an à ses 14 millions de membres, un courrier comprenant un choix entièrement personnalisé de coupons de réduction de prix en fonction, notamment, du comportement d'achat du client.

Efficaces pour les promotions, c'est-à-dire essentiellement les réductions de prix, ces techniques semblent difficilement utilisables pour augmenter les prix… quoique les praticiens, par leurs innovations, aiment à démentir les professeurs.

2 Le prix au service de la politique de positionnement

Comme les autres composantes du marketing-mix, le prix contribue à exprimer le *positionnement* du produit, c'est-à-dire l'image qu'on souhaite lui donner dans l'esprit des clients[1].

a. Le positionnement haut de gamme et le positionnement de luxe

Si une entreprise positionne un de ses produits dans le segment « haut de gamme » ou « luxe », il serait illogique d'en fixer le prix à un niveau bas ou moyen, quand bien même la structure des coûts de l'entreprise le permettrait.

1. Voir le chapitre 14 sur le positionnement.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Notre conseil

La portée de la relation « prix élevé = qualité élevée » ne doit pas être exagérée. Si une marque a une image médiocre, une simple augmentation de son prix ne sera pas associée à une amélioration de la perception de sa qualité.

Exemple

- Tectona produit et vend du mobilier de jardin en teck de très grande qualité, à des prix élevés. Au cours des dernières années, la mode du bois a détrôné le plastique et on a vu une offre abondante de produits de milieu et bas de gamme à des prix très inférieurs à ceux de Tectona. Cette marque doit défendre son positionnement « style-qualité-prix » élevé.

L'effet économique de frein à l'achat peut être ainsi atténué ou contrecarré par l'effet psychologique que peut avoir le prix sur l'image d'un produit. Il arrive, en effet, que les clients, faute de pouvoir juger objectivement la qualité des produits qui leur sont offerts, utilisent le prix comme un indicateur de qualité. Cette attitude est particulièrement fréquente s'agissant des *produits d'image* (ou de prestige), pour lesquels les performances objectives sont difficilement perceptibles par les consommateurs.

Exemple

- Lorsqu'il achète un champagne, un parfum, un bijou, ou même une paire de chaussures, le consommateur a souvent tendance à penser que les produits chers sont de meilleure qualité que les produits bon marché. Cette réaction n'a pas été étrangère au cas fameux de l'échec du parfum Bic qui, en dépit de sa qualité, a été considéré par les consommateurs comme « ordinaire » du fait de son prix bas (moins de 4 € pour un parfum dont la qualité était comparable à celle d'une grande marque à 55 € et plus).

En revanche, une marque qui s'est positionnée dès le départ sur un créneau de haute qualité peut se servir d'un prix élevé pour conforter son image.

Exemple



© Brandon Baunach - Flickr

- Dans le marché de l'eau minérale, la société Bling H2O commercialise des bouteilles d'eau en verre givrée à plus de 100 euros ! Pour justifier son prix, la société a travaillé sur d'autres facteurs de différenciations : un positionnement publicitaire digne des marques de parfums, des bouteilles conçues par des designers reconnus, serties de cristaux Swarovski incrustés à la main, des éditions limitées…

b. Les politiques de *premium price*

Une politique de *premium price* consiste à valoriser les bénéfices d'une offre pour justifier un prix supérieur.

Cette politique repose généralement sur un triptyque image/qualité/prix. L'entreprise investit fortement dans la marque et garantit une qualité élevée de son offre. L'image et la qualité supérieures doivent justifier le prix pratiqué, qui en est la contrepartie. Réciproquement, le prix sera pour le client un indicateur de la qualité et du positionnement de l'offre.

Contrairement aux marques haut de gamme ou de luxe, les politiques de *premium price* ne visent pas un segment restreint du marché (politique de haut de gamme) ni à acquérir une image d'exclusivité (politique du luxe), elles cherchent à conquérir le cœur du marché, c'est-à-dire son segment principal.

Exemples

- Les marques de grande consommation, dans l'alimentaire ou le non alimentaire, sont toujours plus chères que les premiers prix et les marques de distributeur, mais ne revendiquent pas un positionnement haut de gamme ou de luxe. Elles mettent en avant leur image, la qualité de leur production et leur capacité d'innovation.
- Mercedes est l'exemple d'une marque de véhicules qui est passé d'une politique de haut de gamme, voire de luxe, à une politique de *premium price* pour une large part de sa gamme.

Cette politique d'entreprise, qui se fonde sur la stratégie de différenciation, a régné pendant cinquante ans sur le marketing. On peut craindre qu'elle ne connaisse aujourd'hui de sérieuses limites. La politique de *premium price* et la stratégie de différenciation sont discutées plus en détail dans le chapitre 12 sur la stratégie marketing.

c. Les positionnements de prix bas ou discount

La troisième forme d'expression du positionnement dans la politique de prix consiste à opter pour une image de prix bas et de discount.

Ce positionnement est très puissant dans la grande distribution alimentaire et on peut dire qu'il y existe un lien étroit entre le positionnement de prix bas et la part de marché. Les petits commerces et les grands magasins ont vu ainsi leur part de marché régresser au profit des hypermarchés et supermarchés et ces derniers sont été sérieusement attaqués par les hard discounters, comme on le verra dans le chapitre 7 sur la distribution.

Une contrepartie de l'effet attractif d'un prix bas sur le comportement des clients est l'effet d'image négatif qu'il peut entraîner. Dans l'esprit du consommateur, un produit premier prix est pratiquement toujours de qualité inférieure à un produit de marque nationale ou de distributeur. Un prix bas peut donc attirer une clientèle dont la sensibilité au prix est élevée mais écarter celle qui est attachée à d'autres critères d'achat.

Certains fabricants ou distributeurs choisissent d'ignorer ce risque dans leur communication, considérant que l'image de prix bas est suffisamment attractive en elle-même ; d'autres communiquent explicitement sur la qualité (« La qualité au prix Machin ») avec des résultats plus ou moins probants ; d'autres enfin considèrent que le prix bas, quoique très important, ne doit être qu'une des dimensions de leur positionnement et qu'ils doivent communiquer sur les autres.

Il faut aussi noter que certains distributeurs cherchent à se doter d'une image de prix bas (par exemple par leur charte graphique ou en mettant en avant de prix d'appels), sans pour autant pratiquer des prix plus agressifs que leurs concurrents ! C'est la différence entre l'image prix et le positionnement prix.

Exemples

- Le hard discounter allemand Aldi communique sur le rapport qualité/prix de son offre avec son slogan « La meilleure qualité au meilleur prix ».
- Zara est une marque de vêtements dont le positionnement ne se réduit pas à sa politique de prix. Les collections fréquemment renouvelées, la mode très tendance, des points de vente au design étudié en centre-ville sont d'autant plus attractifs que les prix sont bas et connus pour l'être.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Les stratégies *low cost* sont des exemples de stratégies d'entreprise qui s'appuient fondamentalement sur un positionnement de prix bas, mais qui ne relèvent pas des « premiers prix » à la qualité médiocre. Elles s'accompagnent souvent, du reste, de marques fortes. Parce que le *low cost* est bien plus qu'un positionnement sur un prix bas et qu'il s'agit de la stratégie de toute une entreprise, il n'est pas traité dans ce chapitre mais dans le chapitre 12 sur la stratégie.

3 Le prix au service de la stratégie concurrentielle

Les clients qui se disposent à acheter un produit en comparent généralement le prix à celui des produits concurrents et cette comparaison joue un rôle dans leur décision. Cette procédure de comparaison peut être plus ou moins développée, du coup d'œil en rayon aux recherches intensives sur Internet.

C'est pourquoi un responsable marketing doit d'une part bien connaître les *prix actuels* des produits concurrents et d'autre part essayer d'en prévoir l'évolution future. On peut connaître les prix actuels des produits concurrents en procédant à des *relevés de prix en magasin* (ou dans les sites marchands) ou en se procurant les *tarifs* (ou catalogues) des entreprises concurrentes. La prévision des décisions futures des concurrents en matière de prix est plus difficile. Elle peut cependant se fonder sur l'analyse de leurs coûts présumés de production, ainsi que sur l'analyse historique de la politique de prix qu'ils ont suivie dans le passé.

La fixation des prix à partir des concurrents peut prendre quatre formes principales : s'aligner sur la concurrence, pratiquer des prix supérieurs, se battre sur des prix bas et, option ultime, engager une guerre des prix.

a. S'aligner sur les prix concurrents

Sur certains marchés banalisés, où l'élasticité de la demande au prix est très forte, les entreprises choisissent souvent de vendre leurs produits au même prix que leurs principaux concurrents, c'est-à-dire au *prix de marché.*

Cette pratique est courante dans la distribution qui vend des marques et des produits similaires. Le mouvement a été renforcé par Internet dont les moteurs de recherche permettent une comparaison instantanée du prix de produits identiques (marque et référence) entre distributeurs en ligne. Pour ne pas perdre instantanément du chiffre d'affaires, les acteurs du marché surveillent de près le prix des concurrents et peuvent s'ajuster plusieurs fois par semaine.

L'alignement sur le prix des concurrents peut également être obtenu, en B to B, par des négociations au cours desquelles le client fera pression sur le fournisseur pour que ce dernier s'aligne sur les tarifs des concurrents.

b. Pratiquer un prix supérieur

Lorsque le marché concerné permet des stratégies de différenciation, c'est-à-dire que les concurrents peuvent valoriser des singularités qui tiennent à l'image, à la qualité, au design, à l'innovation, etc., les entreprises peuvent opter pour une politique de prix supérieur.

C'est le principe même des politiques de *premium price* étudiées plus haut, qui conduisent à structurer le marché entre des premiers prix, des prix premium et des prix haut de gamme. Cette politique connaît deux grandes limites :

- L'écart de prix doit être justifié par un écart de valeur perçue, au risque sinon de conduire à une perte de parts de marché.
- À l'intérieur du même segment de prix (premiers prix, premium, haut de gamme), la question de l'alignement ou de l'acceptation d'un écart de prix se pose à nouveau vis-à-vis des concurrents directs dans le segment de prix.

c. Se battre sur les prix

Ce peut être un choix politique global de l'entreprise, celui d'un positionnement de prix bas comme on l'a vu plus haut. Ce peut être également un choix tactique, pour stimuler les ventes, bloquer un lancement de produit concurrent, défendre des parts de marché menacées.

De nombreuses raisons font que généralement, les producteurs n'aiment pas beaucoup se battre sur les prix.

- C'est une forme d'action très visible. Attaquer sur les prix, c'est se battre en plein jour. Si on baisse les prix, les concurrents s'en aperçoivent immédiatement alors qu'il leur faut souvent plusieurs mois pour se sentir menacés par une politique de référencement ou une campagne de communication par exemple.
- Les avantages retirés d'une baisse de prix peuvent être rapidement annulés par un alignement de la concurrence.
- La concurrence a souvent vis-à-vis des prix une sensibilité épidermique. Comme c'est une action facilement imitable (contrairement à la publicité ou à l'innovation) la riposte risque donc d'être très rapide.
- Une concurrence sur les prix risque de dégénérer en une guerre des prix, qui peut être dommageable pour l'entreprise qui l'a lancée comme pour les autres (voir le paragraphe sur la guerre des prix, ci-après).
- Le prix est un outil difficilement maîtrisable. Lorsqu'on a diminué un prix, il est souvent difficile de revenir en arrière. De plus, il n'est pas certain qu'une baisse du prix soit intégralement répercutée par le distributeur sur les prix de détail.
- Une baisse des prix ne peut pas être timide. On est souvent obligé de diminuer de façon significative le prix pour avoir un impact visible sur les clients (encore que cela varie en fonction de l'élasticité de la demande par les prix).
- Enfin, il existe toujours un risque important d'avoir surestimé l'élasticité de la demande. Si tel est le cas, une diminution du prix ne se traduit pas par une augmentation des volumes vendus, mais par une forte baisse des profits.

Toutes ces raisons expliquent l'aversion qu'ont parfois les producteurs pour la concurrence sur les prix, mais cela ne signifie pas qu'elle n'est jamais employée comme on l'a relevé pour les entreprises qui ont opté pour un positionnement de prix bas. Les autres préfèrent plus souvent, à la baisse permanente et généralisée des prix, la pratique de conditions exceptionnelles (remises, ristournes, rabais…) et des prix promotionnels, qui ont l'avantage d'être des réductions temporaires n'engageant pas à long terme l'entreprise.

d. La guerre des prix

La guerre des prix ne désigne pas une simple situation de concurrence sur les prix, mais une politique agressive de réduction mutuelle des prix pour affaiblir ou supprimer les concurrents.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Les gens de marketing perçoivent généralement la guerre des prix comme le développement catastrophique d'une concurrence sur les prix. C'est l'équivalent en marketing de ce que le grand stratège allemand Clausewitz, dans son traité *De la guerre* publié au début du XIXe siècle, appelait la *montée aux extrêmes* : les objectifs politiques de la guerre sont oubliés au profit d'une logique mutuellement destructrice. De la même façon, le résultat d'une guerre des prix semble être que tout le monde est perdant (sauf le client !) et que plus personne ne gagne d'argent sur le marché. La réalité est en fait plus complexe.

1° Le prix de prédation

La guerre des prix peut relever d'une stratégie réfléchie de *predatory pricing* (prix de prédation).

Le prix de prédation est une politique de prix anormalement bas visant l'élimination des concurrents.

Cette politique peut prend la forme du *dumping* : elle consiste à vendre un produit à perte, le temps d'éliminer des concurrents plus faibles financièrement que soi, et pour rétablir ensuite ses marges une fois qu'on a fait place nette. Vendre en dessous de ses coûts est une pratique illégale, mais prouver qu'il y a *dumping* n'est pas toujours facile et il y a de nombreuses façons de contourner les règlements. Dans les relations internationales, le jeu des subventions et des avantages divers accordés par les États aux entreprises exportatrices, bien que surveillé par l'OMC, reste une pratique courante.

Toutes les pratiques de prix de prédation ne relèvent cependant pas du *dumping* et ne sont donc pas illégales. Elles peuvent avoir un sens quand l'entreprise :

- peut cibler les concurrents qu'elle vise ;
- se situe dans un rapport de force dont elle peut sortir vainqueur (supériorité de ressources permettant de supporter une perte provisoire de marge sur la gamme de produits, alors que le concurrent devra se retirer du marché ou fermer) ;
- évalue correctement le pouvoir de représailles de ses concurrents.

Exemple

Le cadre dirigeant d'un grand groupe agroalimentaire invité à participer à un cours de marketing, nous avait dit qu'il surveillait de près la croissance des entreprises travaillant pour les marques de la grande distribution car il ne voulait pas voir se reproduire l'émergence de groupes forts, devenus des concurrents directs, à l'image de Senoble. Il apprit qu'un de ces sous-traitants avait investi massivement dans des installations industrielles en vue de fabriquer un produit *me-too*, copie de l'un de leurs biscuits, pour le compte de deux entreprises de la grande distribution. Le groupe agroalimentaire décida d'aller voir ces derniers et de leur proposer de fabriquer, pour leurs marques propres, ce même produit à un prix inférieur à celui du sous-traitant (prix de prédation). Les distributeurs firent affaire avec le groupe agroalimentaire et la PME qui avait investi massivement dans le nouvel outil de production et qui voyait fuir ses clients déposa le bilan, à la grande satisfaction du cadre dirigeant qui racontait l'histoire… à des étudiants stupéfaits de la dure loi des affaires.

2° La guerre des prix dans des marchés en forte croissance

Une autre façon de considérer la guerre des prix comme une stratégie d'entreprise voulue et contrôlée est illustrée par un article publié par deux chercheurs chinois en management[1]. Dans cette étude, les auteurs analysent deux marchés qui ont donné lieu en Chine à une guerre des prix : les téléviseurs et les fours à micro-ondes. Chacun de ces marchés a deux grands segments : celui des produits de qualité et chers, dominé par les marques étrangères et celui des produits économiques, à l'élasticité au prix très forte. Dans les deux marchés étudiés, un industriel chinois a décidé de déclencher une guerre des prix féroce contre les autres fabricants… et en est sorti gagnant.

Exemples

- Sur le marché chinois des téléviseurs, Changhong lança l'offensive en baissant brutalement ses prix de 8 à 18 %. En quelques mois, l'entreprise doubla sa part de marché (de 16,6 % à 31 %) au détriment des fabricants locaux (un tiers d'entre eux disparurent) et des fabricants étrangers (leurs parts de marché s'effondrèrent d'un tiers).
- Sur le marché des fours micro-onde, l'entreprise Galanz mena cinq guerres des prix de 1996 à 2000 pour devenir le plus grand fabricant chinois et mondial (76 % de parts de marché en Chine, 30 % dans le monde).
- Sur le marché du transport aérien court et moyen-courrier, la compagnie *low cost* Ryanair a annoncé vouloir poursuivre sa stratégie de réduction des prix face à ses concurrents dans les prochaines années, et ce malgré des profits en baisse de 8 % sur le dernier trimestre 2016.

Les auteurs de l'étude relèvent que les conditions de réussite de cette stratégie de guerre des prix dépendent étroitement de la situation du marché et ce qui a pu fonctionner en Chine n'est pas nécessairement transposable dans des marchés plus matures. En effet, pour réussir :

- le marché doit être en forte croissance ;
- les économies d'échelle doivent être réelles (plus on produit, plus le coût de production unitaire diminue) ;
- la demande doit être très élastique au prix.

La réunion de ces trois conditions explique qu'un acteur puisse adopter une politique de gain rapide de parts de marché en réduisant les prix : la baisse des prix entraîne l'accroissement rapide des ventes, ce qui réduit le coût de production unitaire, et donne la possibilité éventuelle de baisser à nouveau les prix. Tous les concurrents qui ne peuvent pas suivre voient leurs ventes se réduire ou stagner et un différentiel de coût de production s'établir en leur défaveur et au profit du leader. Le marché entre alors en phase de consolidation accélérée avec la faillite ou le rachat de concurrents.

3° La guerre des prix dans les marchés matures

Dans des marchés matures, où la demande générale croît faiblement et où les positions concurrentielles évoluent beaucoup moins vite, la guerre des prix entraîne, comme le montre le cas du transport aérien ou des ordinateurs individuels, une baisse généralisée des marges et des profits. Tout le monde est perdant, sauf, à court terme, les clients.

1. Z. John Zhang et Dongsheng Zhou, « The Art of Price War : a Perspective from China », Working Paper, Wharton School of the University of Pennsylvania, 2006 : http://knowledge.wharton.upenn.edu/papers/1330.pdf.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

MINI CAS

Free déclenche la guerre des prix



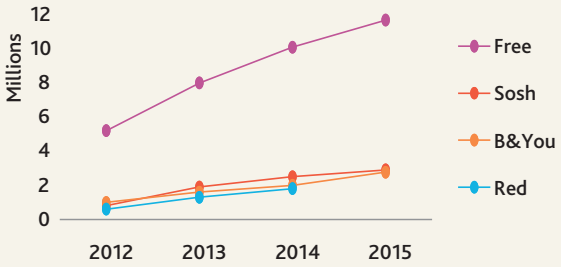
Xavier Niel, PDG de Free.

Le 10 janvier 2012, Free casse les prix en proposant trois forfaits, l'un à 2 € pour une heure par mois[1] (0 € pour les abonnés Freebox), l'autre à 19,99 € en illimité (15,99 € pour les abonnés Freebox). Free a attaqué frontalement le cœur du marché. Les opérateurs historiques ont répondu, d'une part, en baissant rapidement leurs tarifs sur leurs gammes *low cost*, et, d'autre part, par des campagnes de publicité sur la qualité du service. Orange a, par exemple, effectué une importante campagne de publicité à la télévision et sur Internet, qui met en scène une foule symbolisant les milliers de collaborateurs d'Orange au service de leurs abonnés.

Cette riposte n'a pas été que partiellement efficace : La pénétration des offres *low cost* des opérateurs historiques est restée limitée par rapport à Free. Ceci est notamment lié au fait que les opérateurs historiques ne poussent pas la vente de leurs familles dites *low cost* de peur de cannibaliser leurs offres premium beaucoup plus rentables. Ainsi, fin 2015, Sosh d'Orange comptait 2,7 millions d'abonnés contre 12 millions pour Free.

1. Depuis, ce forfait est passé à deux heures pour 2 €.

Figure 6.7 Nombre d'abonnés par opérateur mobile *low cost*



Sources : Rapports d'activité des opérateurs

Une guerre des prix touche tous les acteurs d'un marché mais elle affaiblit surtout les plus faibles. Elle a donné lieu à un mouvement de concentration du secteur en 2016 avec le rachat de SFR par Numéricable, et les négociations (finalement avortées) pour un rachat de Bouygues Telecom par Orange.

Après des années difficiles pour les opérateurs historiques, le marché semble avoir retrouvé une situation plus stable, avec un revenu moyen en hausse de 1,6 % pour les services mobiles en 2016[13]. Toutefois, des rumeurs de consolidation du secteur continuent d'agiter la Bourse.

Vers une inversion des rôles ? Après avoir été attaqué par Free sur le terrain des télécoms, Orange veut maintenant se positionner dans le secteur bancaire, en proposant à partir de mai 2017, des comptes bancaires gratuits, vendus sur Internet et dans ses agences ! Cette offre va-t-elle révolutionner le secteur bancaire comme Free les télécoms ? Affaire à suivre…

e. La tarification concurrentielle sur Internet

Internet permet une transparence des prix beaucoup plus grande sur le marché pour les consommateurs, mais aussi pour les distributeurs.

Les entreprises qui vendent en ligne peuvent réagir très rapidement aux évolutions de prix des concurrents (en faisant par exemple évoluer leurs prix plusieurs fois par jour) ou adopter des tactiques concurrentielles très souples.

Internet permet ainsi aux distributeurs d'affiner le pilotage de leurs prix en fonction de leurs concurrents. En effet, pour un produit donné, les différents distributeurs définiront leur prix en fonction de ceux de l'acteur dominant du marché. Cet acteur servira de marqueur, et ses variations de prix seront, le plus souvent, répercutées quasi instantanément par ses concurrents. On parle d'acteur « price maker ». Sur les marchés matures et relativement concentrés, cette transparence peut même conduire à une uniformisation des prix : chacun des concurrents alignant ses prix sur ceux de l'acteur dominant.

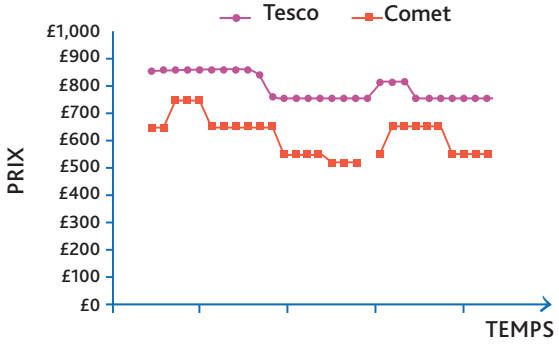
Une recherche a étudié les politiques tarifaires concurrentielles de plusieurs marchands en ligne sur le marché britannique, en relevant notamment les variations de prix sur la version anglaise du site comparatif Kelkoo[1]. Cette recherche montre la grande souplesse que permet Internet dans la variation des prix, ainsi que différentes stratégies concurrentielles. Nous en donnons deux exemples ci-après.

Exemple

L'étude montre que le vendeur de produits électroniques Pixmania a changé le prix de certaines références 11 fois en 14 semaines. Ces variations lui ont permis de mieux connaître l'élasticité de ses clients au prix, mais également de rendre sa politique tarifaire imprévisible pour les concurrents qui souhaiteraient se coller à elle.

Comet, le second distributeur de produits électroniques en Grande-Bretagne, étudie toutes les semaines la politique tarifaire de ses principaux concurrents pour adapter ses prix en conséquence. La figure ci-après montre l'évolution de prix pour une référence de réfrigérateurs, entre Comet et son concurrent Tesco, le premier distributeur britannique. Comet s'aligne sur les évolutions de prix de Tesco, à la hausse ou à la baisse et cherche à maintenir constamment son avantage de prix.

Figure 6.8 Évolution des prix du réfrigérateur A



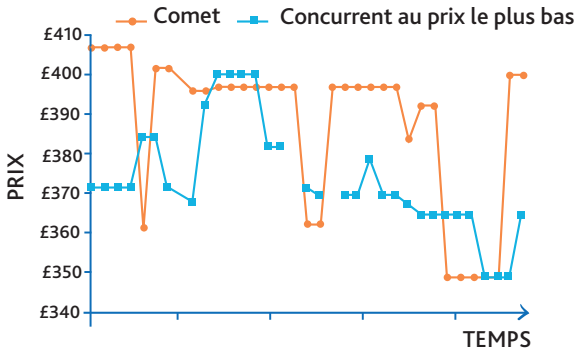
Source : Michael R. Baye et al. (voir note de bas de page).

1. Michael R. Baye, J. Rupert, J. Gatti, Paul Kattuman et John Morgan, « A Dashboard for Online Pricing », *California Management Review*, vol. 50, n° 1 (automne 2007), pp. 202-216.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Afin d'éviter d'être soi-même « collé » par des discounters en ligne qui s'aligneraient à la baisse sur ses prix, Comet adopte une stratégie à la Pixmania, de variation des prix, mais de façon plus marquée et agressive, qualifiée de *hit and run* (on frappe et on s'enfuit).
Dans la figure suivante, pour une autre référence de réfrigérateur, si on compare ses prix avec ceux du concurrent qui est à chaque fois le plus bas, on remarque que Comet acquiert un avantage prix à de nombreuses reprises et regagne des marges tout aussi soudainement avec des augmentations. Ses concurrents discounters, qui ont une taille bien plus modeste que Comet, ne peuvent donc « coller » à sa politique tarifaire et le distributeur britannique profite de ses moments d'avantage tarifaire pour écouler sa marchandise, sur un mode presque promotionnel.

Figure 6.9 Évolution des prix du réfrigérateur B



Source : Michael R. Baye et al. (voir note précédente).

4 Le prix au service de la stimulation des ventes

On a vu que la politique de prix pouvait être au service de la segmentation, du positionnement ou de la stratégie concurrentielle. Le quatrième grand axe d'une politique de prix est plus prosaïquement de chercher à stimuler les ventes.

- Les politiques de pénétration.
- Le yield management.
- Les différentes politiques de gratuité.
- Les politiques de gamme et la cannibalisation.
- Les prix d'appel.
- Les baisses provisoires ou conditionnées de prix.

a. Les politiques de pénétration

Il arrive que, dès le lancement d'un produit nouveau, ou au cours des phases ultérieures de son cycle de vie, l'entreprise attache plus d'importance à la maximisation de son volume de ventes et à sa part de marché qu'à la rentabilité unitaire à court terme.

La politique de pénétration est une politique marketing qui privilégie le développement des volumes vendus et de la part de marché sur la marge unitaire.

Une telle politique peut se justifier :

- Si l'entreprise estime que l'élasticité des ventes par rapport au prix est élevée.
- Si un accroissement important de la production permet de baisser d'une manière substantielle le prix de revient unitaire.
- Sur les nouveaux marchés, afin d'en stimuler la croissance et de conquérir rapidement des parts de marché. La politique de pénétration peut alors permettre de constituer des barrières à l'entrée face aux éventuels concurrents qui voudraient se positionner ultérieurement. C'est particulièrement le cas pour les nouveaux marchés crées par l'émergence du digital. Sur ces marchés, les acteurs se livrent à une véritable course de vitesse pour constituer leurs parts de marché et devenir l'acteur dominant. C'est par exemple le cas dans le secteur de la livraison de repas où la politique de pénétration effrénée des acteurs à conduit à l'arrêt de l'activité de certains, comme Take Eat Easy en juillet 2016.
- Sur les marchés matures, si l'entreprise souhaite dissuader d'éventuels concurrents d'entrer sur le marché ou fait face à une concurrence menaçante.

On souligne que le prix pratiqué dans le cadre d'une politique de pénétration doit être choisi avec soin : une fois ce prix défini, il est difficile de le remonter, sans créer un « appel d'air » pour les concurrents.

Exemple

Xiaomi, fabricant chinois de smartphones et d'objets connectés, s'est lancé en mai 2016 sur le marché en devenir des drones civils. Sa volonté de pénétration du marché est soutenue par des prix bas, avec des drones d'entrée de gamme à moins de 100 €, contre 400 € pour les principaux leaders du marché, DJI et Parrot.

Pénétration, écrémage et guerre des prix peuvent se recouper aux frontières ou sur certains moyens utilisés, mais leur objectif est différent. *La guerre des prix* est d'abord une stratégie qui cherche à éliminer les concurrents. L'écrémage vise à maximiser les marges dans un premier temps avant de développer les ventes dans un second temps par une baisse des prix. *La pénétration du marché* peut être une conséquence de la guerre des prix et la phase deux d'une politique d'écrémage, mais elle est principalement une stratégie en soi dont l'objectif est de créer rapidement pour son offre un marché à volume important.

b. Le yield management

En vue de régulariser (ou « lisser ») leurs ventes au cours du temps, et par conséquent d'utiliser au mieux leurs capacités de production, les entreprises peuvent être amenées à proposer des prix avantageux aux clients qui achètent pendant les périodes creuses. En sens inverse, elles augmentent leurs prix lorsque la demande est forte et risque de saturer leurs capacités de production.

Le yield management consiste à proposer des tarifs différents pour gérer au mieux les capacités de production et maximiser la contribution à la marge bénéficiaire.

Le yield management (on dit aussi *revenue management*) a été inventé par des compagnies aériennes américaines, dans les années 1970, au début de la dérégulation du transport aérien. Les techniques du yield management s'étendent aujourd'hui à d'autres secteurs.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Cette pratique est fréquente dans les entreprises de services du fait qu'elles ne peuvent pas stocker leurs prestations. En effet, *lorsque les capacités de production sont fixes* (quelles que soient la saison et la journée de l'année, une compagnie aérienne a le même nombre d'avions et un hôtel a le même nombre de chambres) et *lorsqu'on ne peut pas stocker les produits* (impossible de mettre de côté les places d'avions inutilisées ou les nuitées d'hôtel non vendues en basse saison pour les revendre en haute saison !), un producteur a intérêt à faire varier ses prix à la baisse pour remplir ses capacités de production, et à la hausse quand ces mêmes capacités risquent d'être saturées.

Cette politique est aussi adaptée lorsque les coûts fixes sont élevés et les coûts variables faibles : en effet, lorsque le yield conduit les prix à la baisse, ce prix couvre néanmoins les coûts variables faibles et permet d'apporter une contribution aux coûts fixes, voire à la marge. Inversement, lorsque les coûts variables sont très élevés, le yield est peu adapté car la variation possible des prix à la baisse est très réduite si l'entreprise ne veut pas vendre à perte.

Exemples

- Le prix de l'électricité varie selon les jours et les heures de la journée.
- Pour les billets d'avion, il est fréquent que le prix varie selon la date d'achat avec des logiques qui échappent souvent à l'acheteur. Réserver et payer longtemps à l'avance est parfois avantageux, parfois désavantageux.
- Un hôtel situé au bord de l'autoroute près du parc Disneyland d'Orlando en Floride dispose d'un grand panneau lumineux sur son toit, qui lui permet d'afficher le tarif de ses chambres en temps réel. En fonction du taux d'occupation et de l'heure de la journée, le manager de l'hôtel fait varier le prix affiché : mieux vaut arriver tard en basse saison pour obtenir les meilleurs tarifs !

Le yield management repose sur trois principes :

- anticiper ;
- segmenter ;
- communiquer.

On ajoutera une obligation : ne pas créer d'insatisfaction majeure chez des clients qui paient des prix différents pour un même service de base.

- *L'anticipation* est le préalable à tout système de yield management. Le yield management commence par des prévisions à partir de séries statistiques sur l'évolution de la demande. Il est facile de compter les clients qu'on a reçus à différents moments ; il est plus difficile d'évaluer ceux qu'on aurait pu accueillir si on avait eu une capacité supérieure. Il est, enfin, très délicat d'estimer ce qu'aurait été la demande si les prix avaient été différents.
- *La segmentation* suppose que les clients auxquels on s'adresse ont des élasticités au prix différentes. On fait payer plus cher les hommes d'affaires dans les hôtels et les avions. On pratique des prix attractifs pour la clientèle familiale aux heures qui n'intéressent pas les hommes d'affaires.
- *La communication* cible les segments définis pour leur faire savoir les avantages de prix ou les contraintes qu'on leur impose parfois.

On peut mécontenter des clients qui paient des prix différents pour le même service de base. Dans un même hôtel, dans un même avion, il peut y avoir au même moment vingt tarifs différents (parfois plus) avec des écarts considérables. Les critères adoptés par une entreprise qui pratique le yield management ne sont pas transparents. C'est une méthode plutôt opaque pour le client[1]. Si les clients s'y sont habitués dans l'aviation, son extension à de nombreux autres secteurs d'activité peut poser problème.

Exemple

- Constatant que les ventes de boisson sont directement corrélées à la température, Coca-Cola a voulu exploiter les nouvelles possibilités offertes par les technologies de l'information. La compagnie américaine entreprit d'équiper son parc de distributeurs automatiques de boissons d'un système qui modifie automatiquement le prix des boissons selon la température de la journée : par temps froid, le prix baisse et par temps chaud, il monte. Cette initiative suscita un tel mouvement de protestation que l'entreprise renonça à cette application originale du yield management.

c. Les politiques de gratuité

Lorsque les coûts variables sont faibles ou nuls, comme c'est souvent le cas – mais non exclusivement – pour les produits numériques (voir chapitre 5, section 5), une politique tarifaire assez fréquemment utilisée est la gratuité.

Il est bien sûr paradoxal de considérer que le prix, qui est la contrepartie des coûts supportés par l'entreprise, puisse être de zéro. On peut également douter *a priori* que la gratuité puisse fonder un modèle économique viable. Pourtant, plusieurs cas de figure méritent d'être étudiés[2].

1° La gratuité financée par la publicité et le marketing direct

Ce cas de figure est un modèle classique, qui a connu une nouvelle jeunesse avec Internet : l'entreprise, pour créer une audience, propose gratuitement son offre. Elle se finance grâce à des annonceurs en publicité ou en marketing direct qui souhaitent communiquer auprès de cette audience.

Exemples

- Les chaînes de télévision et de radio privées sont pour l'essentiel financées par la publicité.
- Les quotidiens gratuits comme *Métro* sont entièrement financés par la publicité.
- De nombreux sites Web de contenu ou de service proposent des prestations gratuites qui sont parfois de grande valeur pour les utilisateurs. Ils sont financés par la publicité (bannières, liens commerciaux, sponsoring, etc.) : moteurs de recherche comme Google, portails comme Yahoo!, sites de réseau social comme Facebook, sites d'information comme *Libération*, etc.

1. Christian Dussart, « La perfidie de la tarification mobile », *Décisions Marketing*, septembre-décembre 2001.
2. Dans les politiques de gratuité, on n'évoque pas ici les services gratuits des organisations sans but lucratif, ni les différents services offerts gratuitement par des marques à des fins publicitaires.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

2° La gratuité en complément d'un service « premium » (modèle « Freemium »[1])

Certaines entreprises proposent une offre gratuite financée par la vente d'autres produits de la gamme.

Le freemium est une politique de prix consistant à proposer gratuitement une offre et à se rémunérer sur des produits premium ou des produits complémentaires.

Le produit gratuit peut servir de produit d'appel ou permettre de constituer une base d'utilisateurs et de créer un standard dont l'entreprise profitera.

Exemples

- Adobe a imposé son format pdf en distribuant gratuitement les lecteurs de fichiers pdf et en faisant payer le logiciel de création de ces fichiers. La gratuité permit de faire du format pdf le standard du marché.
- First Business Mooc a lancé en 2013 des Moocs (*Massive Open Online Courses*) dont l'accès est gratuit avec une option payante pour une cinquième semaine de cours et un certificat individuel de réussite au Mooc.

3° Le modèle de l'open source (logiciel libre)

L'open source (ou logiciel libre) est un modèle puissant qui a bouleversé le marché des logiciels. Il permet de distribuer et d'utiliser gratuitement un logiciel, ainsi que de le modifier et de l'améliorer en donnant accès à son code source.

Historiquement, Internet a été développé selon le modèle de l'open source, les développeurs créant des protocoles devenus standards et participant à un travail collectif dont nul n'a la propriété. Mozilla Firefox ou Linux sont des logiciels open source très populaires, qui concurrencent directement des produits commercialisés par Microsoft.

L'intérêt du logiciel libre est de favoriser la collaboration de très nombreux acteurs pour tester, améliorer et développer un logiciel. Une communauté s'instaure autour du produit, qui, par leur contribution bénévole, permet de le faire évoluer. La gratuité assure une diffusion aisée et rapide du produit. Cependant, l'open source ne fonctionne pas uniquement suivant un mode associatif. Une entreprise peut choisir de distribuer son logiciel en open source tout en bénéficiant de sources de revenus complémentaires, par exemple :

- recevoir des donations et subventions ;
- proposer un produit gratuit et une version premium payante (modèle freemium) ;
- proposer un produit gratuit combiné avec un logiciel payant ;
- être rémunéré pour des développements et des ajouts spécifiques ;
- être rémunéré pour un support technique (intégration dans le système d'information, service après-vente…) ;
- toucher des droits de licence pour accréditer des prestataires qui réalisent des adaptations ou fournissent un support technique, etc.

1. Freemium est la contraction de Free et Premium.

MINI CAS

Prestashop, première solution mondiale e-commerce open source

Prestashop a été créé en 2007 par cinq étudiants de l'école d'informatique Epitech. Dès sa conception, ils décidèrent que ce serait un logiciel libre, se privant ainsi des recettes de la vente. Prestashop permet de créer des boutiques en ligne avec de très nombreuses fonctionnalités à la fois pour concevoir l'architecture de la boutique, présenter les produits et gérer la boutique : facturation, modes de paiement, etc.

Prestashop équipe aujourd'hui plus de 250 000 boutiques en ligne dans plus de 200 pays. Sa gratuité lui a donné très vite une grande popularité… sans aucun investissement marketing ou commercial. Dix-huit mois seulement après son lancement, Prestashop était diffusé en 24 langues. Aujourd'hui, il est traduit (parfois partiellement) en plus de 40 langues. De nouvelles fonctionnalités et des améliorations sont constamment développées par la communauté d'utilisateurs et par un réseau mondial d'agences Web et de freelance qui sont notés par les commerçants.



Gratuit, Prestashop n'est pas sans ressources. L'entreprise propose un service payant d'hébergement de boutiques en ligne ; l'ensemble des 275 fonctionnalités sont gratuites, mais certains modules additionnels peuvent être payants. Enfin, Prestashop fait payer ses services pour assurer un soutien technique personnalisé.

Le modèle des logiciels libres a inspiré d'autres secteurs d'activité ainsi que la tendance au *crowdsourcing*, ou collaboration communautaire à la création d'une offre (voir le chapitre 11 sur les réseaux sociaux).

d. Les politiques de gamme et la cannibalisation

Lorsqu'une entreprise propose une gamme de produits, elle adapte sa politique de prix aux différents niveaux de la gamme. Elle peut choisir d'avoir une gamme de prix étendue, pour mieux couvrir les segments du marché, ou restreinte pour mieux affirmer un positionnement de prix (haut de gamme ou discount…).

Cependant, les différents produits ou modèles d'une gamme sont parfois en concurrence les uns avec les autres. Dans ce cas, le prix d'un produit a une influence non seulement sur ses propres ventes mais aussi sur celles des autres. C'est le phénomène dit de « cannibalisation » qui a été étudié dans le chapitre 5 sur la politique de produit à la section 6 sur la politique de gamme.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

On rappellera ici que la « cannibalisation » peut être de deux types :

- *La cannibalisation est involontaire* lorsqu'un produit de la gamme se développe au détriment d'un autre produit, alors que ce n'était pas prévu et que ce n'est pas souhaitable pour l'entreprise. En lançant la Captur en 2013, Renault a pris le risque que ce nouveau modèle cannibalise une partie des ventes de la Clio.
- *La cannibalisation est volontaire* quand l'entreprise organise la cannibalisation comme, par exemple, Apple qui organise la cannibalisation des ventes de ses anciens modèles d'iPhone à chaque lancement d'une nouvelle version.

e. La modulation provisoire ou conditionnée des prix

Elle peut prendre de nombreuses formes. Certaines comme les promotions temporaires sur les prix et les soldes relèvent des techniques de la promotion des ventes et sont traitées dans le chapitre 9. Elles sont soumises à une réglementation spécifique. D'autres techniques comme l'escompte pour paiement rapide et les remises sur quantités sont des réductions permanentes qui figurent dans les CGV (conditions générales de vente).

f. Les prix d'appel

Dans le domaine de la distribution, on appelle *trafic* le nombre de clients qui entrent dans un magasin ou sur un site de e-commerce au cours d'une période déterminée.

Pour accroître le trafic, c'est-à-dire pour attirer un plus grand nombre de clients potentiels, les entreprises peuvent être amenées à utiliser la technique du prix d'appel.

> Le prix d'appel est une technique consistant à fixer à un niveau particulièrement attractif le prix de certains produits afin de générer une demande susceptible d'accroître la vente d'autres produits, plus rentables.

Cette pratique est très largement utilisée par la grande distribution mais aussi par de nombreux producteurs, notamment dans le secteur des services.

Exemples

- Les agences de voyage et les tour-opérateurs proposent souvent, dans leur publicité, des prix très avantageux pour certaines prestations (voyages, séjours, location de voitures…) qui sont en fait disponibles à des quantités très limitées ou selon des conditions très restrictives.
- En proposant un abonnement mobile de 2 heures à 2 €, Free ne compte pas gagner beaucoup d'argent sur cette proposition, mais bien attirer de nouveaux abonnés pour les faire passer ensuite à un forfait illimité plus cher. C'est ce qu'on appelle l'up-selling.

SECTION 3

LES GRANDES OPTIONS DE FORMULATION DES PRIX

La complexité d'une politique de prix ne tient pas seulement à ses rapports avec les coûts, la segmentation, le positionnement, la stratégie concurrentielle et la stimulation des ventes (sections 1 et 2). Elle réside également dans ses modes de formulation, qui influencent la perception que les clients ont du prix. C'est l'objet de cette section.

1 Prix de vente producteur et prix de vente final

Lorsque les producteurs vendent à des intermédiaires, ce sont ces derniers qui, sauf exception, déterminent le prix de vente final. Ils en ont l'entière liberté car ils sont devenus propriétaires du produit. C'est pourquoi, pour la majorité des entreprises vendant leurs biens par l'intermédiaire de distributeurs indépendants, la politique de prix consiste à fixer non pas le prix de vente final de leurs produits, mais le prix auquel elles le vendront à leurs *clients directs*, c'est-à-dire aux intermédiaires de la distribution. Ceux-ci restent libres de choisir leurs *taux de marque* ou leur *coefficient multiplicateur* (voir chapitre 7 sur la distribution) et par conséquent, de fixer le prix de vente final du produit. Dans ces cas, le producteur n'a qu'une maîtrise partielle de sa politique de prix, en ce sens qu'il ne sait pas toujours à l'avance avec précision, au moment où il fixe son propre prix de vente aux distributeurs, à quel prix ceux-ci revendront le produit aux utilisateurs finals.

Exemple

- Un fabricant de boissons vend son produit aux grandes centrales d'achat au prix-tarif de 1 euro le litre. Certains distributeurs (par exemple, les magasins Leclerc ou Intermarché) peuvent décider d'utiliser ce produit comme *produit d'appel*, en le vendant à prix coûtant. D'autres distributeurs, par exemple, ceux qui gèrent des rayons alimentaires dans les stations-service, peuvent au contraire décider d'appliquer un coefficient multiplicateur élevé. Il en résulte que le même produit pourra être vendu, selon les magasins, à des prix variant de 1 à 2 € sans que le producteur maîtrise ce résultat.

Un producteur ne peut choisir les prix de vente finaux auxquels sont vendus ses biens ou ses services que dans les deux cas suivants :

- Lorsque le producteur vend directement ses produits ou services aux consommateurs ou utilisateurs finals (et ceci, sous réserve de respecter la réglementation en vigueur, le cas échéant, dans son secteur).

Exemples

- Les producteurs qui disposent de leurs propres canaux de distribution (magasins physiques, forces commerciales, site Internet marchand…) : Orange, Yves Rocher, Airbus, etc.
- Les producteurs qui commercialisent leurs produits sur des places de marché comme Cdiscount, Amazon, Le Bon Coin. Dans le cas des plateformes C2C, comme AirBnb, Drivy ou Blablacar, l'éditeur de la plateforme propose souvent un outil de recommandation de prix. Ceci permet d'éviter que certains prix affichés ne soient trop élevés (ce qui ferait fuir la demande) ou trop faibles (ce qui ferait préférer aux offreurs d'autres plateformes).

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

- Lorsque la réglementation autorise le producteur à imposer à ses distributeurs un prix final.

Exemple

Les éditeurs de livres, de journaux et de magazines, les laboratoires pharmaceutiques (pour les médicaments), les fabricants de cigarettes, les compagnies d'assurances, etc., ont le droit d'imposer à leurs distributeurs le prix de vente final de leurs produits ou services.

Dans ce dernier cas, le producteur fixe à la fois le prix auquel il vend son produit aux intermédiaires de la distribution (*prix tarif*) et le prix de vente aux acheteurs finals. C'est donc lui qui fixe les marges accordées aux distributeurs. Toutefois, la faculté donnée à un producteur d'imposer aux distributeurs le prix de vente final de ses produits constitue l'exception et non la règle dans la législation française.

Sur certaines plateformes Internet, le producteur du service ne maitrise ni le prix qu'il touche pour sa prestation, ni le prix payé par l'utilisateur final.

Exemple

Contrairement aux taxis pour lesquels les prix sont réglementés par l'administration, les prix des VTC sont libres. Ceux-ci ne sont pourtant ni fixés par les chauffeurs (qui sont dans ce cas les producteurs), ni par les clients, mais par les plateformes comme Uber.

2 L'ajustement à la marge du prix de vente : le prix psychologique

Le prix psychologique consiste à ajuster le prix à la marge afin de le rendre plus attractif dans l'esprit du client.

Cette pratique se traduit par la réduction légère du prix « rond » qu'on a choisi, en diminuant d'une unité le chiffre des dizaines, des centaines ou des milliers d'euros[1].

Bien que couramment pratiqué, il n'existe pas d'étude concluante permettant d'affirmer que le prix psychologique a un impact sur l'intention d'achat.

Exemple



Rent a Car utilise depuis plusieurs années des affiches qui ont un excellent impact. Elles montrent un homme nu qui tient un panneau présentant un prix psychologique de 29,99 € à un endroit où se porte naturellement le regard. L'affiche fait sourire en même temps qu'elle promet la qualité à un prix raisonnablement bas.

1. Cette appellation entrée dans l'usage ne doit pas laisser penser que seul ce type de pratique a un effet psychologique sur l'acheteur. En fait, la plupart des politiques de prix et les modes de fixation du prix ont un effet psychologique, qui influence parfois le comportement d'achat.

3 Règlement comptant et différé du prix

Réduire le montant à verser (*downpayment*) en prévoyant des versements ultérieurs, ou différer ce même montant sont des tactiques pratiquées couramment par les distributeurs pour inciter à l'acte d'achat. Elles peuvent ou non intégrer des instruments de crédit. On peut distinguer :

- le paiement différé, par exemple (« partez sans payer, votre compte sera débité dans 30 jours ») ;
- le paiement à tempérament du type « 4 fois sans frais » ;
- l'achat à crédit, le vendeur faisant crédit ou étant intermédiaire de crédit.

Une variante consiste à offrir la prestation un certain temps avant qu'elle ne devienne payante, tout en assurant le client qu'il peut renoncer à l'achat à tout moment. Dans ce cas, les entreprises font signer un engagement préalable au client de telle sorte qu'il ne soit pas nécessaire d'obtenir son accord au moment où le service devient payant. Elles jouent ainsi sur l'inertie des clients, dont beaucoup ne feront pas l'effort de dénoncer le contrat à la fin de la période de gratuité (qu'ils auront du reste peut-être oublié). Un acte volontaire du client à la fin de la période d'essai, par lequel il indiquerait qu'il souhaite poursuivre le service, conduirait bien entendu à un taux de transformation beaucoup plus faible. Ces pratiques, qui ont un certain caractère manipulatoire, sont néanmoins légales.

Exemples

- Lors de l'ouverture d'un compte permettant d'accéder à la télévision par câble ou par ADSL, un abonnement gratuit à des chaînes payantes est généralement proposé. Si le client donne son accord, il bénéficie gratuitement de ces chaînes supplémentaires pendant la période d'essai, mais la prestation devient automatiquement payante au bout d'un certain temps – sauf s'il dénonce le contrat auparavant.
- L'offre Premium d'Amazon permet d'être livré en express gratuitement ou d'accéder à la plateforme de vidéo à la demande d'Amazon. Le premier mois de souscription à cette option est gratuit afin d'inciter les clients à la tester. Ensuite l'option est facturée 49 € par an.

4 Location, leasing (crédit-bail) ou abonnement

a. La location

La location est la cession de l'usage d'un bien faite par un propriétaire en faveur d'un bénéficiaire, pour un certain temps et moyennant un certain prix.

La location est une pratique courante quand l'achat du bien concerné représenterait un montant très important : logement, bureau, scanner médical… Elle permet donc d'élargir la demande solvable pour ces biens. La location peut aussi concerner des biens plus modestes, mais dont l'usage est ponctuel comme des matériels d'outillage ou un véhicule.

b. Le leasing ou crédit-bail

Le leasing ou crédit-bail est un contrat de location assorti d'une promesse de vente appelée option d'achat. À l'issue d'un certain délai, le locataire a la possibilité

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

de lever cette option et de devenir propriétaire du bien en contrepartie d'un versement final.

Le crédit-bail est une solution de crédit adaptée aux personnes ou organisations qui veulent pouvoir opter ou non pour l'acquisition finale. Un conducteur peut par exemple être intéressé à changer de véhicule à l'expiration du contrat plutôt qu'à l'acquérir. Par ailleurs, le crédit-bail suit un traitement comptable et fiscal différent de l'acquisition d'un bien à crédit (un bien en crédit-bail n'est pas intégré à l'actif du bilan par exemple, il ne fait donc pas l'objet d'amortissement et son coût passe entièrement en charges), ce qui peut être attractif pour les entreprises.

Du côté du propriétaire, la fixation du montant du paiement comptant, des versements et de l'option d'achat résulte d'une étude complexe qui intègre de nombreux paramètres (coût du produit, frais financier, valeur résiduelle du bien si l'option n'est pas levée, etc.), qui peuvent changer dans le temps et qui ne sont pas sans risque.

Exemple

- Aux États-Unis, le leasing a représenté pendant longtemps près de deux tiers des « ventes » de voitures haut de gamme aux particuliers. Pour attirer les clients et vendre les voitures, le coût du loyer était fixé à un niveau bas en gonflant la valeur résiduelle. Le montant total du loyer est en effet la différence entre le prix de vente et la valeur résiduelle du bien à l'issue du contrat, plus les frais financiers : plus on estime la valeur résiduelle à un niveau élevé, plus le montant du loyer est faible.
  Cependant, la crise du marché a conduit à une baisse du prix des véhicules neufs (les clients obtenant des remises importantes), particulièrement pour les 4x4, gros consommateurs d'essence, et donc à une dépréciation du prix des véhicules d'occasion. À l'issue du contrat de leasing, les clients n'ont donc pas intérêt à lever l'option d'achat, puisqu'ils savent qu'ils pourront trouver sur le marché des véhicules de même ancienneté moins chers que ce que prévoit leur contrat. Les concessionnaires se retrouvent donc avec un stock de véhicules d'occasion invendables au prix estimé. La dépréciation de ces stocks a entraîné une perte sèche considérable pour les constructeurs américains qui ont mis fin à cette politique de leasing facile.

c. L'abonnement

L'abonnement concerne soit l'acquisition régulière de biens (par exemple l'abonnement à un magazine ou à un quotidien), soit l'usage d'un service (abonnement au théâtre ou à un opérateur téléphonique). Le règlement peut être fixe (abonnement à un magazine) ou variable (consommation d'électricité), payé d'avance (magazine, théâtre) ou échelonné (électricité, téléphone…). Contrairement à la location ou au leasing, l'abonnement peut donc concerner tout autant un service qu'un bien. On voit aujourd'hui se développer des formules permettant aux clients de découvrir des produits contre un abonnement mensuel.

Exemple

- Les modèles d'abonnement aux plateformes de streaming musical comme Spotify ou Deezer ont révolutionné la consommation de musique. D'après le SNEP (Syndicat National des Editeurs Phonographiques), ce modèle de pricing représente en 2016 79 % du chiffre d'affaires de la musique numérique et 32 % de l'intégralité du chiffre d'affaire de la musique enregistrée en France.

5 Prix du produit principal et prix des options

Afin de jouer sur l'élasticité de la demande par les prix et sur les politiques de gamme, les entreprises peuvent proposer des produits à un prix de base, auquel on ajoutera des options qui viennent augmenter le prix final. De ce fait, les clients ayant un budget restreint ont accès au produit de base et ceux qui ont plus de capacité d'achat y ajouteront des options. Ce mode de formulation du prix permet également d'afficher un prix d'appel attractif (notamment sur les comparateurs en ligne), même si, dans les faits, il est quasiment indispensable de souscrire à des options.

Parfois la distinction entre prix de base et options a aussi pour objet de rendre le prix final plus obscur et donc de réduire la sensibilité au prix, notamment lorsque les transactions se réalisent en deux temps, c'est-à-dire lorsque les options sont prises après l'achat du produit principal. On peut penser par exemple aux suppléments durant un séjour dans un club de vacances, ou aux services annexes que proposera une esthéticienne pendant une prestation principale.

L'inverse de cette stratégie est la politique du « tout inclus », qui a pour avantage d'être sécurisante pour les clients.

Exemples

- Dans le secteur automobile, les options permettent aux fabricants de proposer aux clients une très grande variété de produits, de personnaliser l'offre et de conforter leur marge.
- Des entreprises comme Club Med (tourisme) ou Châteauform' (tourisme d'affaires) ont fondé leur succès sur une politique forfaitaire de « tout inclus ».
- Les produits *low cost* se caractérisent généralement par l'absence ou le faible nombre d'options : la gestion des options est en effet coûteuse puisqu'elle requiert l'adaptation de l'offre, et l'obsession des entreprises *low cost* est de réduire leur structure de coût.

6 Prix d'équipement et prix de complément (produits induits)

Le prix de vente d'un produit peut avoir une influence sur la vente d'autres références de la gamme qui sont nécessaires à son utilisation et qu'on appelle produits induits. C'est le cas, par exemple, des imprimantes, qui ne peuvent être utilisées que moyennant l'achat d'encre, ou des téléphones portables qui ne peuvent être utilisés qu'avec le paiement d'un abonnement.

Dans ces cas, une entreprise peut favoriser l'équipement du produit par une politique de prix bas et se rattraper sur les marges réalisées par les fournitures ou « consommables ». Il est ainsi de règle de bénéficier de tarifs très avantageux pour l'achat d'un portable quand on souscrit à un abonnement téléphonique, car le prestataire du service subventionne l'acquisition du matériel pour mieux dégager des marges sur l'abonnement. Ce fut, il y a longtemps, une politique de ce type qui fit la fortune de Gillette.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

MINI CAS

Une politique de prix originale pour des produits de beauté : la vente par abonnement

Surfant sur la récente mode capillaire, Dollar Shave Club propose de s'abonner pour recevoir régulièrement à domicile des lames de rasoir à petit prix (3 $, 6 $ ou 9 $) et des produits de rasage. Le manche du rasoir est offert lors de la première commande. Les clients choisissent la fréquence de livraison qui leur convient, et peuvent rompre leur abonnement à tout moment.

Le succès du club tient à son marketing efficace, mais également à un modèle de pricing permettant aux utilisateurs de réaliser des économies. Pour agrandir sa communauté, DSC offre des réductions aux clients qui invitent leurs amis à « rejoindre le club », et propose des cartes cadeaux pour offrir des abonnements.

La société, fondée en 2011, a réalisé près de 200 M$ de chiffre d'affaires en 2016, soit environ 5 % du marché du rasoir américain. DSC a été racheté en juillet 2016 par Unilever pour un milliard de dollars, alors que le club comptait 3,2 millions de membres.

L'équivalent français de Dollar Shave Club, Big Moustache, a pour le moment connu un succès plus mitigé. Malgré 6000 abonnés et un CA de 500 000 € en 2016, la société a frôlé le redressement judiciaire avant d'accueillir de nouveaux investisseurs à son capital.



© Dollar Shave Club

Exemple

King Camp Gillette, représentant de commerce dans le Wisconsin, eut un matin de l'année 1895, à l'âge de 40 ans, une brusque révélation : celle d'un rasoir d'un nouveau genre, dont les lames seraient jetables après usure (contrairement aux rasoirs de l'époque composés d'une grande lame qui demandait à être aiguisée). Après plusieurs années de recherche, il déposa en 1904 le brevet d'un rasoir à lames jetables et fonda l'entreprise Gillette. Mais le rasoir, coûteux et innovant, se vendait mal. C'est alors qu'il eut une seconde idée géniale : vendre le rasoir à perte pour inciter les consommateurs à s'équiper et gagner de l'argent grâce aux marges réalisées sur les lames (exclusives Gillette). Cette politique de prix connut un succès prodigieux : King C. Gillette transforma la façon dont les gens se rasaient à travers le monde et il mourut multimillionnaire à l'âge de 77 ans.

7 Prix d'achat et coût pour le client (coût d'utilisation, prix de revente...)

Il peut arriver que le prix d'achat d'un produit ne soit qu'une partie du coût total pour le client. Ce dernier doit donc non seulement considérer le prix d'acquisition, mais également le coût d'utilisation pour évaluer le coût total. Or tous les produits n'ont pas le même coût d'utilisation. Le producteur qui y a un avantage doit donc mettre en évidence le coût global pour le client afin de rendre son offre plus attractive ou justifier un prix d'achat plus élevé.

L'analyse du coût global est une notion particulièrement importante pour les achats d'entreprise, le coût d'usage intégrant la productivité, la formation du personnel, le coût de maintenance, la consommation de matière première et d'énergie, etc. Une variante, toujours en B to B, est de vanter le retour sur investissement de la dépense : « c'est cher, mais ça vous rapportera gros ». Le vendeur mettra donc en avant la croissance du chiffre d'affaires ou des profits qui suivra l'investissement.

Exemple

- Habituellement, les plaques de plâtre n'ont que deux bords amincis sur quatre, en raison de contraintes liées au processus de fabrication. Lorsqu'il réalise les joints entre les plaques, le plâtrier a besoin de poncer deux bords pour éviter les surépaisseurs, ce qui est consommateur de temps et donc d'argent. Lafarge a repensé le processus de fabrication et grâce à un procédé technologique innovant, a lancé Synia sur le marché, la seule plaque de plâtre aux quatre bords amincis. Ce produit est vendu plus cher que les plaques traditionnelles, mais le coût d'utilisation étant réduit en raison du temps de pose inférieur, il reste compétitif.

Certains biens durables ont également une valeur de revente. Un prix d'achat plus élevé peut être justifié en raison d'une valeur de revente plus importante, qui vient réduire le coût total pour le client.

Exemple

- Mercedes est une marque de voitures connue pour avoir des prix d'occasion élevés : la valeur du bien se déprécie moins que pour la plupart des concurrents. Cet argument est souvent utilisé pour justifier des prix plus importants que de nombreux concurrents.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

SECTION 4

UNE DÉMARCHE SYNTHÉTIQUE DE FIXATION DES PRIX

Cette démarche, qui prend en compte l'ensemble des facteurs pertinents, comporte quatre étapes principales.

- Formulation et pondération des objectifs.
- Définition d'une fourchette de prix possibles à partir des principales contraintes.
- Construction et évaluation de plusieurs scénarios de prix à l'intérieur de la fourchette.
- Ajustement marginal : les prix psychologiques.

a. La formulation et la pondération des objectifs

On a vu plus haut que la politique de prix doit généralement tenir compte de quatre types d'objectifs :

– des objectifs de *volume*, qui peuvent être formulés en nombre d'unités vendues, en chiffre d'affaires ou en part de marché ;

– des objectifs de *rentabilité*, qui peuvent être exprimés en marge brute, en contribution ou en profit ;

– des objectifs *d'image*, consistant à exprimer le *positionnement* du produit ;

– et des objectifs *concurrentiels*.

En outre, dans certains cas, on peut être amené à fixer aussi des objectifs de *gamme*, consistant à maximiser les ventes et les profits de l'ensemble de la gamme.

Dès le départ de la réflexion sur la fixation du prix, ces objectifs doivent être clairement formulés et *hiérarchisés*. En général, l'un d'entre eux sera retenu comme *prioritaire*, c'est-à-dire qu'on cherchera à le *maximiser* alors que les autres seront seulement exprimés sous forme de *seuils minima à atteindre*.

Exemple

Un grand fabricant de rasoirs électriques s'apprête à fixer le prix d'un nouveau modèle de sa gamme. Il définit ses objectifs dans les termes suivants :

- *L'objectif prioritaire : maximiser la part de marché de ce nouveau modèle.*
- *Les autres objectifs à atteindre :*

– la rentabilité : obtenir sur une période de trois ans un rendement minimum de 30 % sur les capitaux investis ;

– la gamme : ne pas cannibaliser de plus de 5 % les ventes du modèle le plus cher de la gamme actuelle ;

– l'image : positionner le nouveau modèle comme un rasoir d'excellente qualité, sans être un objet de luxe.

b. La définition d'une fourchette de prix possibles à partir des principales contraintes

La deuxième étape consiste à déterminer, en fonction de diverses contraintes, le prix minimal et le prix maximal qui apparaissent possibles et qui constitueront la *fourchette* à l'intérieur de laquelle on recherchera ensuite le prix optimal. Quatre catégories de contraintes interviennent généralement dans la détermination de cette fourchette.

- Les contraintes de coûts.
- Les contraintes de concurrence et de gamme.
- Les contraintes d'acceptabilité par la clientèle.
- Les contraintes d'harmonisation internationale (si nécessaire).

1° Les contraintes de coûts

La structure des coûts de production et de commercialisation de l'entreprise permet de calculer un prix minimum au-dessous duquel l'objectif minimum de rentabilité qu'on s'est fixé ne serait pas atteint[1].

Exemple

Dans l'exemple précédent (nouveau modèle de rasoir électrique), le prix de vente consommateur minimum permettant d'atteindre l'objectif de rentabilité qu'on s'était fixé était, compte tenu de la structure des coûts de l'entreprise et des marges prévisibles des distributeurs, de 140 €.

2° Les contraintes de concurrence et de gamme

Le positionnement choisi pour le produit, tant par rapport à la concurrence que par rapport aux autres produits de la gamme s'il y a lieu, peut conduire l'entreprise à fixer pour le produit considéré à la fois un prix minimum et un prix maximum.

Exemple

Dans l'exemple précédent, le producteur de rasoirs électriques souhaitait positionner son nouveau modèle tout en haut de sa gamme, mais au-dessous du modèle le plus prestigieux de la marque de luxe Braun. Le modèle le plus cher de la gamme actuelle du producteur était vendu au prix consommateur de 130 €. Pour s'en démarquer et pour réduire les risques de cannibalisation, le nouveau modèle devait être vendu au moins 15 % plus cher, soit 150 € (PVC : prix de vente consommateur). Quant au modèle le plus cher de Braun, il était vendu au prix de 199 €, ce qui a conduit le producteur à juger que le prix maximal de son nouveau modèle ne devait pas dépasser 90 % de ce prix, soit 179 €.

3° Les contraintes d'acceptabilité par la clientèle

On se fixe souvent aussi comme contrainte, dans cette étape de la démarche, de ne pas dépasser un prix jugé *normal* par la grande majorité des clients potentiels, compte tenu des caractéristiques du produit considéré.

1. Ce calcul exige d'émettre une hypothèse sur le volume minimal de ventes prévu.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Exemple

Des tests d'acceptabilité de prix réalisés par le producteur de rasoirs électriques pour son nouveau modèle avaient montré que, jusqu'à 166 € (PVC), une grande majorité de clients potentiels jugeait le prix « normal », mais qu'au-delà de ce seuil le pourcentage d'acceptabilité diminuait rapidement.

4° S'il y a lieu : contraintes d'harmonisation internationale

Lorsqu'une entreprise vend le même produit dans plusieurs pays, elle est souvent amenée à harmoniser son prix de vente aux distributeurs dans les différents pays concernés. En effet, s'il existe des écarts importants entre les prix tarifs d'un pays à l'autre, les distributeurs des pays où le prix est plus élevé peuvent être tentés d'aller s'approvisionner dans les pays où il est bas, ce qui entraîne des *importations parallèles* préjudiciables aux relations du producteur avec les distributeurs. Dans l'exemple cité ci-dessus, cette contrainte n'existait pas, du fait que le producteur n'avait pas l'intention, dans un premier temps, de lancer son nouveau modèle ailleurs qu'en France.

5° La détermination de la fourchette

À partir des différentes contraintes ainsi définies, la fourchette de prix possibles se situe entre *le plus élevé des prix minima et le plus bas des prix maxima.*

Exemple

Dans l'exemple du rasoir électrique, le plus élevé des prix *minima* correspondait à la contrainte de positionnement dans la gamme actuelle, soit 150 €, et le plus bas des prix *maxima* correspondait au prix d'acceptabilité de la part des clients potentiels, soit 166 €. La fourchette se situait donc entre 150 € et 166 €.

c. La construction et l'évaluation de plusieurs scénarios de prix à l'intérieur de la fourchette

La méthode utilisée généralement pour choisir un prix optimal à l'intérieur de la fourchette consiste à envisager un petit nombre de prix possibles et à construire, pour chacun de ces prix, un scénario de ses effets probables. Chaque scénario comporte deux volets principaux.

1° Une prévision des ventes – et de la part de marché – correspondant au prix considéré

Cette prévision peut se faire soit par des méthodes d'enquêtes ou de tests, soit par une évaluation subjective.

2° Un compte d'exploitation prévisionnel sur plusieurs années, correspondant au volume des ventes prévu

Il ne reste plus alors qu'à choisir, parmi les scénarios envisagés, celui qui correspond le mieux aux objectifs fixés au départ.

Exemple

Le producteur de rasoirs électriques dont il a été question précédemment a étudié cinq scénarios correspondant aux prix de 152 €, 158 €, 160 €, 162 € et 165 €. Sur ces cinq scénarios, il est apparu que les trois premiers ne satisfaisaient pas l'objectif minimum de rentabilité que s'était fixé le producteur. Parmi les deux autres prix possibles, c'était celui de 162 € qui permettait de maximiser l'objectif prioritaire de part de marché. C'est donc ce prix qui a été choisi.

d. Le mode de formulation du prix

Un dernier élément à prendre en considération est l'option de formulation des prix : faut-il suggérer un prix tarif ? Faut-il ajuster à la marge le prix (prix psychologique) ? Doit-on intégrer des facilités de crédit ? Faut-il privilégier des alternatives à l'achat (location…) ? Peut-on distinguer produit principal et options, produit principal et induit ? Le coût d'utilisation est-il substantiel ou négligeable ?

La réponse à ces différentes questions peut conduire à des révisions profondes de la politique de prix en raison d'un choix spécifique de formulation des prix.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.



Amazon ©Mactrunk - Depositphotos

Amazon entre sur le terrain de jeu de la grande distribution

Selon la banque Morgan Stanley, Amazon est devenu le plus grand distributeur non-alimentaire en France, avec un chiffre d'affaires estimé à 4,4 milliards d'euros en France en 2016, 8 milliards d'euros en tenant compte des ventes réalisées sur sa place de marché. C'est plus que les chiffres d'affaires additionnés des réseaux de magasins et des sites e-commerce des enseignes Fnac et Darty.

Depuis 2016, un des nouveaux terrains de jeu d'Amazon est la distribution de produits de grande consommation. Cela a commencé avec le lancement remarqué d'Amazon Go aux États-Unis, nouveau concept de magasin sans caisse, et donc sans attente pour les clients ! À Paris, Amazon Prime Now permet aux membres du programme Amazon Premium de faire leurs courses sur Internet, notamment de produits frais, et d'être livrés dans les deux heures.

Amazon a également lancé le bouton Amazon Dash, en partenariat avec des marques nationales, qui permet aux membres Premium de renouveler un produit d'une simple pression. Le produit, stocké au sein des entrepôts Amazon, est livré au client dès le lendemain.

La bataille s'annonce donc intense entre Amazon et les géants de la grande distribution en France. Ces derniers devront réussir leur transition du multicanal à l'omnicanal.

Chapitre 7

Distribution et politique de distribution

Distribuer des produits, c'est les apporter aux bons clients avec le bon assortiment, au bon endroit et au bon moment, en quantité suffisante, et avec les services nécessaires à leur vente, à leur consommation et, le cas échéant, à leur entretien.

De ces exigences découle une multitude de décisions et d'opérations qui constituent la politique de distribution (section 1). La distribution est assurée par des individus et des organisations qui forment les différents circuits et formats de distribution (section 2). Ces acteurs ont leur propre modèle économique et leur propre politique marketing (section 3). Enfin, le commerce électronique et la distribution omnicanale connaissent des développements et des spécificités qui font l'objet de la section 4.

La distribution B to B (ou commerce inter-entreprises) est étudiée dans le chapitre 17 sur le marketing B to B.

Plan du chapitre

Section 1
À quoi sert la distribution ? 298

Section 2
La distribution en France et ses formats 304

Section 3
Le marketing des distributeurs et son équation économique 322

Section 4
Le commerce électronique et la distribution omnicanale 354

SECTION 1

À QUOI SERT LA DISTRIBUTION ?

Cette section s'intéresse aux grandes fonctions de la distribution et à ses modes d'organisation selon la longueur du circuit.

1 Les fonctions de la distribution

Qu'elles soient prises en charge par des intermédiaires, ou assurées par le producteur, les fonctions de la distribution restent identiques dans leur nature. On distingue sept fonctions principales qui créent de la valeur pour les clients et que l'on peut regrouper en deux types principaux : la distribution physique et les services.

a. La distribution physique

1° Le transport et l'« éclatement » de la production

C'est la fonction la plus évidente, car on ne peut pas raisonnablement envisager de mettre les usines à proximité immédiate de toute la clientèle ou de lui demander d'aller chercher les produits dans les entreprises. La fonction de transport correspond à l'acheminement du produit (avec des contraintes particulières pour les produits frais), aux opérations de manutention, et de façon plus globale, à tout ce qui touche à la logistique qui permet d'« éclater » la production vers les lieux de stockage et de distribution au détail.

2° L'agrégation de la demande

La fonction d'agrégation de la demande est assurée par les intermédiaires, comme par exemple des distributeurs, des grossistes ou des centrales d'achat. Ils permettent au producteur de ne traiter qu'avec un nombre restreint d'interlocuteurs, plutôt que de servir chaque client. La contrepartie de cet avantage est que le producteur perd le contact direct avec ses clients finaux.

3° Le stockage et la mise à disposition

La distribution met à la disposition de l'acheteur ou du consommateur final le produit. Les réseaux de distribution permettent de rapprocher le produit du client, certains étant plus denses que d'autres (Ikea a 33 magasins en France alors que la presse dispose de 25 000 points de vente). Le stockage effectué à différents niveaux dans le circuit de distribution permet d'ajuster, dans le temps et dans l'espace, l'offre et la demande, et de rendre le produit immédiatement ou rapidement disponible.

4° L'assortiment

Une des fonctions de la distribution physique consiste à composer une offre adaptée aux clients, c'est-à-dire à sélectionner les offres : quels produits et services doivent être proposés dans les points de vente, physiques ou en ligne, fréquentés par l'acheteur final ? Les distributeurs se différencient souvent par leur politique d'assortiment – nature des produits, largeur et profondeur des gammes – et leurs actions de merchandising (mise en valeur de l'offre sur les lieux de vente).

Exemple

Alors que les hypermarchés se caractérisent par une offre très large, les GSS (grandes surfaces spécialisées) ne couvrent qu'un nombre réduit de catégories de produits, mais avec une grande profondeur de gamme.

b. Les services

Ils comprennent des services financiers, des services clients et de la communication, qui peuvent varier en intensité.

1° Le financement

La fonction de financement est assurée par les intermédiaires lorsqu'ils achètent aux producteurs, et rémunèrent ces derniers sans attendre que le consommateur final ait acheté leurs produits. Mais le cas inverse est fréquent, où ce sont les producteurs qui financent la distribution en accordant des délais de paiement importants permettant aux distributeurs d'encaisser leurs ventes avant de payer leurs achats.

2° Les services aux clients et le service après-vente

Ce sont, par exemple, l'information, le conseil, la livraison, l'installation, la reprise éventuelle des produits, l'entretien et les réparations faites parfois au titre d'une garantie.

3° La communication

La distribution est un média de première importance : affichage des prix, information sur les caractéristiques des produits, publicité sur le lieu de vente (PLV), actions de promotion des ventes dans les magasins, etc.

En contact avec le marché final, les distributeurs disposent de bases de données commerciales sur la nature et le volume des transactions par catégorie de produits, par marque et par produit, et souvent de bases de données relatives au comportement d'achat des clients, en ligne et/ou en magasins. En magasins, les clients peuvent être identifiés au moyen de leur carte de fidélité. Sur Internet, c'est grâce à leur compte client, au sein duquel leurs coordonnées sont enregistrées. Ces informations, très intéressantes pour les producteurs, ne remontent pas toujours jusqu'à eux.

2 La longueur des circuits de distribution

Filière constituée d'un nombre variable d'intermédiaires externes ou internes qui permettent de livrer un bien ou service à l'acheteur ou au consommateur final.

Les circuits de distribution, du producteur au client final, peuvent être plus ou moins longs, c'est-à-dire qu'ils peuvent comporter plus ou moins d'intermédiaires.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

FOCUS

Trois grands types de circuit de distribution

- Les circuits directs sans intermédiaire : distribution directe par le producteur.
- Les circuits courts ne comportant qu'un intermédiaire, le distributeur.
- Les circuits longs ayant plusieurs intermédiaires.

Figure 7.1 Modes de distribution et longueur des circuits

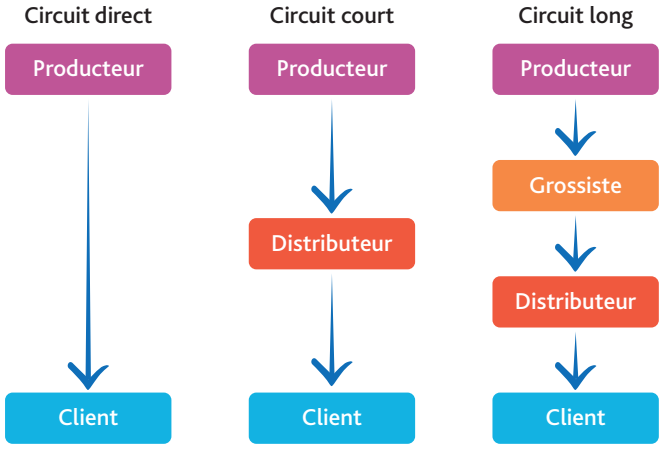


Tableau 7.1 Exemples de circuits

Circuits directs	Circuits courts	Circuits longs
• Marchés où les fermiers vendent leur production • Vente à l'usine • Magasins en propre (The Body Shop, Zara…) • Sites e-commerce de producteurs (Dell, Apple…) • Sites e-commerce de prestataires de services (Air France, SNCF…)	• Grands magasins • Catalogues de vente par correspondance (La Redoute…) • Sites e-commerce (Amazon, CDiscount…) • Boulangeries (fournies directement par les minotiers) • Hypermarchés • Agences de voyage en ligne	• Viande de boucherie • Poisson • Petite épicerie • Fruits et légumes • Librairie • Presse

a. La distribution directe (circuit direct)

La distribution directe domine dans les économies rurales peu développées, cloisonnées, sans moyen de transport. Elle est plus rare dans les économies modernes, mondialisées, qui conduisent à la spécialisation des fonctions de production et de distribution. On aurait tort pourtant de penser que la distribution directe est un héritage du passé, elle connaît au contraire un nouvel essor.

1° La distribution directe est parfois une nécessité technique, commerciale ou économique

- Lorsqu'il y a peu de clients, qu'ils sont de taille importante, et que la valeur d'une vente peut être élevée, cela justifie une vente directe. Le travail sur commande permet également de faire des produits sur mesure. Les problèmes techniques d'installation et de maintenance peuvent requérir l'intervention directe du fabricant.
- Les producteurs d'énergie (eau, électricité, carburant) assurent le plus souvent la distribution, mais la disparition progressive des monopoles s'accompagne de l'apparition de nouveaux intermédiaires.
- Dans la banque et les assurances, la distribution directe domine toujours, mais les intermédiaires se développent (courtiers, agents, produits financiers vendus par les hypermarchés…).

2° … mais c'est aussi un choix stratégique pour certaines marques, favorisé par le développement d'Internet

La distribution directe répond au souci de se libérer du pouvoir des intermédiaires, de restaurer des marges, de retrouver le contact avec le marché final, ou de mieux contrôler l'expérience du client.

Exemples

- L'Oréal a toujours affirmé que son métier n'était pas de distribuer, mais de travailler étroitement avec les distributeurs. Les acquisitions de The Body Shop en 2006 et de Kiehl's en 2000 le placent pourtant dans la situation d'un producteur qui distribue lui-même les produits de sa marque.
- Nespresso (groupe Nestlé) n'aurait jamais pu créer l'expérience client qui lui est si spécifique, s'il ne maîtrisait entièrement sa distribution et ne gérait pas directement ses points de vente.

3° Un cas particulier : l'essor de la vente à domicile

Ce modèle a été initié par Earl Tupper et Brownie Wise (Tupperware) qui, à la fin des années 40, cherchaient un moyen d'approcher les consommatrices et ont l'idée d'organiser des démonstrations à domicile.

Il s'agit aujourd'hui d'un courant très dynamique de la distribution puisque selon la Fédération de la vente directe[1], le secteur représente en Europe 28 milliards d'euros de chiffre d'affaires et 14,5 millions de vendeurs, et en France 4,14 milliards d'euros et 640 000 vendeurs – dont deux tiers à temps partiel[2].

Elle se pratique dans de très nombreux secteurs : l'univers culinaire (33 %), l'habitat (26 %), le textile et la mode (10 %), le bien-être (9 %) ou la beauté (8 %). Le secteur de l'univers culinaire connaît notamment une progression remarquable, passant de 17 % des ventes à domicile en 2014, à 33 % en 2015.

1. « Vente directe » est un terme usité dans le milieu de la vente à domicile pour désigner la vente à domicile.
2. Données 2015.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

MINI CAS

Zara et Primark fondent leur succès sur un modèle de vente directe

Armancio Ortéga, né dans la région de Galice en Espagne, remarque en 1960 un déshabillé rose dans la vitrine d'un magasin de luxe. Il aimerait l'offrir à sa fiancée, mais le prix du produit ne le lui permet pas. Qu'à cela ne tienne : il observe le modèle, le copie (il travaillait chez un fabricant de chemise) et en fait cadeau. Voyant là un bon filon, il se met à fabriquer ces déshabillés, des copies qui ne sont pas strictement identiques à l'original, vendus moitié moins cher que la marque de luxe : Zara était né, du moins c'est ainsi que le raconte la légende.

Le premier magasin Zara est créé en 1975 avec le concept suivant : « Face à la mode conçue comme un privilège, nous proposons une formule qui atteint la rue. Nous avons choisi de démocratiser la mode. » Sur un marché très difficile, l'entreprise a une santé insolente.



Boutique Zara à Sydney, Australie.

Zara est fondé sur un modèle d'intégration verticale intégrant toutes les phases du processus de création de la mode : création, production, logistique, distribution. Mais ce ne sont pas seulement les petits prix qui font seuls le succès de Zara (son concurrent H&M est moins cher). La marque, qui ne fait pas de publicité, doit son succès à des emplacements et décors de magasin dignes des boutiques de luxe et à un renouvellement permanent des produits, qui sont au plus proche des tendances du marché. Grâce à un outil de production très réactif, il ne faut à Zara que quinze jours pour passer de la création dans le bureau de style (200 personnes y travaillent, à l'affût des dernières nouveautés) à la mise en vente dans les magasins : l'entreprise produit ainsi près de 30 000 références par an. Le résultat de ce renouvellement permanent des collections est qu'un client de GAP ou C&A ne passe dans ces enseignes qu'une ou deux fois par saison, alors que celui de Zara y passe en moyenne une fois… par mois. De plus, la très grande rotation de la marchandise permet de réduire au maximum les stocks.

Zara est aujourd'hui l'une des deux marques phares (avec Massimo Dutti) du groupe espagnol Inditex d'Armancio Ortéga, qui, avec ses 7 292 points de vente dans 93 pays, a réalisé près de 23,3 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2016, et un résultat net de plus de 3 milliards d'euros !

Zara doit cependant faire face à la montée en puissance de nouveaux concurrents comme Primark, filiale du groupe irlandais Associated British Foods, fondé par la famille Weston. Tout comme Zara, Primark a intégré verticalement toutes les phases du processus de création (une équipe d'une cinquantaine de personnes est dédiée au renouvellement mensuel des collections). Ses magasins gigantesques, qui font la taille d'un hypermarché (la surface d'une boutique Primark est, en règle générale, au moins quatre fois plus importante que celle d'une boutique Zara), attirent des clients venant de loin, prêts à parcourir jusqu'à 100 kilomètres pour profiter des prix bas, Primark se voulant le moins cher du marché.

Primark est aujourd'hui la troisième chaîne mondiale de prêt-à-porter après H&M et Zara, et a même dépassé Zara en termes de volume dans son pays d'origine, l'Espagne, en réalisant en 2015 8,9 millions de ventes dans ses magasins, contre 8,2 millions pour son rival espagnol.

La vente à domicile est de moins en moins souvent du porte à porte, car c'est la vente en réunion qui connaît un fort succès. Elle est organisée au domicile du vendeur ou d'une cliente participante.

Aujourd'hui, elle ne peut plus être considérée comme un courant de la distribution directe. Les vendeurs à domicile sont de moins en moins souvent des salariés du producteur, notamment depuis la création du statut de vendeur à domicile indépendant (VDI) en 1993.

b. Les circuits courts

Ce sont des circuits où un distributeur est le seul intermédiaire entre le producteur et le client. Ces circuits ont des formes très variées :

- *La vente à distance*, comme vente-privee.com ou Amazon, qui distribuent directement auprès des consommateurs les produits achetés chez les producteurs.
- *Les franchises*, comme Alain Afflelou, Benetton ou Yves Rocher : les franchisés sont des commerçants indépendants, mais liés à un producteur par un contrat.
- *Les réseaux succursalistes du commerce intégré*, appelés ainsi parce qu'ils intègrent la fonction de grossiste et de détaillants : grande distribution alimentaire comme Carrefour ou Auchan, grandes surfaces spécialisées comme Darty, grands magasins ou magasins populaires, etc. On pourrait également citer Decathlon dans cette catégorie, bien que l'enseigne développe de plus en plus la distribution directe, en devenant producteur-distributeur de produits.
- *Les réseaux du commerce associé*, comme Leclerc ou Intermarché qui, s'ils ne sont pas complètement intégrés (chaque point de vente appartient à un commerçant indépendant), fonctionnent comme les réseaux succursalistes intégrés, la centrale d'achat étant au service exclusif des membres.

c. Les circuits longs

Ce sont des circuits traditionnels : les producteurs traitent avec des grossistes, qui travaillent chacun avec de multiples détaillants. Ces circuits sont particulièrement adaptés à des marchés comportant de nombreux petits points de vente indépendants. La fonction d'agrégation joue ici un rôle déterminant : le producteur peut juger à juste titre plus efficace de passer par un intermédiaire que de traiter directement (vente, service, livraison, facturation…) avec de multiples points de vente générant chacun très peu de chiffre d'affaires et de nombreux problèmes de logistique et d'administration des ventes (facturation, recouvrement, retour de produits, etc.).

Ce mode de distribution a beaucoup souffert du développement des grandes surfaces, mais son poids reste important dans certains secteurs comme le commerce de gros des produits agricoles bruts ou le commerce de gros d'équipements industriels.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

FOCUS

Longueur des circuits et efficacité économique

On croit qu'un circuit long est nécessairement un circuit cher pour le consommateur en raison du nombre d'intermédiaires et de l'accumulation de leurs marges, alors qu'inversement, la distribution directe serait économique.

En réalité, qu'on soit producteur-distributeur ou qu'il y ait plusieurs intermédiaires, bon nombre de coûts restent identiques : coûts de stockage, de transport, d'investissements dans des fonds de commerce, paie des vendeurs, taxes supportées par le commerce local et la publicité.

Si les volumes ou la productivité du producteur qui distribue sont insuffisants, le poids de ses frais fixes pèse très lourdement sur ses prix de revient, et donc sur le prix de vente. À l'inverse, un intermédiaire qui est spécialisé et qui traite un important volume d'affaires peut remplir sa fonction avec une grande efficacité économique au profit du producteur comme du consommateur.

L'efficacité économique d'un circuit tient moins à sa longueur qu'à la productivité et la qualité de service des différents intermédiaires.

SECTION 2

LA DISTRIBUTION EN FRANCE ET SES FORMATS

Cette section s'intéresse aux acteurs des circuits courts et longs à travers l'étude des formats de distribution.

Un format de distribution est constitué par une catégorie d'intermédiaires de même type. Par exemple, les hypermarchés, les supermarchés, les grands magasins forment chacun un format de distribution.

1 L'importance économique de la distribution

En France, une entreprise sur quatre appartient au commerce. Près de la moitié de ces entreprises sont individuelles, mais il y en a de très grandes (Carrefour fait ainsi partie du CAC40). 10 % des entreprises du commerce regroupent 68 % des personnes travaillant dans ce secteur[1].

1. Source : Insee.

Tableau 7. 2 Chiffre d'affaires et emplois du commerce en France en 2015

Branche d'activité	Chiffre d'affaires en milliards d'euros[1]	Part de la branche dans le commerce total (en %)	
		Part dans les ventes (valeur)	Part des emplois
Commerce de gros, intermédiaires	723	54,5 %	31,3 %
Commerce de détail	494	37,2 %	56,7 %
Commerce et réparation automobiles	110	8,3 %	12,1 %
Ensemble du commerce	1 327	100 %	100 %

Source : Insee.

Le commerce employait en 2015 plus de 3 millions de salariés, 1,72 million d'entre eux travaillent dans le commerce de détail, 951 000 dans le commerce de gros et 368 000 dans le commerce et la réparation automobiles[2].

2 Les points de vente par assortiment et par taille

Les entreprises de distribution se différencient sur de très nombreux critères : commerce de gros, de détail ou intégré ; méthodes de vente (sur stock ou avec livraison différée) ; lieux de vente (en magasin, à distance, à domicile, sur les marchés, à l'usine), etc. On peut présenter une première typologie en fonction de l'assortiment et de la taille.

a. Les formats de distribution par nature, spécialisation et taille de l'assortiment

Dans un de ses ouvrages, Cédric Ducrocq, spécialiste de la distribution, présente l'arborescence suivante des formats de distribution que nous reprenons et commentons ici[3].

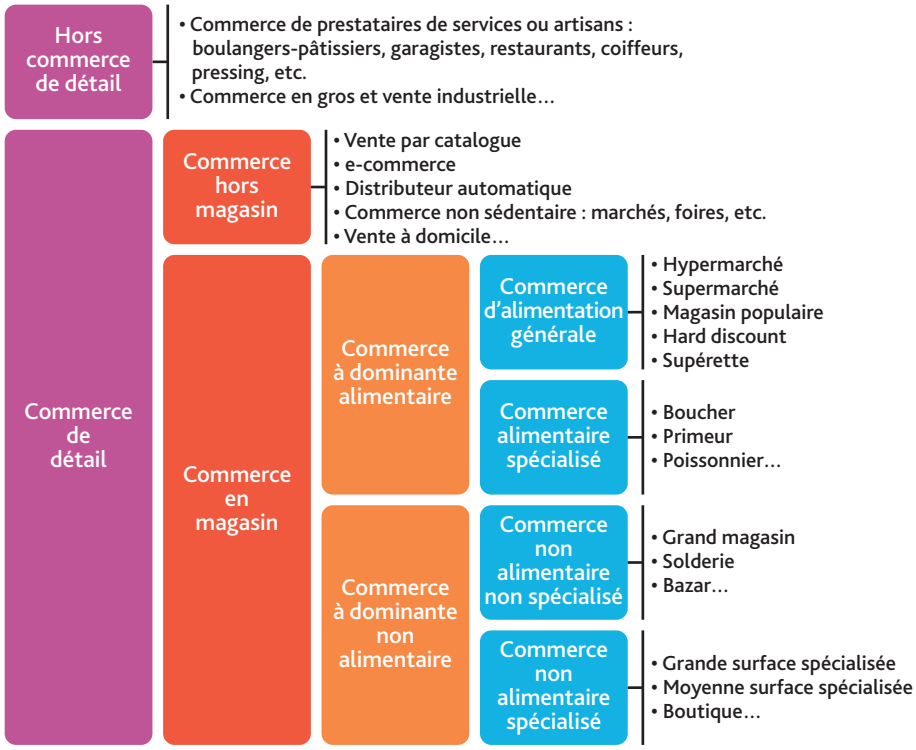
Certains artisans et prestataires de services sont bien des distributeurs, mais ne sont pas classés dans le commerce de détail dans beaucoup de statistiques sur la distribution car le point de vente est en fait le lieu de production : l'artisan boulanger fait son pain sur place, le garagiste répare, etc.

On distingue également le commerce en magasin des formats de distribution qui n'ont pas de magasins : stands, distributeurs automatiques, vente directe, vente à distance…

1. HT pour le commerce de gros, TTC pour le détail et l'automobile.
2. Source : Insee.
3. Cédric Ducrocq, *La Distribution*, Vuibert, 4e édition, 2005, p. 58.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Figure 7.2 Une arborescence des formats de distribution



Source : Co Ducrocq., *op. cit.*

Exemple



Borne d'abonnement Free mobile.

Après avoir commercialisé exclusivement son offre sur Internet et par téléphone, Free mobile a décidé de développer une distribution physique de ses abonnements, sous la forme classique de boutiques (ouverture du premier Free Center en 2012, 55 boutiques en 2016), et sous le format plus original de bornes interactives (lancées en avril 2014). Ces bornes avec écran tactile permettent de souscrire un abonnement et d'obtenir immédiatement une carte SIM de la taille adaptée à son appareil qui peut être utilisée aussitôt. En mai 2016, on comptait 1 700 bornes interactives Free Mobile réparties dans toute la France.

1° La nature de l'assortiment : le commerce à dominante alimentaire et à dominante non alimentaire

On appelle commerce alimentaire un magasin dont le rayon le plus développé est celui des produits alimentaires, mais les produits non alimentaires (dont carburant) peuvent réaliser une part importante de son chiffre d'affaires : près de 31 % pour les hypermarchés et près de 19 % pour les supermarchés par exemple. L'alimentaire reste un moteur puissant de la demande bien que sa part dans le budget des ménages soit en diminution constante (un tiers au début des années 1960, moins de 20 % aujourd'hui en France). Il joue souvent le rôle de rayon d'appel, en particulier

le rayon frais, qui connaît le plus fort trafic (plus de 80 % des clients d'un hyper passent dans ce rayon). Dans les grandes surfaces, les marges sur l'alimentaire y sont très réduites, parfois nulles. C'est un secteur très concurrentiel.

2° La spécialisation de l'assortiment

Le commerce à dominante alimentaire comprend le commerce d'alimentation générale (épiceries, supérettes, hard discounters, magasins populaires, supermarchés, hypermarchés) et le commerce d'alimentation spécialisée (boucheries-charcuteries, primeurs…). De la même façon, on peut distinguer dans le commerce à dominante non alimentaire les généralistes (grands magasins, vente par correspondance…) et les spécialistes (petits commerces non alimentaires, pharmacies, grandes surfaces spécialisées, sites e-commerce spécialisés…).

3° La largeur et la profondeur de l'assortiment

Un assortiment a deux dimensions : sa largeur et sa profondeur.

La largeur de l'assortiment correspond au nombre de familles (catégories) différentes de produits.

La profondeur de l'assortiment correspond au nombre d'articles différents dans une même famille de produits.

Lorsqu'on croise la largeur et la profondeur de l'assortiment des magasins physiques, on obtient quatre grands cas possibles présentés dans le tableau suivant. Un distributeur généraliste comme un grand magasin a un assortiment très large et profond. Un commerce spécialisé, comme un magasin de chaussures, a un assortiment étroit et profond.

Tableau 7.3 Classement des formes de commerce selon leur assortiment

Largeur / Profondeur	Peu de familles de produits	Beaucoup de familles de produits
Peu de références par famille de produits	300 à 1 000 références • Magasins de dépannage, ex : commerces de proximité, supérettes, stations-service, etc. • Maxidiscomptes (hard discounters)	3 000 à 10 000 références • Magasins populaires • Supermarchés • Catalogues de VPC, ex : La Redoute
Beaucoup de références par famille de produits	1 000 à 5 000 références homogènes • Magasins spécialisés, ex : une librairie-papeterie • Grandes surfaces spécialisées (GSS), ex : Boulanger ou Ikea (certaines GSS peuvent avoir beaucoup plus de références)	10 000 à 200 000 références variées • Hypermarchés • Grands Magasins

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Le commerce électronique rebat les cartes de ce classement des commerces selon leur assortiment. Contrairement à un magasin physique, Internet ne met aucune limite quant à la largeur et la profondeur de l'assortiment d'un distributeur. Plus de 23 millions de références sont aujourd'hui proposées sur le site e-commerce Fnac.com, et Amazon.com en propose plus de 200 millions. On verra dans la section 3 de ce chapitre, concernant le marketing des distributeurs, comment l'apport de la technologie permet au distributeur d'élargir et d'approfondir l'assortiment au sein des magasins physiques.

b. Les formats de distribution par la taille des points de vente

Le critère de la taille exprimée en m² de surface de vente est fréquemment utilisé pour qualifier les points de vente bien que les définitions ne soient pas toujours d'une grande précision : un grand super ressemble beaucoup à un petit hyper.

Tableau 7.4 Superficie moyenne par format de distribution[1]

Format de distribution	Superficie moyenne
Spécialiste alimentaire de proximité	30 - 120 m²
Spécialiste non alimentaire de proximité	100 - 400 m²
Supérette	120 - 400 m²
Hard discount	600 - 800 m²
Supermarché	400 - 2 500 m²
Magasin populaire	1 200 - 2 500 m²
Hypermarché[2]	2 500 - 20 000 m²
Grand magasin[3]	2 500 - 50 000 m²

3 Un panorama des formats de distribution (par mode d'organisation)

En simplifiant, on distingue trois types de commerce selon leur mode d'organisation :

- Le commerce indépendant : il s'agit souvent de petits commerces.
- Le commerce associé.
- Le commerce intégré (ou commerce concentré).

1. Les statistiques sont rarement homogènes. Certaines prennent en compte la surface des réserves qu'elles ajoutent à la surface de vente.
2. Certains hypermarchés font plus de 15 000 m², mais ils sont rares.
3. Les grands magasins de province font entre 2 500 m² et 10 000 m², tandis que les vaisseaux amiraux parisiens font jusqu'à 50 000 m².

a. Le commerce indépendant ou les petites entreprises de commerce

Dans la plupart des pays européens, le nombre de commerçants indépendants isolés régresse au profit du commerce associé et intégré. L'essor de la grande distribution alimentaire à partir des années 1970, celui des grandes surfaces spécialisées et des hard discounters à partir des années 1990, puis le retour des supermarchés de centre-ville dans les années 2000, ont laminé leur activité.

Le commerce indépendant reste important dans les pays européens où les formats modernes de distribution sont les moins présents, principalement en Europe du Sud : Espagne, Italie, Grèce, Portugal.

Cependant, certaines formes de commerce indépendant résistent mieux que d'autres.

Exemples

- La petite épicerie, qui avait pratiquement disparu des centres villes au profit des supermarchés, a connu un retour en grâce inattendu sous la forme de ce qu'on appelle communément « l'épicerie arabe » pour désigner des épiceries tenues par des commerçants originaires d'Afrique du nord (notamment de Djerba en Tunisie). Elles se distinguent de l'épicerie traditionnelle de deux façons : le magasin est rempli du sol au plafond de marchandises pour présenter le plus grand nombre possible de références dans un très petit espace et leurs horaires d'ouverture sont très étendus : soir et week-end inclus, afin de proposer un service et une commodité d'usage qui compensent un prix élevé. Ce format est maintenant fortement concurrencé par les nouveaux supermarchés et supérettes de centre-ville.

- Des secteurs comme la boulangerie ou la parapharmacie, qui sont attaqués par les grandes surfaces, font partie des petits indépendants qui résistent le mieux. Des indépendants alimentaires comme les boucheries ou les poissonneries voient en revanche leur nombre chuter au profit des grandes surfaces alimentaires.

b. Le commerce associé

Ce type de commerce est fort différent du précédent, car si le commerçant est toujours propriétaire et responsable juridiquement et financièrement de son activité, il contracte des engagements envers une structure externe en échange d'un ensemble de services :

- marque (notoriété, image…) ;
- structure d'achat et d'approvisionnement (centrale d'achat, logistique) ;
- savoir-faire marketing (concept, études, politique d'offre, merchandising, communication…) ;
- soutien financier (assistance au financement, caution auprès des fournisseurs).

Les deux principaux types d'association sont le groupement de commerçants et la franchise.

1° Le groupement de commerçants

Les groupements de commerçants ont d'abord été connus sous la forme de coopératives : des indépendants mettent des moyens en commun pour développer leur activité ou réduire leurs coûts. En vertu des principes des coopératives, les

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

adhérents gardent le pouvoir et dirigent le groupement, à égalité entre membres : une personne compte pour une voix. Cependant, beaucoup de groupements ont connu une évolution qui les éloigne du fonctionnement traditionnel et du statut des coopératives : les équipes centralisées de management y jouent souvent un véritable rôle de direction, et certains adhérents y ont acquis un poids « politique » ou économique sensiblement plus important que les autres.

Chiffres clés France

- **178** enseignes nationales.
- **45 000** points de vente.
- **30 %** du commerce de détail en France (**147 milliards** d'euros de chiffre d'affaires)[1].

Exemples

- Leclerc et Intermarché sont les groupements de commerçants les plus connus en France.
- Intersport, Optic 2000, Orpi sont autant de groupements de commerçants qui figurent parmi les leaders de leur secteur d'activité.

2° La franchise : association d'un producteur avec des détaillants

La franchise est une méthode de collaboration entre une entreprise – le franchiseur – et plusieurs indépendants – les franchisés – pour exploiter une marque, un concept de service ou de distribution.

Les franchisés sont les propriétaires de leur entreprise de commerce et restent indépendants, tout en étant liés par un contrat avec le franchiseur qui définit leurs droits et obligations. Le franchiseur, en échange d'une redevance de marque et/ou d'une exclusivité d'approvisionnement en produits, leur fournit une marque, des services (comme la communication, l'installation des points de vente, un savoir-faire et de méthodes de gestion) et – pour la franchise de distribution – des biens à vendre. Dans le cas d'une franchise industrielle, le franchiseur concède les processus d'une usine clé en main (licence de fabrication), ainsi qu'un savoir-faire de distribution (exclusivité de vente).

Les trois secteurs qui réunissent le plus grand nombre de franchisés sont, dans l'ordre décroissant : l'alimentaire, l'équipement de la personne (habillement, chaussures, mode) et la coiffure-esthétique.

Chiffres clés France

- **1 900** réseaux de franchise.
- **71 500** franchisés.
- **Près de 55 milliards** d'euros de chiffre d'affaires[2].

Tableau 7.5 Exemples de franchises

Franchise de distribution	Franchise de services	Franchise industrielle
• Mobalpa (cuisiniste) • De Neuville (chocolatier) • Alain Afflelou (optique)…	• Century 21 (agences immobilières) • Novotel (hôtellerie) • McDonald's (restauration)…	• Coca Cola (industrie agro-alimentaire) • Yoplait (industrie agro-alimentaire)…

1. Source : Fédération des enseignes du commerce associé, 2015.
2. Source : Fédération française de la franchise, 2016.

c. Le grand commerce intégré

Dans ce troisième cas de figure, les points de vente appartiennent à une même entreprise et les commerçants et directeurs de points de vente sont des salariés de l'entreprise. Le commerce intégré doit son nom au fait que les fonctions de grossiste (centrale d'achat) et de détail sont intégrées dans la même entreprise de distribution.

Ce type de distribution peut prendre des formes très variées.

1° Les grands magasins

Ils ont été, au milieu du XIX^{e} siècle, la première forme du grand commerce moderne, proposant une large gamme de produits à prix bas : « des cathédrales du commerce au service d'un peuple de clients », selon la formule de Zola dans *Au bonheur des dames*. Leurs centrales d'achat ont été utilisées pour faire de la vente par correspondance (VPC) et plus tard, vers les années 1930, pour développer des chaînes de magasins populaires.

Chiffres clés France

- **Environ 100** grands magasins.
- **Moins de 2 %** du commerce de détail.

Les coûts de localisation en centre-ville et les frais de personnel pèsent lourdement sur les comptes d'exploitation. Face à la concurrence de formats de distribution plus récents, comme les hypermarchés, les grands magasins ont survécu en s'embourgeoisant, avec un positionnement plus haut de gamme, voire de luxe (notamment à Paris), une rénovation importante des points de vente et un taux de marge de plus de 40 % (contre 15 % à l'origine).

Les modèles des grands magasins ont toutefois également évolué, et ne correspondent plus au grand commerce intégré *stricto sensu*, avec le développement de la *franchise corner*, pour lesquels l'aménagement et le personnel ne sont plus systématiquement fournis par le grand magasin.

Un « grand magasin » désigne aujourd'hui un établissement de vente au détail dont la surface de vente est supérieure ou égale à 2 500 m², et qui réalise moins du tiers de son chiffre d'affaires en produits alimentaires[1]. Les principales enseignes sont Les Galeries Lafayette (le groupe possède également les Nouvelles Galeries et le BHV), le Printemps et le Bon Marché.

2° Les magasins « populaires » qui ne le sont plus

Les magasins populaires ont été créés en France dans les années 1930 en important la formule américaine du « tout à 5 cents » (d'où les noms Monoprix, Prisunic, Uniprix). Ce format a historiquement concurrencé les grands magasins et les petits détaillants en proposant un plus grand choix à prix plus bas. D'une surface de 1 200 à 2 500 m², généralement situés en centre-ville, ils proposent une large gamme de produits alimentaires et non alimentaires, avec cependant beaucoup moins de références qu'un grand magasin ou un hypermarché (environ 15 000) en raison d'une surface plus étroite et d'un assortiment moins profond. Les magasins populaires ont connu un déclin très net avec le développement des hypermarchés, plus compétitifs en termes d'assortiment et de prix.

Ce déclin a entraîné la concentration des enseignes – seule la marque Monoprix subsiste, qui appartient désormais à Casino –, la réduction du nombre de points de vente et un repositionnement radical qui lui a permis de se redresser (on désigne désormais ce format « magasins multi-commerces »). Bien loin de son origine

1. Source : Insee.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

populaire, Monoprix cible principalement la population de centre-ville : une population à revenus plus élevés, composée de célibataires ou de couples recherchant des services et des produits de qualité.

Monoprix se diversifie aujourd'hui avec Monop' ou dailymonop' (supermarchés et supérettes), monop'beauty, monop'station. En 2015, le groupe a ouvert 70 magasins en France (toutes enseignes confondues).

Depuis 2015, Monoprix tente de faire évoluer son image prix (et de « casser » son image de distributeur pour clientèle aisée) en lançant une nouvelle gamme de produits composée de 200 références sous la marque « Monoprix P'tit Prix », afin d'attirer de nouvelles cibles de clients (étudiants et seniors notamment).

3° Les grandes chaînes de supermarchés et d'hypermarchés : GMS[1]

En France, les GMS ou Grandes et Moyennes Surfaces représentent près de 65,5 % des ventes alimentaires et 17 % des ventes non alimentaires. On compte près de 8 000 hypermarchés et supermarchés : ils représentent 3 % des magasins et 27 % de la surface de vente[2].

• Un peu d'histoire

Le libre-service a été inventé aux États-Unis en 1915 par Clarence Saunders qui ouvrit le Piggly Wiggly à Memphis.

Le supermarché est né de la grande crise de 1929. En 1930, Michael Cullen lance le premier supermarché King Cullen, une formule conçue pour offrir les prix les plus bas possibles.

En France, le premier magasin en libre-service est créé par Goulet-Turpin en 1948. En 1949, Édouard Leclerc ouvre à Landerneau un magasin de 16 m^2 qui est la première épicerie discount[3].

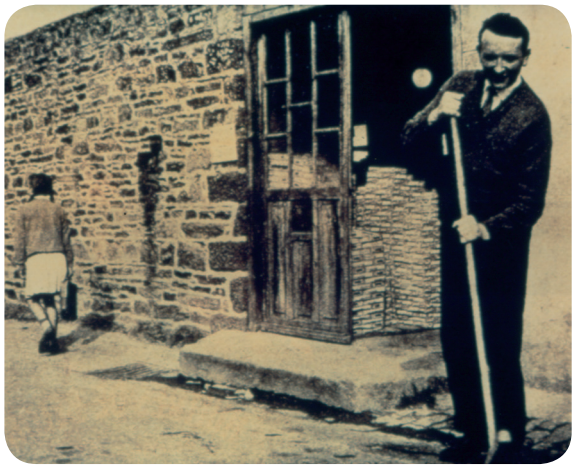
En 1957, Delhaize ouvre le premier supermarché en libre-service en Europe à Ixelles (Belgique). L'année suivante, Goulet-Turpin fait de même en région parisienne[4].

En 1963, Carrefour invente le concept de l'hypermarché, à Sainte-Geneviève-des-Bois, en région parisienne[5].

1. Grandes et moyennes surfaces. Les hypers et supers sont classés dans le commerce alimentaire bien qu'ils vendent beaucoup de non alimentaire. On les dénomme également GSA (grandes surfaces alimentaires), à distinguer des GSS (grandes surfaces spécialisées), comme Leroy Merlin.
2. Source : Insee, 2014.
3. Étienne Thil, *Les Inventeurs du commerce moderne*, Éditions Jouwen, 2000.
4. Frédéric Carluer-Lossouarn, *L'Aventure des premiers supermarchés*, Éditions Linéaires.
5. Christian Lhermie, *Carrefour ou l'invention de l'hypermarché*, Vuibert, 2003.



Piggly Wiggly, le premier magasin en libre-service.



Édouard Leclerc devant sa première épicerie discount à Landerneau.
Source : E. Leclerc.



Le premier hypermarché né en France.
© Carrefour. DR.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Aujourd'hui, quelques grands groupes – qui couvrent plusieurs formats et ont une activité internationale plus ou moins développée – dominent le paysage français[1] :

- Carrefour : 85,7 milliards d'euros de chiffres d'affaires dans le monde en 2016, 21 % de parts de marché[2] en France avec Carrefour, Carrefour Market, Carrefour City, Carrefour Express et Carrefour Contact.
- Auchan : 52,8 milliards et 10,9 % avec Auchan, My Auchan (marque qui remplacera progressivement les supérettes A2pas à partir de 2017), Auchan Supermarché (qui remplacera les magasins SimplyMarket à partir de 2017) et Atac.
- Casino : 36 milliards et 11,5 % avec les hypermarchés Géant Casino, supermarchés Casino, Monoprix, Franprix, Leader Price, Spar et Vival.
- Leclerc : 43,4 milliards et 20,7 %.
- Intermarché : 40,2 milliards et 14,4 %.
- Système U : 23,7 milliards et 10,4 %.

• Les hypermarchés

Chiffres clés France

- **2 106** hypermarchés.
- **344 000** salariés.
- **35,7 %** des ventes de commerce de détail alimentaire.
- **10,6 %** du commerce de détail non alimentaire[5].

Ce format a connu une croissance très forte dans les années 1970 et 1980 malgré la législation limitant l'ouverture des grandes surfaces pour protéger le petit commerce[3]. Le concept de l'hypermarché s'est internationalisé et les Français y jouent un rôle moteur, sauf aux États-Unis où leurs diverses tentatives se sont soldées par des échecs[4].

Les principales enseignes sont par ordre décroissant : Leclerc, Carrefour, Auchan, Géant Casino, Intermarché, Hyper U.

Le succès de l'hypermarché a reposé sur quelques idées fortes et simples :

- *Tout sous un même toit.* L'alimentaire attire et fait revenir régulièrement des clients qui trouvent beaucoup de choses pour lesquelles ils n'étaient pas forcément venus : équipement de la personne et du foyer, bricolage, jardinage, services financiers, voyages, etc. Selon sa taille, un hyper compte de 40 000 à 80 000 références.
- *Le discount.* L'hyper propose des prix attractifs que permettent une rotation rapide des stocks, une centrale d'achat puissante, des coûts limités par une implantation à la périphérie des villes et dans les centres commerciaux dont les hypermarchés sont les locomotives. « *No parking, no business* » disait Trujillo dans les années 1950, un gourou américain qui a influencé bon nombre des inventeurs du commerce moderne. Les hypers se sont développés avec l'automobile et les nouvelles banlieues.
- *La magie de l'abondance.* Profusion des marchandises, animations dans les surfaces de vente, offres promotionnelles, tout doit conduire à tenter le chaland.

1. Source des données concernant les parts de marché : Kantar Worldpanel.
2. Alimentaire et hors alimentaire.
3. Ce fut d'abord la loi Royer de 1973. En 1996, la loi Raffarin soumit à autorisation administrative toute création de magasins de plus de 300 m² et toute extension de surface. La LME (loi sur la modernisation de l'économie) de 2008 a fait passer ce seuil de 300 à 1 000 m².
4. L'équivalent de l'hypermarché aux États-Unis est le « Supercenter », qui comporte moins de produits alimentaires et pas ou quasiment pas de produits frais (fruits, légumes, viande, poisson...).
5. Source : Observatoire prospectif du commerce.

Aujourd'hui, l'hypermarché est un format mature. Contrairement aux prévisions des plus pessimistes, qui l'estimaient promis au déclin, l'hypermarché a résisté face au développement des hard discounters et des grandes surfaces spécialisées, et son chiffre d'affaires est aujourd'hui stable[1].

FOCUS

Pourquoi certains avaient prédit la fin des hypermarchés ?

Les hypermarchés ont été attaqués :

- *Sur l'implantation,* par la réglementation. La loi de modernisation de l'économie de 2008 (qui succède à de nombreuses autres) limite l'installation de surfaces commerciales de plus de 1 000 m² en les soumettant à de multiples autorisations, alors que les points de vente de taille inférieure n'ont pas besoin d'autorisation préalable dans les villes de plus de 20 000 habitants.
- *Sur les prix par les hard discounters,* qui ont pris 12 % du marché. Cependant les hypers ont réagi avec des rayons ***hard discount***.
- *Sur la profondeur des gammes par les grandes surfaces spécialisées.* Chaque rayon de l'hyper trouve en face de lui un ***category killer*** (comme Toys R Us, Joué Club, Darty, Boulanger, Fnac, etc.) hautement spécialisé dans une catégorie de produits, avec un assortiment beaucoup plus important, des prix compétitifs et parfois de vrais conseillers pour assister le client.
- *Enfin, sur la commodité d'achat par le commerce de proximité et le développement de l'e-commerce.* Le gigantisme ne fait plus rêver. Pourquoi aller loin quand on a le choix et des prix intéressants dans son quartier avec le nouvel essor des supermarchés et supérettes ? L'e-commerce prend des parts de marché sur les biens d'équipement de la personne et du foyer grâce à des prix bas et à une grande commodité d'achat, bien qu'il soit encore peu incisif sur les produits alimentaires et de grande consommation. Les ***drive*** des hypermarchés, particulièrement performants sur les produits alimentaires et de grande consommation, sont une contre-offensive à double tranchant : ils redonnent de l'activité aux hypers et grands supers… et les cannibalisent en même temps.

• Les supermarchés

On distingue les grandes dimensions (1 300 m² pour les supermarchés Casino à 1 700 m² pour les supermarchés Leclerc) et les petites (600 m² pour Franprix du groupe Casino). Les supermarchés font une place importante à l'alimentaire, notamment aux produits frais. Situés en centre-ville, ce sont des magasins de proximité qui ont souffert autrefois de la concurrence des hypers mais qui ont su regagner du terrain en profitant d'une plus grande liberté d'implantation, en jouant sur la qualité des produits, des services, de l'aménagement des points de vente et les horaires d'ouverture. Ils sont toutefois aujourd'hui concurrencés par de plus petites surfaces (supérettes et épiceries de réseau), qui proposent les mêmes avantages, à une échelle encore plus locale. Ces dernières années, les ventes dans les supermarchés ont légèrement diminué.

Les principales enseignes sont par ordre décroissant : Intermarché, Carrefour Market, Super U, Casino, Simply Market, Monoprix.

Chiffres clés France

- **5 889** supermarchés.
- **171 000** salariés[2].
- **28,8 %** des ventes de commerce de détail alimentaire.
- **6,1 %** du commerce de détail non alimentaire[2].

1. Source : Insee, La situation du commerce en 2015.
2. *Nielsen TradeDimensions.*

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

• Les supérettes et les épiceries de réseau

Les supérettes et les épiceries de réseau sont des formats inférieurs aux supermarchés (entre 120 et 400 m² pour les supérettes, et moins de 120 m² pour les épiceries de réseau). On compte 4 000 supérettes et 8 000 épiceries de réseau en France : le groupe Casino est leader avec 4 600 points de vente, suivi par Carrefour avec 3 600 points de vente.

Ces deux entreprises ont aidé au rajeunissement du concept (Casino Shopping, Carrefour City), avec des implantations en centre-ville, des horaires d'ouverture élargis, et un assortiment adapté à une population de célibataires et de couples. D'autres enseignes, comme Monoprix avec Monop' ou dailymonop ont participé à ce rajeunissement du format.

Les ventes au sein des supérettes et des épiceries de réseau ont progressé ces dernières années (environ 3 % par an en moyenne[1]), au détriment des supermarchés.

Si à l'origine, les grandes chaînes de supermarchés et d'hypermarchés étaient des figures du commerce intégré au sens strict du terme, elles développent aujourd'hui de plus en plus leur réseau de franchise. Par exemple, le groupe Auchan compte aujourd'hui plus de 1 650 magasins franchisés ou associés, le premier réseau de franchise de la grande distribution étant Carrefour, avec plus de 2 000 magasins franchisés.

4° Les hard discounters (maxidiscomptes) : la formule *low cost* de la distribution

Inventé en 1948 en Allemagne par les frères Albrecht qui créèrent la chaîne Aldi, le hard discount s'est développé beaucoup plus tard en Europe, à la fin des années 1980.

Le hard discount est un format de petites surfaces (400 à 800 m², mais Lidl va jusqu'à 1 000 m²), à forte dominante alimentaire, avec un référencement limité à des produits de base, sans ou avec fort peu de marques nationales, et positionné bas prix : moins 20 % à moins 40 % que les produits de marque vendus dans les autres commerces alimentaires.

En France, les enseignes sont, par ordre d'importance décroissante : Lidl (allemand), Aldi (allemand), Leader Price (groupe Casino) et Netto (Les Mousquetaires – Intermarché).

Le hard discount séduit par ses prix et parfois son rapport qualité-prix. L'image d'un format de distribution fréquenté par les revenus les plus bas a une part de vérité. Mais la formule n'a plus le succès d'antan : peu d'innovation, une expérience client austère et la concurrence accrue des hypers qui ont ouvert des rayons « hard discount » dans leurs points de vente (par exemple les rayons *self-discount* d'Auchan). Entre 2014 et 2015, les ventes au sein des réseaux hard discount ont reculé d'environ 1 % en France.

Lidl, leader du hard discount en France, a multiplié les initiatives pour troquer son image peu séduisante de distributeur de produits à prix cassés et de qualité inférieure contre une image plus premium, dans l'objectif d'attirer une nouvelle clientèle, plus aisée : lancement d'une marque distributeur de produits « made

1. Source : Insee.

in France », référencement de quelques grandes marques de l'alimentation (par exemple, Fleury Michon), rénovation des magasins, amélioration de la qualité de service en magasin par l'augmentation des effectifs et la formation du personnel… Lidl a également lancé de vastes opérations de communication TV sur la qualité de ses produits et de ses services. Entre 2014 et 2016, les dépenses en publicité du hard discounter ont été multipliées par trois !

Lidl n'a toutefois pas abandonné les bonnes pratiques des hard discounters : limiter, dans la mesure du possible, le nombre de références afin de maximiser les volumes et la marge.

Chiffres clés France

- **4 165** magasins hard discount.
- **37 500** salariés[1].
- **35 %** du commerce alimentaire en Allemagne, **30 %** en Belgique, **5 %** au Royaume-Uni.
- **12,4 %** des ventes de commerce de détail alimentaire en France.

5° Le développement des grandes surfaces spécialisées (GSS)

Les années 1980 ont vu l'émergence des chaînes spécialisées ou grandes surfaces spécialisées (GSS) et leur essor s'est confirmé depuis. Comprenant sous ce terme des types d'enseignes très différents, une GSS est un magasin de grande surface, vendant un assortiment extrêmement profond dans une catégorie de produits (vêtements par exemple) ou de produits attachés à une activité (bricolage ou sport par exemple).

Le grand commerce spécialisé s'est d'abord développé au détriment du petit commerce spécialisé, puis en concurrent des rayons non alimentaires des hypermarchés. Un large assortiment à prix attractif le rend particulièrement compétitif.

Le grand commerce spécialisé est surtout présent dans l'électroménager, la micro-informatique et la téléphonie (Darty, Boulanger, Fnac…), dans le mobilier (Ikea, Habitat, Conforama, Fly…), dans les articles de sport (Decathlon, Intersport, Go Sport), dans le bricolage (Leroy Merlin, Castorama, Brico Dépôt…), dans le jouet (Toys R Us, Joué Club, la Grande Récré…) ou encore dans l'habillement avec H&M, l'espagnol Zara ou l'irlandais Primark (qui sont ici des fabricants et pas seulement des revendeurs).

On notera que les grandes chaînes d'hypermarchés se sont souvent diversifiées dans le commerce spécialisé comme Auchan avec Leroy Merlin, Boulanger et Decathlon.

Certaines formules hard discount de GSS se sont également développées : présentation plus sommaire, assortiment plus étroit, moins de marques mais à des prix encore plus attractifs. On peut citer par exemple Brico dépôt (lancé en 1993) et Vêt'Affaires (lancé en 1987).

6° La vente à distance (VAD)

La VAD regroupe la traditionnelle VPC (vente par correspondance, c'est-à-dire sur catalogue), étudiée ici, et le commerce en ligne qui fait l'objet de la section 4 de ce chapitre.

La vente par correspondance, inventée au XIXe siècle par Aristide Boucicaut (qui avait ouvert auparavant Au Bon Marché, le premier grand magasin) connut une longue période de prospérité, en offrant facilité d'achat et sérieux des enseignes.

Aujourd'hui, la VPC spécialisée se porte plutôt bien, par exemple dans les produits gastronomiques ou les produits de beauté. La VPC B to B comme JPG,

1. *Nielsen TradeDimensions.*

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

JM Bruneau ou Manutan est importante. Sa bonne santé s'explique par le développement d'une distribution multicanale.

Mais la VPC généraliste à destination des particuliers est moins florissante. Dans les années 1990, elle a été attaquée par les GSS (grandes surfaces spécialisées), qui proposent des assortiments beaucoup plus profonds et des prix souvent plus compétitifs. Les ventes de textile représentant deux tiers ou plus de leur chiffre d'affaires, ils souffrent de la concurrence de grandes chaînes comme Zara, H&M… Dans les années 2000, Internet a déstabilisé les vépécistes traditionnels et ceux qui n'ont pas su prendre le virage de l'e-commerce ont disparu, comme la Camif en 2008 (dont la marque a été reprise depuis). La vente par correspondance représente aujourd'hui moins de 10 % de la vente à distance aux particuliers en termes de chiffre d'affaires, contre près de 60 % en 2004.

La Redoute (anciennement PPR) et Les 3 Suisses (propriété du n° 1 mondial, l'Allemand Otto Versand) font face à une reconversion forcée et douloureuse vers l'e-commerce. Ils doivent adapter :

- leur politique d'assortiment (non plus bisannuelle mais continue) ;
- leur politique de prix (il n'est plus possible d'annoncer un prix facial élevé et de multiplier ensuite les réductions) ;
- leur politique de communication (ils restent très dépendants d'une politique coûteuse de génération de trafic) ;
- leur culture organisationnelle (de la culture du catalogue papier à l'agilité et la concurrence transparente de l'Internet) ;
- tout en cumulant les coûts structurels (de fabrication d'un catalogue papier et Internet).

La Redoute a été cédée par le groupe PPR en 2014… en payant ses acquéreurs plus de 300 millions d'euros (!) et a annoncé qu'elle ne ferait plus que des petits catalogues, plus thématiques.

Quant aux 3 Suisses, ils ont annoncé en avril 2014 qu'ils abandonnaient le catalogue papier après 82 ans de publication, et en 2016 leur volonté de céder la totalité de leurs activités de vente en ligne en France, Belgique, Espagne, Allemagne, Autriche et République Tchèque, afin de se concentrer sur leurs activités de services logistiques à destination des clients entreprises.

4 Les choix de distribution des producteurs

Lorsqu'un producteur détermine le mode de distribution pour lequel il va opter, il doit se demander :

- Quels sont les canaux les plus adaptés à sa cible de clientèle et au positionnement de son offre ?
- Comment faire référencer son offre ?
- À quelles conditions et à quel prix vendre les produits ?

a. Le choix des canaux de distribution

Un producteur doit déterminer quels segments de clientèle il vise, avec quel niveau de service, et avec quel positionnement pour son offre. La réponse à ces questions

lui permet d'identifier les circuits de distribution les plus adaptés. La segmentation des clients, qui sera étudiée au chapitre 13, permet d'identifier la clientèle susceptible d'être intéressée par l'offre, qui elle est, où elle vit (ou travaille), et de mieux comprendre son comportement d'achat.

Ces questions permettent de déterminer le bon mode d'accès au produit, la couverture géographique nécessaire pour toucher les clients ciblés, ou l'assortiment qu'il faut lui offrir.

Le positionnement de son offre et l'étude des comportements de son public, permettent également de déterminer le niveau de service qui doit entourer la vente. Quel est le niveau de service nécessaire en termes d'information, de conseil, de financement, de livraison, d'installation, de reprise, d'entretien, de traitement des réclamations… ? Quelles sont les prestations que les distributeurs pourraient prendre en charge et celles qui pourraient ou devraient revenir au producteur ?

Les circuits courts ou longs soulèvent plusieurs questions clés pour les producteurs :

- *L'accès à ces circuits :* quels sont les intermédiaires dans ces circuits ? Peut-on se faire référencer et de quelle façon ? (L'offre est-elle susceptible d'intéresser le distributeur et de répondre à ses objectifs ?) Quelle force de vente est nécessaire pour vendre ses produits aux distributeurs ?
- *La valeur ajoutée de ces circuits :* est-elle réduite ou importante ? Leur image est-elle bonne ou moins bonne auprès du client final ? Lesquels sont en développement ou en régression ?
- *La répartition des services :* quelles sont les prestations que ces circuits peuvent prendre en charge et ceux qui pourraient revenir au producteur ?
- *L'activité et les coûts :* quel chiffre d'affaires peut-on espérer en passant par ces circuits ? Quelles sont leurs marges et leurs conditions tarifaires ? Quels sont les coûts induits ? De quelle façon le besoin en fonds de roulement va-t-il être financé ? Quel est l'impact sur le prix public du produit ?
- *Le degré de dépendance et de collaboration :* quel degré de dépendance entraîne ces circuits ? Quel type de relation peut être créé (simple transaction, partenariat, relation de pouvoir…) ? Si l'alternative se pose, le producteur doit choisir entre la vente directe, le passage par des distributeurs ou un mix des deux. La vente directe nécessite que le producteur puisse atteindre directement le client final par ses vendeurs. Le chiffre d'affaires réalisé par client doit justifier une force de vente directe nécessairement coûteuse… et le développement éventuel d'un réseau de points de vente est un choix stratégique encore plus coûteux et impliquant.

Le développement de l'e-commerce a créé de nouveaux espoirs pour les producteurs, qui aspirent à se passer des distributeurs en commercialisant leur produit directement sur leur site Internet ou sur des places de marché. Mais l'ensemble de l'e-commerce représente environ 9-13 % du commerce de détail en France, très inégalement répartis en fonction des catégories de produit. Pour la plupart des catégories de produits, le producteur qui se limite à Internet écarte la plus grande part de son marché potentiel. On trouve pourtant des exemples de producteurs qui ont réussi leur stratégie d'une distribution directe, 100 % sur Internet, dans les secteurs d'activité très digitalisés, comme le tourisme par exemple. Ces dernières années, de nombreuses jeunes entreprises tentent ce pari dans des secteurs d'activité très

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

variés : les lunettes, les cosmétiques, la mode, la literie, les services à la personne… Le succès de ces nouveaux entrants repose le plus souvent sur l'avantage prix et sur l'innovation produit, qui favorisent le bouche à oreille. Les coûts liés au développement des plateformes de vente en ligne ne doivent pas être sous-estimés (génération de trafic, rédaction des contenus, développement informatique, logistique…). Une taille critique significative est souvent nécessaire pour couvrir ces frais. Et dans de nombreux de secteurs d'activité, les distributeurs et les infomédiaires qui dominent le marché online et sont incontournables ! Ce sujet est abordé plus en détail dans la section 4 du chapitre 12, concernant la structure concurrentielle des marchés à l'ère digitale.

b. Le référencement de son offre dans la grande distribution

On trouve toutes sortes de cas de figure selon le distributeur. Dans certaines chaînes, le référencement est totalement centralisé et aucune liberté n'est laissée aux directeurs des magasins (si ce n'est pour l'achat de certains produits frais). Dans d'autres cas, une partie seulement des référencements est décidée par la centrale d'achat et imposée aux points de vente. Dans un troisième type de cas, enfin, il faut un double référencement : au niveau de la centrale d'abord, puis à celui du magasin qui est libre de ne pas suivre les choix de sa centrale.

Selon les chaînes, et selon l'importance du produit à référencer, la négociation peut se passer de direction à direction, entre le directeur commercial du fabricant et la centrale d'achat, ou entre la direction générale du fabricant et celle de la chaîne si l'enjeu est vraiment d'importance. Dans les cas moins importants, lorsque la décision de référencement est prise au niveau du magasin, c'est le représentant du producteur qui négocie avec le responsable du rayon concerné.

Les linéaires de vente ne sont pas extensibles à l'infini. La place pour un nouveau référencement est toujours limitée et le référencement d'un nouveau produit suppose souvent le déréférencement d'un produit concurrent ou d'un autre modèle du producteur. La plus ou moins grande facilité de référencement dépend d'abord de la politique d'assortiment du distributeur :

- Les produits proposés correspondent-ils à la politique d'assortiment : adéquation avec la clientèle qu'il vise, type de produits et niveau de prix ?
- L'assortiment du distributeur est-il, par stratégie, très profond ou au contraire limité à quelques articles ?
- Quelle est la politique suivie par le distributeur entre marques nationales, marques de distributeur et premiers prix ?
- Quelle est l'exigence du distributeur en termes de chiffre d'affaires ou de rentabilité au mètre linéaire ? Le produit proposé peut-il satisfaire ces exigences ?

c. Les conditions générales de vente (CGV) et la fixation du prix final

En France, la loi fait obligation au fournisseur de publier ses tarifs. Le tarif catalogue du fournisseur énonce les CGV, qui, comme leur nom l'indique, sont applicables à tous les acheteurs.

La publication des CGV n'est pas obligatoire lors de la vente à un professionnel, mais elle est fortement recommandée. Lorsqu'elles sont formalisées, les CGV

détaillent le processus de vente, les conditions relatives au transfert de propriété, à la logistique, le barème des prix unitaires (par exemple, prix selon quantités achetées, franco de port…), les réductions de prix, les conditions de règlement.

Un producteur peut différencier ses conditions générales de ventes selon la catégorie d'acheteurs à condition de définir ces catégories sur des critères objectifs. En revanche, le vendeur ne peut pas pratiquer de conditions discriminatoires, c'est-à-dire des conditions de ventes différentes entre deux entreprises concurrentes, non justifiées par des contreparties réelles. En particulier, dès lors qu'un distributeur est agréé par un fabricant, les conditions imposées pour les ventes sur Internet doivent être équivalentes à celles imposées dans le cadre des ventes en magasins, sauf justification objective tenant aux propriétés du produit ou aux distinctions pratiques entre les deux modes de vente.

Exception faite de quelques cas particuliers comme le livre (loi Lang), la législation interdit au producteur de pratiquer des prix imposés. C'est le distributeur qui décide de sa marge en tenant compte des conditions concurrentielles, des usages en cours dans la profession et de ses objectifs de profit et de volume de vente.

Pour influencer les prix, les producteurs utilisent souvent un « prix public conseillé » ou un « prix moyen constaté », que le distributeur est libre de suivre ou non. Pour tenter de contrôler les marges, et par là les prix de vente publics, les producteurs ont aussi souvent pris l'habitude de facturer l'intermédiaire au prix public final qu'ils souhaitent, prix dont ils déduisent une ristourne, qui correspond à la marge conseillée par les fabricants.

FOCUS

Le refus de vente

La loi interdit aux fournisseurs de refuser de vendre à un distributeur qui accepte le prix catalogue et les conditions générales de vente.

Toutefois, le refus de vente est possible dans certains cas énoncés par la loi, par exemple, la distribution de produits de luxe qui suppose un certain niveau de service ou la distribution de produits techniques qui nécessite chez le distributeur un certain niveau d'expertise et d'équipement.

Un fournisseur peut également refuser de vendre si le distributeur cherche à lui imposer des conditions exorbitantes, sans relation réelle avec le service qu'il lui fournit.

Un autre élément du contrôle des prix vient de la législation qui, dans tous les pays européens, interdit la revente à perte (sauf cas particuliers comme les liquidations de stocks). En France, pour protéger le petit commerce, c'est la loi Galland du 1er juillet 1996 qui a interdit aux distributeurs de vendre à perte, c'est-à-dire en dessous du prix d'achat figurant sur la facture. Les marges arrière n'étant pas mentionnées dans les factures, le seuil de revente à perte était donc fixé de telle façon qu'on ne déduisait pas la marge arrière du prix d'achat. Depuis la loi Chatel de 2008, c'est la totalité des marges arrière qui doit être prise en compte pour le calcul du seuil de revente à perte.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

d. Un rapport de force difficile pour les producteurs

Dans les conflits qui peuvent les opposer aux distributeurs, les producteurs de biens de grande consommation ne sont pas en position de force face à la grande distribution en raison de la concentration de cette dernière, c'est-à-dire la création de quelques grands groupes de distribution dotés de centrales d'achat très puissantes.

Il n'est pas rare aujourd'hui qu'un producteur, même très important (comme Procter & Gamble, Danone, Unilever, etc.), dépende d'un très petit nombre de distributeurs pour l'écoulement de sa production : une seule grosse centrale d'achat, comme celle de Carrefour, de Leclerc ou d'Intermarché, peut représenter à elle seule plus de 15 % du chiffre d'affaires d'un producteur en France, et les dix principaux clients d'un producteur (c'est-à-dire les dix principales centrales d'achat) représentent en général plus de 80 % de son activité. Inversement, aucune grande marque nationale ne « pèse », à elle seule, plus de 1 % du chiffre d'affaires d'un grand distributeur. Il en résulte qu'en cas de conflit entre un producteur et un distributeur, si aucun accord n'est trouvé et si la marque du producteur est « déréférencée » par le distributeur, celui-ci risque de perdre au maximum quelques fractions de pourcentage de son chiffre d'affaires, alors que le producteur est presque assuré de perdre 10 % ou 15 % du sien.

SECTION 3

LE MARKETING DES DISTRIBUTEURS ET SON ÉQUATION ÉCONOMIQUE

Le marketing-mix des distributeurs porte sur la définition du concept, la surface des points de vente, l'implantation, la zone de chalandise, l'assortiment, le niveau de service, le niveau de prix et bien sûr le merchandising. Avant d'aborder ces éléments, il faut comprendre l'équation économique de la distribution qui conditionne les choix marketing.

1 L'équation économique de la distribution physique

La distribution a un coût, ce sont les charges d'exploitation, dont les principaux postes sont les suivants :

- les coûts de la distribution physique : transport, manutention, stockage, etc. ;
- les coûts administratifs : facturation, comptabilité, etc. ;
- les frais commerciaux : personnel de vente, promotion, publicité, après-vente, services divers, etc. ;
- les frais financiers : immobilisations correspondant aux produits stockés, aux capitaux investis, etc.

La marge du distributeur doit lui permettre de couvrir ces charges et de dégager un résultat positif.

a. Les fondamentaux : marge, taux de marque, coefficient multiplicateur, et marge arrière

1° La marge brute

Dans le secteur de la distribution, la marge brute (MB) est égale à la marge commerciale, c'est-à-dire la différence entre le prix de vente hors taxes (PV) et le prix d'achat hors taxes (PA). Elle est également appelée marge avant.

$$MB = PV - PA$$

Concernant le prix de vente, le distributeur est libre d'appliquer ou non le prix catalogue fournisseur, correspondant au prix de revente conseillé par le producteur.

On appelle « ristourne », la différence entre le prix catalogue fournisseur et le prix d'achat du distributeur.

2° Le taux de marque

Le taux de marque (m) est la marge brute exprimée en pourcentage du prix de vente (donc marge incluse). Le taux de marque est également appelé taux de marge commerciale ou taux de marge brute.

$$m = \frac{MB}{PV}$$

Exemple

- Un hypermarché achète hors taxes un produit au prix unitaire de 8 € et le revend hors taxes au prix de 10 €. Sa marge brute unitaire est donc de 2 €. Son taux de marque sur ce produit est de 20 %.

3° Le coefficient multiplicateur

Pour se simplifier la tâche, de nombreux distributeurs ont pris l'habitude de calculer leur prix de vente à partir d'un *coefficient multiplicateur* (CM) du prix d'achat.

$$PV = PA \times CM$$

Exemple

- Un bijoutier calcule le prix de vente d'une montre qu'il achète 120 €, en appliquant au prix d'achat un coefficient multiplicateur de 1,8. Son prix de vente est alors :

$$PV = 120\ € \times 1{,}8 = 216\ €$$

Sa marge est de 96 € et son taux de marque de 44,4 %.

Ces deux méthodes de fixation du prix de vente (taux de marque et coefficient multiplicateur) sont similaires, le coefficient multiplicateur (CM) étant l'inverse du complément du taux de marque (1 – m).

4° La marge arrière, à réintégrer dans la marge totale

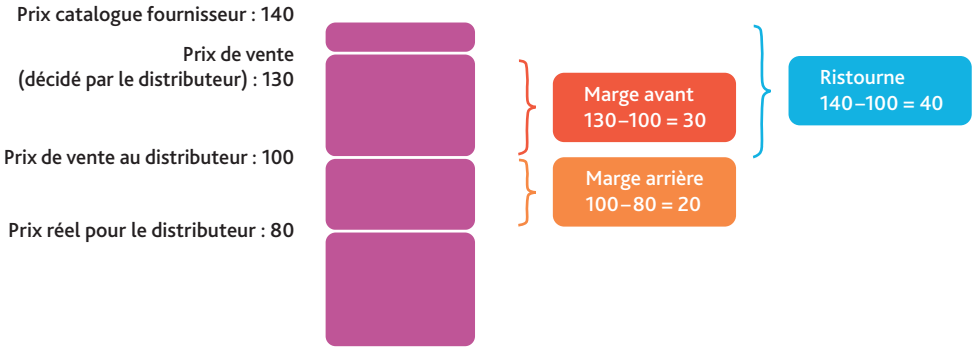
La marge arrière correspond aux avantages financiers versés par un fournisseur à un distributeur en échange (en principe) de services. Il s'agit de la différence entre le prix d'achat facturé par le fournisseur au distributeur, et le prix réel payé par le distributeur.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Il faut noter ici que leur niveau peut être considérable : 10 %, 20 %, 30 %, voire 40 % du prix d'achat sont ainsi rétrocédés.

La marge totale est égale à la somme de la marge avant et de la marge arrière.

Figure 7.3 Marge avant et marge arrière



b. Le volume des ventes et la rotation du stock

Contrairement à une idée reçue assez fréquente, la rentabilité d'un produit pour un distributeur ne dépend pas seulement du taux de marge brute (ou taux de marque) qu'il prélève sur ce produit, ou même de sa marge totale (marge arrière incluse). Elle dépend aussi du volume des ventes qu'il réalise sur ce produit, et de la vitesse de rotation de son stock.

1° L'influence du volume des ventes

La marge brute totale dégagée par une « référence » sur une période déterminée (un an, par exemple) est égale au produit de sa marge brute unitaire par son volume des ventes.

Il en résulte qu'entre deux références ayant un même prix d'achat et des taux de marque différents, ce n'est pas nécessairement celle qui a le plus fort taux de marque qui dégagera la plus forte marge brute totale.

Exemple

Un détaillant achète deux produits, A et B, au même prix de 8 €. Il revend le premier au prix de 10 € (c'est-à-dire avec un taux de marque de 2/10 × 100 %, soit 20 %), et le second au prix de 9,45 € (c'est-à-dire avec un taux de marque de 1,45/9,45 × 100 %, soit environ 15 %). Si son volume de ventes annuel est de 3 000 unités pour A et de 5 000 unités pour B, sa marge brute totale sera de :

3 000 × 2 € = 6 000 € pour le produit A

5 000 × 1,45 € = 7 250 € pour le produit B

Le chiffre d'affaires est lui-même le résultat de trois facteurs principaux :

– *la fréquentation*, à savoir le nombre de clients dans une période donnée ;

– *le taux de conversion des visiteurs en clients* (qui est proche de 100 % dans la grande distribution alimentaire) ;
– *le panier moyen*, c'est-à-dire le montant moyen des achats de chaque client.

2° L'influence de la vitesse de rotation des stocks

Un deuxième facteur très important de la rentabilité d'un produit, pour un distributeur, est son taux *de rotation*.

On appelle taux de rotation du stock (également appelé ratio de rotation voire vitesse de rotation) d'un produit, le rapport entre son chiffre d'affaires annuel et la valeur de son stock moyen. Il correspond au nombre moyen de renouvellements du stock total d'un produit durant une année.

$$R = \frac{\text{Chiffre d'affaires annuel}}{\text{Valeur du stock moyen évalué au prix de vente}}$$

Si on calcule le stock moyen sur un an, on utilisera la formule suivante :

$$\text{Stock moyen} = \frac{\text{Stock à l'inventaire + stock à la fin de chacun des 12 mois}}{13}$$

La rotation des stocks est la durée nécessaire au renouvellement total d'un stock.

On exprime souvent la rotation des stocks en jours ou en mois. Dans le premier cas, on divise 365 par le taux de rotation du stock (R). Dans le second, on divise 12 par le taux de rotation.

Exemple

Soit un chiffre d'affaires annuel de 10 000 000 € et un stock moyen de 2 500 000 € évalué au prix de vente, le taux de rotation du stock est égal à :

$$R = \frac{10\,000\,000}{2\,500\,000} = 4$$

La rotation du stock est de $\frac{365}{4} = 91$ jours ; ou de $\frac{12}{4} = 3$ mois

Plus le taux de rotation des stocks est grand et plus le rendement du capital investi dans les stocks est élevé. C'est pourquoi, on peut diminuer le taux de marque si on augmente en même temps le taux de rotation des stocks. C'est sur ce principe que s'est développé le discount qu'on étudiera par la suite.

Exemple

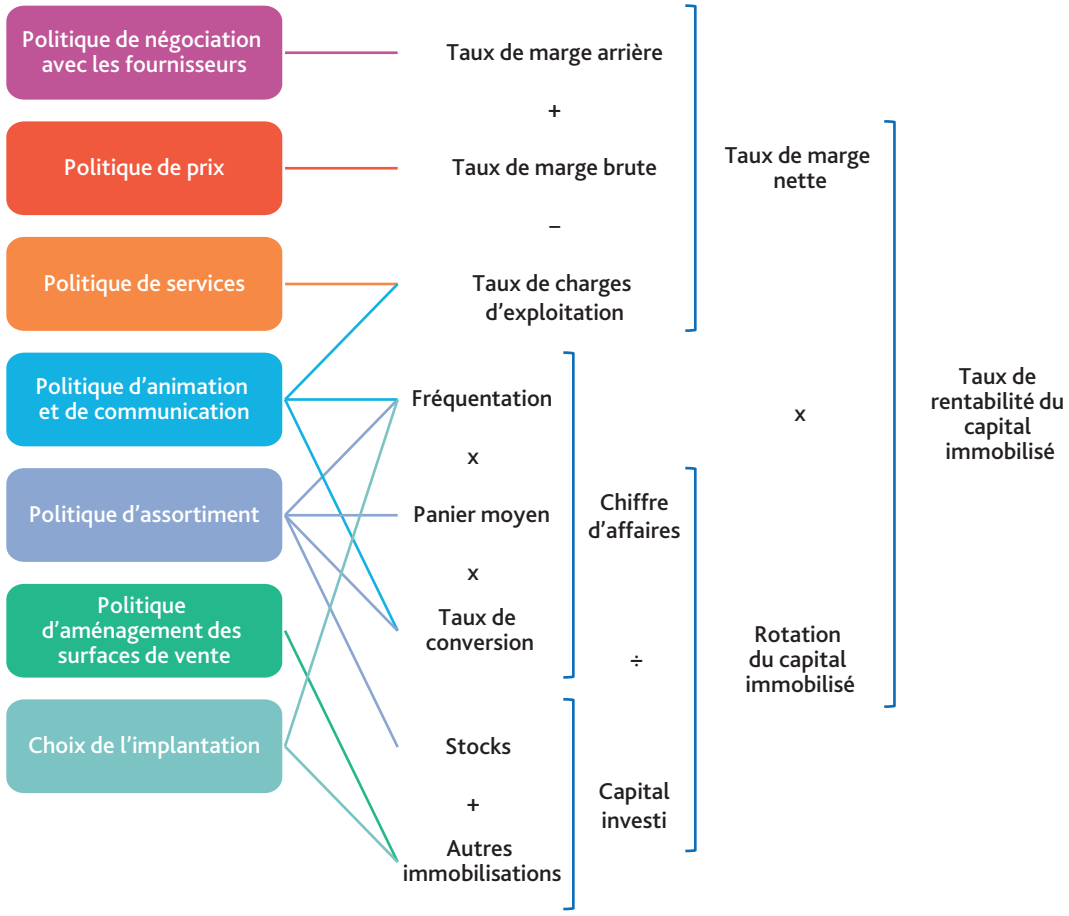
Soit deux produits A et B pour lesquels le stock moyen est égal, mais dont le taux de marque et la rotation varient en sens inverse : le produit A a un fort taux de marque et une faible rotation, le produit B a un faible taux de marque et une forte rotation. Le tableau 7.6 montre que, malgré un taux de marque très inférieur pour le produit B, l'augmentation du taux de rotation permet d'améliorer très sensiblement le rendement du capital immobilisé.

Tableau 7.6 Variation du rendement du capital immobilisé dans les achats en fonction du taux de marque et du taux de rotation

Articles	a) Stock au prix d'achat (capital immobilisé)	b) Taux de marque	c) Stock au prix de vente public	d) Taux de rotation	e) Marge brute en valeur (c - a) x d	f) Rendement du capital (e/a)
A	600 €	30 %	857 €	1	257 €	43 %
B	600 €	16 %	714 €	5	570 €	95 %

c. Les autres facteurs qui influencent la rentabilité de distributeur

Figure 7.4 Les composantes de la rentabilité d'un distributeur



Source : J.-F. Boss, document interne HEC.

Comme le montre le schéma précédent, de nombreux facteurs peuvent influencer la rentabilité du distributeur, comme la politique de négociation avec les fournisseurs. Les délais de paiement que le distributeur peut obtenir du producteur sont notamment déterminants. Si ces délais excèdent la rotation du stock, cela veut dire que le distributeur a une trésorerie positive puisqu'il encaisse le produit des ventes avant d'avoir payé ses achats[1]. Les grandes chaînes d'hypers et de supermarchés sont souvent dans cette situation, et les produits financiers qu'elles tirent du placement de leur trésorerie sont une source importante de leur rentabilité.

En revanche, cela se traduit par des frais financiers accrus pour les fabricants qui, pour vendre, ont accepté des délais de paiement importants. Depuis la loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008, la liberté de fixation des délais de paiement est strictement encadrée. Ils ne peuvent dépasser 45 jours fin de mois[2] ou 60 jours à compter de la date d'émission de la facture.

Le marketing mix des distributeurs, qui comprend notamment les politiques d'assortiment, de prix, de services, d'aménagement des surfaces de vente, d'implantation, d'animation et de communication, et qui est détaillé dans la suite du chapitre, a également un impact direct sur la rentabilité du distributeur. Par exemple, les investissements consentis dans le cadre du déploiement d'une politique d'aménagement des surfaces de vente – achat des emplacements, construction, travaux d'embellissement et d'aménagement, décor, équipement – peuvent peser sur la rentabilité d'un distributeur. Ils font partie, avec les stocks, des capitaux investis par le distributeur.

2 Le marketing-mix des distributeurs

Le marketing mix des distributeurs est un ensemble de choix interdépendants, qui influence le modèle de rentabilité des distributeurs.

Prenons le cas des hards discounters : les coûts sont réduits au maximum pour proposer les prix les plus bas. Le magasin est situé en périphérie et l'assortiment est réduit pour obtenir des prix d'achat réduits (fort volume pour peu de références) et faciliter la logistique. La décoration des magasins est rudimentaire. Un personnel réduit travaille au réassort et à la caisse : de ce fait les prix sont bas, mais les marges restent très convenables.

Prenons à l'inverse le cas d'un petit spécialiste, comme un antiquaire : le magasin est situé en centre-ville (bail ou loyer souvent coûteux), l'assortiment est important pour le peu de surface, il faut une présence permanente alors que les ventes sont très peu nombreuses, le coût des stocks est très élevé et la fréquence de rotation des stocks est très faible. Les prix ne peuvent qu'être élevés (multiplicateur de 2 ou 3) pour assurer la rentabilité.

Entre ces deux extrêmes, il existe bien entendu une très grande variété de formules.

1. On appelle cela un besoin en fonds de roulement (BFR) positif.
2. Les délais de paiement à 45 jours fin de mois peuvent être calculés selon deux manières différentes : ajout de 45 jours à la date d'émission de la facture et paiement avant la fin de mois de la date calculée ; paiement avant la date calculée par l'ajout de 45 jours au dernier jour du mois d'émission de la facture.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Parmi les nombreux leviers d'actions marketing du distributeur, nous en retiendrons cinq :

- Le concept, de l'ambiance, du design.
- Le choix de l'implantation.
- L'assortiment, et le niveau de prix.
- Le niveau de service et de personnel.
- La politique de communication.

a. Le choix du concept, de l'ambiance, du design

1° Le concept marchand de l'enseigne

Le concept marchand exprime l'identité et le positionnement de l'enseigne et sert de guide à la politique de l'entreprise.

Il s'articule autour de trois points clés :

- *L'identité de l'enseigne :* par exemple, la Fnac n'est pas Boulanger, et Sephora n'est pas Yves Rocher.
- *Le rôle de l'enseigne sur son marché :* par exemple, Boulanger est le spécialiste simple et accessible du multimédia et de l'électroménager, Sephora est le « temple de la beauté ».
- *Les codes d'expression de l'offre :* logo, couleurs, style, mode d'expression, etc.

2° Le design commercial des points de vente

Le design commercial d'un point de vente consiste à exprimer le concept marchand de l'enseigne et comprend plusieurs aspects :

- *L'aménagement commercial :* le style des meubles, le choix des couleurs du décor, le choix des finitions, l'organisation de l'espace doivent être pensés au-delà de leur seul aspect fonctionnel.
- *L'éclairage commercial :* il a pour objet de mettre en valeur les produits, d'animer et de rythmer le point de vente, de mettre en avant certains produits ou rayons…
- *Le design sonore :* l'ambiance sonore du point de vente a pour objectif de plaire au client, de le mettre dans un état d'esprit favorable à l'achat et d'exprimer le concept marchand de l'enseigne.
- *Le design olfactif :* il permet d'éliminer des sources d'odeurs désagréables pour le client, d'apporter un confort olfactif, d'attirer l'attention sur un rayon, voire d'exprimer le concept de l'enseigne.

Dans sa forme la plus sommaire, comme chez un hard discounter, le design commercial est minimisé : les meubles sont fonctionnels, les linéaires basiques, les produits sont présentés dans des caisses en carton. Cette absence de décor permet de réduire les coûts et exprime bien le positionnement économique de ces enseignes.

À l'inverse, les enseignes peuvent créer un univers qui les différencie de leurs concurrents, raconter une histoire dans laquelle le client est censé se reconnaître, théâtraliser un acte d'achat.

Exemples

- Nature & Découvertes organise son point de vente autour d'univers distincts : bien-être, huiles essentielles et diffuseurs, produits ethniques, outdoor, thé et épicerie, enfants… On ne va pas chez Nature & Découvertes parce qu'on recherche un produit particulier, mais pour flâner, être surpris, découvrir : c'est l'aventure au coin du magasin. De ce fait, le lieu de vente semble regorger d'articles qui se renouvellent en fonction des saisons et de l'année. Le parcours de visite n'est pas tracé à l'avance, il s'organise en fonction du visiteur, qui va d'objet en objet et d'une découverte à une autre.

- La première boutique Kiehl's, une pharmacie, a été créée en 1851 dans l'East Village de New York. La marque de cosmétique est aujourd'hui distribuée dans des boutiques qui évoquent cette histoire et ces racines. Elles comprennent toutes des éléments similaires : parquet au sol, murs en brique, lustres, une Harley-Davidson, un livre d'or, un mur où sont épinglées les photos des clients… D'autres éléments évoquent directement l'univers de la pharmacie : un squelette, des fioles, un comptoir de marbre, et les vendeurs portent tous une blouse blanche. L'éclairage n'est pas agressif, il n'y a pas de musique d'ambiance et l'odeur reste assez neutre.



Une boutique Kiehl's.
Source : L'Oréal.

b. Le choix de l'implantation

Le choix de l'implantation répond en premier lieu à la nécessité de bien couvrir le territoire. Une fois une zone géographique identifiée, une enseigne va développer une stratégie en fonction d'un objectif général de couverture géographique, ainsi que de deux critères : la taille de la population locale (zone de chalandise) requise pour faire vivre le point de vente ainsi que ses caractéristiques, et le type d'implantation.

1° La zone de chalandise

La zone de chalandise d'un commerce est l'aire géographique d'où provient l'essentiel (80 % à 90 %) de sa clientèle potentielle, soit qu'elle y vive, soit qu'elle y travaille.

Cette zone varie en fonction de nombreux éléments, c'est pourquoi il est souvent difficile de bien la délimiter à l'avance.

- *La nature de l'enseigne ou le concept du magasin*. Certains points de vente ont un fort pouvoir d'attraction, comme Ikea qui est susceptible de faire venir des clients très éloignés, alors que d'autres ont un pouvoir d'attraction beaucoup plus faible et vont profiter essentiellement du trafic sur place (par exemple une boutique dans un centre commercial).
- *Les voies de circulation ou à l'inverse les barrières physiques*, qui font que des espaces relativement éloignés peuvent participer à la même zone, alors que des espaces plus proches, mais d'un accès plus difficile, n'y participeront pas (le temps de déplacement maximum nécessaire à la clientèle pour accéder au magasin est du reste le critère qu'utilise le Conseil d'État pour trancher les questions de réglementation des zones de chalandise)[1]. La présence ou non

1. Conseil d'État, arrêts « Société Jesda » et « Société Bicomuret » du 10 novembre 2004.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

MINI CAS

La théâtralisation du point de vente : Abercrombie & Fitch



© Northfoto - Shutterstock.com

Fondée en 1892, Abercrombie & Fitch (A & F) est une enseigne qui a connu de multiples transformations et qui a fait faillite, avant d'être reprise par le groupe Limited Brands (Victoria's Secret) en 1988. Très loin de l'histoire et du positionnement de l'enseigne, A & F est transformé en une chaîne de vente de vêtements casual et sportswear qui vise les adolescents et jeunes adultes. Toute la stratégie de l'enseigne a consisté à se différencier par la marque et le concept, résumé par son slogan : « *All about sex* ».

Trois leviers sont particulièrement utilisés (nous reprenons ici une étude ethnographique amusante et stimulante de J-F Lemoine et O. Badot)[1].

• La ritualisation du parcours-client

Les points de vente sont difficilement visibles de l'extérieur (pas d'enseigne, pas d'ouverture sur l'extérieur), l'entrée se fait par un sas imprégné d'une odeur très forte et sucrée et où se trouve un homme-objet bodybuildé, torse nu et aguicheur (avec lequel la photo est de rigueur), l'obscurité règne ce qui rend difficile de se repérer.

• L'exacerbation des simulations sensorielles

On y découvre « fragrance entêtante, musique techno extrêmement forte, quasi-obscurité et micro-éclairage concentré sur certains produits, sollicitations tactiles *via* les matières des vêtements, du mobilier et des corps », selon les auteurs de l'étude.

• La redéfinition du personnel en contact

Celui-ci est moins là pour vendre que pour faire vivre le concept, servir de support d'identification aux visiteurs et créer une atmosphère désinhibante. Ils sont jeunes, hommes ou femmes de 18 à 25 ans, beaux, lascifs (à l'égard des clients ou entre eux). Cette politique de recrutement des vendeurs a fait l'objet de nombreuses attaques – polémiques ou judiciaires – arguant de pratiques discriminantes à l'égard de minorités visibles, de personnes handicapées, de personnes d'âge mûr… Quant au PDG de l'entreprise, Mike Jeffries, il déclarait déjà dans une interview en 2006 : «… nous recrutons des gens au physique attractif dans nos magasins. Parce que les gens beaux attirent les gens beaux et on veut vendre à des gens beaux et cool. On ne vend à personne d'autre… » (*sic*).

La théâtralisation du point de vente ne suffit pas pour assurer le succès d'une enseigne sur le long terme. Après avoir connu une importante croissance (le chiffre d'affaires a augmenté de 53 % entre 2010 et 2013), les résultats de l'entreprise ont connu une chute libre. Entre 2013 et 2016, Abercrombie & Fitch a fermé près de 300 magasins (l'enseigne en comptait un peu plus de 1 000 dans le monde en 2013), et son chiffre d'affaires a diminué de 22 %, à 3,5 milliards de dollars. Son résultat net, quant à lui, a diminué de 85 % en trois ans.

Les clients reprochent à la marque le manque de renouvellement de ses collections, les prix de ses articles jugés trop élevés, et ses scandales répétés (notamment le retrait des grandes tailles dans les rayons femme de ses magasins aux États-Unis, qui a provoqué un tollé sur les réseaux sociaux).

1. Jean-François Lemoine et Olivier Badot, « Gestion tribale de la marque et distribution spécialisée : le cas Abercrombie & Fitch », Cahier de recherche PRISM-Sorbonne, CR 10-06.

de parkings (et leur coût d'utilisation) détermine dans une grande mesure l'usage de la voiture et donc la zone de chalandise.

- *L'attractivité de l'ensemble auquel appartient le point de vente*. On sait qu'un hypermarché performant attire la clientèle dans un centre commercial, ce qui profite à l'ensemble des points de vente. Un centre-ville rénové et la présence de lieux publics drainent également un passage favorable à la boutique…
- *La concurrence*, qui peut détourner une partie de la clientèle potentielle, ou inversement, qui peut favoriser l'attractivité d'un lieu en s'y concentrant et en attirant les clients par la diversité et la facilité de comparaison des offres.

Exemples

- La rue de Rome à Paris est connue pour la concentration de ses luthiers, Pigalle pour les vendeurs de guitares, la rue Sainte-Anne pour ses restaurants japonais : la concentration de points de vente aux activités identiques accroît l'attractivité de chacun.
- Quand le distributeur américain spécialiste en jouets Toys R Us s'est implanté en France, il l'a fait systématiquement à côté des grands hypers pour favoriser la comparaison de leurs offres, avec le prix et l'assortiment de ses grandes surfaces spécialisées, et détourner ainsi une partie de leur clientèle.

Une fois délimitée, on évaluera la zone de chalandise en identifiant dans un premier temps son potentiel total, puis en segmentant la population pour ne retenir que les clients que vise l'enseigne et, enfin, en faisant une hypothèse de parts de marché sur ce segment.

Le *géomarketing* permet de recueillir des données statistiques sur la population qui vit à proximité d'une implantation et de définir le potentiel total. On utilisera les bases de données de l'Insee afin d'analyser la composition de la population (type de ménages, type de logements, revenus…) et ses dépenses[1]. Il ne faudra pas oublier d'inclure des données sur l'activité économique de la zone, comme des bureaux, qui peuvent avoir un impact important sur la fréquentation.

De façon plus étroite, un indicateur intéressant est la mesure du trafic de passants. Dans une rue de centre-ville, on comptera le nombre de passants aux différents moments de la journée. On procède de la même façon en mesurant le trafic d'un centre commercial (qui dispose de ses propres études).

À l'échelle d'un point de vente, les périodes d'affluence sont des données essentielles. En s'appuyant sur les données de géolocalisation de ses utilisateurs[2], Google fournit, dans son application Maps et dans son moteur de recherche :

- des statistiques concernant la fréquentation d'un point de vente (par tranche d'une heure et pour tous les jours de la semaine) ;
- un niveau de fréquentation « en direct » relatif aux visites d'un point de vente ;
- la durée moyenne des visites dans les points de vente.

1. http://creation-entreprise.insee.fr.
2. Données cumulées et rendues anonymes des utilisateurs qui ont activé l'historique des positions Google.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

2° Deux types d'implantation

En étant loin d'être exhaustifs, voici deux grands types d'implantation des points de vente.

• Les magasins indépendants périurbains, de centre-ville ou de zones marchandes

En milieu semi-rural ou en zone périurbaine, beaucoup de points de vente sont isolés, à l'image par exemple des magasins de bricolage qui se trouvent dans des zones d'activité.

En milieu urbain, les magasins isolés s'appuient essentiellement sur une zone de chalandise très étroite, tels que les épiceries ou les boulangeries de quartier. Les magasins de centre-ville profitent des politiques de rénovation urbaine, qui multiplient les zones piétonnières et qui favorisent des activités de loisirs : bars, restaurants, cinéma… Il faut cependant distinguer les zones de centre-ville dédiées au commerce (zones commerciales comme par exemple les artères autour de la Place de la Comédie à Montpellier) et les zones de centre-ville où les magasins sont plus dispersés. La clientèle de centre-ville est composée des résidents du quartier, des gens qui y travaillent et, dans les zones dédiées au commerce, d'une population beaucoup plus large qui viendra en fin de journée ou le samedi pour se divertir. Ces dernières sont souvent jugées très attractives en raison de leur fort trafic. La contrepartie est le niveau de prix élevé des baux commerciaux et des loyers.

Exemple

Les Champs-Élysées, avec 100 millions de passants par an, seraient la 3e artère commerciale la plus chère du monde en 2016 (le loyer annuel moyen y est de 13 255 € le mètre carré[1]), derrière Causeway Bay à Hong Kong (27 884 € le mètre carré), et la 5e Avenue de New York (29 065 € le mètre carré). La New Bond Street à Londres et Ginza à Tokyo se hissent respectivement à la 4e et à la 5e place du classement.

• Les centres commerciaux

Les centres commerciaux sont un regroupement de points de vente dans un même lieu, qui est conçu, développé, détenu et promu comme une seule entité.

Leur origine est fort ancienne, puisqu'on peut les rattacher aux bazars des pays du sud de la Méditerranée et plus récemment aux passages couverts qui ont connu beaucoup de succès dans le centre-ville des capitales européennes au XIXe siècle. Leur forme moderne (les *malls*) a été créée dans les années 1950 aux États-Unis par l'architecte d'origine viennoise, Victor Gruen. Il est à l'origine de tous les fondamentaux du centre commercial : grands parkings, zones commerciales piétonnes à l'air libre, puis encloses, accès direct au rez-de-chaussée ou au premier étage, ouvertures intérieures permettant de voir les boutiques des différents étages, etc. Le premier centre commercial français, Parly 2, fut ouvert en 1969 en banlieue parisienne.

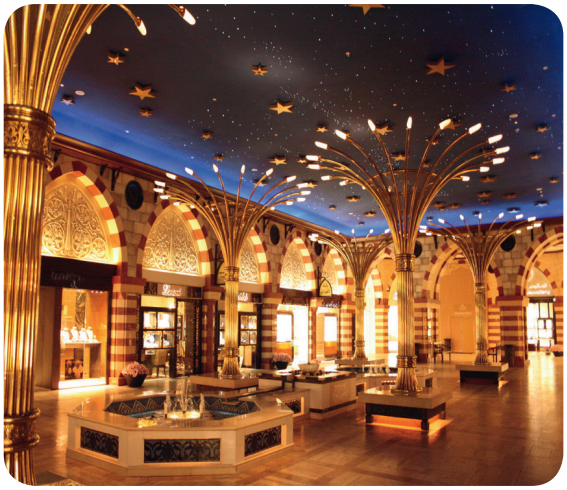
Les centres commerciaux réunissent des boutiques et généralement des grandes surfaces alimentaires (hypermarchés) ou des grandes surfaces spécialisées qui en

1. Source : Cushman & Wakefield's global flagship report, Main Streets Across The World - 2016/2017.

constituent les « locomotives ». Certains petits centres ne sont du reste que des hypermarchés flanqués d'une galerie marchande. De grandes sociétés d'exploitants-propriétaires conçoivent, commercialisent, construisent et gèrent ces centres commerciaux. Mais de nombreuses modalités sont possibles : exploitants non propriétaires, propriétaires non exploitants, regroupement de commerçants, etc.

Selon le Conseil national des centres commerciaux (CNCC), il faut réunir au moins 20 boutiques sur 5 000 m² pour justifier l'appellation de centre commercial. Le plus grand centre commercial français est celui de Belle Épine en région parisienne qui compte 140 000 m², à comparer avec le champion du monde, le *Dubai Mall* qui en affiche 800 000 !

Les centres commerciaux ne sont pas seulement variés en taille, ils le sont aussi en style. Certains sont spécialisés sur une thématique, comme Domus pour la maison, Le Louvre des antiquaires, etc.



Le Dubai Mall.

D'autres ont renouvelé le concept en adoptant le modèle des *Lifestyle Centers* américains, appelés aussi *retailparks*. Ces centres commerciaux, pour une large part à l'air libre, rassemblent boutiques, lieux de divertissement et restaurants dans un environnement plaisant avec des rues semi-couvertes, des plantations, du mobilier urbain. C'est l'ensemble de l'offre qui sert de « locomotive » et non plus une ou deux grandes enseignes. Le credo est de donner envie de venir, en assurant une très bonne expérience d'achat et une offre de loisirs. Le centre commercial devient alors une destination de divertissement pour la famille qui va y passer plusieurs heures.

Chiffres clés France

- **806** centres commerciaux[1].
- **36 000** commerces.
- **126 milliards** d'euros de chiffre d'affaires.

Exemple

- Inauguré en octobre 2015, le centre commercial à ciel ouvert Polygone Riviera situé à Cagnes-sur-Mer comptait déjà plus de 7 millions de visiteurs, un an après son ouverture. Le *Lifestyle Center* comprend 150 boutiques sur plus de 70 000 m², dont un grand magasin Printemps, un cinéma et même une boutique éphémère Tesla en 2016.

Enfin, on constate une diversification des lieux d'implantation des centres commerciaux, qui vont privilégier les endroits à fort trafic.

Exemples

- Le Carrousel du Louvre réunit une trentaine de boutiques et de nombreux restaurants qui profitent du fort trafic des visiteurs du musée parisien.
- Les Quatre Temps, situé dans le quartier d'affaires de La Défense, est le centre commercial le plus fréquenté de France avec plus de 45 millions de visiteurs par an.

Les aéroports se sont largement transformés en centres commerciaux géants, et il en va de même pour les gares.

1. Source : CNCC (Conseil National des Centres Commerciaux), 2016.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

MINI CAS

La plus vieille gare de Paris se transforme en centre commercial design

La première ligne de chemin de fer de France, inaugurée en 1837, reliant Paris à Saint-Germain, est partie de Saint-Lazare. La gare actuelle, qui a été créée en 1842 et a été transformée en 1889, desservait les stations balnéaires de la Normandie et le port du Havre d'où partaient les paquebots à destination des États-Unis. Cette gare huppée s'est progressivement transformée en « gare du quotidien », desservant les banlieues parisiennes. Elle accueille aujourd'hui 450 000 voyageurs par jour (37 millions par an), ce qui en fait la deuxième gare en Europe. Elle est desservie par 6 lignes de métro ou de RER et 27 lignes de bus (et un parking de 250 places).

En 2000, la SNCF décide de se lancer dans un projet gigantesque de rénovation de la gare pour un coût de 250 millions d'euros. Mais cela dépasse de plusieurs fois le budget de rénovation annuel de la SNCF. L'entreprise, par le biais de sa filiale Gares & Connexions, décide de financer une grande partie de cette somme par le biais d'un partenariat avec un géant des centres commerciaux, Klépierre, propriétaire de 271 centres commerciaux dans 13 pays et en gérant 335 au total.

Klépierre mit 160 millions d'euros sur la table pour bénéficier de 1 000 m^2 d'espaces commerciaux au sein de la gare pour un bail de 40 ans. Ces espaces, sous la dénomination St.-Lazare Paris, comprennent aujourd'hui trois moyennes surfaces de plus de 500 m^2 (Carrefour City, Mango, Esprit) et 80 boutiques.

Le défi pour Klépierre a été de créer une offre en adéquation avec les attentes multiples d'une clientèle diversifiée, composée de voyageurs, salariés du quartier, résidents et touristes. « Gagner du temps, se faciliter le quotidien, mêler l'utile à l'agréable ou flâner, se restaurer sur le pouce en prenant le temps d'une pause agréable » a été le concept de ce centre commercial ferroviaire.



© SNCF/AREP, photographe : M. Vigneau.

L'entreprise a donc soigneusement sélectionné les enseignes, en mêlant l'alimentation, la restauration, la mode, la culture, les loisirs, les cadeaux, la beauté, la santé, les services. Elle a aussi privilégié des nouveautés avec Muji to Go de l'enseigne japonaise, le bijoutier danois Pandora, le chausseur espagnol Marypaz, le drugstore néerlandais Hema, etc. Le parvis de la gare accueille régulièrement des boutiques éphémères (ou *pop up stores*), le temps de quelques jours ou mois.

La rénovation de la gare Saint Lazare s'est achevée en mars 2012. Le chiffre d'affaires attendu est de 100 millions d'euros en 2014, soit le double d'un centre commercial équivalent en surface.

c. Le choix de l'assortiment, du niveau de prix et des marques

Les points de vente diffèrent dans le type d'assortiment qu'ils proposent, c'est ce qu'on appelle l'offre commerciale. Chaque format de distribution est un arbitrage entre la profondeur et la largeur de la gamme (voir section 2, paragraphe 2 de ce chapitre), mais au sein du format, la gamme choisie peut être de nature très différente.

Elle doit être cohérente avec le concept de l'enseigne, correspondre aux attentes des segments de clientèle visés, s'inscrire dans une fourchette de prix qui est celle de l'enseigne, se distinguer entre un cœur de gamme et une offre périphérique.

Exemple

- Un Monop' situé au centre de Paris va proposer un large assortiment de plats préparés (sandwichs, salades, plats cuisinés à réchauffer, etc.), de canettes de boissons fraîches, de desserts individuels pour la clientèle de bureau qui viendra se servir à midi. Pour la clientèle résidente de centre-ville, Monop' proposera des marques plutôt haut de gamme, voire *bobo* (Les 2 vaches, Michel & Augustin, Innocent, produits bio…). Ce type d'assortiment, au niveau de prix élevé, serait une garantie d'échec pour une autre clientèle.

Cet assortiment doit bien entendu répondre à des conditions strictes d'efficacité et de rentabilité (voir la figure 7.4).

Dans la grande distribution, une répartition entre marques nationales, marques de distributeur et marques premier prix est classique, mais les arbitrages sont différents entre formats et enseignes. La grande distribution – particulièrement la grande distribution alimentaire – segmente en effet son offre en trois grands niveaux (gamme ternaire).

1° La ou les marques nationales leaders

Le distributeur (hyper ou super) commence à construire son assortiment autour d'une ou de plusieurs grandes marques nationales détenant chacune une part de marché importante. S'il existe une marque nationale très dominante, elle sera parfois la seule référencée, mais le plus souvent on lui adjoindra un « challenger » ; s'il existe plusieurs co-leaders à peu près à égalité, ils seront parfois tous présents dans l'assortiment.

Exemple

- Dans le secteur des eaux minérales plates, la plupart des distributeurs référencent au minimum les quatre grandes marques nationales : Evian, Vittel, Contrex et Volvic.

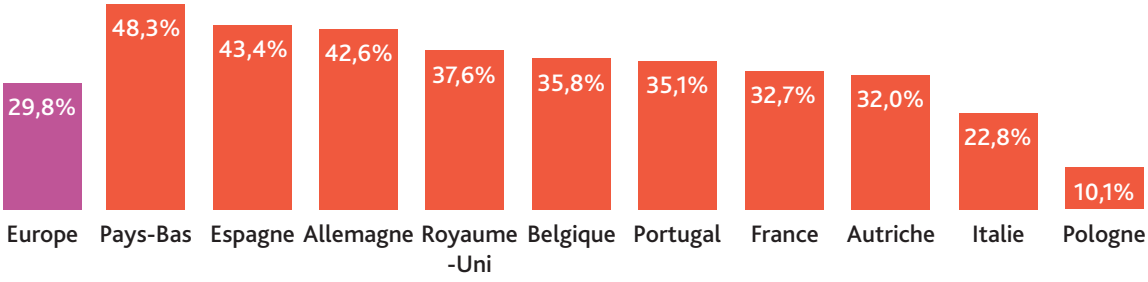
2° Une marque de distributeur (MDD) à prix moyen

Le deuxième pôle de l'assortiment est souvent constitué par une marque de distributeur (MDD) d'un niveau de qualité comparable à celui des marques nationales, et d'un prix inférieur d'environ 15 % à 20 % à celles-ci. Cette marque de distributeur peut être une « marque d'enseigne » (par exemple, la marque Monoprix) ou une « contremarque » exclusive de l'enseigne (par exemple, la marque Repère de Leclerc ou la marque Reflets de France de Carrefour). Comme c'est sur cette marque que le distributeur réalise généralement la marge unitaire la plus élevée, il aura tendance à la privilégier en lui accordant un linéaire étendu et bien placé. En France, les MDD

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

représentent entre 32 % et 36 % de parts de marché dans la grande distribution alimentaire selon les études, loin derrière de nombreux autres pays. Cependant, le hard discount s'appuyant presque exclusivement sur les MDD, les autres formats de distribution tendent pour se différencier à privilégier des gammes ternaires en laissant une vraie place aux marques nationales.

Figure 7.5 Les parts de marché des marques de distributeur en Europe (volume) en 2016 sur les produits de grande consommation



Source : Nielsen.

3° Un premier prix

Enfin, le troisième pôle habituel de l'assortiment des grands distributeurs est constitué par des produits de qualité moyenne ou inférieure et de prix très bas : de l'ordre de 35 % à 50 % moins chers que les grandes marques nationales. Il peut s'agir d'une contremarque exclusive du distributeur ou d'un produit sans marque.

d. Le choix du niveau de service et de personnel

Un distributeur peut développer plus ou moins la « fonction service » qui est celle de la distribution. Ces services associés peuvent être de nature différente :

- accueil des clients ;
- prise en charge (parking, enfants…) ;
- information sur l'offre ;
- conseil à l'achat ;
- traitement des cas particuliers ;
- prise de commande ;
- paiement ;
- livraison ;
- maintenance ;
- traitement des réclamations ;
- programmes de fidélisation.

Dans la distribution physique, il existe souvent un lien direct entre le niveau de service et le niveau de prix, pas seulement parce qu'on attend d'une grande enseigne, d'une grande marque, d'une offre commerciale au prix élevé un niveau minimum de service, mais aussi parce que le service entraîne des frais, notamment de personnel, qui pèsent sur le résultat d'exploitation. Dans le modèle présenté dans la

figure 7.4, la politique de service affecte le taux de charge d'exploitation. On comprend dès lors qu'un hard discounter va réduire au maximum le niveau de service alors que le point de vente d'une grande marque va pousser les services et justifier un prix premium.

Ce postulat n'est pas vrai sur le canal digital. Le succès d'Amazon repose notamment sur son niveau de service premium, alors que le géant du e-commerce n'applique pas des tarifs premium !

Exemples

- Sephora est un concept de distribution qui se caractérise par une offre extrêmement large et un niveau élevé de services, rendu par des effectifs en point de vente importants.
- Apple a marqué le secteur de la distribution avec le lancement des Apple Store en 2001, des magasins de très grande dimension vendant un assortiment de produits très étroit. Les magasins Apple sont des magasins de service, où le client peut voir les produits, les utiliser, se former, demander des conseils, se faire aider ou faire réparer les produits (Genius Bar), le tout sans pression commerciale. Les vendeurs, appelés « genius » ne sont pas formés pour pousser la vente, mais pour être de véritables conseillers, sélectionnés sur leur expertise.

e. La politique de communication

La distribution est le premier secteur annonceur avec 4 milliards d'euros d'investissement (soit 14 % des 28,4 milliards d'euros de dépenses publicitaires brutes)[1]. En 2016, Lidl est devenu le 2ème annonceur en France, tous secteurs confondus, avec 415 millions d'euros de dépenses (soit 39 % de plus qu'en 2015), passant devant son concurrent Leclerc, 4ème annonceur avec 324 millions d'euros de dépenses)[2].

La communication de marque (ayant pour objectif d'établir ou faire évoluer l'image d'une marque, également appelée communication d'enseigne ou communication d'image) et la communication de vente (ayant pour objectif d'augmenter les ventes d'un produit ou d'un service) sont deux formes de la communication globale d'une entreprise. Les chapitres 8 (Les fondamentaux de la communication) et 9 (Publicité, promotion des ventes et marketing direct) traitent en détail ce sujet.

On relèvera cependant quelques spécificités de la communication des distributeurs.

1° Chez un distributeur, tout communique

Le produit lui-même – c'est-à-dire le point de vente – communique. Son identité graphique, le design, l'atmosphère, l'expérience du client, les produits vendus et le personnel sont la source première de communication de l'entreprise parce que le client est « dans l'usine », il est au cœur de la production. Une entreprise comme Zara a choisi de ne pas communiquer par la publicité mais uniquement par son offre et ses magasins.

1. Source : Kantar Media, 2015.
2. En 2016, le premier annonceur tous secteurs confondus était le constructeur automobile Renault, avec 465 millions d'euros investis dans la publicité.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

2° La communication du positionnement prix est souvent importante dans la distribution

Elle est particulièrement déterminante pour la grande distribution alimentaire car une image prix élevée fait perdre des parts de marché. Mais dans le même temps, pour se différencier, les enseignes doivent mettre en avant d'autres atouts et d'autres bénéfices clients. Il est souvent délicat de trouver le bon arbitrage entre ces deux exigences, à l'image de la communication de Carrefour : « Les prix bas. La confiance en plus ».

Dans la grande distribution alimentaire, la communication du positionnement prix est à la fois de la communication de marque, et de la communication de vente.

Exemples

- Dans ses publicités TV, Leclerc communique autour de son application « Qui est le moins cher », permettant de comparer les prix pratiqués par la grande distribution sur une sélection de produits, en mettant en avant des comparaisons dans des zones géographiques précises (exemple : « à Chambéry […] Leclerc est moins cher que Carrefour et Super U »).
- Quant à Carrefour, sa campagne « Garantie prix le plus bas » a pour objectif d'améliorer son image prix *vs* ses concurrents, et met en avant des familles de produits (comme le multimédia et l'électroménager).

3° Le marketing direct est abondamment utilisé

Le marketing direct désigne les communications adressées directement à leur cible, par voie postale ou par e-mail.

Dans la distribution, sa forme la plus courante est l'ISA (imprimés sans adresse) largement financés par les marques. L'ISA est toutefois de plus en plus critiqué en raison de la saturation du public et de son impact environnemental. Le Ministère de l'Environnement, de l'Énergie et de la Mer a mis en place l'autocollant « Stop Pub », à apposer sur les boîtes aux lettres pour ne plus recevoir d'imprimés commerciaux.

La communication par Internet des distributeurs physiques, qui reste assez secondaire jusqu'à récemment, tend à croître progressivement avec le développement des capacités de ciblage géolocalisé permises avec l'essor du mobile et du *drive-to-store* notamment.

3 Le merchandising

Le merchandising est un élément clé du marketing opérationnel du distributeur.

On appelle merchandising l'ensemble des méthodes et des techniques de présentation et de mise en valeur des produits dans les lieux de vente afin de faciliter l'écoulement des premiers et la rentabilité des seconds.

Pour un distributeur, le merchandising vise à optimiser la rentabilité du mètre linéaire de ses magasins en privilégiant souvent la vente des produits qui lui assureront une forte *marge brute*, ou qui, par une *rotation rapide des stocks*, lui permettront de réduire ses coûts financiers, tout en apportant le maximum de satisfaction à ses clients.

Les politiques de merchandising des distributeurs se fondent sur le recueil et l'exploitation d'une grande variété de données concernant la fréquentation du point de vente et de chaque rayon, afin d'organiser et optimiser l'organisation de l'offre dans les linéaires et les modes d'implantation des produits.

a. La fréquentation du point de vente et de chaque rayon

On mesure plusieurs indicateurs dans l'analyse de la fréquentation d'un point de vente, et de chacun de ses rayons.

- *Le trafic* (nombre d'entrées par jour, par heure…), mesuré à l'échelle du point de vente et de chaque rayon. On appelle *zone chaude* la partie du magasin la plus fréquentée (c'est souvent la première moitié de la surface de vente), *zone froide*, la moins fréquentée. Par exemple, le rayon lait est fréquenté hebdomadairement par 97 % des clients d'un point de vente alimentaire.
- *Les achats* réalisés par les clients, analysés en exploitant les tickets de caisse notamment. On mesure ainsi, pour chaque rayon, le nombre d'acheteurs, la valeur moyenne des dépenses par acheteur, et on en déduit le taux de conversion du rayon.
- *Le profil des acheteurs*, établi par enquêtes et à partir des données qui peuvent être recueillies à l'occasion du passage en caisse (on peut demander le code postal pour savoir d'où vient l'acheteur et établir ainsi la zone de chalandise du point de vente), de la participation à une action promotionnelle (par exemple, inscription à un jeu), ou à un programme de fidélisation (par exemple, établissement d'une carte de fidélité).
- On mesure la *durée moyenne de visite* d'un point de vente et le temps passé dans les rayons les plus importants.
- *La fréquence de visite* d'un point de vente, qui varie beaucoup selon la nature du point de vente (un peu plus d'une fois par semaine en moyenne pour un hard discounter, tous les jours pour une boulangerie…) et selon la facilité d'accès au point de vente.
- *La circulation dans le point de vente*, déterminée par le plan d'implantation des rayons, la densité de la surface consacrée à l'exposition par rapport à la surface de vente (surface accessible aux clients), la largeur des allées, la disposition des produits hors rayons qui gênent la circulation mais arrêtent l'attention des chalands[1]. Le COS (coefficient d'occupation des sols) mesure la densité de l'offre au sein d'un point de vente[2].

$$\text{COS} = \frac{\text{Linéaire au sol}}{\text{Surface de vente}}$$

La surface de vente correspond à la surface accessible aux clients y compris l'espace des caisses de sortie. Plus la surface de vente est importante, plus le COS est faible. Ainsi, pour un point de vente de 100 à 400 m², le COS est généralement compris entre 35 et 40 alors que pour une surface de vente de plus de 2 500 m², il va de 25 à 30.

1. *Stoppers*, îlots, palettes de produits dans les allées, etc.
2. Source : Dominique Mouton et Gaudérique Paris, *Pratique du merchandising*, Dunod, 3e édition, 2012. Le lecteur qui souhaite approfondir le sujet consultera avec intérêt cet ouvrage écrit par des professionnels du merchandising auquel cette section fait souvent référence.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

b. La description du linéaire de vente

Dans les magasins en libre-service, la plupart des produits de grande consommation sont placés dans des meubles de vente appelés *gondoles*, comportant plusieurs niveaux (ou étagères). Dans les hypermarchés, par exemple, les gondoles ont généralement une hauteur de 1,80 m et comportent trois, quatre ou cinq étagères.

Le linéaire au sol est la longueur totale (en mètres) des consoles d'un magasin, ou de la partie des consoles attribuée à une catégorie de produits ou à un produit particulier.

Le linéaire développé est la longueur totale des étagères correspondantes.

Exemple

- Si, dans un hyper, le thé occupe le quart d'une gondole de huit mètres de long sur cinq niveaux, on dira que le linéaire au sol qui lui est attribué est de deux mètres, et que son linéaire développé est de : 2 × 5 = 10 mètres.

On utilise aussi comme unité de mesure du linéaire attribué à un produit le *facing*.

Le *facing* est le nombre d'unités du produit considéré pouvant être présentées de face au sein d'un espace de vente défini.

Exemple

- Si, dans la console attribuée au thé, la marque Lipton occupe, sur trois étagères superposées, un espace permettant de ranger, côte à côte et de face, quatre boîtes (ou paquets), on dira qu'elle dispose de : 3 × 4 = 12 facings.

- À supposer que la boîte de thé Lipton mesure 15 cm de large, son linéaire développé sera de : 12 × 0,15 = 1,80 mètre.

Le linéaire de vente attribué à un produit joue un double rôle.

- *Le linéaire de vente a un rôle de stockage.* La quantité d'un produit qui peut être stockée dans un rayon est proportionnelle au linéaire qui lui est attribué. Il en résulte que, plus le linéaire attribué à un produit est important, moins grands sont les risques de *rupture de stock* entre deux opérations de réapprovisionnement (ou remplissage des rayons). En d'autres termes, si un produit ne dispose pas d'un linéaire suffisant par rapport à ses ventes, ou bien il sera fréquemment en rupture de stock, ou bien il devra faire l'objet de réapprovisionnements fréquents à partir des réserves ou des entrepôts du magasin.
- *Le linéaire de vente a un rôle d'attraction visuelle et d'incitation à l'achat.* La longueur du linéaire développé attribuée à un produit exerce une forte influence sur l'attractivité visuelle et commerciale de ce produit. Plus la surface de vente occupée par un produit est grande, plus il a de chances d'être vu et identifié par le client qui passe devant le rayon. On estime, à cet égard, que le linéaire minimum pour qu'un produit ait des chances d'être vu est de 50 cm dans un hyper et de 25 cm dans un super. C'est le *seuil de visibilité*.

La méthode d'allocation du linéaire le plus souvent pratiquée par les distributeurs consiste à procéder périodiquement à des modifications de la répartition existante, et à observer les effets de ces modifications sur les ventes des produits concernés.

Une deuxième méthode consiste à utiliser des modèles informatiques dits d'« optimisation du linéaire ». Les modèles les plus utilisés sont ceux des spécialistes de

panels comme Spaceman de Nielsen ou de JDA Software, un des leaders mondiaux de logiciels et de services dédiés à la distribution qui propose Intactix, une suite de logiciels de merchandising. De nombreuses sociétés ont développé des logiciels très spécialisés, par exemple pour faire des relevés de rayons ou pour automatiser le réassortiment.

De nombreuses études indiquent que la présentation massive d'un produit, grâce à un linéaire important, inspire aux clients une certaine confiance dans ce produit, en leur faisant penser « qu'il se vend bien ».

c. Les modes d'implantation des produits

1° L'implantation des produits et des références dans un rayon

On peut organiser les rayons par variété. Par exemple, le rayon confiture peut regrouper les références fraise, les références abricot (ces deux variétés font 60 % des ventes), les autres fruits et mélanges de fruits, les présenter verticalement ou horizontalement, associer pour chaque fruit les confitures traditionnelles et les confitures allégées ou à l'inverse distinguer ces deux types de produits.

On peut opter pour une présentation par marque en regroupant toutes les variétés de la même marque.

On peut aussi organiser le rayon en fonction des prix : premiers prix, marques de distributeur (MDD), marques grand public et haut de gamme.

Enfin, un mode d'organisation classique consiste à « pousser » les produits à forte marge en les mettant à hauteur de regard et de main, à mettre les produits à forte rotation juste au-dessus et en dessous de ce niveau et à mettre les autres en haut de rayon ou en bas de rayon.

2° La création d'univers par le *category management*

Le *category management* est un mode d'organisation des distributeurs consistant à organiser l'assortiment en fonction d'univers de produits (tels que perçus par les clients), plutôt que de catégories de produits et à confier à une même personne l'ensemble des responsabilités stratégiques relatives à cet univers (assortiment, achats, méthodes de vente et de merchandising).

Exemples

- Au lieu de mettre les laits pour bébés dans le rayon lait, les couches-culottes dans le rayon hygiène avec le papier toilette, les crèmes solaires pour bébé dans le rayon dermatologie, etc., on réunit les produits bébé dans un espace bébé.
- Zara organise ses rayons non pas en isolant des types de vêtements (chemises, pantalons, pulls, etc.), mais en créant des univers, souvent par couleur, où les produits sont coordonnés (chemises qui vont avec des pantalons qui vont avec des pulls, etc.).

Initiée aux États-Unis par le leader de la grande distribution, la société Wal-Mart, l'idée du category management s'est traduite par de nouveaux modes d'organisation chez les distributeurs avec, comme conséquence, des modes d'organisation symétriques chez les producteurs. Chez les distributeurs, cela consiste à regrouper, sous l'autorité d'une seule personne assistée d'une équipe, l'ensemble des fonctions marketing pour chaque catégorie de produits vendus. Le responsable marketing de

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

la famille de produits considérée, appelé *category manager*, s'occupe non seulement des achats (et notamment des négociations avec les producteurs), mais aussi de la définition des assortiments des magasins et des méthodes de vente et de merchandising. Il exerce, pour les produits dont il est responsable, une autorité hiérarchique sur les acheteurs de la centrale et une autorité fonctionnelle sur les directeurs de magasins et leurs collaborateurs.

FOCUS

Le trade marketing

Dans son principe, le *trade marketing* consiste à rechercher des domaines dans lesquels les intérêts d'un producteur et d'un distributeur ne sont pas antagonistes mais au contraire convergents, et à mener en commun des actions qui servent à la fois les intérêts de l'un et de l'autre. Alors que, dans une négociation tarifaire classique, ce que gagne l'un est perdu par l'autre, dans une opération de trade marketing, au contraire, les deux partenaires peuvent être simultanément gagnants (*gagnant-gagnant*). Les principaux domaines dans lesquels se développe le *trade marketing* sont les suivants.

1. L'organisation logistique

Par un échange d'informations et une harmonisation de leurs systèmes de transport, de stockage et même parfois de gestion informatique, un producteur et un distributeur peuvent réaliser conjointement des économies importantes en matière de logistique, notamment en pratiquant des politiques de « flux ».

2. La coopération en matière de merchandising

Un grand producteur national, grâce aux études de marché dont il dispose – notamment en ce qui concerne les comportements et attitudes des consommateurs –, peut aider efficacement ses clients distributeurs à tirer le meilleur parti de leur linéaire par un bon merchandising.

3. Les opérations promotionnelles conjointes

De plus en plus fréquemment, on voit un producteur et une enseigne de distribution s'associer pour mener ponctuellement une opération promotionnelle spécifique susceptible d'avoir des effets positifs pour chacun des deux partenaires.

4 La mesure des performances

a. Performance commerciale

La performance commerciale d'un point de vente est sa capacité à générer du chiffre d'affaires. On rappelle que le chiffre d'affaires est le produit de la fréquentation, du taux de conversion et du panier moyen. On évalue la performance commerciale d'un point de vente en analysant différents indicateurs comme le taux de capture, le taux de conversion des visiteurs en acheteurs, le panier moyen, l'indice de vente...

1° Taux de capture

Le calcul du taux de capture permet d'évaluer la capacité d'un point de vente à capter le flux de passants devant sa vitrine.

$$\text{Taux de capture} = \frac{\text{Nombre de visiteurs dans le point de vente}}{\text{Flux de passants devant le point de vente}}$$

2° Taux de conversion, ou taux de transformation

Le taux de conversion mesure la capacité d'un point de vente à vendre des produits ou services à ses visiteurs. On le calcule en divisant, sur une période donnée, le nombre d'acheteurs par le nombre de visiteurs.

$$\text{Taux de conversion} = \frac{\text{Nombre d'acheteurs}}{\text{Nombre de visiteurs}}$$

On mesure souvent le taux de conversion à l'échelle d'un point de vente mais il peut être très utile de l'analyser à l'échelle d'un rayon, ce qui est plus complexe. Dans un hypermarché, le taux de conversion est pratiquement égal à 100 %. Il varie toutefois fortement selon les rayons : très élevé pour le rayon frais, beaucoup plus faible pour le rayon multimédia.

Une fréquentation élevée associée à un taux de transformation faible indique que le magasin ou le rayon sont devenus un *showroom*. On vient s'informer et on va acheter ailleurs. Il est impératif de comprendre où et pourquoi : va-t-on ailleurs en raison du prix, du service, de ruptures de stocks fréquentes, de l'organisation des rayons… ?

3° Panier moyen ou ticket moyen

Le panier moyen est le total du chiffre d'affaires divisé par le nombre d'acheteurs. L'analyse de cette donnée et de son évolution, permet d'évaluer la capacité d'un distributeur de vendre des produits plus onéreux ou en plus grande quantité.

On évalue le panier moyen sur une période de référence (sur l'année, selon les saisons, selon les jours de la semaine) pour l'ensemble d'un magasin, pour un rayon, pour un produit, pour une marque. On peut également comparer le panier moyen hors et pendant les périodes de promotion.

$$\text{Panier moyen} = \frac{\text{CA}}{\text{Nombre d'acheteurs}}$$

Le panier moyen est également le produit de deux autres indicateurs, l'indice de vente et le prix moyen.

L'indice de vente correspond au nombre moyen de produits vendus par client.

$$\text{Indice de vente} = \frac{\text{Nombre total de produits vendus}}{\text{Nombre d'acheteurs}}$$

Le prix moyen est le total du chiffre d'affaires divisé par le nombre total de produits vendus.

$$\text{Prix moyen} = \frac{\text{CA}}{\text{Nombre total de produits vendus}}$$

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

L'analyse de ces variables complète celle du panier moyen en répondant à la question suivante : la hausse (ou la baisse) du panier moyen s'explique-t-elle par le fait que les clients achètent plus de produits (respectivement moins de produits), ou des produits plus chers (respectivement moins chers) ?

b. Performance opérationnelle

La performance opérationnelle exprime l'efficacité avec laquelle un point de vente est géré. Lorsqu'on souhaite évaluer la performance opérationnelle d'un point de vente, on se pose les questions suivantes : l'organisation des rayons est-elle optimisée ? les rayons sont-ils correctement approvisionnés ? les stocks sont-ils bien gérés ? Plusieurs indicateurs peuvent être étudiés comme par exemple le rendement d'un point de vente ou au linéaire, la rentabilité au linéaire, le taux de rupture, la rotation du stock…

1° Rendement d'un point de vente

C'est une appellation inadéquate car elle pourrait laisser penser que l'on mesure la rentabilité alors qu'il s'agit du chiffre d'affaires. On le calcule sur une période de référence, généralement l'année.

Le rendement d'un point de vente est égal à son chiffre d'affaires rapporté à la surface de vente en m².

$$\text{Rendement d'un point de vente} = \text{Rendement au m}^2 = \frac{\text{CA}}{\text{Surface de vente en m}^2}$$

On peut également mesurer le rendement au linéaire, correspondant au chiffre d'affaires rapporté au linéaire au sol.

$$\text{Rendement au linéaire} = \frac{\text{CA}}{\text{Linéaire au sol}}$$

2° Rentabilité au linéaire

La rentabilité au linéaire est la marge brute rapportée au linéaire au sol.

$$\text{Rentabilité au linéaire} = \frac{\text{Marge brute}}{\text{Linéaire au sol}}$$

3° Le taux de rupture et le taux de service

Le taux de rupture correspond à la fréquence à laquelle une référence s'est trouvée absente du rayon en raison d'une rupture de stock ou d'un approvisionnement défectueux du rayon.

Le taux de service est l'inverse du taux de rupture.

FOCUS

Vers un pilotage prospectif et intelligent

L'accès à des données plus riches, plus granulaires et la capacité croissante des enseignes à exploiter ces données conduisent à une évolution de la mesure de la performance.

Peu à peu, le pilotage économique est amené à devenir prédictif. Très souvent encore, les analyses de performance reposent sur une comparaison avec l'historique – on parle d'analyses *like for like*, c'est-à-dire à périmètre comparable, en neutralisant l'impact des ouvertures et fermetures de magasins.

Demain, les enseignes sauront définir, à partir d'algorithmes, des potentiels de vente par typologie de magasins ou de rayons. Ces typologies seront obtenues en croisant plusieurs types d'informations : le comportement d'achat des clients, leur profil socio-démographique, l'historique des ventes du magasin, ou encore son environnement concurrentiel.

Par ailleurs, un meilleur *profiling* client et une segmentation plus fine du réseau de magasins apporteront aussi davantage de finesse d'analyse : par exemple, les prévisions de vente concernant des lancements de nouveaux produits, des opérations commerciales, ou pour anticiper l'impact du réagencement d'un magasin seront plus précises et contribueront à améliorer la qualité d'exécution des actions, et donc la performance économique.

En conclusion, les enseignes disposent de plus en plus d'indicateurs, ce qui leur permet, en théorie, d'être plus précises dans les prévisions. Toutefois, encore faut-il collecter les bonnes informations, choisir les bons indicateurs (ne pas se noyer dans la masse d'informations, faire émerger les variables vraiment discriminantes), bien paramétrer les outils, et s'assurer que ces nouvelles clés de lecture de l'activité marchande soient comprises et adoptées par les opérationnels.

La transition sera donc progressive.

Ce focus a été rédigé par Frédéric Boublil, consultant spécialiste du retail.
© Boublil Conseil

5 La digitalisation des points de vente

La digitalisation des points de vente, également appelée *digital in-store* par les Anglo-Saxons, consiste à déployer des technologies au sein des points de vente physiques. Lorsque les technologies utilisées font appel à Internet, on parle de « magasins connectés ». Pour un distributeur, les enjeux de la digitalisation des points de vente sont nombreux : augmenter la fréquentation de ses magasins, accroître les ventes, augmenter la satisfaction, améliorer la connaissance client, réaliser des gains de productivité, améliorer son image de marque et différencier son enseigne…

a. La fluidification du parcours client

De nombreuses technologies permettent de guider les clients dans la recherche de produits, de faciliter les interactions avec le personnel de vente ou de simplifier le paiement. L'un des principaux bénéfices recherchés est le gain de temps pour les clients, car l'attente est aujourd'hui l'un des principaux facteurs d'insatisfaction dans les points de vente.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

1° Guider les clients dans la recherche de produits

Pour guider les clients, les solutions les plus couramment déployées par les distributeurs sont les applications mobiles ou les bornes installées au sein du point de vente. Elles s'avèrent particulièrement utiles lorsque la surface du magasin est importante et les références nombreuses.

Exemples



Magasin Carrefour de Villeneuve-la-Garenne.

- Dans l'hypermarché connecté Carrefour de Villeneuve-La-Garenne, qui s'étend sur plus de 11 000 m² et compte près de 55 000 références, les clients peuvent utiliser l'application mobile « C-où » afin d'être guidés vers l'emplacement d'un produit. L'application mobile géolocalise les produits grâce aux étiquettes NFC situées dans les linéaires. Des relais ont été installés afin d'augmenter la portée de ces étiquettes. Lorsqu'une liste de courses a été pré-enregistrée dans l'application, un parcours optimisé depuis l'entrée de l'hypermarché jusqu'à la caisse est proposé au client.
- Dans les magasins Ikea, les clients découvrent sur le parcours des répliques d'intérieurs mettant en scène les produits vendus par l'enseigne. Chaque produit présenté est doté d'une étiquette sur laquelle un QR code est imprimé. En scannant les QR code avec leur smartphone sur l'application *Ikea Store*, les clients peuvent consulter les caractéristiques détaillées des produits et constituer leur liste d'achats au fur et à mesure de leur visite. L'emplacement des produits dans la zone libre-service, située à la fin du parcours, est affiché dans l'application.

2° Fournir des informations détaillées sur l'offre

L'un des premiers services attendus par les clients est la mise à disposition d'informations détaillées sur l'offre. Ces informations peuvent être consultées sur des tablettes en libre-service par exemple, comme dans les concessions automobiles, où les clients peuvent découvrir les options disponibles pour un modèle de véhicule et consulter leur prix.

Les distributeurs peuvent également installer des étiquettes connectées à scanner. Il suffit alors de passer le smartphone à proximité d'une étiquette connectée dans le point de vente, à condition d'avoir téléchargé l'application mobile du distributeur !

3° Faciliter les interactions avec le personnel en point de vente

Les distributeurs peuvent mettre en place, au sein du point de vente, des bornes de prise de rendez-vous avec un conseiller afin de faciliter la mise en relation entre le personnel de vente et les acheteurs potentiels. Ces bornes sont particulièrement utiles dans les magasins dont la surface est grande, et dont l'offre intègre une dimension technique. C'est le cas de la vente de produits électroniques par exemple, où les conseils d'un expert sont importants dans la décision d'achat. Plus généralement, lorsque le contact avec les vendeurs constitue l'un des principaux avantages de la distribution traditionnelle par rapport au e-commerce, il devient très important de s'assurer de leur disponibilité !

Exemple

- Fin 2016, la Fnac a lancé un service de prise de rendez-vous avec un conseiller dans certains magasins. Les clients utilisent des bornes digitales installées au sein des rayons, et sont prévenus par SMS une fois leur tour arrivé. Ils peuvent ainsi poursuivre leurs achats en attendant leur rendez-vous.

Le personnel en magasin est de plus en plus souvent équipé d'outils digitaux d'aide à la vente. Les vendeurs peuvent accéder à l'historique d'achats des clients, identifiés grâce à leur carte de fidélité par exemple, ce qui leur permet en théorie de proposer les offres les plus pertinentes. On parle parfois de « vendeurs connectés ».

Exemples

- Au sein de certains magasins Decathlon, les vendeurs sont équipés de tablettes ou de smartphones leur donnant accès au stock de produits disponibles dans le magasin et dans les autres points de vente de l'enseigne. Ils peuvent également y consulter les caractéristiques techniques des produits (sur le site Internet Decathlon.fr), ainsi que les services complémentaires à proposer aux clients (comme par exemple le flocage de tenues de sport pour un club). Selon l'enseigne, cette solution aurait été mise en place « à la demande du personnel en magasin », qui souhaitait maximiser le temps passé dans les rayons auprès des clients, plutôt qu'en réserve à la recherche de produits.

- Dans certaines boutiques Sephora, les vendeuses sont équipées d'une tablette leur permettant de scanner les cartes de fidélité des clientes, et d'accéder à une liste de produits à leur proposer en fonction de leur historique d'achats. Elles disposent également d'un outil (baptisé le « Color Profile ») permettant d'analyser la peau des clientes et de recommander une nuance de fond de teint parmi plus d'une centaine.

4° Proposer des solutions de test de produits et d'essayage

Des solutions de tests, ou d'essayage, sont déployées dans les secteurs de l'habillement, des cosmétiques, des jouets et des jeux, de l'électroménager et de l'automobile par exemple. Elles permettent de tester virtuellement des produits, c'est-à-dire de simuler leur utilisation.

Exemples

- Pour sa marque de vêtements Tex, Carrefour a déployé dans certains hypermarchés la solution « Mon look virtuel by Tex » permettant aux clientes d'essayer des tenues en réalité augmentée en se positionnant face à un écran. Il n'est plus nécessaire de se dévêtir entre deux rayons de supermarché !

- Lego a présenté, lors du BigRetail Show 2017, une borne sur laquelle les clients peuvent scanner le code-barres d'une boîte de Lego, et visualiser en réalité virtuelle le produit une fois monté.

- Dans le magasin Boulanger de l'Opéra, à Paris, les clients peuvent visualiser l'électroménager non présenté en magasin en taille réelle sur un écran géant. À l'aide d'une tablette, ils peuvent tester virtuellement les produits : ouvrir, fermer, etc.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

5° Simplifier le paiement

Plusieurs solutions digitales permettent de simplifier le paiement. Parmi les plus courantes, on recense les caisses automatiques, l'encaissement mobile, et le libre-scannage.

• Les caisses automatiques

En 2004, les groupes Auchan et Casino ont été les premières enseignes de la grande distribution en France à mettre en place des caisses automatiques dans leurs points de vente. Leur objectif est alors de fluidifier le parcours des clients qui réalisent de petits achats, et de réaliser des gains de productivité, en réduisant les effectifs du personnel de caisse. Aujourd'hui, les caisses automatiques sont largement répandues dans les hypermarchés et les supermarchés, ainsi que dans certaines GSS comme Decathlon, Leroy Merlin ou Ikea.

Si les caisses automatiques font aujourd'hui partie du paysage dans certains points de vente, elles ont également montré leur limite en termes d'expérience client : elles ne sont pas adaptées à l'achat de produits en quantité, notamment car leurs interfaces manquent d'ergonomie. Avec les solutions en place, le client lambda a bien du mal à atteindre l'efficacité de la caissière professionnelle !

• L'encaissement mobile

L'encaissement mobile consiste à enregistrer la transaction au sein des rayons grâce à des outils d'encaissement nomades. Apple est l'une des premières enseignes à avoir mis en place l'encaissement mobile, en équipant ses conseillers de vente de terminaux mobiles de paiement et d'édition de factures.

• Le libre-scannage



Scannettes mises à disposition au sein d'un hypermarché ©Studio M - Fotolia

Dans les enseignes où les clients achètent une quantité importante de produits en règle générale, comme les hypermarchés, les distributeurs ont développé le libre-scannage, ou *self-scanning* en anglais. Cela consiste à mettre à disposition des clients des douchettes ou une application mobile leur permettant de scanner eux-mêmes, au fur et à mesure de leur parcours, les produits qu'ils souhaitent acheter. Ces solutions n'intègrent pas le paiement, mais elles permettent de réduire le temps passé à la caisse : les clients n'ont qu'à présenter la douchette ou l'application mobile à l'hôtesse de caisse, sans avoir à décharger et à recharger leur chariot de courses. Dans la grande distribution alimentaire, certaines caisses sont dédiées au libre-scannage.

Exemple

- Les utilisateurs de l'application *Ikea Store* peuvent, une fois leur liste d'achats constituée, payer l'ensemble des articles enregistrés sans avoir à les présenter unitairement en caisse.

FOCUS

Amazon Go, ou l'expérience d'achat sans passage en caisse

En décembre 2016, Amazon lançait Amazon Go à Seattle (États-Unis), un nouveau concept de magasin de proximité de 160 m², où les clients peuvent entrer, acheter des produits et sortir du magasin, sans passer en caisse.

Au préalable, le client doit télécharger l'application Amazon Go. Il est identifié en magasin en passant son mobile sur une borne, comme un voyageur passe son ticket dans les réseaux de transport. À sa sortie du magasin, le client reçoit sa facture directement dans son application mobile.

Cette expérience est possible grâce à des capteurs et des caméras installés dans le magasin. Les mouvements des clients sont suivis, ainsi que chaque enlèvement ou remise en place de produits dans les linéaires.

b. La technologie au service de la politique d'assortiment

Certaines solutions permettent aux distributeurs d'élargir ou d'approfondir l'assortiment de l'offre dans les points de vente, en donnant accès à des produits qui ne sont pas présentés dans les linéaires. Les distributeurs peuvent ainsi s'implanter sur des superficies moins importantes, dans les centres-villes notamment où les loyers sont plus chers, tout en proposant une offre en cohérence avec leur politique de distribution.

Les solutions les plus utilisées par les distributeurs sont les bornes de commande de produits et les solutions de « personnalisation de produits » qui n'en sont pas réellement.

1° Bornes de commande de produits

Elles permettent d'acheter des produits qui ne sont pas disposés dans les rayons. Les clients récupèrent les produits achetés dans le point de vente directement, lorsque les références sont stockées dans la réserve du magasin, ou se les font livrer à leur domicile.

Exemples

- Fin 2015, Séphora ouvrait son premier magasin connecté sur une surface de 130 m², une superficie trois fois inférieure à celle d'une boutique « standard » de l'enseigne. Dans ce point de vente, les clientes ont accès à 3 500 références en magasin, et 14 000 références en livraison à domicile. Elles réalisent leurs achats sur des bornes disposées de part et d'autre du magasin. Chaque testeur (produit déballé mis à disposition des visiteurs) intègre une étiquette NFC, qui est détectée par la borne lorsque le produit est placé à proximité. Les clientes repartent du point de vente avec les produits disponibles en magasin, et reçoivent les autres produits directement à leur domicile.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Début 2015, Undiz (filiale du groupe Etam) testait un concept store baptisé Undiz Machine à Toulouse. Les clientes peuvent commander leurs articles sur des bornes digitales. Placés dans des capsules, les produits commandés leur sont acheminés dans des tubes reliés à la réserve.



Undiz Machine © Undiz

2° Solutions de « personnalisation » de produits

Depuis longtemps, il est possible de personnaliser sa cuisine ou de configurer son véhicule à l'aide d'applications mises à disposition des clients au sein des points de vente.

Progressivement, on assiste au développement de solutions dites de « personnalisation » dans les secteurs de l'habillement ou de l'optique par exemple. Ces solutions relèvent davantage de la configuration que de la personnalisation à proprement parler, dans la mesure où le client choisit parmi des possibilités prédéfinies par le distributeur. Elles peuvent être couplées à des technologies plus récentes, comme la réalité augmentée, afin que les clients puissent visualiser le résultat attendu.

Exemple

Début 2017, dans son magasin situé sur les Champs-Elysées, Nike a déployé une application permettant de personnaliser une paire de chaussures sur une tablette, et de visualiser le résultat sur une vraie chaussure grâce à la réalité augmentée. Ceci est possible grâce à une technologie de mapping 3D, projetant sur une véritable chaussure les couleurs et les textures choisies par le client. Les chaussures personnalisées sont livrées au domicile des clients dans un délai d'un mois environ.

L'étape suivante consisterait à produire directement dans les magasins les articles personnalisés par les clients… ce qui pose encore de nombreux problèmes techniques ! On souligne que les fabricants d'équipements sportifs comme Nike, Adidas, Reebok, New Balance ou Under Armour sont aujourd'hui capable d'intégrer, dans certains modèles de chaussures, des pièces réalisées à l'aide d'imprimantes 3D dans la chaîne de production.

MINI CAS

Le flagship store connecté d'Adidas à New York



© TKKurikawa – Depositphotos

Fin 2016, Adidas a ouvert un flagship store à New York, sur la célèbre 5e Avenue. Le nouveau magasin de la marque s'étend sur une superficie de 4 000 m² répartie sur 4 étages, soit une surface deux fois supérieure à celles des plus grandes boutiques de l'enseigne.

On y découvre un décor rappelant les stades universitaires américains : l'entrée du magasin est une réplique des coulisses traversées par les athlètes avant leur arrivée sur le terrain. Entre le premier et le deuxième étage, des gradins ont été installés face à des écrans diffusant des matchs en *live*.

Les visiteurs peuvent tester des chaussures de running en faisant quelques foulées sur un tapis roulant devant une vidéo de course à pied dans les rues de New York, en vue subjective. La solution Run Genie, à l'aide de capteurs placés sur les chaussures, analyse l'angle d'attaque des pieds sur le tapis et suggère les modèles de chaussures les plus adaptés. Si le client ne souhaite pas repartir avec la paire de running recommandée, les résultats de l'analyse peuvent lui être envoyés par email, permettant à Adidas de qualifier les visiteurs du magasin.

Plus loin, la star de la NBA James Harden raconte l'histoire de ses chaussures signature en réalité virtuelle (vidéo à 360 degrés). Il est aussi possible de configurer une paire de *sneakers* MI Ultraboost sur des ordinateurs proposés en libre-service.

Dans la plupart des rayons, des écrans sont mis à disposition des clients pour consulter le catalogue de produits, les fiches produits détaillées et des avis clients, ainsi que des conseils pour choisir les bons équipements.

Le personnel en point de vente est équipé d'iPads, accède au stock de produits disponibles sans avoir à se rendre dans la réserve, et prend les commandes des clients directement en rayon.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

c. La digitalisation de la communication dans les points de vente

Comme nous l'avons souligné dans le paragraphe consacré au marketing-mix des distributeurs, tout communique dans un point de vente. Les écrans digitaux et autres solutions technologiques mises en place dans les points de vente sont porteurs d'une image de modernité. Pour les distributeurs, cette image de modernité est parfois aussi importante que les messages transmis aux clients !

1° Les *flagship store* se digitalisent

Un *flagship store*, que l'on appelle « magasin amiral » en français, est le magasin vitrine d'une marque. Il se distingue des autres magasins par son emplacement, son architecture, sa surface souvent plus importante et son design. L'objectif est de plonger les clients dans une expérience immersive, avec un parcours orchestré et rythmé par la technologie.

Exemples

- Dans son magasin sur Regent Street à Londres, Burberry a installé un écran géant de plus de 6 mètres de hauteur sur lequel sont diffusés des vidéos de défilés, de concerts, ou encore des films qui présentent les actions de mécénat… Le design commercial du point de vente associe la tradition (boiseries, escalier de marbre…) à la technologie.
- Dans son magasin de New York, ouvert en juillet 2016, Sonos a installé des maisonnettes insonorisées au sein desquelles les clients peuvent découvrir différentes ambiances. Sonos privilégie ainsi l'expérimentation à la relation commerciale.





© Sonos

2° Le marketing direct se développe au sein du point de vente

La forme la plus courante de marketing direct en point de vente consiste à afficher des promotions sur des écrans, ou directement sur le smartphone des visiteurs.

Les écrans peuvent être installés en vitrine, à l'accueil du point de vente, au niveau des caisses ou des têtes de gondole… Ils diffusent des messages en boucle ou qui se déclenchent à l'approche des clients.

Plusieurs technologies permettent aujourd'hui d'identifier et de géolocaliser au sein du point de vente avec précision les visiteurs par l'intermédiaire de leur smartphone : Beacon, NFC, VLC[1]… Grâce à ces technologies, les distributeurs peuvent envoyer des communications *push* et offres promotionnelles personnalisées directement sur les smartphones des clients. Seul prérequis : les clients doivent avoir téléchargé et activé l'application mobile du distributeur.

1. Visible Light Communication,également appelée Li-fi.

Exemple

Au sein de l'hypermarché Carrefour d'Euralille, qui s'étend sur plus de 7 800 m², les clients peuvent tester des « chariots connectés » depuis juillet 2016. Un « chariot connecté » est un chariot de supermarché équipé d'une tablette. Grâce à la technologie VLC, le distributeur déclenche l'affichage d'offres promotionnelles sur des produits situés à proximité immédiate.

FOCUS

La technologie Beacon

Le Beacon est une technologie permettant notamment aux distributeurs de géolocaliser les visiteurs au sein du point de vente, et de leur envoyer des messages push personnalisés (offres spéciales, coupons de réduction…) sur leur smartphone.

Elle fonctionne grâce à des balises positionnées dans le point de vente, qui émettent un signal Bluetooth en continu. Lorsque le signal d'une balise est capté par un smartphone, celui-ci affiche des notifications push prédéfinies.

Le concept est séduisant. Toutefois, l'utilisation du Beacon ne s'est pas développée aussi rapidement qu'attendu. Dans la pratique, le Beacon ne permet d'atteindre qu'une faible part des visiteurs d'un point de vente. En effet, pour que le signal émis par une balise soit capté par un smartphone, le visiteur doit au préalable avoir installé l'application mobile du distributeur, autorisé les notifications *push* et activé la fonction *bluetooth* de son smartphone. Le cumul de ces trois conditions restreint significativement la portée de la technologie Beacon, dans le cadre de la politique promotionnelle des enseignes.

Aujourd'hui, le wifi est mis à disposition des clients au sein des magasins connectés, afin de leur permettre d'utiliser les applications mobiles des distributeurs sans être tributaires de la qualité de couverture des réseaux mobiles.

Le wifi est un service traditionnellement proposé dans la restauration rapide et l'hôtellerie, ou dans les centres commerciaux. Le principal objectif des distributeurs est d'inciter les clients à rester plus longtemps, et donc à consommer davantage !

Mais, et cela est moins connu, le wifi permet également de qualifier les clients, qui doivent souvent renseigner leur adresse e-mail ou leur numéro de mobile pour pouvoir se connecter. Les clients acceptent plus facilement de fournir leurs coordonnées dans ce contexte « donnant-donnant ». Ceci permet aux enseignes de lancer des opérations de marketing relationnel.

Demain, de nouvelles technologies permettant de qualifier le profil des clients dans les points de vente pourraient être déployées. On peut citer par exemple la reconnaissance faciale, qui permettra d'identifier les visiteurs, ou de les associer à un profil type selon le sexe et la tranche d'âge. Les distributeurs pourraient alors mettre en avant des offres adaptées au profil détecté. C'est ce que propose aujourd'hui la startup Cloverleaf Shelf aux États-Unis. Sa solution est composée de capteurs optiques et d'un écran installés dans les rayons, ainsi que d'un outil statistique reposant sur l'intelligence artificielle. Le segment d'âge, le sexe et l'humeur des clients sont détectés grâce aux capteurs, et ces informations sont traitées par un outil d'intelligence artificielle, qui commande l'affichage d'un écran.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

SECTION 4

LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE ET LA DISTRIBUTION OMNICANALE

Le commerce électronique, aussi appelé e-commerce ou vente en ligne, désigne la vente de biens et de services sur Internet. La transaction est conclue sur le site du distributeur, et le paiement a généralement lieu en ligne. Ces deux caractéristiques permettent de distinguer les e-commerçants des autres familles d'intermédiaires d'Internet, qui pratiquent la mise en relation, mais qui ne sont pas au sens strict des e-commerçants. Les vendeurs et les acheteurs peuvent être des particuliers ou des entreprises.

• L'e-commerce interentreprises, noté B to B (business to business)

42 % des entreprises dans l'Union européenne ont acheté en ligne en 2016 selon Eurostat : 55 % en France, 54 % au Royaume-Uni et 32 % en Espagne. Mais dans la même période, seules 20 % des entreprises européennes ont vendu en ligne. L'e-commerce B to B est développé dans le chapitre 17.

• L'e-commerce à destination des particuliers

Il connaît une progression à deux chiffres par an. Il prend deux formes :

- Le B to C (*business to consumer*) : c'est l'e-commerce d'entreprise à particuliers, qu'il soit le fait de grandes marques ou d'enseignes d'e-commerce.
- Le C to C (*consumer to consumer*) : c'est l'e-commerce directement entre particuliers ou le plus souvent, par l'intermédiaire de plateformes comme eBay. Selon la Fevad, plus de 60 % des internautes français ont acheté ou vendu sur des sites mettant en relation des particuliers entre janvier et juin 2016.

Dans la suite de la section, on traite surtout le cas du e-commerce B to C.

On distingue trois grands types d'acteurs de l'e-commerce :

- Les pure players sont nés sur Internet, leur activité est 100 % en ligne.
- Les *click & mortar*. Ce sont des grandes marques ou des distributeurs classiques (*brick & mortar*), comme la Fnac ou Carrefour qui complètent leur réseau de distribution physique par un canal de vente en ligne.
- Les vépécistes comme La Redoute complètent leur distribution par catalogue avec Internet.

Le commerce en ligne dans l'Union européenne représentait 455 milliards d'euros[1]. Mais trois pays totalisent plus de deux tiers des ventes : la Grande-Bretagne, la France et l'Allemagne. Les autres pays dont la population est importante ont moins d'acheteurs en ligne (Espagne, Italie…), et les autres pays à forte pénétration du commerce électronique ont de petites populations (Pays-Bas, Danemark, Norvège, Suède…). Le poids de la Grande-Bretagne s'explique a contrario par un très fort pourcentage d'acheteurs en ligne parmi les internautes. En France, 80 % des foyers

1. Source : Ecommerce-Europe, 2015.

possèdent une connexion Internet à haut débit, et 79 % des internautes ont acheté en ligne en 2016 selon la Fevad.

Tableau 7.7 Pourcentage (et nombre) des acheteurs en ligne par rapport à la population des 15 ans et plus, pour huit pays européens, l'Union européenne et les États-Unis

	Nombre d'acheteurs en ligne en 2015 en millions	% de la population des plus de 15 ans correspondante en 2015
UE des 28	296	43 %
Pays-Bas	12,9	93 %
Royaume-Uni	43,3	83 %
Allemagne	51,6	73 %
Suède	5,8	72 %
France	36	67 %
Espagne	16,6	42 %
Pologne	12	37 %
Italie	17,7	34 %
États-Unis	173,6	67 %

Source : Ecommerce-Europe, 2015.

1 Le développement de l'e-commerce en France en quelques chiffres

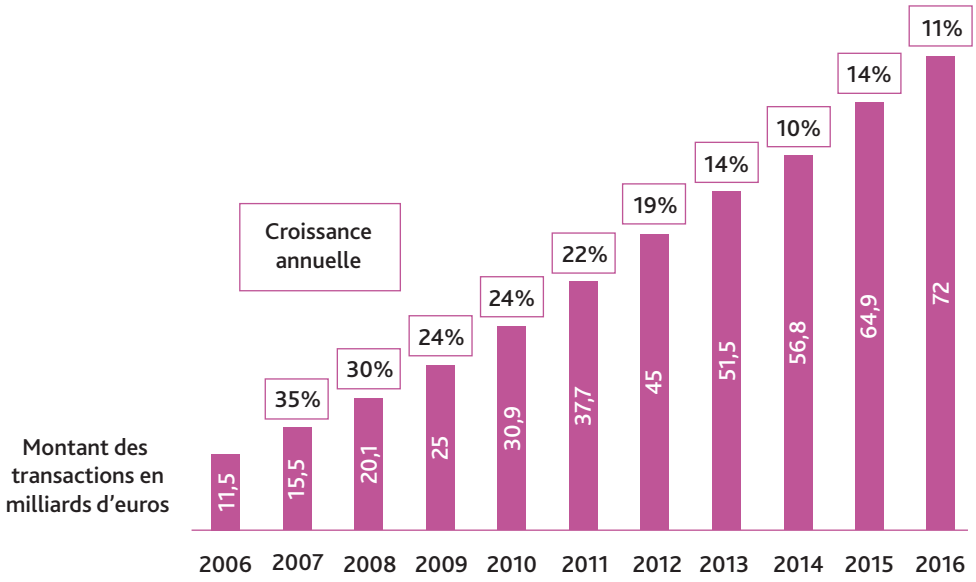
a. Une progression au rythme encore soutenu

Le commerce en ligne s'est rapidement imposé comme un mode de distribution majeur. Il réalise 72 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2016 selon la Fevad.

Jusqu'en 2006, son taux de progression annuel était supérieur à 50 %. La croissance ralentit progressivement, ce qui est logique puisque la base est de plus en plus importante. Le taux de progression du e-commerce, dans un contexte économique atone, reste toutefois à deux chiffres : +11 % en 2016 par rapport à 2015.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Figure 7.6 Évolution de l'e-commerce B to C entre 2006 et 2016 en France (en milliards d'euros)



Source : Fevad.

b. L'offre continue à croître

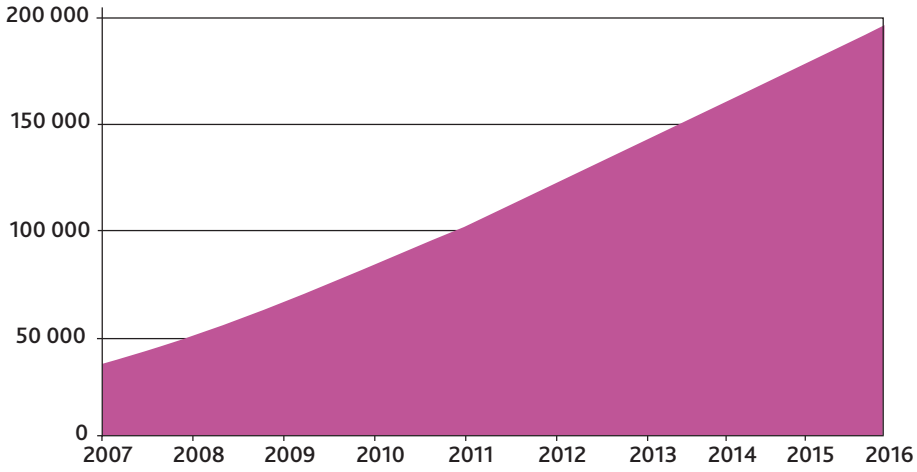
En 2016, la Fevad recensait près de 204 000 sites e-commerce en France. C'est 12 % de plus qu'en 2015 (on en recensait alors 182 000). Les perspectives favorables du commerce en ligne et les faibles barrières à l'entrée sur ce marché expliquent la création continuelle de nombreux sites e-commerce.

En 2015, 44 % des sites e-commerce en France étaient des « microsites » qui réalisaient moins de… 100 commandes par an. Seuls 22 % des sites effectuaient plus de 1 000 transactions par an. Moins de 5 % enregistraient plus de 10 000 transactions par an.

Le e-commerce est donc marqué par une offre très large et très fragmentée. On y trouve le site du particulier qui a sa boutique sur une plateforme comme PriceMinister (de l'amateur au semi-professionnel), la petite entreprise pour qui l'e-commerce est un canal accessoire, des sites nouveaux au concept étudié qui restent petits mais progressent très vite… et des géants de l'e-commerce qui dépassent le milliard d'euros de chiffre d'affaires comme Amazon, vente-privee.com ou Cdiscount. En 2015 en France, 85 % du chiffre d'affaires de l'e-commerce a été engrangé par 5 % des sites[1].

1. Source : Fevad, chiffre-clés 2016.

Figure 7.7 Évolution du nombre de sites marchands actifs en France

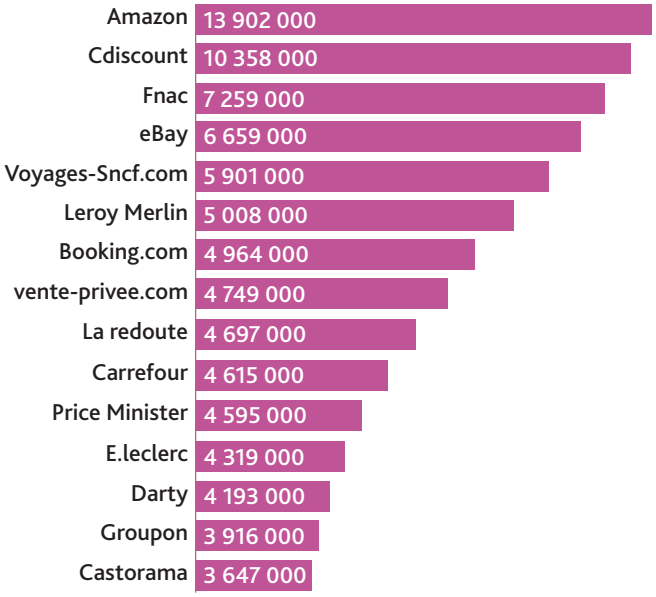


Source : Fevad.

En dehors d'Amazon, d'eBay et de Booking, peu de sites américains ont réussi leur percée en Europe et aucun site européen n'est entré dans le top 20 américain. La liste des premiers sites e-commerce en trafic (ce qui ne signifie pas en chiffre d'affaires) varie selon la période de l'année du fait de la saisonnalité des ventes de certains produits et services, et reste très différente d'un pays européen à un autre.

Sur les 15 premiers sites e-commerce en termes de visiteurs uniques, on compte 7 distributeurs traditionnels (Cdiscount appartient au Groupe Casino) et un vépéciste.

Figure 7.8 Les 15 premiers sites e-commerce en France classés selon leur trafic (moyenne mensuelle au 3e trimestre 2016)



Source Fevad. Étude réalisée par Médiamétrie/NetRatings, panel France, domicile et lieu de travail.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

c. La demande croît également

Fin 2016, 37 millions d'internautes ont acheté en ligne (+4 % sur un an)[1], soit 4 internautes sur 5, ou plus des deux tiers de la population de plus de 15 ans.

Les hommes sont autant cyberacheteurs que les femmes (77 % des hommes et des femmes) et les Parisiens autant que les Provinciaux (77-78 %). Les 25-34 ans, les 35-49 ans et les CSP+ achètent plus en ligne que la moyenne (respectivement 89,3 %, 85,1 % et 92,2 %) alors que les plus de 65 ans achètent moins (70 %), mais ce sont ceux qui progressent le plus vite[2].

Le montant moyen d'une transaction en ligne a été évalué par la Fevad à 70 € en 2016, un niveau qui baisse depuis plusieurs années (85 € en 2013, soit une baisse de 17 % environ en 3 ans). Cependant, le nombre de transactions par cyberacheteur, qui s'établit autour de 28 par an en 2016, croît plus vite (18 en 2013, soit +55 % en 3 ans). Par conséquent, le montant annuel dépensé par cyberacheteur continue d'augmenter et a atteint environ 2 000 € par an en 2016 (1 520 € en 2013, soit +32 % en trois ans). Le cap du milliard de transactions sur Internet en France a été franchi en 2016 pour la première fois !

Les internautes achètent sur Internet de l'habillement (49 % des internautes), des produits électroniques et de l'électroménager (40 %), des voyages (40 %), des produits culturels (33 %), des produits d'hygiène et de beauté (29 %), des meubles et des articles décoratifs (25 %), des jeux et des jouets (21 %)…[3]

97 % des acheteurs en ligne se disent satisfaits de leurs achats et 66,5 % se disent confiants dans leur achat en ligne (on a moins peur de donner son numéro de carte bleue). Les cyberacheteurs européens sont notamment motivés par le gain de temps, les prix bas et la facilité de comparer, selon l'étude Eurostat. Finalement, le prix et les services sont les deux grandes motivations pouvant varier en fonction des offres et des clients.

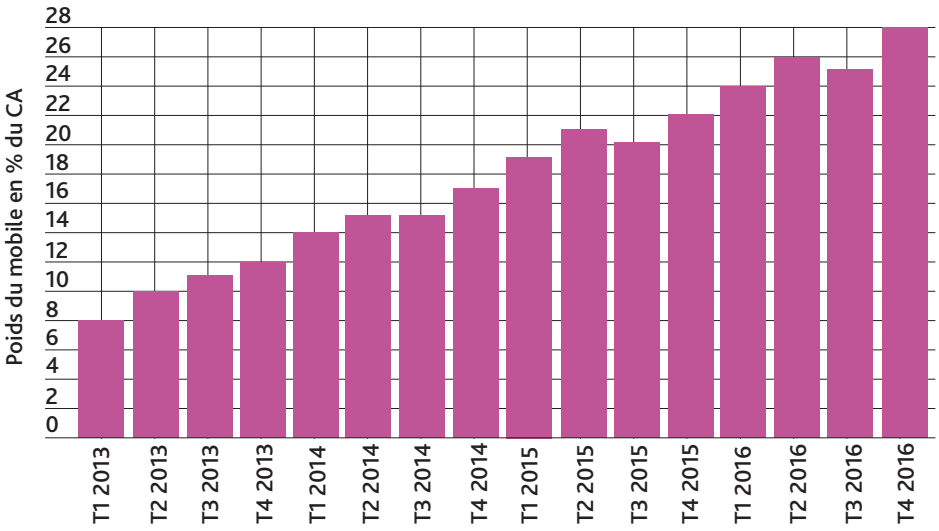
d. Le m-commerce se développe

En 2016, 65 % des français de 12 ans et plus possédaient un smartphone. Le niveau d'équipement en smartphones est encore en forte croissance en France, malgré un ralentissement des ventes d'appareils ces dernières années. En 2014, seuls 46 % des français de 12 ans et plus possédaient un smartphone et moins de 30 % en 2012[4].

Les chiffres publiés par la Fevad montrent une progression importante du m-commerce en France : les principaux e-commerçants ont vu leurs ventes sur mobile progresser de 30 %[5] entre 2015 et 2016. Elles représentent désormais en moyenne 25 % de leur chiffre d'affaires, contre 11 % en 2013. Le poids du m-commerce varie selon les sites et les secteurs d'activité. Par exemple, vente-privee.com réalise plus de 50 % de son chiffre d'affaires sur mobile.

1. Source : Médiamétrie – Fevad, Observatoire du Consommateur connecté, 2016.
2. Source : Médiamétrie, 2013.
3. Source : Fevad, chiffres-clés 2016, produits et services achetés depuis un ordinateur.
4. Source : Credoc, enquêtes Conditions de vie et Aspirations, 2016.
5. Source : Fevad, donnée calculée à partir des données collectées auprès d'un panel de sites Internet.

Figure 7.9 Poids du m-commerce en % du chiffre d'affaires du e-commerce (indice iCM)



Source : Fevad.

Les mobinautes achètent peu ou prou les mêmes choses que la moyenne des internautes : de l'habillement (12 % des mobinautes), des produits culturels (10 %), des produits électroniques et de l'électroménager (8 %), des produits d'hygiène et de beauté (7 %), des jeux et des jouets (6 %). Sans surprise, les achats plus complexes, comme les voyages, sont sous-représentés.

Les chiffres du m-commerce doivent cependant être considérés avec précaution : on met dans le m-commerce les transactions par smartphone… et par tablette, or la tablette est un substitut d'ordinateur, qu'on utilise à domicile. Et bien que le taux de pénétration des tablettes soit sensiblement inférieur aux smartphones, elles représentent environ la moitié du m-commerce aux États-Unis, et expliquent pour une large part sa croissance.

Dans le monde, plus de la moitié des requêtes formulées sur Google passent déjà par le mobile : il devient donc un canal majeur dans la recherche d'information. Les distributeurs s'adaptent en adaptant l'ergonomie de leur site à une consultation sur mobile (*responsive design*) et en menant des politiques de *web to store* comme on le verra dans les pages suivantes, ou *digital in-store* (voir la sous-section consacrée à la digitalisation des points de vente dans la section précédente).

e. Le poids du e-commerce, à ne pas confondre avec celui du canal Internet

La part du e-commerce devient significative en s'inscrivant dans une fourchette de 9 à 13 %[1] du commerce de détail. Elle varie cependant fortement en fonction de la

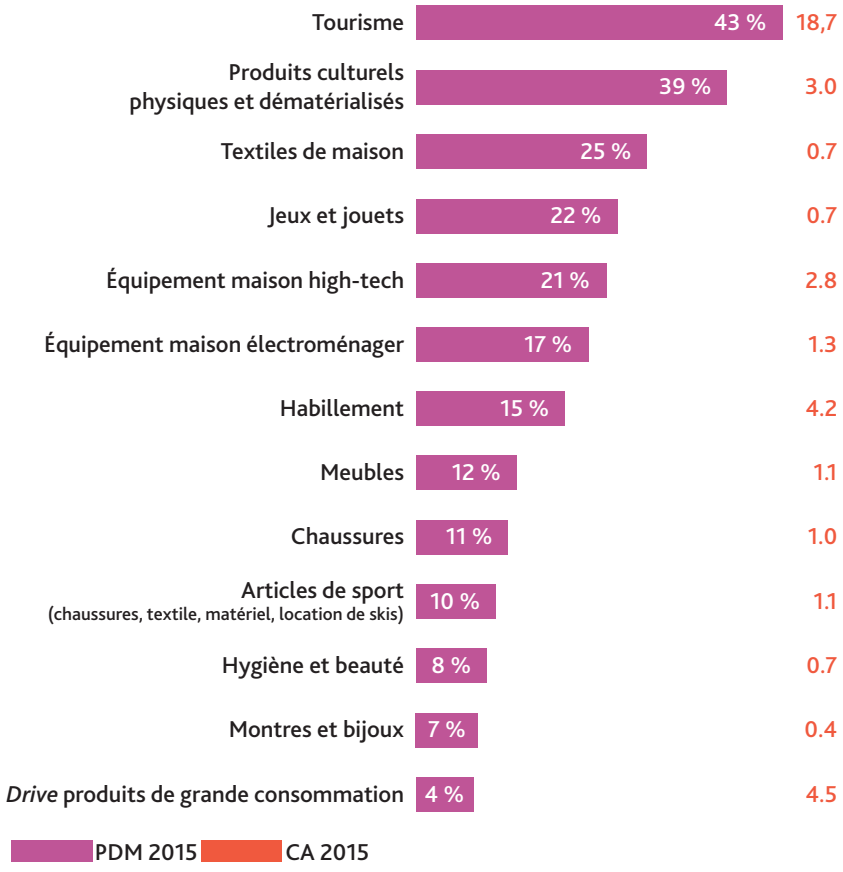
1. Le commerce de détail s'établissait à 494 milliards d'euros en 2015 en France selon l'Insee. La FEVAD évalue le commerce électronique à 64,9 milliards d'euros en 2015. Ce qui représente environ 13 % du total. Il faut cependant être très prudent en comparant des chiffres de sources aussi différentes. Une estimation plus conservatrice serait d'environ 9 %.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

catégorie de produits. Par exemple, elle atteint 43 % dans le secteur du tourisme. On observe ainsi une bascule progressive des achats et des points de vente physiques vers le digital : les Anglo-Saxons appellent ce phénomène le *channel shift*. Un cas de *channel shift* est présenté au chapitre 12, section 4, dans l'encadré « La stratégie de pénétration d'un marché par un pure player ».

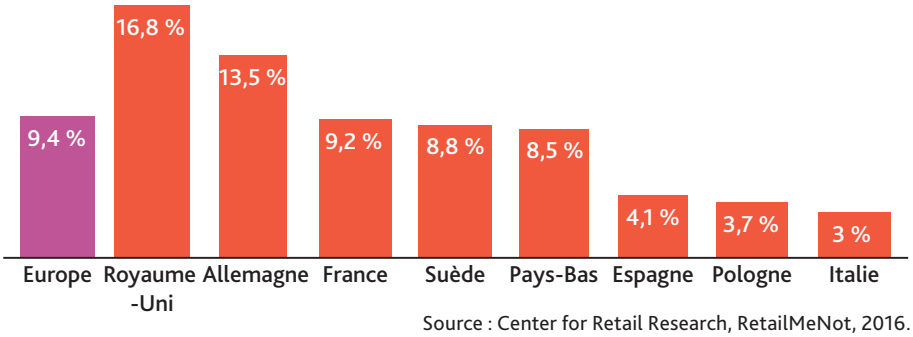
Au-delà de la vente en ligne, Internet est un canal privilégié du marketing de recrutement et de fidélisation. Ces chiffres représentent la valeur des transactions en ligne et ne permettent pas d'apprécier le poids du canal Internet à sa juste valeur : ils ne tiennent pas compte des recherches en ligne suivies d'un achat hors ligne. Dans le secteur de l'assurance de personnes, 70 % des parcours d'achat débutent sur Internet, alors que la vente en ligne ne représenterait que 5 % des contrats vendus en France. Il devient de plus en plus difficile d'isoler l'e-commerce du commerce en général. Une visite sur Internet peut initier une transaction qui se réalise hors ligne, une visite dans un point de vente peut conduire à une transaction en ligne, et les politiques de fidélisation en ligne peuvent conduire à de nouvelles transactions, en ligne ou hors ligne.

Figure 7.10 Parts de marché de l'e-commerce et chiffre d'affaires (en milliards) par secteur d'activité (estimations)



Source : Fevad avec Fédération Française de la Chaussure, FPS, GfK, IFM, Ipea, Kantar Worldpanel, Nielsen, NPD Group/FCJPE, PhoCusWright/L'Echo touristique, Société 5/Franceclat.

Figure 7.11 Marché de l'e-commerce aux particuliers en pourcentage du commerce de détail par pays en 2016 (estimations)



Source : Center for Retail Research, RetailMeNot, 2016.

Il existe dès lors de nombreuses formules hybrides mêlant l'e-commerce et la distribution dans les points de vente physiques, qui viennent brouiller les statistiques simples du e-commerce comme on le verra dans le paragraphe concernant le client transcanal et les stratégies omnicanales des distributeurs.

Par ailleurs, Internet est un canal privilégié pour construire et entretenir une relation avec les prospects et clients. Le rôle d'Internet dans le marketing relationnel et les politiques de fidélisation est traité dans le chapitre 10. Comme celui de tous les commerçants, le succès d'un site e-commerce dépend de sa politique relationnelle. De nombreux sites ont échoué car ils n'ont pas su fidéliser leur clientèle.

2 La difficile équation économique du e-commerce

a. Modèle marchand et modèle média

On peut distinguer, dans le e-commerce, deux grands modèles économiques :

- Le modèle marchand ;
- Le modèle média.

1° Le modèle marchand

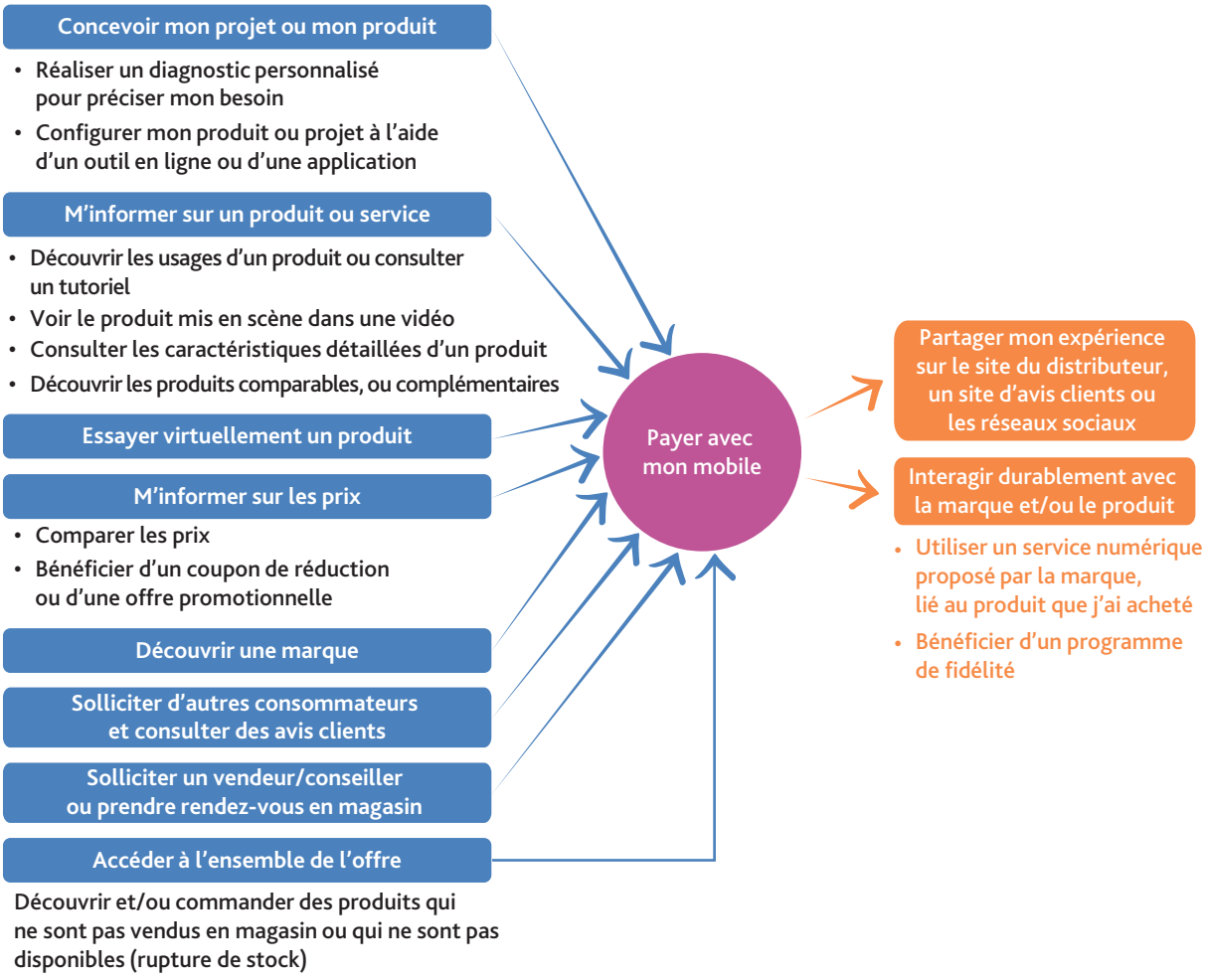
Le modèle marchand est le modèle traditionnel du commerce : le commerçant achète ou fabrique un produit, et le revend en réalisant une marge. Le marchand peut vendre :

– des produits ou des services, comme le site de vente en ligne de chaussures Sarenza ;

– l'accès à des contenus, selon une formule d'abonnement, ou par un paiement à l'acte. C'est le modèle d'affaires mis en place par la presse en ligne. Elle permet aux internautes de lire, sans restriction, les articles publiés en échange du paiement d'un abonnement mensuel.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Figure 7.12 Le digital bouleverse l'expérience d'achat



Source : A. de Baynast, J. Lendrevie, *Publicitor*, 8e édition, Dunod, 2014.

Les sites marchands n'ont pas de surface de vente, et échappent donc aux coûteux loyers des boutiques, mais les frais de logistique sont très importants, ainsi que les frais de personnel. On verra dans la 4e partie de cette section, qui aborde l'optimisation de l'efficacité d'un site marchand, que la politique de génération de trafic et de transformation des visites en ventes est déterminante pour assurer le succès d'un site. Ces tâches, qui s'ajoutent à celles des distributeurs traditionnels (assortiment, achats…) demandent une main-d'œuvre très qualifiée. Comme dans le commerce traditionnel, la qualité d'exécution de la stratégie joue un rôle décisif dans l'atteinte des objectifs de rentabilité.

Comme pour tous les distributeurs, l'amortissement des coûts fixes et les prix d'achat négociés auprès des fournisseurs dépendent du volume d'affaires généré. Afin d'atteindre un volume important d'activité, le site marchand doit souvent proposer des prix bas, ce qui pèse sur son taux de marge, et beaucoup dépenser en communication pour générer du trafic sur son site.

2° Le modèle média

Le modèle média est le deuxième grand modèle économique du e-commerce. Comme son nom l'indique, il consiste à monnayer une audience auprès d'annonceurs. Les annonceurs sont des marchands, qui proposent leurs produits à la vente, et l'audience est composée de cyberacheteurs qui fréquentent le site. Ce sont bien des sites de e-commerce, et non de simples sites de mise en relation, car la transaction y est réalisée. Les sites e-commerce médias, plus couramment appelés « places de marché », sont ainsi des intermédiaires entre des vendeurs et des clients. On les qualifie d'*infomédiaires*[1]. Les sites Internet comme eBay ou PriceMinister sont des exemples de ce type d'e-commerçants.

Les places de marché sont des apporteurs d'affaires : le vendeur les rémunère chaque fois qu'elles leur amènent un client. Cette rémunération est le plus souvent une commission sur les ventes. Les places de marché ne gèrent ni les stocks, ni la logistique, qui sont pris en charge par le vendeur. Le capital investi est très réduit puisqu'il n'y a pas d'achat de produits, ni de surface de vente, ni de stockage. Tout se joue sur les coûts commerciaux pour attirer les vendeurs et les coûts de communication pour attirer les visiteurs.

Le poids des places de marché a quasiment doublé en France ces deux dernières années. Selon la Fevad, en 2016, 28 % des ventes en ligne ont été réalisées sur des places de marché[2].

Exemple

PriceMinister a été créé en 2000 et comptait en 2016 près de 200 salariés. Son métier est de mettre en contact des vendeurs et des acheteurs sur Internet. Le site est parmi les plus populaires en France : il met en relation des millions de visiteurs (10 millions de « membres ») avec des dizaines de milliers de vendeurs proposant plus de 200 millions de produits. Le modèle économique est simple : c'est PriceMinister qui facture l'acheteur et qui reverse la somme collectée au vendeur déduction faite d'une commission (composée d'une partie fixe, de 0,05 € à 0,40 €, et d'une partie variable dégressive, qui va de 22 % à 4 %). C'est le vendeur qui gère la gamme de produit qu'il met en ligne, le contenu des annonces, l'assortiment de sa boutique et la livraison. D'abord très orienté vers les particuliers mettant en vente des produits d'occasion, PriceMinister a été racheté en 2010 par le géant Rakuten, n° 1 de l'e-commerce au Japon avec 28,8 % de part de marché. Rakuten cible davantage les professionnels à qui il offre un espace de vente en ligne et un ensemble de services (conseils, formations, programmes de fidélité) pour développer leurs ventes sur Internet. Les professionnels représentent aujourd'hui plus de 50 % des ventes sur PriceMinister.

1. Outre les places de marché, on distingue quatre autres types de sites médias : les sites de contenus financés par la publicité (Le Figaro…), les guides d'achat et comparateurs (Assurland, Leguide…), les plateformes de publication d'annonces et annuaires (Leboncoin, Seloger, Pages Jaunes…), et enfin les moteurs de recherche, qui adoptent eux aussi le modèle média. Ces différents types d'acteurs sont décrits en détail dans le chapitre 12, section 4. La différence avec les places de marché est que ces sites n'intègrent pas l'achat et le paiement, ils ne font qu'envoyer l'internaute vers un site de vente. Si ce sont des intermédiaires fonctionnant sur un modèle media, ils ne peuvent donc pas être considérés comme des e-commerçants puisqu'ils n'assurent pas de transaction.

2. Source : Fevad, Indice IPM. Il est calculé à partir des données collectées auprès des places de marché qui participent au panel. Il correspond aux ventes réalisées sur les *market places* par les sites utilisateurs.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

3° Le rapprochement des deux modèles

De plus en plus, les modèles marchand et média tendent à converger. Amazon, comme souvent, a lancé le mouvement en créant une place de marché sur son site, c'est-à-dire en permettant à des vendeurs de le concurrencer sur son propre site ! Un client qui cherche un produit peut se voir proposer une offre d'Amazon et l'offre d'un concurrent sur la même page de résultats. Cette politique, qui peut paraître surprenante, est en fait remarquablement étudiée. Un site comme Amazon génère un trafic considérable qui peut être monnayé (« monétisé » comme on dit en franglais). Un vendeur peut être très intéressé par l'audience considérable d'Amazon, et ce dernier par la commission qu'il va prendre sur la transaction.

Il s'agit surtout pour Amazon de générer des revenus supplémentaires. C'est pourquoi le géant américain a été suivi par les autres grands sites marchands en France comme la Fnac, ou Cdiscount (sa place de marché représente 45 % de ses ventes en 2016), qui y ont vu un intérêt majeur : alors qu'ils ont beaucoup de mal à rentabiliser leur activité marchande, le paiement d'une commission par les vendeurs génère de la marge nette qui est d'emblée profitable. Cela permet également aux e-commerçants de compléter leur offre avec des produits qu'ils ne souhaitent pas acheter à leurs fournisseurs, comme par exemple des produits très saisonniers, qu'ils risquent de devoir stocker pendant la saison basse s'ils ne les écoulent pas pendant la saison haute, ou les produits volumineux, qui présentent des contraintes logistiques importantes.

b. Concurrence sur les prix

Le grand « non-dit » de l'e-commerce est que la plupart des sites marchands perdent de l'argent ou ont beaucoup de mal à atteindre l'équilibre. D'après les données de l'Insee, le résultat net des sociétés d'e-commerce était de -1,2 % du chiffre d'affaires, contre 2 % pour l'ensemble du commerce de détail[1]. La liste des sites e-commerce qui ont fermé, ou qui connaissent de graves difficultés, semble interminable.

En France, on a considéré comme une grande nouvelle que Cdiscount ait dégagé pour la première fois un bénéfice en 2011, soit 13 années après son lancement ! Le site réalisait pourtant déjà plus d'un milliard d'euros de chiffre d'affaires (1,85 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2016 et 3 milliards de volume d'affaires, en tenant compte de la place de marché).

Un site marchand subit une double concurrence : celle des distributeurs traditionnels, et celle des concurrents en ligne.

1° Concurrence des distributeurs traditionnels

Les distributeurs traditionnels peuvent avoir un avantage prix, comme c'est le cas dans la distribution de produits alimentaires et de grande consommation. La grande distribution alimentaire est en effet d'une redoutable efficacité : elle obtient des prix d'achat très bas en raison des volumes, et optimise au maximum l'aménagement des surfaces de vente. Le client se déplace, il se sert dans les rayons, il va à la caisse et rapporte la marchandise chez lui. Même si le magasin est coûteux, l'entreprise n'a à payer ni la préparation des colis, ni la livraison… qui suffisent à couler la marge des e-commerçants de produits alimentaires.

1. Dernières données disponibles : 2011.

2° Concurrence des e-commerçants

Mais la concurrence principale des e-commerçants est celle des autres e-commerçants. Comme on l'a vu au chapitre 6 sur la politique de prix, Internet est un outil d'une remarquable efficacité pour assurer la transparence des prix. De très nombreux sites infomédiaires se sont spécialisés dans la comparaison des prix. Lorsque plusieurs commerçants vendent le même produit, le prix devient un critère de choix déterminant. Cette situation, qui se rapproche de la « concurrence pure et parfaite » des économistes, conduit à un écrasement des marges.

Certains e-commerçants utilisent des outils informatiques très puissants, comme des robots d'indexations ou *crawler* en anglais, pour enregistrer les prix et la disponibilité des produits chez leurs concurrents. Ces informations sont rapprochées de données internes : stocks disponibles, rotation des stocks, marges. Des algorithmes permettent de déterminer s'il faut rester plus cher sur certains produits (comme les produits dits de « fond de rayon ») ou vis-à-vis de certains concurrents, ou si les prix doivent être diminués (comme sur les produits d'appel, pour lesquels les commerçants ont un objectif de volume, et qui sont importants pour l'image-prix des enseignes).

Si la pression sur les prix est particulièrement forte pour les produits qui sont référencés chez de nombreux marchands concurrents, elle l'est moins lorsque la marque opère son réseau de distribution exclusif. C'est le cas des sites de marques-distributeurs comme Zara ou Yves Rocher : la comparaison de prix a d'autant moins de sens que l'on ne trouve leurs produits que dans les circuits de distribution que ces marques contrôlent. Un autre cas de figure est celui de marchands de niche qui mettent à disposition une offre rare ou perçue comme telle : produits exclusifs, produits artisanaux, produits du terroir…

La maîtrise des prix ne dépend d'ailleurs pas uniquement des stratégies des distributeurs, mais également de celles des autres acteurs du circuit de distribution. Sur certains marchés, les importateurs et les grossistes ont lancé des sites e-commerce pour vendre aux particuliers, concurrençant ainsi leurs clients détaillants ! Ces acteurs, qui disposaient déjà, avant l'essor du e-commerce, des capacités logistiques pour envoyer leurs produits aux détaillants, n'hésitent pas à casser les prix, car ils agissent dans une logique de volume, parfois sous des marques enseignes spécifiques, ou sur les places de marché, pour être plus discrets et ne pas être repérés par les détaillants.

FOCUS

La menace spécifique des e-commerçants : Amazon

De nombreux e-commerçants subissent aujourd'hui la concurrence d'Amazon, tout en disposant de moyens beaucoup plus limités. L'entreprise américaine est devenue très puissante avec ses 136 milliards de dollars de chiffre d'affaires dans le monde en 2016 (+27 % par rapport à 2015), et a su rester innovante. Dans ce type d'activité, être gros est un avantage considérable, car les économies d'échelle ont un impact important sur les marges.

Amazon a toujours privilégié le développement de ses parts de marché aux profits à court terme. Sur son cœur de métier, Amazon perd sans doute de l'argent et se rattrape sur des activités annexes comme la place de marché. Après des années de pertes ou de profits inférieurs à 0,5 % de son chiffre d'affaires, Amazon a réalisé un résultat net de 2,37 milliards de dollars en 2016, soit 1,7 % de son chiffre d'affaires, une part trois plus élevée qu'en 2015 !

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

La politique des grands sites d'e-commerce a été de diversifier leurs sources de revenus, l'activité marchande elle-même ne dégageant pas ou peu de marge. Ils ont adopté le modèle média avec les places de marché, le multicanal (développement de boutiques physiques), ou la vente de savoir-faire. Là encore, ils se retrouvent face à Amazon qui, par exemple, prend en charge la logistique de ses revendeurs avec le service « Expédié par Amazon ». En 2016, Amazon a livré plus de 2 milliards de colis dans le monde pour le compte de revendeurs qui annoncent sur sa place de marché.

Il est très difficile pour des distributeurs de lutter contre un tel concurrent. Le pari qui est souvent fait par les e-commerçants est de se dire qu'à prix comparable, ou même à prix un peu supérieur, les clients privilégieront l'enseigne dont ils se sentent les plus proches… Cette proximité peut se jouer sur la marque, sur la spécialisation, sur l'expérience client, ou sur les services. La difficulté pour les concurrents d'Amazon est que ce dernier est la référence sur presque tous les plans. C'est le distributeur le plus apprécié, tous formats confondus, par les Français, classé notamment numéro 1 sur les prix, le rapport qualité-prix, le choix, la qualité de service, la confiance et le NPS !

Est-ce à dire qu'on ne peut pas gagner d'argent dans l'e-commerce ? Non, et on peut le faire de plusieurs façons :

- En portant à l'état de l'art les performances opérationnelles de son site marchand : acquisition de trafic, parcours sur le site, prix, qualité de service… Ce sujet est traité dans la sous-section 4 de ce chapitre.
- En développant une politique omnicanale efficace. Ce sujet est développé au sein de la sous-section 3 de ce chapitre.
- En innovant pour se différencier de la concurrence : originalité du concept, des produits, des services… (*cf.* chapitre 12, section 2).

Exemple



Jacques-Antoine Granjon, cofondateur de vente-privee.com.

Vente-privee.com est un site e-commerce qui a été créé en 2001 par Jacques-Antoine Granjon et ses associés, issus du monde du déstockage, et qui propose des ventes événementielles au cours desquelles des produits de marque sont mis en vente pour un temps limité avec une réduction de 50 à 70 %. Vente-privee.com revendique un double avantage pour les marques : la vente se fait en un temps limité (on ne retrouve pas de produits bradés tout au long de l'année) et l'environnement proposé par le site est qualitatif, ce qui a vocation à préserver l'image de ses marques partenaires. Dans le monde de la distribution, chacun à son idée sur le bien-fondé de confier ses produits à vente-privee.com, et des dommages induits sur l'image des marques. Mais vente-privee.com est si efficace que certaines marques produisent des séries à coûts inférieurs, juste pour les vendre sur vente-privee.com ! Avec un chiffre d'affaires de 3 milliards d'euros en 2016 (+50 % par rapport à 2015), vente-privee.com a vendu 120 millions de produits à ses 50 millions de membres, sans avoir dépenser un seul centime en achat de mots-clés sur Google, ce qui est inédit pour un acteur du top 10 des sites e-commerce les plus consultés !

3 Les nouveaux enjeux du e-commerce : client transcanal et stratégie omnicanale

a. Le client transcanal

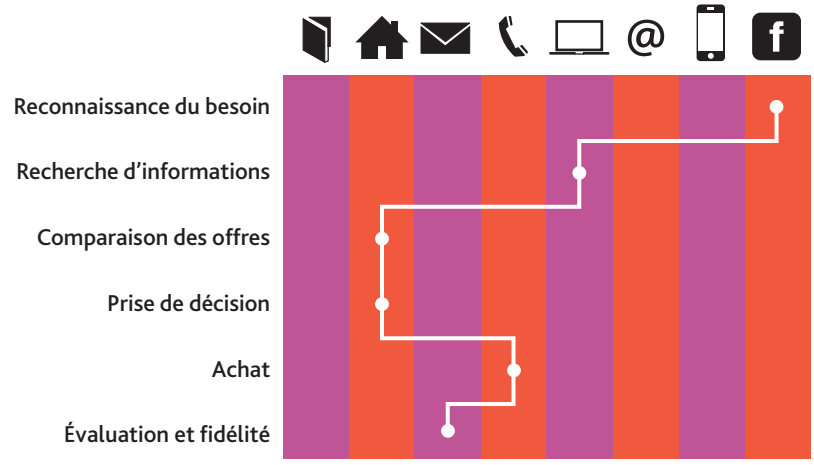
Acheter en ligne et acheter hors ligne ne sont pas deux comportements exclusifs mais complémentaires. Les acheteurs en ligne ne délaissent pas nécessairement les magasins physiques. Dans le jargon du marketing, on parle d'acheteurs « multicanaux », c'est-à-dire qui utilisent plusieurs canaux : magasins, Internet, centres d'appels…

Les clients ne se contentent pas d'utiliser plusieurs canaux de façon alternative (« j'achète sur Internet » ; « j'achète en boutique »), ils peuvent utiliser différents canaux lors d'un même parcours d'achat : recherche d'informations sur un site Internet, consultation des caractéristiques détaillées d'un produit en boutique, choix d'un produit sur un comparateur, paiement sur mobile. De clients « multicanaux », ils sont devenus « transcanaux ».

Un client est transcanal lorsqu'il utilise différents canaux au cours d'un même parcours d'achat.

Dans l'exemple ci-dessous, le client est sollicité sur un réseau social, il fait une recherche sur Internet, il va en magasin voir les produits qu'il a sélectionnés, il commande en appelant un *call center* et il reçoit une *newsletter* de fidélisation. Mais ce n'est qu'un des très nombreux parcours possibles, car chacun de ces canaux peut répondre à plusieurs étapes du parcours d'achat.

Figure 7.13 Un exemple de parcours client transcanal



Source : Converteo.

Selon une étude commanditée par Mappy sur les clients transcanaux[1], les motivations principales qui font préférer l'achat de proximité en magasin sont : voir le produit (67 %), disposer du produit immédiatement (50 %), essayer le produit (49 %), ne pas payer les frais de livraison (46 %).

1. « 3e édition du baromètre web-to-store », Mappy-Novedia-BVA, octobre 2015.

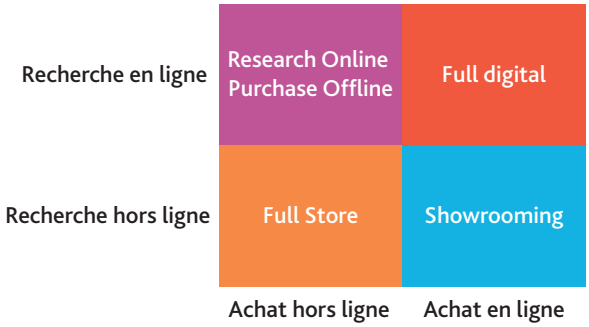
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Celles qui font préférer l'achat en ligne sont : le prix (65 %), le gain de temps (53 %), ne pas avoir à se déplacer (55 %), bénéficier de bons plans et de promotion (50 %), effectuer ses achats où on veut quand on veut (35 %), la disponibilité du produit (39 %).

Si l'on simplifie le parcours d'achat en ne conservant que deux étapes (la recherche et l'achat au sens strict) et l'on regroupe d'une part les canaux en ligne et d'autre part les canaux hors ligne, on peut identifier quatre types de comportement :

- *Research Online, Purchase Offline (ROPO) :* les clients effectuent des recherches en ligne et achètent en magasin physique.
- *Full Digital :* les clients recherchent et achètent en ligne.
- *Full Store :* les clients recherchent et achètent en magasins physiques.
- *Showrooming :* les clients vont voir ou essayer les produits en magasins et les achètent ensuite en ligne, principalement pour le prix.

Figure 7.14 Quatre grands types de comportement d'achat



Les consommateurs peuvent adopter des comportements différents selon la nature des produits qu'ils achètent. Par exemple, pour les achats alimentaires, 77 % des consommateurs effectuent leurs recherches et leur achat en points de vente, alors que pour l'électroménager, l'ameublement ou l'automobile, plus d'un tiers des consommateurs effectuent leur recherche sur Internet, puis achètent ensuite en ligne ou en magasin. Plus l'achat est impliquant, plus le processus décisionnel est étendu (phase de recherche longue)… et plus le canal Internet est représenté[1].

91 % des individus interrogés par BVA-Mappy ont déjà effectué une recherche sur Internet avant d'acheter un produit en magasin (Ropo). En France, les achats en magasins précédés d'une recherche sur Internet sont trois fois plus nombreux que les achats *full digital*[2].

Quant au *showrooming*, il s'est renforcé avec le développement des smartphones : 71 % des personnes interrogées ont déjà acheté en ligne après une visite en magasin, alors qu'ils n'étaient que 41 % en 2013. Les clients qui, une fois en magasin, consultent leur smartphone pour comparer les prix et vérifier s'il vaut mieux passer commande sur Amazon sont de plus en plus nombreux. Certains magasins physiques deviennent ainsi, à leur grand désarroi, les « vitrines » de leurs concurrents en ligne.

1. Sur le processus décisionnel étendu, voir le chapitre 4 sur le comportement des consommateurs, dernière section.
2. "Ropo greatly amplifies the Internet's impact on retail", BCG, 2010.

b. Les stratégies omnicanales des distributeurs

Les stratégies omnicanales sont la réponse des distributeurs aux comportements transcanaux des clients. Elles consistent à opérer de manière coordonnée les différents canaux de vente et de relation client, afin d'offrir au client une expérience d'achat fluide, quel que soit son parcours.

Une stratégie omnicanale va donc au-delà d'une stratégie multicanale, qui consiste à proposer aux clients plusieurs canaux parallèles. Le fondement d'une politique omnicanale est d'abord d'assurer la cohérence de l'assortiment, des prix et des services entre les canaux. Mais au-delà, il s'agit d'éliminer les ruptures : permettre à un client qui a commencé le processus d'achat dans un canal de le poursuivre ou de le conclure dans un autre, sans perte d'information.

Cette démarche soulève d'importants enjeux d'organisation interne, car plus on assure la cohérence, mieux on doit coordonner les actions des équipes responsables des différents canaux. Cela demande également de pister des clients, c'est-à-dire de collecter, d'enregistrer et d'exploiter les données au fur et à mesure de leur parcours, à chaque point de contact (site Internet, *call center*, magasin…).

En déployant des politiques omnicanales efficaces, les distributeurs traditionnels peuvent prendre leur revanche sur les e-commerçants. Contrairement à leurs concurrents pure players, les distributeurs physiques peuvent s'appuyer sur leur réseau de points de vente pour mieux répondre aux attentes des clients transcanaux, et proposer « le meilleur des deux mondes » virtuel et physique. Dans le secteur alimentaire, c'est ce que proposent les *drives*, qui permettent de choisir et de commander en ligne, puis de devenir chercher son sac de commissions en voiture.

Exemple

- L'une des forces de Cdiscount (1,85 milliard d'euros de chiffre d'affaires et 10,7 % de croissance en 2016) est d'avoir été acquise par un distributeur traditionnel, le groupe Casino ! Casino a transformé ce pure player en *click & mortar* qui propose à ses clients un réseau de 3 000 points de retrait dans les magasins Géant, Casino et Franprix qui appartiennent au même groupe.

FOCUS

La difficile transformation d'un modèle multicanal vers un modèle omnicanal

Dans certains secteurs d'activité, les pure players semblent gagner progressivement la partie : on pense aux produits électroniques, avec la disparition d'une enseigne comme Virgin. Comment expliquer les difficultés de ces enseignes, qui disposaient à la fois d'un réseau important de magasins et d'un site e-commerce ?

Ces enseignes se sont organisées en acteurs multicanaux et non omnicanaux. Elles ont trop souvent additionné les canaux, sans repenser l'organisation pour le client transcanal, cumulant ainsi structures de coûts, lourdeur d'action et expérience décevante pour le client. Autrement dit, elles ont additionné les faiblesses plutôt que profiter des synergies.

La mise en place en place d'une politique omnicanale est longue et coûteuse : elle nécessite parfois de repenser le format des points de vente et leur organisation, de revoir le parcours en magasin, de former le personnel aux processus digitaux, de redévelopper le site Internet…

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

C'est ce que fait progressivement la direction de la Fnac, qui annonce dans son rapport annuel que les ventes omnicanales mêlant Internet et magasins continuent leur progression, et atteignent 56 % du chiffre d'affaires en 2016, contre 30 % en 2013.

Dans la bataille entre les distributeurs click & mortar et les pure players, les premiers bénéficient de nombreux atouts, qui peuvent être valorisés au moyen d'une vraie politique de transformation de leur activité.

On décrit dans la suite de ce paragraphe les principales composantes des politiques omnicanales mises en place par les distributeurs.

1° Le web to store

Une politique *web to store* consiste, pour un distributeur ou une marque, à orienter vers les points de vente physiques les consommateurs qui utilisent Internet dans les premières étapes de leur parcours d'achat.

Le plus souvent, les techniques de *web to store* s'appuient sur le site Internet et l'application mobile du distributeur. Le site Internet peut être *web responsive*, afin d'être adapté à un usage mobile. Le site Internet et l'application mobile permettent aux clients de :

- trouver un magasin (*store locators*) ;
- visualiser ses horaires d'ouverture ;
- vérifier si le produit recherché est en stock dans chaque magasin ;
- réserver un produit ;
- choisir de se faire livrer dans un magasin (*click and collect*) ;
- prendre rendez-vous en magasin ;
- consulter les promotions en cours et télécharger des e-coupons…

On simplifie la vie du client, on lui évite de se déplacer pour rien, on lui fait gagner du temps, on l'attire en magasin avec des promotions et des services. Pour cela, on connecte le client avec le point de vente et son personnel. Lorsqu'elles sont maîtrisées, ces techniques sont très efficaces pour fidéliser les clients.

Pour se faire connaître dans leur zone de chalandise, les distributeurs ont le choix entre de nombreuses techniques, qui relèvent davantage de la communication d'une enseigne que d'une stratégie omnicanale au sens strict. Les plus courantes sont :

- la diffusion de messages publicitaires sur les applications cartographiques (Google Maps, Mappy, Waze…), qui ont l'avantage de géolocaliser les clients ;
- les annuaires et plateformes de petites annonces généralistes ou spécialisées (Pages Jaunes, Foursquare, Lafourchette…), qui sont d'une efficacité très variable, selon le secteur d'activité, mais manquent encore de puissance pour avoir un réel impact sur l'activité d'un point de vente, si l'on se refuse à casser les prix ;
- les réseaux sociaux, qui permettent de cibler une population locale et de bénéficier d'effets de réseau, mais dont la capacité à attirer des visiteurs en point de vente reste limitée ;
- les sites Internet et applications mobiles de e-coupons comme Groupon ou de Rosedeal de vente-privee.com sur lesquelles il faut généralement accepter de casser ses prix… et ses marges !

En réalité, malgré la révolution annoncée du marketing local, prétendument portée par les applications cartographiques et promotionnelles citées plus haut, il n'y a pas de solution miracle pour attirer des prospects dans les points de vente. La meilleure solution est encore d'être bien référencé sur la version mobile du moteur de recherche Google !

2° Le store to web

Le *store to web* consiste, à l'inverse du *web to store*, à orienter vers Internet les visiteurs des magasins pour leur premier achat, ou pour les achats ultérieurs.

Un des principaux cas d'application du *store to web* consiste à orienter le client vers le canal Internet lorsque les produits ne sont pas disponibles en magasin, parce qu'ils sont en rupture de stock, ou parce qu'ils sont fabriqués spécifiquement pour le client.

Le *store to web* peut également permettre de fidéliser les clients, en leur évitant d'avoir à revenir en point de vente pour réaliser leurs achats ultérieurs. C'est notamment le cas lorsque le produit a été personnalisé pour le client, ou choisi avec l'aide d'un professionnel lors du premier achat.

Exemples

- Le tailleur demi-mesure Atelier NA a mis en place des « cabines 3D » permettant de prendre les mesures des clients en moins d'une seconde. Les clients se rendent en magasin pour prendre leurs mesures, et choisir avec un conseiller-styliste un tissu et un modèle de costume. Lorsque le client se connecte sur le site e-commerce d'Atelier NA, il peut réutiliser les mesures prises en magasin pour réaliser une nouvelle commande, ce qui lui évite de se tromper sur sa taille ! Ce parcours simple de rachat en ligne présente un gain de temps appréciable pour une clientèle masculine, parfois peu adepte du shopping.

- Les clientes Sephora ont accès, sur leur espace client, à leur historique d'achats réalisés en magasin. Elles peuvent ainsi simplement renouveler les produits achetés suite au conseil d'un vendeur, à la bonne nuance, à partir de leur espace client. En anticipation de leurs besoins, des messages de promotion leur sont envoyés afin de les inciter à les commander sur Internet.

Certains pure players déploient également des politiques de *store to web* aux dépens de leurs concurrents. Leur objectif est de détourner les visiteurs des magasins vers leur site Internet. Ce n'est pas à proprement parlé du *store to web*.

Exemple

- Amazon a lancé aux États-Unis en 2012 l'application mobile « Flow, powered by Amazon ». Grâce à cette application, les utilisateurs peuvent accéder, dans n'importe quel magasin concurrent, à la fiche produit Amazon d'un article disposé dans les rayons, simplement en prenant une photo du produit avec leur smartphone. Des dizaines de millions de fiches produits de livres, dvd, jeux, ou de produits de grande consommation peuvent ainsi être consultées en un clic sur mobile. Avec cette application, Amazon facilite la comparaison de ses prix avec ceux des enseignes traditionnelles !

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

MINI CAS

Waze : l'application qui conduit le client jusqu'au point de vente

Waze est une application mobile de navigation communautaire : ce sont les utilisateurs qui renseignent les éléments de cartographie. Ils peuvent mettre à jour les tracés et caractéristiques des routes, indiquer la présence d'accidents, de ralentissements, de radars et de contrôles de police… En fonction de ces indications, une nouvelle route est automatiquement proposée.

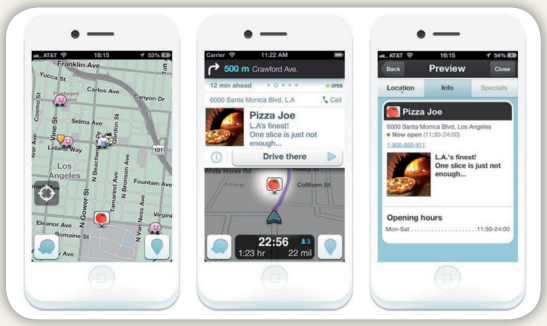
Cette application a été lancée en 2008 et a rencontré rapidement un grand succès. En janvier 2011, l'application comptait trois millions d'utilisateurs, un an plus tard, 10 millions, et en août 2013, 50 millions ! La société éditrice a été acquise par Google en juin 2013 pour 966 millions de dollars, et compte aujourd'hui plus de 70 millions d'utilisateurs dans le monde.

Noam Bardin, PDG de la start-up, considère les applications de cartographie comme les successeurs des moteurs de recherche. Selon lui, « les plans sont au mobile ce que la recherche est au Web. Les recherches monnayables sur le mobile sont celles qui peuvent être géolocalisées » Waze propose deux solutions publicitaires aux annonceurs, en particulier aux distributeurs traditionnels, avec des options de ciblage s'appuyant sur les données concernant les trajets des utilisateurs, comme par exemple le type de trajets (domicile-travail, travail-domicile) ou la durée du trajet.

Les annonceurs peuvent acheter des *branded pins :* quand l'utilisateur programme un itinéraire qui passe à proximité d'un point de vente, une « épingle » comportant notamment le logo de l'enseigne s'affiche. Au clic, un bandeau apparaît. Les principales informations concernant le point de vente y sont présentées (adresse exacte, horaires d'ouverture, etc.). L'utilisateur peut programmer un itinéraire pour s'y rendre en cliquant sur le bouton *drive there*.

Les annonceurs peuvent par ailleurs diffuser des publicités en mode *push* sous forme d'interstitiels aux utilisateurs. Pour des questions de sécurité, ces messages n'apparaissent que quand l'utilisateur est à l'arrêt ! Au clic, une page s'affiche et présente les informations principales concernant l'établissement (comme par exemple les coordonnées, horaires d'ouverture…), ainsi qu'un bouton *drive there*…

Avec cette application, il est possible de connaître le nombre de mobinautes qui ont souhaité se faire guider vers un point de vente, mais aussi d'évaluer ceux qui sont effectivement parvenus jusqu'au point de vente grâce à la géolocalisation.



Source : A. de Baynast, J. Lendrevie, *Publicitor*, 8e édition, Dunod, 2014.

3° Le web to phone

Le principe du *web to phone* est simple. Il consiste à afficher un numéro de téléphone sur un site Internet ou au sein d'une application mobile. Il s'agit aujourd'hui de l'un des parcours les plus efficaces pour la vente de produits complexes nécessitant les conseils d'un expert, comme des contrats d'assurance ou des produits financiers, ou lorsqu'il est appréciable d'être rassuré par oral, comme lors de la réservation d'un restaurant par exemple. Le *web to phone* se développe rapidement et naturellement avec les sites Internet *responsive*, c'est-à-dire adaptés au mobile.

Pour que ce parcours soit efficace, il faut que l'opérateur téléphonique ait facilement accès, au décroché, aux informations concernant le client qui appelle : qui est-il, ou habite-il, quelle fiche produit vient-il de consulter, comment est-il arrivé sur mon site ? Ces techniques de pistage reposent sur le rapprochement des données de navigation avec les données CRM, qui est possible avec les *Data Management Platforms*. Plus simplement, l'utilisation astucieuse des numéros des téléphones suivis (en franglais *trackés*) peut aussi permettre de préjuger de l'intention de l'internaute, en identifiant au moyen de chaque numéro un parcours sur le site avant l'appel.

FOCUS

Repenser le point de vente physique dans une logique omnicanale

Offrir une expérience d'achat sans rupture aux clients transcanaux nécessite souvent une adaptation des points de vente physiques. Dans une approche omnicanale, les points de vente sont une extension physique du canal digital (*web to store*), et inversement (*store to web*). Les magasins physiques ne sont plus uniquement des points de vente, ils doivent également jouer le rôle de centre de services (points de livraison *click and collect*, test ou essayage de produits, conseils, service après-vente...), dans l'objectif de lever les freins potentiels liés à l'achat en ligne et contribuer à la qualification de prospects clients notamment.

Certaines enseignes doivent par conséquent repenser le concept de leurs magasins afin de les adapter à leurs nouvelles fonctions, tout en valorisant les atouts des points de vente physiques, que le canal digital ne peut offrir. Cela peut se traduire par la densification du réseau physique, afin de maximiser la couverture géographique des magasins devenus points de livraison, ainsi que des surfaces de vente plus petites, car une part importante des achats est réalisée en ligne, ce qui a un impact direct sur le choix des produits présentés et le merchandising. Comme le détaille la sous-section concernant la digitalisation des points de vente au sein de la section 3, des solutions de commande en ligne peuvent être mises en place dans les magasins afin de permettre aux clients de commander des produits qui ne sont pas disponibles immédiatement.

Les points de vente peuvent également devenir des *showrooms* et des espaces de démonstration. Les clients y découvrent les produits, les essayent, les configurent avec l'aide de la technologie (réalité virtuelle ou augmentée), ou accompagné par un vendeur. Ces vendeurs peuvent être équipés d'outil de vente connecté les guidant dans la formulation de conseils, ou permettant de qualifier les visiteurs des magasins. Voir également à ce sujet la sous-section concernant la digitalisation des points de vente au sein de la section 3 de ce chapitre.

Au-delà de l'adaptation des magasins dans une logique omnicanale, les distributeurs réinventent l'expérience en magasin, qui ne sont plus uniquement un lieu d'achat, mais deviennent un lieu de vie et d'interaction. On peut citer à ce sujet les ateliers organisés par certaines enseignes, comme les ateliers pour enfants organisés par la Fnac, ou les cours de bricolage proposés par certaines grandes surfaces spécialisées, ou encore les centres commerciaux, qui deviennent aujourd'hui des *Lifestyle Centers*.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

4 Optimiser l'efficacité d'un site marchand

Comme celui d'un magasin, le chiffre d'affaires d'un site e-commerce est le produit de trois facteurs :

Chiffre d'affaires = Nombre de visiteurs × Taux de conversion × Panier moyen

Pour maximiser son chiffre d'affaires, un e-commerçant peut :

- Augmenter le nombre de visiteurs sur son site, c'est-à-dire, dans le jargon du e-commerce, le « trafic » sur son site Internet, ou en améliorer la qualité, qui a un effet direct sur le taux de conversion et sur le panier moyen.
- Optimiser les parcours clients, afin d'accroître la conversion des visites en ventes, et d'augmenter le panier moyen. La question principale est de savoir comment permettre à l'internaute d'accéder simplement et rapidement aux produits qui l'intéressent, et comment l'inciter à acheter plus. L'optimisation des parcours clients d'un site e-commerce est également appelée e-merchandising.

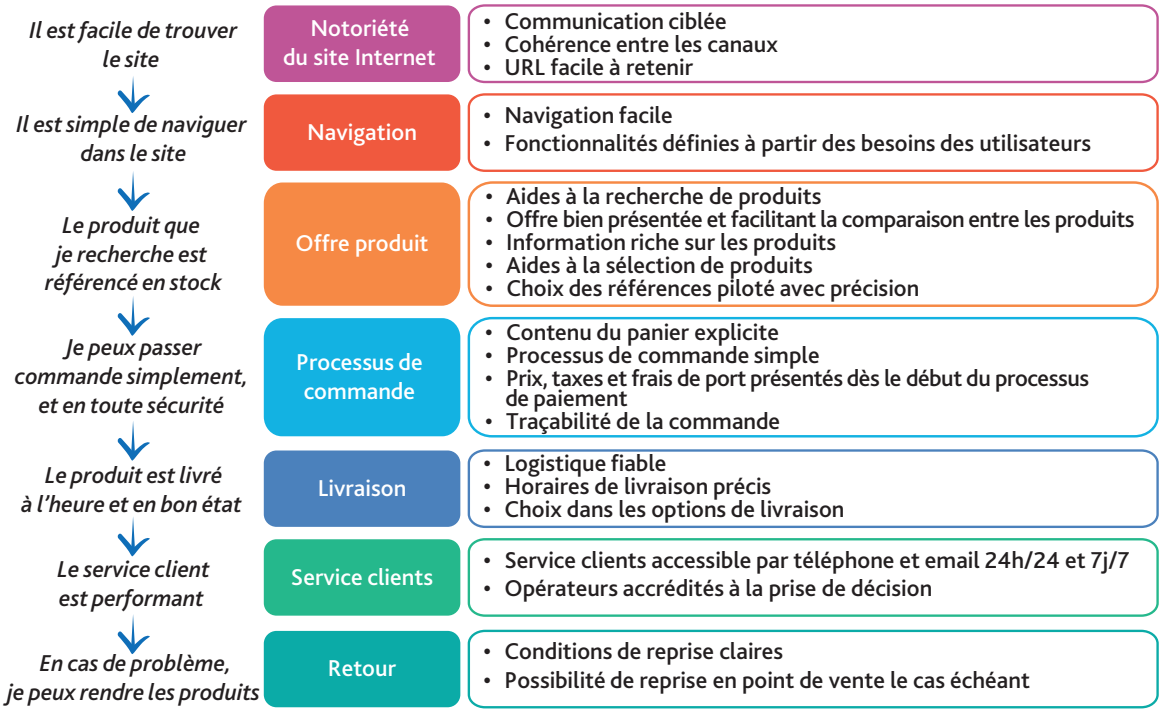
Ces deux approches sont détaillées dans la suite de ce chapitre.

L'optimisation du trafic et des parcours clients n'est toutefois pas suffisante ! Il ne faut pas négliger l'importance de l'offre, de la compétitivité des prix, et de la qualité de service :

- Un site marchand qui propose une offre large et profonde est souvent mieux référencé dans les moteurs de recherche que ses concurrents. Son taux de conversion est également plus élevé, car les chances pour un internaute de trouver un produit qui réponde à ses besoins sont plus grandes. La puissance de frappe d'Amazon s'explique notamment par l'exhaustivité de son offre. Avec plus de 200 millions de références, l'entreprise dispose de l'offre la plus large sur Internet en B to C. À ce sujet, on renvoie le lecteur vers le chapitre 5 sur la politique produit.
- On a vu dans la sous-section précédente qu'il est possible, sur Internet, de suivre les prix de ses concurrents très finement. Cela permet à un distributeur de définir ses prix en fonction de ceux de ses concurrents. Ces techniques sont présentées dans le chapitre 6 concernant la politique de prix.
- Comme dans la distribution traditionnelle, la qualité de service joue un rôle essentiel dans le e-commerce, car c'est elle qui permet fidéliser le client. Pour un site e-commerce, cela se traduit par une augmentation du nombre de visiteurs qui reviennent sur le site. La qualité de service d'un e-commerçant dépend de son site Internet (exhaustivité des informations sur les produits et leur utilisation, absence de « coûts additionnels » apparaissant au moment du paiement…), mais également de sa politique de livraison (rapidité et modes de livraison proposés), de sa politique d'annulation et de retour, et du service client assuré par les centres d'appel. Le rôle d'Internet dans le marketing relationnel et les politiques de fidélisation est traité dans le chapitre 10.

La figure 7.15 illustre le parcours d'achat sur un site marchand du point de vue de l'internaute, de la recherche de la boutique en ligne à la réception du produit à son domicile, et présente les principales fonctions qu'un e-commerçant doit assurer à chaque étape du parcours d'achat.

Figure 7.15 Le parcours d'achat sur Internet du point de vue de l'internaute, et les principales fonctions à assurer par l'e-commerçant



a. Augmenter le trafic, et améliorer sa qualité

Un e-commerçant doit, afin d'optimiser le trafic sur son site Internet, exploiter au mieux les techniques présentées dans le tableau ci-dessous. Pour atteindre l'état de l'art, il faut faire appel à des experts, différents pour chacune de ces techniques. Il faut aussi être capable de comprendre les effets de chacune de ces techniques sur l'efficacité des autres, ce qui est beaucoup plus compliqué et nécessite des outils informatiques très sophistiqués.

Il existe, sur Internet, deux types de messages publicitaires. Les messages *push*, qui relèvent de la publicité « intrusive » car ils sont envoyés par les marques sans avoir été sollicités par les clients, et les messages *pull*, qui répondent à une recherche de l'internaute. Les messages *pull* sont souvent plus efficaces que les messages *push*, ce qui est logique car on connaît, ou plutôt on devine, l'intention de l'internaute, et celui-ci est en situation de recherche.

Pour plus d'approfondissement, on se référera aux chapitres suivants : le chapitre 9 sur la publicité, la promotion des ventes et le marketing direct développe en détail les techniques de génération de trafic ; le chapitre 10 sur le marketing relationnel se penche sur les techniques de fidélisation et le chapitre 11 sur les réseaux sociaux se concentre sur l'utilisation des réseaux sociaux et traite du marketing viral.

Notre conseil

Régulièrement, de nouvelles techniques apparaissent. Nous présentons ici les principales, avec leurs avantages et leurs inconvénients. Méfiez-vous des solutions miracles et fuyez l'opacité : lorsque vous achetez du trafic pour votre site Internet, vous devez absolument avoir très précisément compris les techniques de ciblage qui vont être mises en œuvre au risque de faire fausse route lors de l'interprétation des résultats. Un ROI trop spectaculaire cache presque toujours un effet pervers sur la productivité des autres techniques !

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Tableau 7.8 Les principaux outils de génération de trafic sur un site marchand

Technique	Pull / push Exemples d'opérateurs	Efficacité	Coût et mode d'achat
Référencement naturel Optimisation de son site pour améliorer son référencement gratuit dans les moteurs de recherche que l'on appelle en anglais SEO *pour Search Engine Optimization*.	**Pull** Google, Yahoo, Bing…	★★★ Le référencement naturel est l'une des techniques d'acquisition de trafic les plus efficaces aujourd'hui. Les e-commerçants peuvent concevoir leur site Internet et définir leur assortiment de manière à répondre aux intentions des internautes, en analysant les requêtes formulées dans les moteurs de recherche.	€€€ Le référencement naturel est « gratuit », dans la mesure où on ne rémunère pas les moteurs de recherche pour figurer au sein des pages de résultats. Les positions dans les pages de résultats sont définies par des algorithmes, qui analysent les structures et les contenus des sites Internet. Le coût lié au référencement naturel concerne les actions d'optimisation mises en place par l'e-commerçant (production de contenus, optimisation technique du site Internet). Il faut beaucoup de moyens et de méthode pour être très bien référencé.
Achats de liens sponsorisés dans les pages de résultats des moteurs de recherche Les anglais disent SEA pour *Search Engine Advertising*.	**Pull** Google Adwords, Yahoo Advertising, Bing Ads…	★★★ L'achat de mots-clés peut être efficace, à condition de rédiger une annonce pertinente pour chaque mot-clé acheté, et de diriger l'internaute vers une page dont le contenu répond exactement à la requête de cet internaute.	€€€ L'annonceur paie au clic selon un système d'enchères, ce qui lui garantit des visites sur son site Internet (paiement à la performance). Il définit un CPC maximum, qui correspond au montant maximum qu'il est prêt à payer pour un clic. En fonction des enchères concurrentes, et de la pertinence de son annonce, celle-ci est diffusée ou non, en plus ou moins bonne position.
Product Listing Ads (PLA) Publication payante de liens commerciaux intégrant la photo du produit, le prix et les avis clients, dans les pages de résultats des moteurs de recherche.	**Pull** Google Shopping, Google Flight, Google Hotel Finder…	★★★ Les PLA peuvent être plus efficaces que les liens sponsorisés, grâce à l'affichage d'un visuel, du prix, et des avis clients, et génèrent des taux de clic plus élevés.	€€€ Comme l'achat de mots-clés, l'annonceur paie au clic. En règle générale, le CPC est plus élevé que pour les liens sponsorisés.

Efficacité : forte ★★★ ; moyenne ★★★ ; faible ★★★
Coûts : élevés €€€ ; intermédiaires €€€ ; faibles €€€
© Digital Value, reproduction interdite sans autorisation des auteurs

Principaux avantages	Principaux inconvénients
Le référencement naturel est efficace lorsqu'il est bien maîtrisé et son coût de revient pour le site marchand est généralement inférieur à celui des autres techniques, à contribution égale. De plus, les moteurs de recherche sont des outils puissants pour générer du trafic. Par exemple, Google comptabilise plus de 100 milliards de requêtes par mois dans le monde !	Les résultats des actions d'optimisation du référencement naturel sont difficiles à maîtriser pour les non spécialistes, et ne sont pas immédiats. Ils dépendent des algorithmes des moteurs de recherche, et de leur évolution. Pour atteindre et maintenir de bonnes positions dans les pages de résultats des moteurs de recherche, un site doit publier de nombreux contenus dans la durée. Les liens gratuits sont de moins en moins visibles dans les pages de résultats des moteurs de recherche, car ils sont affichés sous les liens payants, en partie basse de l'écran. De plus, les messages affichés dans les liens sur les listes de résultats ne sont pas à la main de l'annonceur car ils reprennent les informations figurant sur la page vers laquelle ils pointent.
L'annonceur peut choisir très précisément les requêtes sur lesquelles il souhaite se positionner. De nombreuses possibilités de ciblage : géographiques, temporelles, en fonction des types d'appareils (mobile, ordinateur…) et en fonction du profil de l'internaute et de son historique de navigation… L'achat de mots-clés est une solution extrêmement flexible. Par exemple, l'annonceur peut optimiser ses campagnes au fil de l'eau en modifiant les messages, qui sont personnalisables. Les modifications sont prises en compte instantanément.	Risque de cannibalisation du trafic gratuit par le trafic payant : l'annonceur n'est jamais véritablement sûr de ne pas avoir acheté le clic d'un client « captif », c'est-à-dire d'un client qu'il aurait eu de toute façon. Risque fort de dépendance lorsque la part du trafic issue du référencement payant est élevée. Les liens sponsorisés sont de plus en plus coûteux, et peuvent ne pas être rentables.
Mêmes avantages que le SEA.	Mêmes inconvénients que le SEA. Inconvénient supplémentaire : Comme les prix sont affichés dans les publicités, le moteur de recherche devient un comparateur de prix. Afin d'attirer l'internaute sur son site Internet, un e-commerçant doit avoir un positionnement prix intéressant par rapport à ses concurrents, et donc souvent écraser ses marges.

Technique	Pull / push Exemples d'opérateurs	Efficacité	Coût et mode d'achat
Annonces dans les messageries web Annonce affichée sous forme d'e-mail au sein des boîtes de réception des utilisateurs de Gmail.	**Push** Gmail Ads.	★★★ Gmail Ads peut être utilisé pour envoyer des e-mails sur une base détenue par l'annonceur ou non, selon des critères de ciblage innovants. Les taux de clic des campagnes e-mailing sont souvent faibles. Toutefois, les possibilités de ciblage proposées par Gmail Ads peuvent permettre d'atteindre des taux de clics plus élevés que les campagnes e-mailing sur les bases louées à des *brokers* de fichiers.	€€€ L'annonceur paie au clic sur l'annonce. Le CPC peut être élevé selon les critères de ciblage définis.
E-mailing sur base interne Envoi d'e-mail de marketing direct à une base interne de clients ou de prospects.	**Push** Le e-commerçant lui même.	★★★ Les taux de clic des campagnes e-mailing sont souvent faibles. Une segmentation pertinente de la base de clients et prospects permet d'augmenter l'efficacité de des campagnes e-mailing, à condition de ne pas « spammer » les clients et prospects !	€€€ Si l'envoi d'e-mail de marketing direct est gratuit, l'utilisation d'un outil de routage, la conception des messages (création graphique notamment) et les travaux de segmentation de la base de clients ont un coût.
E-mailing sur base externe Envoi d'e-mail de marketing direct à une base externe.	**Push** Loueur de fichiers ou agence de publicité digitale.	★★★ Les taux de clic des campagnes e-mailing sur base externe sont, le plus souvent, très faibles.	€€€ Les bases externes peuvent être louées au CPM (coût par mille), ou au CPC (coût par clic). Lorsqu'elles sont louées au CPA (coût par achat), on parle d'affiliation (voir ligne suivante).
Affiliation Publication sur des sites partenaires ou au sein d'e-mail de messages publicitaires redirigeant l'internaute vers le site Internet de l'e-commerçant.	**Push** Plateformes d'affiliation.	★★★ L'efficacité de l'affiliation est variable selon la qualité de l'audience du site partenaire.	€€€ Le mode d'achat varie en fonction de l'objectif poursuivi par l'annonceur : CPL (coût par lead) ou CPA, plus rarement CPC.

Efficacité : forte ★★★ ; moyenne ★★★ ; faible ★★★
Coûts : élevés €€€ ; intermédiaires €€€ ; faibles €€€
© Digital Value, reproduction interdite sans autorisation des auteurs

Principaux avantages	Principaux inconvénients
Gmail est la messagerie web la plus utilisée, avec plus de 900 millions d'utilisateurs dans le monde. L'annonceur n'a pas besoin de collecter d'optin, car la réception de contenus publicitaires figure au sein des conditions générales d'utilisation de la messagerie web. Google dispose par ailleurs de nombreuses informations concernant les utilisateurs de Gmail, grâce à l'analyse des contenus de leurs e-mails, ce qui lui permet de proposer les possibilités de ciblage par type d'audience similaire (audience ayant les mêmes caractéristiques que la liste de clients importée par l'annonceur), par mot-clé… Ces possibilités de ciblage permettent aux e-commerçants, qui ne disposent pas de base qualifiée, d'envoyer des e-mails à des prospects, voire même aux clients des concurrents ! En effet, le ciblage par domaine permet aux e-commerçants de publier des annonces dans les boîtes de réception d'internautes ayant reçu un e-mail de la part de concurrents.	Les visites sur le site du e-commerçant ne sont pas garanties, car celui-ci paie les clics sur les annonces permettant d'afficher le contenu de l'e-mail et non les clics vers son site Internet. Les campagnes Gmail Ads sont coûteuses, et peuvent être difficiles à rentabiliser, selon les critères de ciblage définis.
Les possibilités de ciblage peuvent être nombreuses selon les données disponibles concernant les clients et prospects.	Il est essentiel pour un site marchand de piloter la pression commerciale pour ne pas susciter trop de désinscriptions (les anglais disent *opt out*).
L'envoi d'e-mail de marketing direct à des bases externes permet de s'adresser à de nouvelles cibles.	Les performances des campagnes e-mailing sur base externes dépendent essentiellement de l'affinité et de la qualité de la base louée. La rentabilité de ces campagnes n'est jamais garantie… et les déceptions très nombreuses.
L'affiliation permet de s'adresser à de nouvelles cibles.	L'efficacité et la rentabilité de l'affiliation dépendent fortement de la qualité des audiences et donc des réseaux d'affiliation.

Technique	Pull / push Exemples d'opérateurs	Efficacité	Coût et mode d'achat
Comparateurs généralistes Sites agrégeant les offres de produits comparables sur Internet.	**Pull** pricegrabber.com, shopzilla.fr, leguide.com…	★★★ Les comparateurs généralistes permettent d'acquérir un trafic d'assez bonne qualité, constitué d'internautes ayant l'intention d'acheter un produit ou un service, à condition de proposer le prix le plus bas.	€€€ Le plus souvent, les annonceurs paient au clic. Le CPC varie selon les catégories de produits et est souvent élevé, car le trafic est jugé qualifié.
Comparateurs sectoriels Sites agrégeant les offres de produits comparables sur Internet spécialisés sur une catégorie de produits ou services.	**Pull** trivago.fr (hôtels), lafourchette.com (restaurants), assurland.com (assurances)…	★★★ En règle générale, les comparateurs sectoriels sont plus efficaces que les comparateurs généralistes, car le trafic est de meilleure qualité.	€€€ Le plus souvent, les annonceurs paient au CPC ou au CPA. Dans certains secteurs, comme celui de la bancassurance, les annonceurs achètent des fiches prospects, payées au *lead*, qui ne conduisent pas nécessairement à une visite sur le site Internet.
Display Publicité sur Internet sous forme de bannières statiques, animées ou vidéo.	**Push** Régie publicitaires, agences média, acteurs de l'achat programmatique.	★★★ L'efficacité est en règle générale faible, à l'exception de certaines techniques de ciblage comportementales comme le *retargeting*.	€€€ Les annonceurs paient au millier d'impressions ou au clic.
Publications sur les réseaux sociaux Animation d'une communauté de membres, appelés « *followers* » ou « fans », qui suivent l'e-commerçant sur les réseaux sociaux.	**Push** Facebook, LinkedIn, Twitter, Pinterest, YouTube, Snapchat…	★★★ Les publications sont affichées auprès d'un public qui suit l'e-commerçant sur les réseaux sociaux. Plus un e-commerçant a de « *followers* » ou de « fans », et plus ses publications sont susceptibles de recevoir des « j'aime » (ou équivalent, selon les réseaux sociaux) et d'être diffusées auprès d'autres membres, « amis » des « *followers* ». Ces derniers peuvent à leur tour attribuer un « j'aime » à la publication, et ainsi de suite… Les publications des e-commerçants peuvent ainsi bénéficier d'une bonne visibilité, voire devenir « virales ».	€€€ L'inscription et l'animation d'un compte sur les réseaux sociaux sont gratuites. Certains réseaux sociaux proposent des options payantes aux entreprises, leur donnant accès à des fonctionnalités supplémentaires sur leur profil. Le coût lié à la tenue d'un compte sur les réseaux sociaux porte essentiellement sur les actions mises en place pour animer la base de « *followers* ».

Efficacité : forte ★★★ ; moyenne ★★★ ; faible ★★★
Coûts : élevés €€€ ; intermédiaires €€€ ; faibles €€€
© Digital Value, reproduction interdite sans autorisation des auteurs

Principaux avantages	Principaux inconvénients
La publication d'annonces sur les comparateurs est rapide à mettre en œuvre et flexible. L'e-commerçant indique les produits pour lesquels il souhaite réaliser des campagnes. Les annonces sont automatiquement diffusées au sein des listes de résultats.	Avec le développement de la PLA opérée par les moteurs de recherche, les comparateurs généralistes ont perdu de leur intérêt, car leur force était d'être bien référencés dans les pages de résultats des moteurs de recherche ! Leur dépendance envers les moteurs de recherche les a affaiblis. En France, plusieurs comparateurs ont vu leur trafic baisser à partir de 2011, avec le déploiement de l'algorithme Google Panda. De plus, les internautes qui utilisent les comparateurs recherchent souvent le prix le plus bas, ce qui conduit les e-commerçants à écraser leurs marges.
Les comparateurs sectoriels présentent les mêmes avantages que les comparateurs généralistes. Les comparateurs peuvent être très puissants sur certains secteurs. C'est le cas du secteur du voyage notamment.	Le risque d'intermédiation est élevé si le comparateur parvient à capter une grande part de la demande en ligne (c'est-à-dire du flux d'internautes effectuant des requêtes dans les moteurs de recherche). La marque du comparateur devient alors plus forte que celle des e-commerçants, qui auront des difficultés à fidéliser leur clientèle. Dans certains secteurs, les comparateurs subissent la concurrence des PLA. C'est le cas de l'hôtellerie (Google Hotel Finder) et du transport aérien (Google Flight).
Les possibilités de ciblage sont nombreuses, notamment le *retargeting*, le ciblage comportemental, ou le ciblage contextuel.	Les clics accidentels sont très nombreux…voire même très majoritaires lorsque l'on utilise des formats trop intrusifs (comme les habillages de page et les pop-ups), à éviter absolument.
Les réseaux sociaux sont un mode de communication avec les prospects et clients adaptés aux nouveaux formats comme la vidéo. Les e-commerçants bénéficient d'une liberté d'expression plus grande que sur leurs propres sites Internet, et peuvent interagir avec les « *followers* ». Les publications des e-commerçants sont très visibles et souvent lues, car elles sont mêlées à celles des « amis » des membres.	Les effets directs sur les ventes sont souvent limités. L'e-commerçant doit fournir d'importants efforts éditoriaux sur la durée afin d'animer sa communauté de « *followers* » et d'acquérir de nouveaux « *followers* ». Corollaire de la viralité potentielle des publications des e-commerçants, le risque de « *bad buzz* » est important.

Technique	Pull / push Exemples d'opérateurs	Efficacité	Coût et mode d'achat
Publications sponsorisées dans les réseaux sociaux Affichage des publications des auprès d'une cible élargie d'internautes sur les réseaux sociaux, au-delà des « *followers* ».	**Push** Facebook, LinkedIn, Twitter, Pinterest, YouTube, Snapchat…	★★★ Les publications sponsorisées peuvent être efficaces grâce aux techniques de ciblage très précises. Comme les publications gratuites, ces liens peuvent devenir « viraux ».	€€€ Le plus souvent, les annonceurs paient au millier d'impressions ou au clic.
Liens commerciaux dans les réseaux sociaux Publication de liens commerciaux payants intégrant un visuel et un descriptif sur les réseaux sociaux.	**Push** Facebook, LinkedIn, Twitter, Pinterest, YouTube, Snapchat…	★★★ Les réseaux sociaux sont aujourd'hui des outils très puissants. Les taux de clic sur les liens commerciaux dans les réseaux sociaux sont variables.	€€€ Le plus souvent, les annonceurs paient au millier d'impressions ou au clic.
Publicité *offline*.	**Push** Télévision, presse, radio, affichage…	★★★ Les campagnes de publicité *offline* permettent, lorsqu'elles sont puissantes, d'augmenter la notoriété des e-commerçants, et de générer du trafic sur leur site.	€€€ Les campagnes de publicité *offline*, notamment TV, sont coûteuses lorsqu'elles sont puissantes.

Efficacité : forte ★★★ ; moyenne ★★★ ; faible ★★★
Coûts : élevés €€€ ; intermédiaires €€€ ; faibles €€€
© Digital Value, reproduction interdite sans autorisation des auteurs

b. Optimiser les parcours client (e-merchandising)

Dans un magasin physique, le merchandising désigne les méthodes et des techniques de présentation et de mise en valeur des produits dans l'espace de vente. Dans un magasin virtuel, l'e-merchandising a le même objet mais il doit, en plus, tenir compte de l'extrême volatilité du visiteur qui est toujours à un clic du site Internet du concurrent, et un catalogue de produits qui peut être pratiquement illimité. La principale problématique soulevée par l'e-merchandising est de savoir comment permettre à l'internaute d'accéder simplement aux produits qui l'intéressent dans ce volume d'offres parfois considérable.

Les principaux indicateurs de performance des parcours d'un site marchand sont le taux de conversion, qui mesure la capacité du site Internet à transformer les visiteurs en acheteurs, et le panier moyen, qui correspond au montant moyen des achats des clients.

Les taux de conversion des sites marchands sont généralement très faibles, si on les compare aux taux de conversion des points de vente physiques. En moyenne en France, 2,3 % des visiteurs des sites marchands effectuent un achat[1]. Les internautes flânent,

1. Source : Fevad, 1er trimestre 2015.

Principaux avantages	Principaux inconvénients
Les publications sponsorisées présentent les mêmes avantages que les publications gratuites dans les réseaux sociaux. Les possibilités de ciblage proposées par les réseaux sociaux sont, en règle générale, plus précises et plus efficaces qu'en display. On peut citer le ciblage *look alike*, permettant de toucher une audience ayant les mêmes caractéristiques que la clientèle des annonceurs.	Les publications sponsorisées présentent les mêmes inconvénients que les publications gratuites dans les réseaux sociaux. Les CPM ou CPC sont souvent élevés.
En s'appuyant sur les nombreuses données collectées sur leurs membres, les réseaux sociaux proposent des possibilités de ciblage souvent plus efficaces que les autres canaux push.	Contrairement aux publications, les liens ne peuvent bénéficier de la viralité des réseaux sociaux. Ils sont moins visibles que les publications, car ils sont affichés dans un espace le plus souvent séparé des publications des « amis » des membres.
Les campagnes de publicité *offline* permettent de s'adresser de nouvelles cibles lorsque les techniques *online* présentées ci-dessus ont été exploitées à l'état de l'art. Elles permettent de générer des requêtes sur les marques enseigne des e-commerçants, dites « requêtes de marque ».	Parmi les requêtes générées par les campagnes de publicité, on trouve un trafic de curiosité constitué d'internautes qui visitent le site sans intention d'acheter. La rentabilité des campagnes de publicité offline est difficile à mesurer du fait de la rupture de canal, mais les techniques se perfectionnent rapidement. Le ciblage est moins précis que la plupart des techniques online.

entrent pour voir, comparent, sortent en un clic. Ce sont des chalands. L'amélioration de ce taux est une des clés majeures de la rentabilité d'une boutique en ligne.

Pour identifier des pistes d'amélioration de ce taux, et donc des performances d'un site marchand, il faut s'intéresser à des taux plus précis comme par exemple le taux de conversion des premières visites, ou le taux de conversion des visiteurs réguliers. Il est également instructif de suivre les taux de conversion selon l'origine du trafic : taux de conversion des visiteurs venant des moteurs de recherche en référencement naturel, en référencement payant, taux de conversion des visiteurs provenant des e-mails marketing, etc.

Enfin, on peut diviser un parcours d'achat en plusieurs étapes, et mesurer le taux de conversion intermédiaire entre chaque étape. Cette approche permet d'identifier les étapes d'un parcours d'achat à optimiser en priorité.

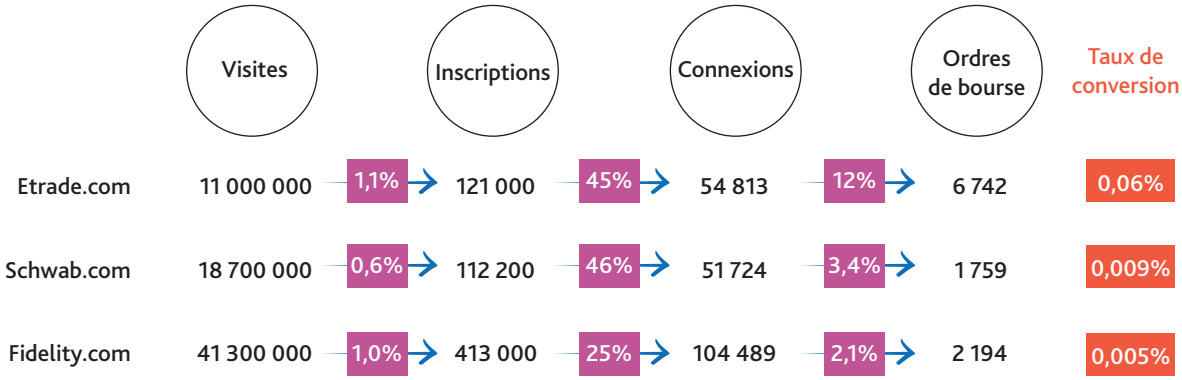
Exemple

- La stratégie des sites de bourse en ligne, comme ceux des sociétés E-trade, Schwab ou encore Fidelity, consiste à proposer aux visiteurs des informations gratuites sur les cours de bourse, puis à leur faire créer un compte afin qu'ils achètent des actions. Dans le schéma ci-dessous, on peut voir que le site de Fidelity compte le plus grand nombre de visites et génère

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

le plus d'inscriptions en volume. Toutefois, ce n'est pas le plus performant si l'on compare son taux de conversion à ceux de ses concurrents. Le site d'E-trade est bien plus efficace que ses concurrents pour inciter les inscrits à passer un ordre de bourse ! L'analyse des taux de conversion intermédiaires montre que Fidelity devrait se focaliser sur l'optimisation du taux de connexion des inscrits, et du taux de transformation des connexions en ordres de bourse. Schwab doit, quant à lui, améliorer le taux de conversion des visiteurs en inscrits.

Figure 7.16 Un exemple de taux de conversion intermédiaires sur des sites de bourse en ligne



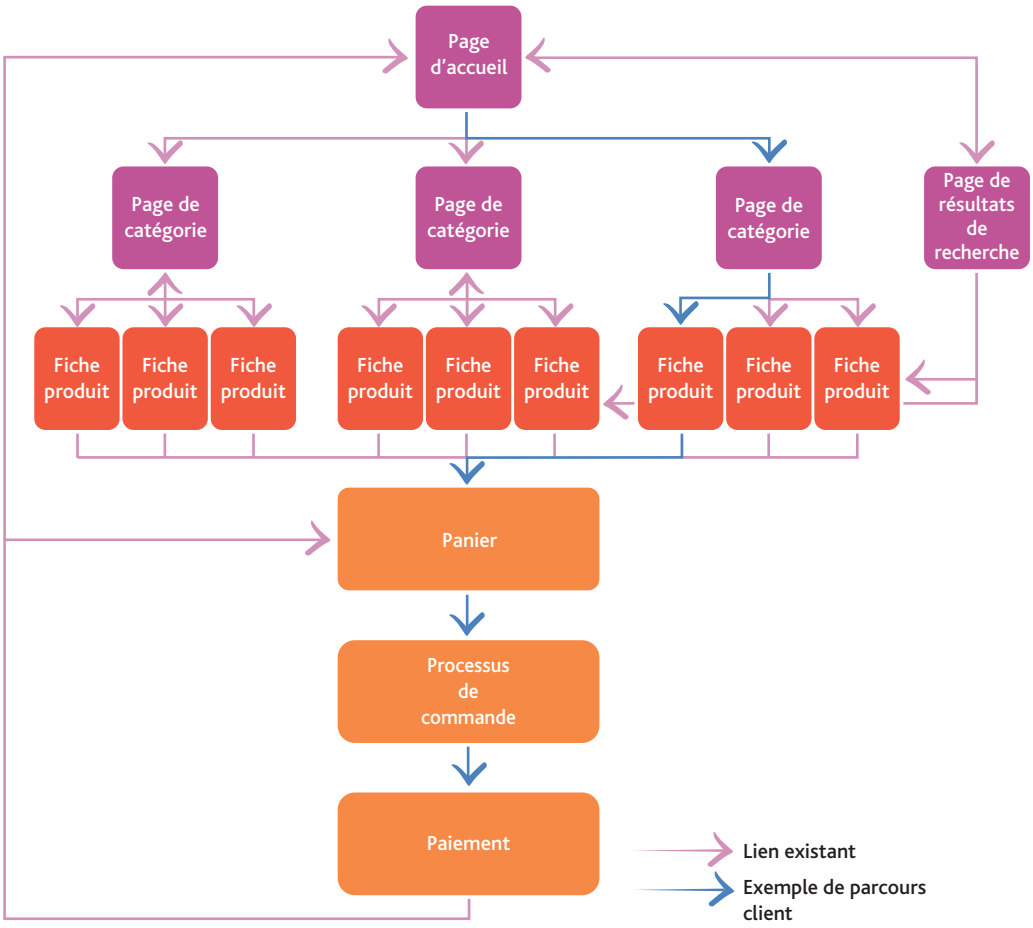
Source : Analyse Digital Value à partir de données Jumpshot.

De manière plus détaillée, l'optimisation des parcours client d'un site marchand passe par l'analyse et l'amélioration des éléments suivants, détaillés dans la suite du paragraphe :

- Les pages d'arrivée.
- La barre de recherche.
- Le menu de navigation.
- Les fiches produit.
- Les boutons d'action.
- Les modes d'entrée en relation avec le service client.
- Les outils d'aide à la décision.
- Le tunnel d'achat.
- Les techniques d'up-selling et cross-selling.
- Les techniques de personnalisation du site.

Une boutique en ligne est structurée autour d'une page d'accueil qui présente les meilleures ventes et le menu de navigation. Ce dernier permet d'accéder aux catégories de produits, généralement organisées en sous-rubriques. Les sous-rubriques conduisent les internautes aux pages présentant des produits individuels. Le plan classique d'une boutique en ligne peut être représenté par le schéma suivant.

Figure 7.17 Exemple de structure type d'un site e-commerce et de parcours client



1° Les pages d'arrivée

On appelle page d'arrivée, page d'atterrissage, ou encore *landing page* en anglais, la page par laquelle un visiteur arrive sur un site Internet.

Contrairement à un magasin physique, où tous les prospects arrivent par une ou deux portes d'entrée bien identifiées, dans une boutique en ligne, le visiteur peut arriver par n'importe quelle page. La page d'accueil n'est donc qu'une page d'arrivée parmi d'autres. C'est sur cette page qu'arrivent les internautes qui ont recherché la marque ou le nom de l'enseigne dans les moteurs de recherche, mais ces requêtes ne constituent qu'une partie des recherches des internautes conduisant au site.

Dans la plupart des cas, la page d'accueil n'est pas la page d'arrivée. Le référencement naturel d'un site marchand génère notamment un trafic important directement vers les pages intérieures comme les pages de catégories, lorsque l'internaute a recherché une famille de produits (par exemple, « livres », « chaussures femme »)

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

ou les fiches produit. Dans ce cas, le visiteur doit pouvoir comprendre facilement où il se situe dans le site, et comment il peut accéder aux autres pages qui l'intéressent.

En particulier, lorsque la source de trafic est contrôlée par l'e-commerçant (bannières *display*, liens commerciaux, affiliation…), la page d'arrivée doit être pensée comme le prolongement de la bannière, du lien, ou de l'annonce, pour que le visiteur ait le sentiment d'arriver au « bon endroit ». Si la bannière, le lien ou l'annonce mentionnent un produit précis, il faut amener le prospect sur la fiche produit correspondante.

Exemple



La page « Prix du fioul à Toulon » sur le site Internet fioulmarket.fr

Fioulmarket.fr est le leader de la vente en ligne de fioul domestique en France. Ce site, qui ne propose pourtant qu'un seul produit, compte plus de 2 000 pages d'arrivée afin notamment de répondre aux requêtes géolocalisées des internautes dans les moteurs de recherche. Par exemple, un internaute qui recherche « prix fioul Toulon » sur Google arrivera directement sur la page « Prix du fioul à Toulon » sur le site Internet fioulmarket.fr.

2° La barre de recherche

La barre de recherche permet aux internautes de trouver facilement un produit sur un site Internet. Cette fonctionnalité est essentielle sur certains sites. Par exemple, il est difficile de trouver un livre sur le site de la Fnac sans utiliser la barre de recherche, surtout lorsque l'on sait d'avance quel livre on veut acheter !

Conçue pour être d'abord au service des clients, la barre de recherche fournit des informations précieuses à l'e-commerçant. L'étude des recherches effectuées permet de comprendre les attentes des visiteurs. Certains signaux faibles permettent même d'anticiper la demande et de mettre en place des opérations spécifiques. Par exemple, une billetterie en ligne pourra suivre les recherches sur un événement dont les places ne sont pas encore disponibles. Si les requêtes se multiplient, elle pourra proposer aux visiteurs de laisser leur adresse e-mail afin d'être prévenus de l'ouverture des ventes de billets.

3° Le menu de navigation

Le menu de navigation est complémentaire à la barre de recherche. Il permet de comprendre l'offre d'un site marchand d'un seul coup d'œil, et sert de guide aux visiteurs pour accéder au produit qui les intéresse. Il est particulièrement utile lorsque les produits portent des noms techniques, méconnus du grand public. On peut chercher par exemple un « casque de moto », et ne pas connaître les noms des différents types de casques : « intégral », « modulable », ou encore « jet ».

Pour les sites qui commercialisent de très nombreux produits, la structure du menu de navigation est importante et complexe. Les principes de conception suivants peuvent servir de guide pour éviter les impairs :

- Trouver le juste équilibre entre la lisibilité, qui implique de limiter le nombre de rubriques principales, et le nombre de clics à réaliser pour accéder à un

produit. Il est recommandé de ne pas dépasser 8 rubriques principales, et 4 clics pour accéder à une fiche produit.

- Éviter les intitulés de rubriques trop génériques, qui ne guident pas suffisamment l'internaute, ou trop spécifiques, que les internautes risquent de ne pas comprendre.
- Éviter une classification qui ne correspond pas aux habitudes de recherche des internautes. Par exemple, l'ordre alphabétique est rarement pertinent pour classer des catégories de produits.
- Tenir compte des différentes façons de rechercher un produit. C'est le principe de la navigation « multifacette », qui consiste à permettre à l'internaute d'accéder à un même produit par différents chemins. Par exemple, sur un site marchand de prêt-à-porter multimarques, un internaute peut accéder à un produit par sa marque, ou par sa catégorie de produits (pantalons, vestes, pull…).

4° Les fiches produit

Les fiches produit sont un élément essentiel car elles sont l'aboutissement d'une recherche de produit. Elles doivent présenter les photos du produit, donner les informations techniques complètes concernant les produits et leur utilisation, afficher des avis clients… mais surtout donner envie d'acheter !

La qualité d'une fiche produit dépend de la qualité de rédaction et la précision des descriptifs, et de l'usage raisonné des possibilités offertes par le multimédia : vidéo, 3D, photos en haute résolution, possibilité de configurer le produit, de le voir en situation d'usage réel et de l'observer dans les moindres détails grâce à des zooms très puissants. Un tel travail de mise en avant des produits est coûteux pour un e-commerçant.

Exemple

Vente-privee.com, qui réalise plus de 10 000 ventes événementielles par an, était l'un des plus importants employeurs de mannequins, maquilleuses et photographes[1]. La société a racheté une startup suédoise spécialisée dans la « virtualisation des shootings » : les photos des articles, portés par des mannequins de vitrine, sont prises devant fond vert, puis sont traitées et appliquées à des mannequins virtuels plus vrais que nature !

Notre conseil

Les fondateurs d'Airbnb racontent comment, alors que leur site peinait à décoller, ils ont eu l'idée de faire venir des photographes professionnels chez les hôtes, pour améliorer la qualité des photos sur le site Internet. Le taux de conversion du site a immédiatement doublé, et c'est ce qui a permis à Airbnb de devenir ce qu'il est aujourd'hui.

Pour améliorer les performances des fiches produit, deux fonctionnalités sont particulièrement importantes : les avis clients et la foire aux questions. Comme leur nom l'indique, les avis clients sont formulés par des clients (en théorie !) qui partagent leur retour d'expérience sur leur achat et leur niveau de satisfaction concernant le produit. Ils fournissent ainsi des informations concernant les produits et leur utilisation, et permettent d'augmenter (ou de diminuer dans certains cas) le niveau de confiance des acheteurs potentiels. Par exemple, un internaute ayant acheté une paire de chaussures pourra recommander aux autres acheteurs potentiels de choisir une pointure plus grande ou plus petite que leur pointure habituelle.

La foire aux questions (rétroacronyme de l'anglais FAQ, *Frequently Asked Questions*) présente les questions posées de manière récurrente par les internautes et les réponses correspondantes. Pour un e-commerçant, le bénéfice de la foire aux questions est double : rassurer le client, et surtout réaliser des gains de productivité en évitant des appels au service client.

1. Source : déclaration de Jacques-Antoine Granjon lors du Hubforum 2013.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

5° Les boutons d'action

Appelé *call to action* par les Anglo-Saxons, le bouton d'action est le bouton sur lequel l'internaute doit cliquer pour avancer dans son parcours d'achat. Il est essentiel de le mettre en valeur sur chacune des pages du site.

Par exemple, lorsqu'un visiteur ajoute un produit dans son panier sur le site Cdiscount.com, deux actions sont proposées : « voir mon panier », qui rapproche l'internaute de l'étape de validation de la commande, ou « continuer mes achats », qui redirige l'internaute dans le catalogue de produits.



Sur Cdiscount.com, deux actions sont proposées à l'internaute après l'ajout d'un produit dans le panier.

6° Les modes d'entrée en relation avec le service client

Les sites marchands proposent plusieurs modes d'entrée en relation avec le service client : « chat » avec un conseiller, appel au service client[1], demande de rappel (appelée *web call back*), prise de rendez-vous en magasin… Leur objectif principal est d'accroître la qualité de service. Ils permettent aussi de rassurer le client pour le cas où il voudrait « parler à quelqu'un » et donc d'accroître le taux de conversion. C'est la raison pour laquelle ils doivent être suffisamment visibles. En attendant le développement de l'intelligence artificielle et des robots conversationnels, le déploiement d'un service client peut être très coûteux, car il est assuré par de vrais employés ! La décision de proposer ou non un mode de contact doit résulter d'un calcul économique, qui consiste à estimer et comparer le gain incrémental au coût du mode de contact.

7° Les outils d'aide à la décision

L'internaute ne passe pas toujours directement de la fiche produit à l'achat. Pour certaines familles de produits, il est nécessaire de convaincre l'internaute grâce à des outils d'aide à la décision, comme des comparateurs de produits, des simulateurs, etc.

Exemple

- Sur son site Internet, Darty a mis en place un comparateur de produits permettant aux internautes de comparer les caractéristiques d'une sélection de produits d'une même famille.

1. Sur smartphone, on appelle *click to call* les liens qui déclenchent un appel téléphonique.

8° Le tunnel d'achat

Le tunnel d'achat – en bon français, le chemin d'achat – est l'ensemble des étapes qui conduit au paiement en ligne, après la consultation de la fiche produit : ajout du produit au panier, validation du panier, choix du mode de livraison, saisie des coordonnées, confirmation de la commande, paiement de la commande.

Le taux d'abandon de panier, qui correspond au pourcentage d'internautes ayant mis un produit dans leur panier sans finaliser la commande, est élevé : il s'élève en moyenne à 69 % ![1] Les motifs possibles sont nombreux : l'internaute n'avait pas vraiment l'intention de commander lors de sa visite mais souhaitait juste avoir une idée du coût total, l'internaute ne souhaitait pas créer de compte client, les frais de livraison étaient trop élevés, les délais de livraison étaient trop longs, les modes de livraison ou de paiement attendus n'étaient pas proposés… La diminution du taux d'abandon de panier est un des objectifs majeurs des e-commerçants. Cela passe par des modifications successives, permettant d'améliorer les taux de conversion intermédiaires du tunnel d'achat.

9° Les techniques d'up-selling et de cross-selling

Pour accroître le panier moyen, on utilise les techniques d'up-selling, qui consistent à inciter l'internaute à acheter des produits à plus forte marge que ceux qu'il a choisis, et de cross-selling, qui consistent à favoriser l'achat d'articles supplémentaires.

La technique d'up-selling la plus courante consiste à mettre en avant les produits à plus forte marge en les suggérant comme choix alternatif, sur les fiches produit. Ces produits sont traditionnellement affichés sous des mentions de type « Les clients ont également apprécié… » ou « Les clients ayant consulté cet article ont également regardé… ».

Le cross-selling peut être fondé sur les analyses statistiques d'achats. Pour un produit donné, on mettra en avant les autres produits également achetés par les clients ou les articles complémentaires. Par exemple, on proposera à un client qui s'informe sur un smartphone des accessoires de protection pour ce smartphone ou des écouteurs. Ces suggestions d'achats complémentaires peuvent être affichées au sein des fiches produit, ou dans la page de consultation du panier, sous des mentions de type « Nos clients complètent leurs achats avec… ».

L'up-selling et le cross-selling jouent à la fois sur le désir et les besoins des consommateurs, en tenant compte du comportement de navigation et d'achat du client. Ces techniques de vente continueront de se développer avec la sophistication du marketing prédictif.

10° Les techniques de personnalisation d'un site marchand

La personnalisation est l'un des atouts majeurs du marketing en ligne, et du e-merchandising en particulier. Comme on collecte de nombreuses informations sur les visiteurs, on peut définir des profils et afficher des contenus adaptés à chaque profil. Ce n'est donc pas uniquement le fait d'accueillir un visiteur par son nom par exemple, mais bien l'adaptation du site au profil du client.

On distingue quatre grands types de personnalisation, en fonction des critères de ciblage utilisés (voir le chapitre 13 concernant la segmentation et le ciblage) :

1. Source : Baymard Institute.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

- *La personnalisation selon le profil sociodémographique de l'internaute* : sexe (masculin/féminin), âge, CSP, type d'habitat (rural/urbain), etc. Le cas le plus propice à ce type de personnalisation se produit lorsque l'internaute est connecté à son espace client, car les e-commerçants disposent d'informations concernant leurs clients (civilité, nom, adresse, historique d'achats, etc.). Les formulaires en ligne permettent également de collecter des données concernant les internautes. Les informations obtenues sont toutefois moins fiables, car les internautes peuvent entrer de fausses informations les concernant.
- *La personnalisation géographique*, qui consiste à afficher des contenus différents selon la situation géographique du visiteur. Celle-ci peut être connue grâce aux données de géolocalisation de l'internaute lorsqu'il utilise un smartphone, ou grâce à son adresse IP, attribuée par son fournisseur d'accès à Internet. Cette dernière méthode est toutefois moins fiable.
- *La personnalisation comportementale*, qui consiste à afficher des contenus différents en fonction de l'historique de navigation de l'internaute. Les comportements des internautes sont identifiés à l'aide de leurs données de navigation sur le site (« *onsite* »), ou en dehors du site interne (« *offsite* »). Sur son site Internet, un e-commerçant peut utiliser des *tags* (ligne intégrée dans le code HTML) pour collecter et enregistrer les informations sur le comportement de navigation d'un internaute (exemple : consultation d'une fiche produit, clic sur un bouton…). Les *tags* permettent également de mettre en place des *cookies*, qui sont stockés sur le disque dur des internautes. L'e-commerçant peut permettre à d'autres entreprises, notamment les spécialistes du placement publicitaire ou du « *retargeting* »[1], de mettre en place des *cookies*. Grâce à ces *cookies*, l'e-commerçant peut « reconnaître » l'internaute lorsque celui-ci visite à nouveau son site Internet, ou obtenir des informations sur le comportement d'un nouveau visiteur, grâce aux données collectées par des prestataires spécialisés sur d'autres sites marchands. Cette technique a toutefois ses limites, car les internautes peuvent supprimer les *cookies* depuis leur navigateur web.
- On pourrait également citer *la personnalisation temporelle*, qui consiste à afficher des contenus différents selon l'heure de la journée. Elle peut être intéressante dans certains secteurs dans la restauration : on affichera à un internaute des idées de déjeuner à 11h30 et des idées de goûter à 15h. La personnalisation temporelle relève davantage de la configuration des contenus affichés sur un site Internet, que de la personnalisation à proprement parler, car elle ne s'appuie pas sur des informations concernant les internautes.

La connaissance très approfondie des clients permet d'adapter les offres mises en avant sur le site. Si le visiteur a déjà consulté une page avec un produit mais n'a pas procédé à l'achat, on augmentera la visibilité de ce produit lors d'une prochaine visite[2]. Si on identifie le client comme un adolescent, on mettra en avant des offres correspondant à sa classe d'âge.

1. Sur les techniques de *retargeting*, voir le chapitre 8 sur la communication.
2. Ou alors on affichera des bannières sur d'autres sites par le biais de sociétés de *retargeting* comme Criteo.

Exemples

- Tesco, le leader anglais de la distribution a développé un site marchand et un mode de livraison à partir d'une sélection de ses magasins (250 sur plus de 700), qui permettent de couvrir le territoire britannique. Or l'assortiment et le prix des références varient de magasin à magasin. Pour résoudre cette difficulté, Tesco localise le client, définit le magasin à partir duquel se fera la livraison, et personnalise l'ensemble du contenu du site en ne présentant que les produits et les prix du magasin en question. L'expérience est invisible pour le client, mais elle a nécessité un travail considérable en termes de système d'information.

- Sur le site de Zalando, un e-commerçant spécialisé dans la mode, il existe une page d'accueil Femme, une page d'accueil Hommes, et une page d'accueil Enfant. Si l'internaute, lors de sa dernière visite, a consulté l'espace Femme, la page d'accueil femme sera affichée lors de sa prochaine visite.

- Lorsqu'un internaute arrive sur le site du grand magasin Printemps, on lui propose le magasin le plus proche de sa position géographique (ou le magasin Printemps Paris Haussmann s'il ne souhaite pas partager ses données géographiques). L'ensemble des contenus du site Internet Printemps.com se personnalisent alors selon le magasin choisi. Il n'existe pas un site Internet Printemps.com, mais un site Internet par magasin ! Si un internaute consulte les pages du magasin de Marseille La Valentine, alors, lors de sa prochaine visite, il sera conduit directement vers la page d'accueil de ce magasin.

L'analyse prédictive, qui s'appuie sur ce concept assez flou de « big data » a pour but de donner du sens à la masse de données qu'on peut collecter sur le profil et le comportement en ligne du visiteur afin de mieux cibler les offres. Elle établit des corrélations et définit des scores qui permettent de prédire de façon probable un comportement futur en réponse à des stimuli. Cette adaptation fine de l'offre ou de la communication à chaque individu a pour objectif d'augmenter le taux de conversion et de favoriser l'acte d'achat.

Les techniques prédictives, qui se perfectionnent avec la sophistication des technologies sont promises à d'importants développements à l'avenir. Elles ouvrent un certain nombre d'interrogations éthiques relatives à leur potentiel de manipulation. La réponse des opérateurs à ces interrogations est que le prédictif permet de mieux servir les clients et d'éviter de les importuner de messages qui ne leur sont pas adaptés. Ces techniques s'intègrent dans un mouvement plus global de modélisation des comportements qui a des applications bien au-delà du marketing.

c. Piloter les performances

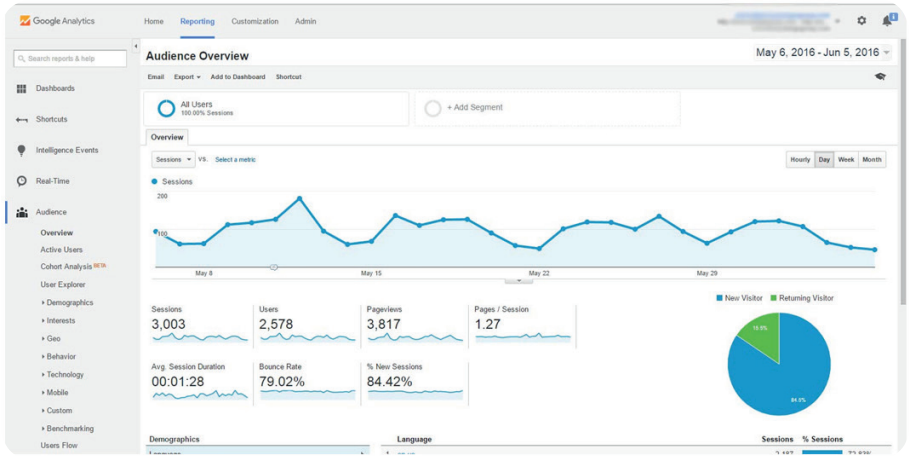
La web analyse consiste à mesurer et analyser des indicateurs concernant le trafic et le parcours des internautes sur un site marchand :

- Nombre total de visiteurs ou selon l'origine du trafic, pourcentage de visites entrantes (celles qui vont au-delà de la page d'accueil), temps moyen de visite… : combien y a-t-il de visiteurs sur le site Internet ? d'où viennent-ils ? combien de temps restent-ils sur le site Internet ?
- Nombre de vues par page d'arrivée, par page catégorie, par fiche produit… : quelles sont les principales pages d'arrivée sur le site Internet ? quelles catégories de produits et quelles fiches produits sont les plus consultées ? les moins consultées ?

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

- Nombre de fiches produit vues par visiteur, qui est un équivalent du nombre de produits pris en main par un client en magasin : combien de produits un visiteur consulte-t-il en moyenne ? combien de catégories de produits un visiteur parcourt-il en moyenne ?
- Taux d'ajout d'un produit au panier : parmi l'ensemble des visiteurs exposés à un produit ou à une catégorie de produits, combien l'ajoutent à leur panier (avec ou sans concrétisation en achat) ?
- Taux de conversion global, taux de conversion spécifiques (par exemple, selon l'origine du trafic) et taux de conversion intermédiaires (à chaque étape du processus d'achat) : quelle est la part de visiteurs transformés en acheteurs ? quelles sont les sources de trafic les plus performantes ? pour chaque étape du tunnel d'achat, quelle est la part des internautes passant à l'étape suivante ?
- Taux d'abandon des paniers : parmi les clients qui ont ajouté un produit à leur panier, combien finalisent leur commande ?

Il existe de nombreux outils de web analyse sur le marché. On peut citer par exemple les outils des géants américains comme Google (Google Analytics), Adobe (Adobe Analytics), ou encore les français AT Internet ou Weborama.



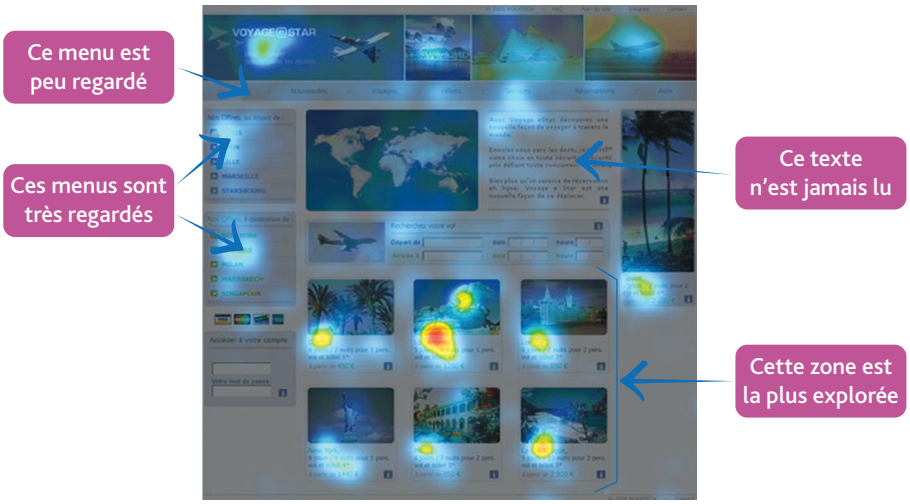
L'outil de web analyse de Google, Google Analytics.

Certains outils permettent également de voir, pour chaque page, quelles sont les zones les plus cliquées (*click tracking*). Ces zones sont représentées au sein d'une carte de chaleur, ou *heatmap* en anglais. La figure 7.18 présente un exemple de *heatmap*. Les zones les plus cliquées sont colorées, selon une échelle de couleur correspondant à la densité de cliques.

Les outils de web analyse permettent ainsi d'identifier des pistes d'optimisation à apporter aux parcours client sur le site marchand. Faut-il mettre en valeur le simulateur ou la fiche produit ? Le parcours d'achat par téléphone ou parcours d'achat en ligne ? … On trouvera souvent des réponses contradictoires à ces questions. Afin de simplifier la prise de décision, un e-commerçant peut mener des tests A/B. Cette technique consiste à mettre en ligne deux versions du site Internet. Les visiteurs sont envoyés de manière aléatoire sur l'une des deux versions, ce qui permet de mesurer les performances des deux versions, et de retenir la meilleure.

Les outils de *testing* sont également nombreux sur le marché. On peut citer Google WebsiteOptimizer, outil gratuit fourni par Google, Optimost (OpenText), Adobe Target, Maxymiser (Oracle), Avenseo, Holistis…

Figure 7.18 Un exemple d'heatmap



Source : Miratech.

L'analyse des indicateurs mesurés par les outils de web analyse est souvent insuffisante pour améliorer significativement les performances d'un site marchand. Il faut également tenir compte de paramètres externes, qui peuvent avoir un impact important sur les performances. On peut citer par exemple le positionnement prix par rapport à la concurrence, la météo, la saisonnalité des ventes, le volume de requêtes dans les moteurs de recherche concernant certaines thématiques précises… Certains modèles très sophistiqués permettent de croiser les données issues de très nombreuses sources, en ayant recours à l'algorithmie, et de représenter les résultats sous un format décisionnel, c'est-à-dire qui permette de prendre les bonnes décisions.

Exemple

La société Digital Value a conçu un outil permettant d'optimiser les prix d'un distributeur de produits pétroliers en fonction notamment du coût des matières premières, des capacités logistiques disponibles, de données météorologiques, et des prix des concurrents. Les prix des concurrents ont été pondérés selon les parts de marché estimées des acteurs, afin d'en tenir compte, car plus un acteur est important, et plus ses prix peuvent avoir une influence sur le comportement de l'acheteur potentiel. Ce travail d'optimisation du prix est réalisé quotidiennement pour mille codes postaux en France, afin de tenir compte des coûts logistiques.

Les spécialistes du merchandising dans les magasins physiques ont mis quelques décennies à affiner des techniques aujourd'hui bien au point. Donnons quelques années encore aux spécialistes du e-merchandising pour exploiter toutes les ressources d'Internet.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.



© slgckgc - Wikimedia Commons

Le Ice Bucket Challenge

Le Ice Bucket Challenge est une campagne de communication virale qui repose sur des défis en chaîne. Quand une personne relève le défi – qui consiste à se filmer se versant un sceau d'eau glacé sur la tête –, elle peut en défier trois autres, qui ont 24 heures pour faire de même, à défaut de quoi elles versent 100 dollars à l'association ALS, une association caritative américaine pour la recherche sur la maladie de Charcot.

Peter Frates, un jeune diplômé en communication et capitaine de l'équipe de baseball de Boston College, apprit qu'il était atteint de cette maladie en 2013. Un an plus tard, il publia un article sur sa condition – écrit avec une technologie de suivi des mouvements des yeux. À la suite de cet article, le golfeur Chris Kennedy reprit le challenge et l'associa à la cause de la maladie de Charcot, invitant à verser des donations à l'ALS. Parti de l'univers du golf, le mouvement se diffusa comme une traînée de poudre en quelques semaines sur les réseaux sociaux puis les médias de masse, touchant inconnus et célébrités (sportifs, politiciens, acteurs, businessmen…) à travers le monde.

Ce mouvement spontané a été très rapidement accompagné par la direction de la communication de l'ALS, qui l'a relayé, est intervenu auprès des mass media pour lui donner plus d'impact et mieux informer le public.

La campagne a accru considérablement la sensibilité à cette maladie (la page de Wikipédia la décrivant est passée de 163 000 vues par mois à 2,9 millions en août 2014) et l'ALS a déclaré avoir reçu plus de 100 millions de dollars de donations en l'espace de… deux mois.

Le Ice Bucket Challenge est exemplaire de la complexité des modes de communication aujourd'hui. Cette campagne virale sur les réseaux sociaux a été initiée par des individus s'adressant à d'autres individus ; elle a été relayée par les mass medias qui lui ont donné un caractère public et une ampleur nouvelle ; et elle a été accompagnée par une organisation (ici, une association) qui en a été le principal bénéficiaire… pour la bonne cause.

Chapitre

8

Les fondamentaux de la communication

Deux chapitres sont consacrés à la communication. Le premier traite principalement des modes et des techniques de communication (*push*, *pull*, C to C) selon les canaux et la taille des cibles. Le second étudie les trois outils majeurs de la communication marketing : la publicité, le marketing direct et la promotion des ventes.

Le marketing est né et s'est développé en donnant une primauté, quasi absolue, à la communication *push* : des messages publicitaires sont envoyés aux cibles sans que celles-ci les aient sollicités (section 1).

Internet et les mobiles ont permis le développement de deux nouveaux modes de communication : le *pull* ou information recherchée et le C to C ou communication de consommateur à consommateur (section 2). Leur essor est tel qu'ils sont aujourd'hui un enjeu majeur pour les entreprises : comment s'immiscer dans ces recherches d'information et dans ces conversations en ligne pour faire valoir marques et produits ?

Dans la section 3, on analyse les techniques de communication *offline* et *online* selon la nature des canaux de communication, selon la taille des cibles (*communication one to many, one to few* et *one to one*) et selon les méthodes de ciblage.

Plan du chapitre

Section 1
La communication marketing à l'initiative des marques : push et communication relayée 397

Section 2
La communication à l'initiative des consommateurs : *pull* et C to C 406

Section 3
Les techniques de communication selon les canaux et les cibles 412

Par communication d'une entreprise, on entend l'ensemble des informations, messages et signaux de toute nature que l'entreprise émet, volontairement ou non, en direction de tous les publics.

Par politique de communication d'une entreprise, on entend les informations, messages et autres signaux que l'entreprise décide d'émettre volontairement en direction de publics choisis ou publics cibles.

Les différentes manifestations de l'entreprise sont autant de signaux qui façonnent peu ou prou sa notoriété et son image : le lancement d'un produit, les prises de parole de ses dirigeants et des syndicats, l'évolution du cours de Bourse, etc.

Les signaux sont brouillés ou à l'inverse consolidés par les messages émis par de multiples acteurs extérieurs à l'entreprise : les médias *offline* et *online*, la concurrence, les consommateurs eux-mêmes qui sont, aujourd'hui, des acteurs importants de la communication.

Pour influencer les attitudes et les comportements des différents publics auxquels elle s'intéresse – clients, prospects, prescripteurs, distributeurs, etc. – une entreprise doit adopter une politique de communication, qui consiste à communiquer avec des objectifs ambitieux mais réalistes (la meilleure des communications n'effacera jamais une faiblesse majeure du produit), des cibles bien définies, des messages qui incitent à un achat immédiat ou qui construisent dans la durée des marques puissantes ; des médias qui véhiculent avec efficacité et au meilleur coût ces messages vers leurs publics cibles.

Tableau 8.1 La communication marketing est l'une des formes de la communication globale d'une entreprise

Type de communication	Objet de la communication	Publics visés
Communication marketing	• Communication de vente. • Communication de marque.	• Clients et prospects. • Influenceurs : distributeurs, leaders d'opinion…
Communication corporate	• Faire connaître l'entreprise, légitimer ses actions, défendre ses intérêts face aux instances réglementaires, rendre l'entreprise attractive pour le recrutement du personnel.	• Les citoyens : communication sociétale. • Les décideurs : pouvoirs publics. • Le marché du travail.
Communication financière	• Répondre aux exigences légales • Informer et influencer les investisseurs.	• Les investisseurs particuliers et institutionnels.
Communication interne	• Développer chez le personnel un fort sentiment d'appartenance à l'entreprise. • Faire adhérer à la stratégie de l'entreprise.	• Les collaborateurs de l'entreprise.

La communication marketing qui fait l'objet de ce chapitre et du suivant, est l'un des volets de la politique globale de communication d'une entreprise, avec la communication interne, la communication financière et la communication *corporate*, appelée également communication institutionnelle car son objet porte sur l'entreprise en tant qu'institution économique, humaine et sociétale. Elle se pratique avec des méthodes et des principes analogues à ceux qui sont présentés dans les pages suivantes pour la communication des marques et des produits.

SECTION 1

LA COMMUNICATION MARKETING À L'INITIATIVE DES MARQUES : *PUSH* ET COMMUNICATION RELAYÉE

1 La communication *push stricto sensu*

La communication *push* ou communication top-down consiste, pour une entreprise, à envoyer des messages non sollicités auprès d'une cible, comme la publicité à la télévision. Littéralement, les messages sont *poussés* vers la cible de communication.

La communication *push* s'est développée avec le marketing de masse et les mass media. Elle reste la forme dominante de la communication marketing même si sa place tend à se réduire.

a. Les caractéristiques majeures du *push*

1° C'est une communication qui prend des formes multiples *offline* et *online*

La publicité dans les médias de masse (télévision, presse, radio, etc.), le marketing direct, la communication sur les lieux de vente, l'annonce des opérations de promotion des ventes… sont des communications *push*. Forme exclusive de la communication marketing dans les médias conventionnels, le *push* a été transposé sur Internet. Par exemple, ce sont les bannières ou les vidéos qui surgissent dans les pages que l'on visionne sur un ordinateur ou sur smartphone. Ce sont également les e-mails commerciaux qui arrivent sans avoir été sollicités dans les boîtes mail et qui les inondent quand il s'agit de spam[1].

2° C'est une communication entièrement contrôlée par l'entreprise

C'est l'atout majeur de la communication *push*. Les messages parviennent dans leur intégrité aux récepteurs car les médias s'interdisent de modifier les messages des annonceurs[2].

3° C'est une communication intrusive qui doit savoir se faire accepter

Elle fonctionne sur le mode de l'interruption[3], en coupant une émission de télévision ou un programme radio, en s'insérant dans une page Web ou dans un magazine papier. Le degré d'intrusion et la gêne qu'elle occasionne dépendent des moyens de communication utilisés, des messages, du contexte de leur réception et de la sensibilité de chacun.

1. Spam : e-mails commerciaux distribués en masse sans ciblage. Le spam est rendu possible par le coût insignifiant de l'envoi des mails. On notera que les Québecois qui francisent systématiquement les termes anglo-saxons, traduisent joliment « mail » par « courriel » et « spam » par « pourriel ».
2. Les chaînes de télévision, les journaux, la Poste (pour les publipostages), etc., peuvent refuser de transmettre un message, mais s'ils acceptent, ils le véhiculent tel qu'il a été fait par l'annonceur.
3. Les Américains parlent d'*interruption marketing*.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Exemples

- Une lettre signée de la main d'un directeur d'agence bancaire, proposant un rendez-vous pour faire le point avec ses équipes sur des placements sera généralement considérée comme une manifestation attentionnée, même si c'est un courrier qui a été adressé à des centaines de clients.
- Un appel téléphonique émanant d'un *call center* et proposant un jour la réfection des fenêtres, un autre jour une enquête « bidon » pour vendre ensuite un produit anti-termites sera considéré par beaucoup comme une intrusion négative, voire comme une violation de l'espace privé.
- Une vieille dame qui ne reçoit jamais de courrier considérera que les publipostages de Damart sont les bienvenus, alors que son voisin de palier aura collé un sticker « pas de pub » sur sa boîte aux lettres.

b. Le comportement des consommateurs face à la communication *push*

Les consommateurs se sont habitués à recevoir des messages *push* et pour ne pas être surexposés, ils ont développé des défenses efficaces dont la première consiste à faire le tri entre ce qui les intéresse et ce qui ne les intéresse pas. Le *push* est un mode de communication qui entraine une très forte déperdition. Sa première obligation est de retenir l'attention. Ce n'est pas le plus simple à réaliser mais comme l'enjeu est majeur, les publicitaires ont toujours fait preuve de beaucoup d'ingéniosité pour inciter leurs cibles à prêter attention à leurs campagnes.

1° L'attention : un processus très sélectif

L'attention oriente nos processus cognitifs vers un *stimulus* particulier. Une attention élevée signifie qu'on concentre nos efforts intellectuels vers un *stimulus* : lecture, réflexion, audition, etc. Un niveau d'attention faible va faire qu'une partie de notre esprit est ailleurs, à réfléchir à autre chose.

Comme notre capacité à traiter l'information est limitée, on rejette une très grande partie des *stimuli* auxquels on est exposé. *L'attention sélective* est ce processus de filtrage et de tri.

Exemples

- Selon les études, un adulte est soumis de 1 000 à 3 000 messages commerciaux par jour (publicités, logos, etc.) ! Il fait attention à moins de 100 messages. La recherche en marketing montre qu'il en mémorise au mieux une dizaine, ce qui traduit un taux de perte considérable !
- Les distributeurs remplissent les boîtes aux lettres des Français d'ISA (Imprimés Sans Adresse). En moyenne, ils font le tri en 7 secondes. 4 ISA sur 7 sont ramenés au foyer et 86 % lisent (partiellement ou non) les ISA le jour même[1]. Ce sont de bons scores. Les ISA intéressent les consommateurs car ils fourmillent d'offres promotionnelles.

1. Source : LSA, étude TNS Sofres-Médiapost, avril 2009.

2° L'attention sélective dépend de trois types de facteurs

L'attention sélective est le filtrage des messages par les individus. La sélectivité dépend de facteurs qui ont trait à la personne et à son implication, au stimulus et à la situation dans laquelle le message est reçu.

Dans le premier cas de figure (sélectivité selon les personnes et leur implication), on parlera de perception vigilante, défensive ou d'adaptation. Dans le second cas, le filtrage résulte du stimulus lui-même. Ainsi, le contenu d'un message, la taille, la couleur, la nouveauté, le contraste avec l'environnement et la position sont autant de facteurs qui influencent la perception. Enfin, celle-ci est influencée par la situation de réception, c'est-à-dire par le contexte, aussi bien physique que psychologique ou comportemental dans lequel le message est reçu (par exemple une publicité sur le lieu de vente, un affichage de bannière publicitaire sur un site où on recherche une information sur une catégorie de produit, etc.)[1].

Notre conseil

Le contexte de réception des messages est déterminant. On doit en tenir compte à la fois dans la conception des messages et dans le choix des médias.

On peut, partant de là, définir deux types de perception :

- *La perception vigilante* désigne le processus par lequel on va prêter attention à un stimulus qui est susceptible de nous intéresser. Plus le stimulus est associé à un centre d'intérêt majeur (implication) ou à un contexte favorable (situation), plus on prête attention au message. Lorsqu'on est dans un processus d'achat d'un smartphone, les informations (commerciales ou non) qui ont trait à ce produit sont susceptibles d'attirer notre attention, alors qu'elles sont ignorées lorsqu'on n'a pas en tête de changer de mobile. La perception vigilante explique l'efficacité des liens commerciaux étudiés plus loin. Une requête dans un moteur de recherche se fait sur un point d'intérêt. On prête donc facilement attention au lien qui propose d'approfondir la recherche auprès d'une marque.
- *La perception défensive* désigne le refus de voir ou d'entendre des messages ou *stimuli* qui sont gênants. Un conducteur pressé pourra ainsi dire qu'il avait une bonne raison de ne pas faire attention à un panneau de limitation de vitesse. On a longtemps tiré prétexte du principe de perception défensive pour refuser de montrer, en France, des images violentes sur la souffrance et la mort, des thèmes au centre du débat sur la drogue, l'insécurité routière ou l'euthanasie. De telles images seront consciemment ou non écartées par le public, disait-on. Mais il a fallu se rendre à l'évidence : les campagnes « douces » ont peu d'efficacité et les Britanniques avaient de meilleurs résultats en allant droit au but. On a donc évolué comme le montre l'exemple suivant.

Exemple

Pour lutter contre le tabagisme, un nombre croissant de pays adoptent une double disposition : imposer le « paquet neutre » afin d'éliminer tout univers de marque et afficher sur le paquet des messages et surtout des images choc qui alertent sur les dangers scientifiquement démontrés du tabac : espérance de vie amputée, maladies cardiovasculaires, cancer des poumons, etc. Les études montrent que ces images choc ne modifient pas directement



Illustration : exemple de photos chocs imposées aux fabricants de tabac par l'autorité de régulation américaine (FDA). Source : FDA.

1. Sur l'implication et la situation, voir le chapitre 3 « Le comportement des consommateurs », section 3.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

le comportement mais sont efficaces à ébranler et affaiblir la *perception défensive* en rendant ensuite les fumeurs plus sensibles aux messages de prévention[1].

- *L'adaptation* est le processus par lequel on cesse de faire attention à des *stimuli* auxquels on a été soumis trop longtemps. Les publicitaires savent qu'une annonce trop utilisée perd généralement en efficacité car les consommateurs cessent d'y prêter attention. Mais tout dépend de la qualité du message. Les excellentes publicités semblent inusables et il est fréquent que ce soit l'annonceur qui se lasse avant le public.

3° Les principales méthodes pour retenir l'attention des cibles de communication

Elles sont multiples, des plus primaires (comme la réclame) aux plus sophistiquées. Les techniques les plus élémentaires ne sont pas les moins efficaces !

• L'exposition « forcée » au message et la part de voix

À vrai dire, il est difficile de forcer quelqu'un à recevoir un message s'il ne le veut pas mais il y a des moyens, largement utilisés, pour augmenter la probabilité d'exposition au message.

- *Une forte présence* dans des médias, des lieux et des moments différents : c'est une politique onéreuse réservée aux marques puissantes. Avec un budget important, on peut émerger de la communication des concurrents. On parle alors de « part de voix » dominante.

La part de voix est le ratio entre les dépenses de communication d'une marque et l'ensemble des dépenses de communication sur son marché.

Cette notion est très utilisée en publicité car on dispose de piges qui donnent le montant des dépenses de publicité par marché ou catégorie de produits[2].

- *La répétition* : on multiplie l'exposition au message, ce qui peut conduire à des excès. C'est le principe de la réclame d'autrefois mais aussi de la publicité moderne. Cette méthode a prouvé son efficacité mais elle a des inconvénients. Elle peut avoir des effets contre-productifs en dégradant l'image de la marque et, surtout, elle est onéreuse pour les annonceurs. Sur Internet, on peut pratiquer le *capping*. C'est une technique par laquelle on fixe le nombre maximal d'insertions d'une bannière pour une adresse IP, les insertions étant gérées automatiquement par l'*adserver*, ou serveur distribuant les messages publicitaires.
- *La cible captive* : cette méthode, beaucoup moins fréquente que les précédentes, consiste à communiquer là où la cible est captive, dans les salles de cinéma, dans les transports en commun, aux caisses de sortie des magasins où on attend, etc. En principe, la cible ne peut pas échapper au message…

1. A.T. Evans, E. Peters, A.A. Strasser, L.F. Emery, K. Sheerin & D. Romer, (2015). « Graphic warning labels elicit affective and thoughtful responses from smokers ». *PLoS ONE*, 10(12), https://doi.org/10.1371/journal.pone.0142879.
2. Sur le calcul et l'utilisation de la part de voix dite souvent SOV pour *Share Of Voice*, voir La Boîte à outils du *Mercator* sur le site www.mercator.fr.

• L'accroche

Cette technique d'origine publicitaire a été déclinée dans tous les modes de communication. L'accroche est souvent une pièce rapportée qui n'a pas de lien étroit avec le fond du message. Un joli modèle (homme ou femme), de surcroît dénudé, est une accroche inusable mais n'est évidemment possible que dans certaines cultures comme la nôtre.

L'accroche, quand elle n'est qu'une pièce rapportée, a un défaut considérable. Le récepteur s'amuse, joue au voyeur et passe à autre chose sans décrypter l'essentiel du message. La bonne créativité consiste à formuler la promesse de telle sorte que, sans autre artifice, elle attire l'attention, la retient, exprime le « bénéfice consommateur » et incite à passer à l'achat (communication de vente) ou à modifier l'image qu'on a de la marque (communication de marque).

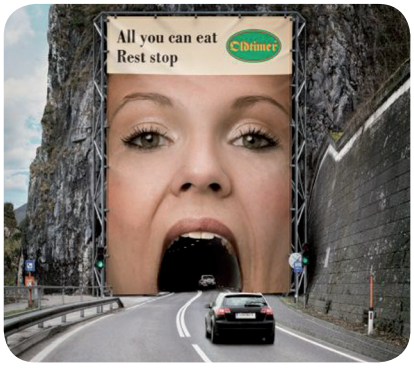
Pour capter l'attention, de nombreuses marques utilisent des ambassadeurs. C'est un procédé ancien mais toujours utilisé dans le monde du luxe (*Rolex ambassadors*[1] comme Roger Federer), des cosmétiques (les égéries de L'Oréal), de l'automobile (Roger Federer, à nouveau, pour Peugeot), du café (l'acteur George Clooney pour Nespresso). Ce sont des accroches signifiantes au sens où les ambassadeurs de marque ne servent pas uniquement à retenir l'attention. Les consommateurs se projettent dans ces stars, les marques s'identifient à elles et leur empruntent leur capital d'admiration et de sympathie.

• La surprise

C'est un excellent procédé dans un monde saturé de communication. On peut surprendre par le lieu où on communique, par le moment, par le format du message, par la provocation, par l'ambiguïté du message, etc.

Exemple

Oldtimer, une chaine de restaurants d'autoroute en Autriche a une approche originale pour attirer l'attention des conducteurs : habiller une entrée de tunnel d'un trompe-l'œil. Les milliers d'automobilistes qui empruntent cette autoroute sont des clients potentiels du restaurant qui se trouve quelques kilomètres plus loin… et ils ne peuvent manquer l'annonce ! L'idée créative est forte, fait le buzz et communique sur l'enseigne de façon sympathique.



© Agence DMB, Vienne

Notre conseil

Lorsque la communication se détourne du produit, c'est souvent parce qu'il est banal, sans aspérités intéressantes pour le client. Parce qu'il n'y a rien à dire, on parle d'autre chose. Le problème est alors dans le produit, pas dans la communication. Lorsque le produit peut porter une grande promesse, c'est une erreur de ne pas en faire le héros de la communication. On va directement au bénéfice porté par le produit. On dit alors qu'on adopte une route centrale et que la communication n'a pas besoin d'emprunter une route périphérique (sur ce concept, voir le chapitre 3 « Le comportement des consommateurs », section 3).

1. Rolex fut l'une des toutes premières marques à utiliser des ambassadeurs de marque. En 1927, Mercedes Gleitze traversa la Manche à la nage avec une Oyster à son poignet et initia la longue lignée de sportifs et d'artistes, ambassadeurs de Rolex.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

- **La personnalisation du message**

Elle peut se limiter à la seule mention du nom et du prénom du destinataire. C'est un procédé très efficace car chacun porte d'abord attention à soi. Limitée à certains modes de communication, cette méthode est fréquente dans le marketing direct, la vente par correspondance, le marketing relationnel et le commerce électronique (personnalisation du message sur la page d'un site e-commerce auprès duquel on s'est identifié dans le passé).

4° Le zapping permet de mieux tolérer les communications intrusives

Face à une communication jugée intrusive, la réponse naturelle du consommateur est le *zapping*. Parfois, il peut facilement échapper au message commercial (télévision, presse…). Il apprend rapidement à ignorer les messages publicitaires comme c'est le cas des internautes qui surfent sans voir les bannières qui ne les intéressent pas. Mais dans certains cas, il est beaucoup plus difficile de se soustraire aux messages promotionnels comme ceux du télémarketing (c'est peut-être un proche qui téléphone ?). Plus le zapping est difficile, plus le sentiment de saturation, voire d'agression, est fort. Un autre facteur est la sensibilité idéologique des personnes : certaines voient dans toute publicité une agression[1].

Notre conseil

Il faut considérer le zapping comme une soupape de sécurité qu'il ne faut pas tenter de fermer à tout prix. Ainsi, les bannières ou les vidéos qu'on n'arrive pas à refermer sont contre-productives.

Sur Internet, le *permission marketing*, ou marketing avec autorisation préalable, a été mis en avant par les premiers « marketers » sur Internet, comme Seth Godin[2], ex-dirigeant de Yahoo! Le principe est de demander aux internautes leur accord pour recevoir des offres commerciales ou pour recueillir des informations personnelles (*opt-in*[3]). C'est du *push* autorisé, une autorisation que le consommateur doit pouvoir lever facilement, à tout instant. Ce principe est maintenant inscrit dans la réglementation.

Cela n'empêche pas le développement des *ad blockers*, logiciels qui bloquent l'affichage des bannières publicitaires sur Internet, ce qui conduit en réponse à l'essor du *native advertising*, un mot chic pour désigner le publi-reportage, autrement dit le mélange entre discours informatif et promotion publicitaire, comme on le verra dans le chapitre suivant.

La meilleure façon de limiter le caractère intrusif d'une communication relève du bon sens. En premier lieu, il faut essayer de cibler le message afin de ne pas l'adresser à ceux qui ne sont ni concernés, ni intéressés. En second lieu, il faut une promesse attractive pour la cible. Un message bien ciblé et au contenu intéressant est peu intrusif. C'est, on le verra plus loin, un atout majeur des liens commerciaux.

1. À titre d'exemple, en région Ile-de-France, dans la précédente mandature, les élus « verts » rejetaient systématiquement toute demande d'aide et de subvention d'entreprises ayant un modèle de revenus fondé totalement ou partiellement sur la publicité (même si cette règle était absente des conditions officielles d'obtention).
2. Seth Godin, *Permission marketing*, Maxima, 2000.
3. Opt-in : recueil de données personnelles avec l'autorisation de l'intéressé.

MINI CAS

La légende de la publicité subliminale

En mars 1958, le magazine *Life* publia les résultats d'une recherche faite par James Vicary qui « démontrait » la puissance de la publicité subliminale. Pendant six semaines, il avait projeté deux messages : « *Drink Coca-Cola* » et « *Hungry ? Eat pop-corn* » dans une salle de cinéma de la banlieue de New York, toutes les cinq secondes, au 1/3 000e de seconde, c'est-à-dire très en deçà du seuil de perception. C'étaient donc des messages subliminaux. Vicary mesura une augmentation spectaculaire de 57,7 % des ventes de Coca-Cola et de 18,1 % des ventes de pop-corn.

L'année précédente, Vance Packard, s'appuyant sur ces travaux, alors non publiés de James Vicary, avait dénoncé les techniques de manipulation mentale des mass media et de la publicité dans son best-seller *The Hidden Persuader (La persuasion clandestine)*. L'affaire fit grand bruit dans une société fortement inquiète du pouvoir manipulatoire des nouvelles techniques du marketing qui prospéraient à l'époque[1].

Aux États-Unis, la National Association of Broadcasters et en Grande Bretagne l'Institute of Practitionners in Advertising, démentirent l'utilisation de la publicité subliminale par les agences et les annonceurs et l'interdirent. Si on interdit un tel procédé, c'est donc qu'il existe, en conclurent les consommateurs. Contrairement à toutes les règles scientifiques, Vicary refusa de divulguer sa méthodologie pour, dit-il, protéger les intérêts d'une société qu'il avait créée pour exploiter son « invention ».

Des chercheurs reproduisirent pourtant son expérience sans aucun résultat. En 1959, le *Journal of Applied Psychology* publia une recherche qui démontra l'inefficacité de la publicité subliminale. Les travaux de Hawkins (1970), d'Horst Brandt (1978) et de Norman F. Dixon, professeur au London University College, qui travailla le sujet pendant vingt ans, conclurent tous que, s'il peut exister des messages subliminaux, ils ne modifient pas les attitudes et les comportements.

La publicité dite subliminale n'a donc aucun intérêt pour le marketing et elle n'a jamais été une pratique des annonceurs et de leurs agences. Les publicitaires ont assez de difficultés à faire voir leurs messages pour s'amuser à faire des publicités invisibles !

Pour plus de facilité, on appelle maintenant « subliminales » des publicités qui jouent sur des trompe-l'œil, des illusions d'optiques, souvent des messages qui reposent sur l'ambiguïté – qui est clairement comprise et perçue par les consommateurs – mais qui n'ont rien à voir avec les messages subliminaux comme l'illustre l'exemple suivant[2].

Exemple

Le Club 18-30 est un club de vacances qui s'adresse exclusivement aux jeunes adultes. L'ambiguïté de la publicité qui est un photomontage illustre de façon brillante le double sens du produit qui est vendu par le Club 18-30 à ses clients. Le message publicitaire montre en effet l'explicite (la plage, la mer, le soleil) et suggère l'implicite (le sexe), en exprimant ainsi de façon très efficace le positionnement de l'offre. Cette publicité joue explicitement sur l'ambiguïté.



1. Sur le thème « Marketing et manipulation », voir le chapitre 1, section 4.

2. Voir des exemples de messages dits subliminaux par extension : http://www.vivelapub.fr/quand-les-messages-subliminaux-envahissent-les-medias/

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

2 La communication relayée par des influenceurs

Au lieu de s'adresser directement à la cible finale, l'entreprise communique à une cible intermédiaire faite d'influenceurs. Elle espère qu'ils intercéderont en faveur de la marque auprès de l'acheteur final. La marque fait du *push* auprès des influenceurs. Ceux-ci font du *push* auprès des consommateurs (cas des prescripteurs) ou sont sollicités par eux (*pull*).

On ne traite pas ici des commerciaux d'une entreprise ou des distributeurs appartenant à une marque et dont la mission est clairement de la vendre. Ce sont des représentants des marques. L'autorité de ceux que nous considérons ici comme influenceurs se construit indépendamment des marques : un blogueur réputé, un professeur de médecine, un architecte renommé, un distributeur indépendant, etc.[1]

a. Les leaders d'opinion

Ils contribuent à faire ou à défaire les modes et les courants de pensée, aussi bien auprès de très vastes publics (leaders d'opinion publique) que de publics très spécialisés.

FOCUS

La légitimité des leaders d'opinion

- Leur institution : leur pouvoir tient à la réputation de l'institution à laquelle ils appartiennent. Leur notoriété personnelle peut être très faible mais ils parlent avec la caution de leur institution.
- L'expertise qu'on leur reconnaît : ce sont des savants, des experts.
- Leur notoriété : ces influenceurs sont très connus et leur image en fait des « modèles » qu'on suit par sympathie, par projection, voire par identification. Ce sont des stars et autres célébrités largement utilisées dans la publicité et les relations publiques. Ou ce sont des « stars » du Web dont le pouvoir est mesuré par le nombre d'« amis », de « followers » et de visionnage de leurs vidéos.

Tableau 8.2 Sources d'autorité et exemples de leaders d'opinion

Institution « Les porte-parole »	Expertise « Les savants »	Notoriété « Les stars et célébrités »
• Un journaliste du *Monde* • Un président de région • Le responsable d'un syndicat • Un manager de grande entreprise	• Un critique de cinéma • Un professeur de cancérologie • Un chercheur en climatologie • Un sociologue • Un philosophe	• Michelle Obama • Georges Clooney • Lionel Messi • Kim Kardashian • Nabilla Benattia • Kev Adams • Les blogueurs influents

1. Le rôle de ces distributeurs est développé dans le chapitre 7 sur la distribution, dans la section sur le « trade marketing ».

Les leaders d'opinion servent surtout :

- à la communication *corporate*, pour asseoir la légitimité de l'entreprise, en acceptant de siéger, par exemple, dans le conseil d'administration d'une fondation d'entreprise ;
- au *lobbying* pour intercéder en faveur de l'entreprise ou de la profession, auprès des autorités réglementaires ;
- à la promotion de marques ou de produits en raison de leur influence dans les réseaux sociaux ou dans les médias (placement de produits).

b. Les prescripteurs et les préconisateurs

Ils ne font pas l'opinion publique comme les influenceurs précédents mais ils exercent leur pouvoir sur des individus isolés ou des petits groupes. Leur autorité tient à leur expertise professionnelle et leur intervention est souvent décisive dans le processus d'achat.

Les prescripteurs décident pour le compte du client ce qu'il doit acheter. Ils sont plus rares qu'on ne le croit.

Les préconisateurs sont beaucoup plus fréquents. Ils suggèrent mais leurs choix ne s'imposent pas à l'acheteur.

Exemples

- Un médecin prescrit des médicaments en délivrant une ordonnance.
- Un professeur préconise la lecture d'un ouvrage ; un plombier chauffagiste préconise un mode de chauffage, voire une marque.

On utilise différemment les leaders, les prescripteurs et les préconisateurs.

Quand il existe des prescripteurs dans un marché, il est évidemment impératif d'avoir d'excellents rapports avec eux. Les laboratoires pharmaceutiques, dentaires, les producteurs de verres de lunettes et de lentilles de contact dépensent des fortunes pour visiter les médecins, les dentistes et les ophtalmologistes, pour les « échantillonner » en produits gratuits, pour les former et les informer des nouveaux produits, parfois même pour les distraire en les amenant tous frais payés, se bronzer dans une île exotique sous prétexte d'un séminaire ou d'un congrès scientifique. Mais il y a peu de marchés avec de vrais prescripteurs. Les préconisateurs sont beaucoup plus fréquents. Avec eux, la communication est relationnelle. Il faut faire des préconisateurs des amis de la marque, leur rendre service pour qu'en retour ils servent mieux la marque que ses concurrents.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

SECTION 2

LA COMMUNICATION À L'INITIATIVE DES CONSOMMATEURS : *PULL* ET C TO C

1 La communication *pull*

La communication *pull* est une communication recherchée et demandée par le destinataire.

Internet a considérablement développé la communication pull. En premier lieu, Internet a ouvert un champ immense d'informations de toute nature et sans cesse actualisées. En second lieu, la technologie permet de repérer automatiquement les internautes en quête d'informations, de connaître ce qu'ils cherchent, de préciser leurs profils en fonction de leur navigation et de leurs historiques d'achat, de les cibler et de leur envoyer des messages *ad hoc*.

a. La recherche directe d'informations auprès des marques

Le consommateur s'adresse directement à la marque soit par les canaux traditionnels : courrier, téléphone, visite d'un magasin dédié à la marque soit par mail, tweets, SMS, visite du ou des sites de la marque. Il cherche des renseignements souvent précis ou formule une réclamation auprès du service consommateurs.

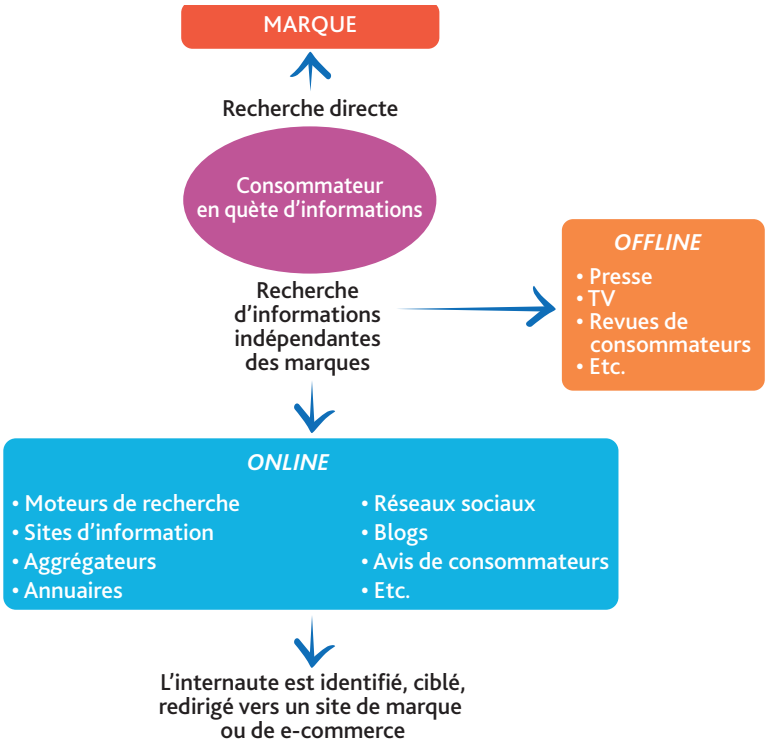
Internet facilite la recherche directe d'informations auprès des marques ne serait-ce que parce qu'elles ont toutes, au minimum, un site Web.

b. La recherche d'informations dans des contenus éditoriaux indépendants des marques a été révolutionnée par Internet

Ce type de recherche est plus fréquent que le précédent. La notion d'indépendance des sources d'informations est relative, les consommateurs pouvant avoir des points de vue différents sur l'objectivité de chaque source. Une chaîne de magasins multimarques comme la Fnac est généralement perçue comme indépendante des marques qu'elle distribue. La crédibilité des comparateurs comme Kelkoo ou Trivago tient à leur image d'autonomie vis-à-vis des marques et des produits qu'ils comparent bien qu'ils tirent leurs revenus des marques et des produits qu'ils affichent, ce que les consommateurs ne savent pas toujours. Les contenus éditoriaux des associations de consommateurs comme « Que choisir » de l'UFC ne souffrent aucune critique sur leur indépendance mais leur audience reste faible, tout au moins en France.

Les consommateurs recherchent de l'information *offline* et *online* et passent tout naturellement d'un mode à l'autre. De nouvelles sources d'informations spécifiques à Internet comme les forums et les blogs ont vu le jour et les supports traditionnels comme la presse spécialisée ou la presse consumériste ont développé des versions en ligne. En conséquence, on trouve tout sur Internet.

Figure 8.1 La communication *pull* et le ciblage se sont développés de façon spectaculaire autour du consommateur en quête d'informations



1° Le consommateur fait une requête sur un moteur de recherche

• Les requêtes génériques et de longue traîne

Les requêtes « génériques » (par exemple « étagère ») correspondent à des mots fréquemment achetés par les annonceurs et qui sont les plus onéreux car ils sont tarifés aux enchères. Les requêtes dites de longue traîne (par exemple « étagère pour salon ») correspondent à des mots-clés pour lesquels la pression concurrentielle est nettement plus faible. Prise individuellement, chaque requête de longue traîne ne génère qu'un faible trafic mais, collectivement, elles peuvent entraîner plus de visites que les requêtes génériques.[1]

• L'ordre d'affichage des résultats de recherche est primordial

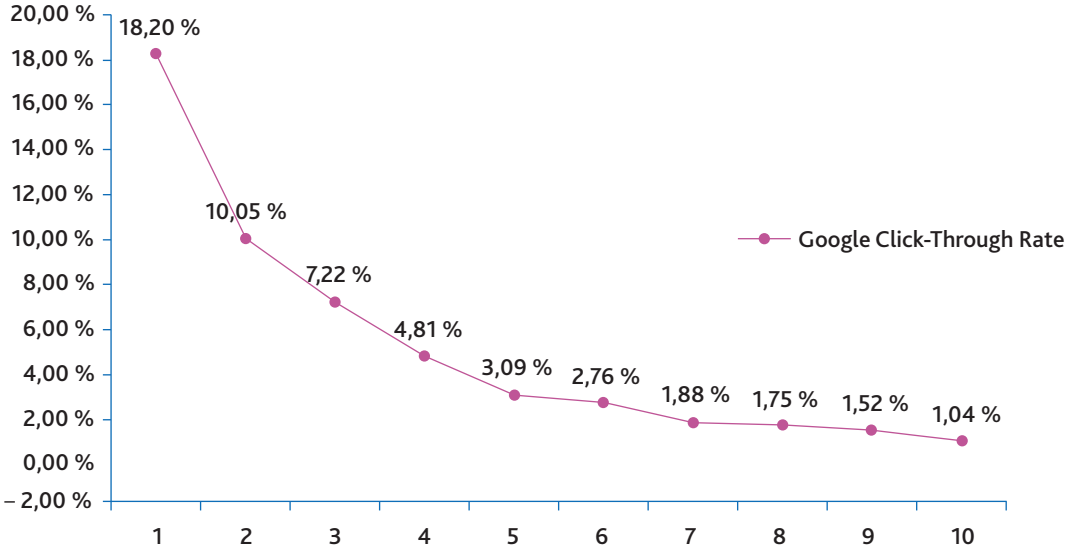
En moyenne, le résultat de recherche naturelle qui s'affiche en premier dans la première page de Google bénéficie d'un taux de clic de plus de 18 %, ce qui est considérable, tandis que le résultat qui s'affiche au quatrième rang a un taux de clic moyen d'un peu moins de 5 %. Comme le montre le graphique ci-dessous, au-delà de la première page de résultats, les chances de bénéficier d'un clic deviennent infimes (la figure 8.2 montre un pourcentage moyen, qui peut varier fortement en fonction

1. Extrait de A. de Baynast, J. Lendrevie, *Publicitor*, 8e édition, Dunod, 2014, p. 417.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

des catégories de produit, des mots clefs recherchés, des informations affichées par lien, etc.).

Figure 8.2 Pourcentage moyen de taux de clic en fonction de l'ordre d'apparition (*ranking*) du lien dans l'affichage des résultats sur Google



Source : Google.

Dans l'idéal, les marques de producteurs et les enseignes de distributeurs doivent apparaître dans les premières positions sur les requêtes génériques correspondant à leur offre (par exemple sur le mot-clé « garagiste ») et sur un maximum de requêtes de longue traîne dont les requêtes locales comme « garagiste paris 18 ».[1]

2° Les comparateurs

Il existe des comparateurs de prix généralistes comme Kelkoo.fr ou PriceGrabber.com présent aux États-Unis, Canada, Mexique et Brésil. On trouve également de nombreux comparateurs sectoriels comme kayak.com ou trivago.com pour les voyages en avion, assurland.fr (assurances) ou encore pureshopping.com (mode et décoration). Les marques et enseignes paient les comparateurs pour figurer dans les pages de résultats : ce peut être un droit d'entrée dans le comparateur, un coût au clic qui redirige l'internaute vers le site marchand, une commission sur les ventes générées par l'intermédiaire du comparateur, ces commissions pouvant être élevées dans certains secteurs comme l'hôtellerie ou le crédit aux particuliers.

Google propose aujourd'hui des plateformes sectorielles appelées également « moteurs de recherche verticaux » qui concurrencent sérieusement les comparateurs sectoriels. Ce sont Google Flights (vols), Google Hotel Finder, Google Shopping ou encore Google Books. Ces plateformes sont très visibles lorsqu'on fait

1. Le référencement payant et les bonnes pratiques pour acheter des mots clés sont développés plus loin, dans le chapitre suivant, section 4, paragraphe sur le médiaplanning en ligne.

une recherche sur Google car elles apparaissent systématiquement dans les premières positions. On n'est jamais mieux servi que par soi-même ! Comme pour Google Adwords, les e-commerçants qui paient, bénéficient d'un meilleur positionnement dans l'affichage des résultats.

3° Les plateformes d'annonces ou les annuaires

Leboncoin.fr est une plateforme bien connue de petites annonces. Ce site est consulté par plus de 15 millions d'internautes chaque mois, en France. Les e-commerçants peuvent mettre en avant leurs annonces, en les faisant remonter en tête des résultats de recherche ou bien en les plaçant dans un bandeau « Annonces à la une » présent dans chaque page de résultats. Pour bénéficier de ces mises en avant, l'annonceur doit avoir publié une annonce dans leboncoin.fr, précisé les catégories au sein desquelles son annonce doit figurer ainsi que sa zone de chalandise (ville, département, région) et payé un forfait.

Pagejaunes.fr est un bon exemple d'annuaire ayant su échapper à la concurrence des moteurs de recherche qui a ruiné bon nombre d'annuaires généralistes. Il attire près de 17 millions de visiteurs uniques chaque mois, recense gratuitement de nombreux commerçants et artisans et commercialise des solutions de référencement payant pour qu'ils puissent améliorer leur rang d'apparition dans les résultats de recherche. Il faut également payer pour enrichir les fiches de renseignements avec le logo du commerçant ou en insérant un lien de redirection vers son site Internet.

2 La communication C to C : les marchés sont des conversations

La communication de consommateur à consommateur est vieille comme le monde. C'est le « bouche-à-oreille » dont les entreprises ont toujours compris l'importance, mais sans pouvoir réellement l'influencer. Le marketing du bouche-à-oreille n'existait pas à grande échelle.

Internet a apporté deux innovations majeures :

- En premier lieu, Internet a démultiplié le réseau social de chaque individu et a considérablement facilité la communication de personne à personne et le partage de contenus (communication *peer to peer*).
- En second lieu, on a développé des techniques qui permettent aux marques de s'immiscer, avec plus ou moins de bonheur, dans les conversations électroniques. Cela a ouvert l'ère du marketing du bouche-à-oreille.[1]

a. Le bouche-à-oreille (BAO)[2]

Le bouche-à-oreille est la transmission d'un individu à l'autre, entre pairs, d'informations et de jugements de toute nature, à des fins non commerciales.

1. Les réseaux sociaux faisant l'objet du chapitre 11, nous nous limiterons ici aux principes du bouche-à-oreille, qu'il soit oral ou, par extension, électronique.
2. « Bouche-à-oreille » se dit *Word Of Mouth* en anglais et BAO devient WOM.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

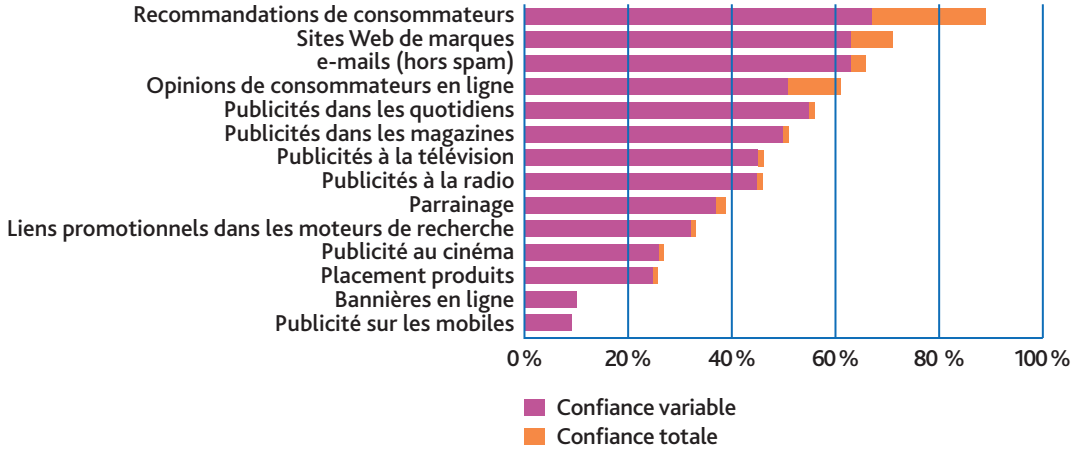
- *Entre pairs*. Le bouche-à-oreille se fait entre personnes de même statut. Un pharmacien qui conseille un régime à un particulier est un préconisateur. Une personne qui conseille à l'un de ses amis ce régime fait du bouche-à-oreille.
- *Des informations et des jugements de toute nature*. Le bouche-à-oreille peut être :
  - le partage d'un message : c'est la simple transmission d'un message d'un individu à un autre (par exemple, un internaute fait suivre à un ami un article ou une vidéo qu'il a reçu) ;
  - des recommandations : on conseille un film, on déconseille un roman, etc.
- *À des fins non commerciales*. Le bouche-à-oreille est une information désintéressée. C'est ce qui fait sa force.

L'importance du bouche-à-oreille est très variable selon les catégories de produits. Elle est particulièrement forte pour :

- *les produits à statut social* : luxe, mode vestimentaire, cosmétiques, etc. ;
- *les produits complexes* pour lesquels on cherche des informations de confiance auprès de proches jugés experts en hi-fi, informatique, automobile, équipement électroménager, etc. ;
- *les produits pour lesquels on n'a pas d'expérience*, notamment les produits (biens et services) qu'on n'achète qu'une fois (un spectacle, un voyage organisé, etc.).

Le BAO est la source d'informations à laquelle on fait le plus confiance.

Figure 8.3 Sources de communication et degré de confiance



Sources : cabinet Forrester. Étude faite aux États-Unis.
Réponses à la question : « Indiquez votre niveau de confiance pour chacune de ces formes de communication ».

b. Le marketing viral

Les premières applications marketing du bouche-à-oreille électronique ont été principalement les campagnes de marketing viral, (on dit aussi le *buzz*). Le succès des réseaux sociaux ouvre de très intéressantes opportunités pour le marketing viral qui sont étudiées dans le chapitre 11 sur les réseaux sociaux.

Le marketing viral est l'exploitation, au profit d'une marque ou d'une organisation, du bouche-à-oreille sur Internet ou les mobiles, visant à créer une réaction en chaîne.

Il y a le viral, qui se développe sans intervention d'une marque et qui peut l'affecter en bien ou en mal et le marketing viral, c'est-à-dire les campagnes virales orchestrées et signées par des marques.

Exemples

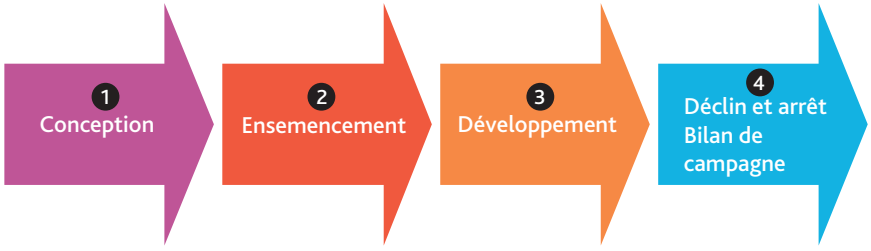
- Viral organisé : en février 2014, un spot publicitaire circule sur le Web, dans plusieurs pays, mettant en scène UPS et TNT qui livrent de gros colis noirs et froids. Ils se réchauffent et l'inscription « *DHL is faster* » (DHL est plus rapide) apparaît sur les colis transportés par des employés d'UPS et de TNT. Gros émoi chez UPS et TNT. DHL, leur concurrent, a démenti avoir produit la vidéo qui, renseignement pris, a été faite dans le cadre d'une compétition interne dans une agence allemande et qui s'est retrouvée (par hasard ?) sur le Net.



Un colis estampillé « *DHL is faster* » livré par UPS ! Source : Lareclame.fr.

- Viral non organisé (à l'initiative d'un internaute) : une vidéo amateur montrant une réaction chimique violente en plongeant un Mentos dans du Coca-Cola light a été échangée par plus de 4 millions d'internautes en trois semaines. On a dit que cela avait fortement augmenté les ventes de Mentos, avec le risque de donner une image de produit chimique aux deux marques.

Figure 8.4 Les quatre phases d'une campagne de marketing viral



La phase d'ensemencement est critique. Il faut que le viral commence très fort. On peut choisir de « contaminer » une cible étroite mais influente comme certains blogueurs ou bien de toucher dès le départ une cible très large en déposant l'agent viral à des carrefours ayant de larges audiences comme les portails, YouTube ou les réseaux sociaux.

Si la campagne virale prend, son développement se fait très rapidement et ne dure que quelques jours, au mieux quelques semaines. Puis, elle s'effondre encore plus vite qu'elle ne s'est développée. Car parler de viral est un abus de langage. Contrairement à une épidémie virale qui démarre lentement et qui, passé un seuil, peut se développer à l'infini, de façon exponentielle, échappant au contrôle des autorités sanitaires, le marketing viral s'éteint lorsqu'il est largement diffusé, l'effet de surprise disparaissant.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

FOCUS

Limites et atouts des campagnes de communication virale

- Le marketing viral fait le buzz dans les départements marketing et communication des marques. Chacun rêve de voir des millions d'internautes s'enflammer pour sa marque, sans bourse délier ! La réalité est moins spectaculaire.
- Les résultats d'une campagne virale sont aléatoires. On cite toujours les exploits du viral ; on ne parle pas des nombreux échecs.
- Le buzz n'est pas à budget zéro. Une campagne virale se prépare avec de bons professionnels et son coût peut être élevé pour construire l'événement qui doit déclencher le buzz.
- Le buzz doit s'inscrire dans une politique de marque qui se construit sur le long terme. Éphémère par nature, le buzz peut « booster » une marque existante ; c'est un moyen intéressant pour lancer une nouvelle marque, un nouveau produit mais on ne bâtit pas une politique de communication en ne faisant que des feux d'artifice.

SECTION 3

LES TECHNIQUES DE COMMUNICATION SELON LES CANAUX ET LES CIBLES

1 Les canaux de communication

Un canal de communication est le vecteur choisi pour acheminer le message jusqu'aux cibles de communication.

Il existe un nombre considérable de canaux de communication, de l'homme-sandwich d'antan à sa version moderne : le *street marketing*[1], du journal local aux moteurs de recherche (vente de mots clés par Google) en passant par les grands médias classiques (TV, presse, radio, affichage), les lieux de vente (têtes de gondole louées dans des hypers pour faire la promotion d'un produit), etc.

On appelle support de communication ou support publicitaire tout vecteur de communication dans lequel il est possible d'insérer des annonces publicitaires.

Le Figaro est un support publicitaire, un quart de page dans *Le Figaro* est un support. Un emplacement d'affichage sur les Champs-Élysées ou sur la plage de Palavas les flots, un 20 secondes sur TF1 ou un 30 secondes à Europe 1 sont autant de supports différents. Il y a énormément de supports disponibles et une infinité de supports à inventer.

Un média est un ensemble de supports qui communiquent de la même façon. On distingue ainsi les médias presse, télévision, affichage, radio… Internet est une plateforme de médias.

1. Techniques diverses de promotion des marques dans la rue qui vont de la distribution d'imprimés ou d'échantillons du produit jusqu'à l'organisation de véritables événements.

Dans la pratique, canal et média sont des synonymes.

Une communication d'entreprise, de marque ou de produit utilise de multiples supports. Quand ils relèvent tous du même canal ou média, on dit que la communication est *monocanale*. Quand on fait appel à plusieurs canaux, on parle alors de communication *multicanale*. C'est le cas le plus fréquent.

a. Les deux fonctions fondamentales d'un canal de communication

Un canal doit :

- *couvrir la cible de communication*, à un coût acceptable, dans de bonnes conditions d'exposition au message, avec une répétition suffisante ;
- *valoriser le message*, en permettant de l'exprimer dans sa plénitude.

Exemples

- Pour véhiculer la promesse de gourmandise d'une friandise au chocolat auprès d'une large cible, la radio peut bien la couvrir et permettre une forte répétition du message en peu de temps. En revanche, elle suggérera très mal les sensations gustatives et visuelles du produit. La presse magazine est préférable grâce à la quadrichromie et l'excellente qualité de reproduction. La télévision est le nec plus ultra : excellente couverture d'un très large public, répétition, démonstration du plaisir donné par le produit.
- Pour véhiculer un message sur un nouveau logiciel de retouche photo, Internet permet de couvrir la cible avec précision, et de la convaincre immédiatement de l'efficacité du produit en donnant accès gratuitement à une version de démonstration.

Les méthodes et techniques de choix des médias et des supports sont appelées *mediaplanning*. Elles sont développées dans le chapitre suivant, section 3, selon que les supports sont *offline* ou *online*.

b. Le contrôle des canaux de communication

Principe général : quand on paie le canal, on contrôle la communication qu'il véhicule[1].

Il existe des canaux de communication qui véhiculent gratuitement (ou presque) la parole de la marque avec le risque de la déformer, voire de la critiquer : des leaders d'opinion comme des journalistes qui font des articles élogieux ou incendiaires sur une entreprise, une marque, un produit ; des clients qui font la réputation d'une marque ou qui la discréditent (bouche-à-oreille, réseaux sociaux). L'indépendance des canaux gratuits empêche l'entreprise de les actionner « au doigt et à l'œil ». Elle ne peut alors que tenter de les influencer avec des moyens plus ou moins éthiques.

Les très petites entreprises, sans moyens financiers, communiquent essentiellement par leurs produits, canal maîtrisable. Les autres en font autant mais démultiplient leur communication en faisant appel à des canaux payants, qui vendent leur audience et leur pouvoir d'influence. Ces prestations sont tarifées, publiques[2] et réglementées (Loi Sapin sur la facturation des espaces publicitaires[3]). On peut également négocier un partenariat avec un support (facturation ou échange de marchandises ou de

1. Comme tout principe général, il souffre d'exceptions.
2. Voir par exemple Tarif Media pour les insertions dans les différents supports.
3. Voir la loi Sapin dans le chapitre 9, section 2.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

services) pour monter un événement ou profiter de son audience : sponsoring de marque d'un événement sportif (Coca-Cola et les J-O), parrainage de programmes télévisés (Leroy-Merlin et *Du côté de chez vous* sur TF1), « placement produit » dans un film (Aston Martin puis BMW dans les films de James Bond), etc.

c. Le classement traditionnel des moyens de communication : médias et hors-médias

Depuis fort longtemps, les professionnels ont pris l'habitude de classer les moyens de communication en deux catégories : la publicité dans les grands médias et tout le reste, appelé hors-médias. Cette distinction a été introduite, il y a fort longtemps, par des entreprises américaines comme Procter & Gamble pour présenter leurs budgets de communication : un tableau avec, en haut, les dépenses de publicité (médias) et en dessous, les dépenses hors-médias. La ligne qui les sépare explique que l'on dénomme en anglais *Above the line* les dépenses médias et *below the line* les dépenses hors-médias.

Tableau 8.3 Les dépenses de communication des annonceurs en France en 2016

	Montant (en milliards d'euros)	Part de marché (en %)
Télévision[1]	3,92	12,3
Presse	2,31	7,2
Internet[2]	2,16	6,8
Affichage	1,36	4,2
Radio	0,85	2,6
Cinéma	0,14	0,4
Marketing direct	7,81	24,4
Promotion des ventes	5,60	17,5
Médias propriétaires[3]	2,39	7,5
Relations publiques	1,90	5,9
Salons et foires	1,53	4,8
Parrainage	0,89	2,8
Mécénat culturel[4]	0,27	0,9
Total médias historiques + Internet	10,73	33,6
Total marché	31,94	100

En rouge : dépenses médias. En bleu : dépenses hors-médias.
Source : Irep, France Pub.

Au début du marketing de grande consommation, les moyens de communication se limitaient à la publicité dans les *mass media* et à la promotion des ventes. Ces deux techniques étant souvent complémentaires, la distinction médias/hors-médias avait du sens. Aujourd'hui, elle n'en a plus guère en raison de la diversification

1. *Télé de rattrapage* incluse.
2. Dont liens commerciaux : 1,16 milliards, *display* : 856 millions et emailing : 144 millions.
3. Sites Web et applis ; la gestion, l'exploitation et l'analyse des bases de données (*targeting* et *datamining*) ; et la création de contenu (*brand content*) et animation de réseaux (*community management*)
4. Hors fondations.

croissante des outils du hors-médias mais elle perdure dans les milieux professionnels et les statistiques des dépenses de communication des entreprises sont toujours présentées ainsi.

Trois postes de dépenses dominent nettement dans le hors-médias : le marketing direct et la promotion des ventes étudiés à la fin du chapitre suivant et les « médias propriétaires » appelés aussi *owned media* (voir page suivante).

FOCUS

Les rubriques du hors-médias

- Marketing direct : publipostage (conception, édition, routage…), distribution de prospectus ou ISA (« Imprimés Sans Adresse » distribués dans les boîtes aux lettres), marketing téléphonique, e-mailing commercial, numéros verts, etc.
- Promotion des ventes : promotions par le prix et par le produit, objets publicitaires, jeux (concours, loteries…), PLV (publicité sur lieu de vente), etc.
- Médias propriétaires : sites Web de la marque et de l'entreprise, pages sur les réseaux sociaux et animation des communautés, applis…
- Relations publiques : événements, journées portes ouvertes, visites d'entreprises destinées à la clientèle, relations avec la presse et les milieux professionnels, loisirs offerts aux clients (voyages, spectacles…), etc.
- Salons et foires : expositions temporaires, importantes en communication B to B.
- Parrainage d'événements notamment sportifs ou parrainages de personnes.
- Mécénat : fondations d'entreprises, contributions diverses soutenant des projets culturels, scientifiques ou humanitaires.

Les techniques du hors-médias servent des objectifs très variés. On peut toutefois les classer en outils de la communication de marque (*branding*) ou de la communication de vente (*selling*). Le marketing direct prend deux formes selon que son objectif est de vendre ou d'entretenir une relation entre la marque et son marché.

Tableau 8.4 Techniques du hors-médias et objectifs

Communication de marque	Communication de vente
• Marketing direct relationnel • Site institutionnel • Animation de communautés • Relations publiques • Salons • Parrainage (sponsoring) • Mécénat	• Marketing direct vendeur • Sites promotionnels • Promotion des ventes en ligne / hors ligne • Foires-expositions • Annuaires et guides

d. Une classification alternative : *paid media, earned media, owned media*

On utilise de plus en plus une nouvelle classification qui distingue trois catégories selon qu'on achète ou non l'audience et selon que l'on contrôle ou non les supports de communication :

- Le *paid media* : audience achetée dans les médias qui sont compris au sens large. Ce sont les médias publicitaires *offline* et *online* mais aussi les autres

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

supports comme les points de vente où les marques paient les distributeurs pour être mises en avant ou encore les budgets de sponsoring pour être associées à des événements.

- Le *earned media* : littéralement « audience gagnée ». C'est l'audience d'une entreprise, d'une marque ou d'un produit obtenue sans l'acheter, par exemple par le bouche-à-oreille, les conversations dans les réseaux sociaux ou les relations presse qui produisent du rédactionnel en faveur des marques. On notera que cette audience n'est généralement pas gratuite car il faut souvent engager des frais pour obtenir et entretenir de telles audiences, ne serait-ce qu'en raison du coût des spécialistes qu'il faut rémunérer pour être présent dans les réseaux sociaux, les blogs ou la presse écrite. On relèvera enfin que les marques ne contrôlent pas les messages diffusés par les *earned media*. Or, il ne s'agit pas simplement de faire parler d'une marque mais d'obtenir des avis et des recommandations favorables.
- Le *owned media* : audience des supports contrôlés par la marque (médias propriétaires). Ces supports (le terme convient mieux ici que média) peuvent être un site de marque, un magazine édité par la marque voire les points de vente de la marque lorsqu'elle possède sa propre distribution. Cette classification a d'abord été imaginée pour analyser la communication en ligne mais elle peut couvrir tous les types de communication offline et online, comme cela a été fait dans les lignes précédentes. Ainsi les budgets packaging qui ne sont pas négligeables dans la communication des produits de grande consommation peuvent être classés dans le *owned media* puisque ce sont des supports maîtrisés par l'entreprise.

Le *paid media* restera à l'évidence prépondérant dans la communication marketing mais le développement de la communication C to C (de consommateur à consommateur) sur Internet rend intéressante la classification *Paid, Earned, Owned*.

2 La communication selon les cibles

On ne conçoit pas les mêmes messages, on n'utilise pas les mêmes canaux selon qu'on s'adresse à des publics très vastes (*communication one to many*), à de petits groupes (*one to few*) ou à des individus pris un à un (*one to one*).

a. Les modes de communication selon la taille des cibles

1° Définitions

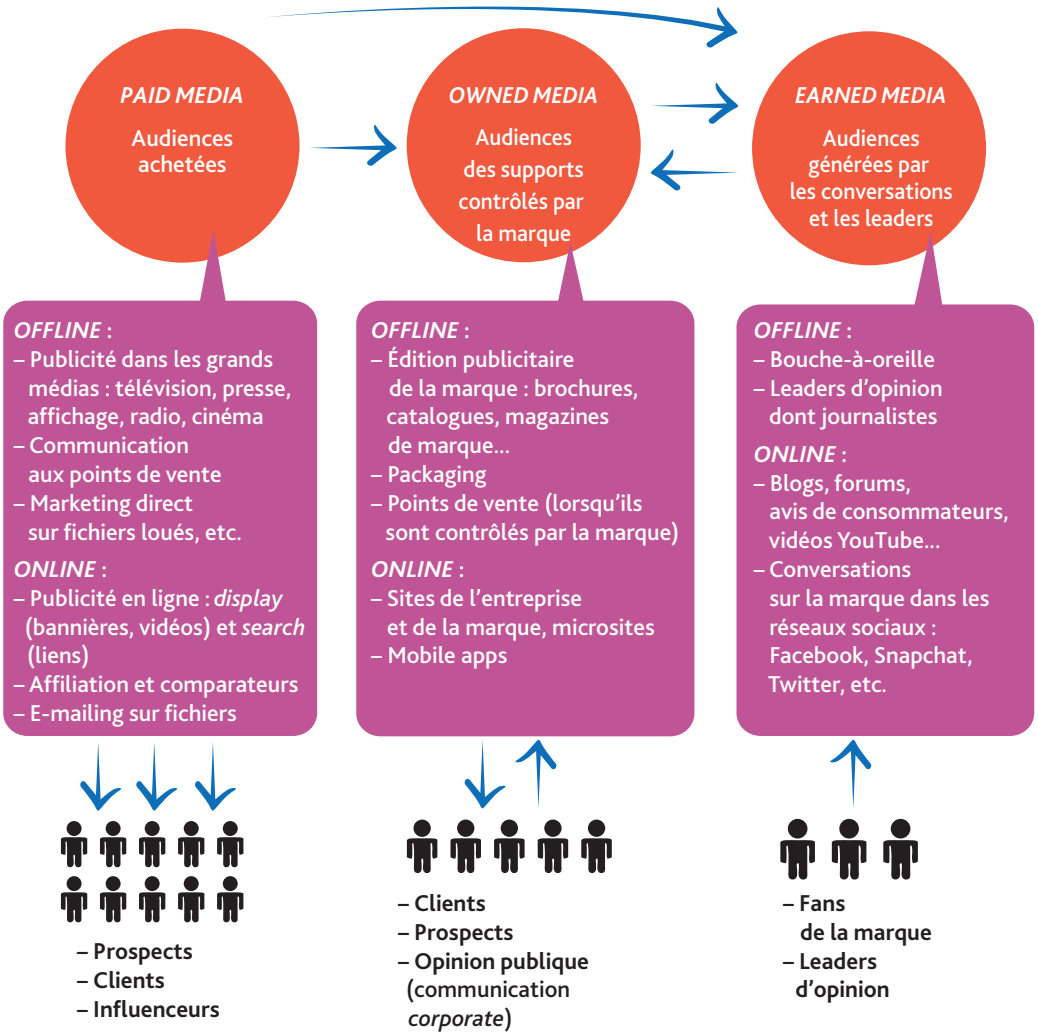
- **One to many**

Les cibles se chiffrent par milliers ou millions d'individus. Cette communication de masse peut être :

- indifférenciée, le message étant identique pour tous ;
- et/ou segmentée, les messages et les canaux étant alors spécifiques à chaque segment.

Une politique de communication peut comprendre plusieurs volets, indifférenciés et segmentés. Fréquemment, la politique de marque cible large et est largement indifférenciée alors que la communication sur les produits et la communication de vente est segmentée et différenciée.

Figure 8.5 Paid, owned, earned media[1]



Exemples

- En parrainant des films sur les chaînes du service public, aux heures de grande audience, Groupama fait une communication *one to many indifférenciée* pour entretenir sa notoriété de marque.
- Par ailleurs, Groupama fait une communication *one to many segmentée* selon ses produits (assurance auto, assurance habitation, produits bancaires, etc.) et selon les marchés visés (particuliers, collectivités locales, associations, professionnels sous-segmentés en agriculteurs, professions libérales, artisans, grands comptes, etc.).

1. Cette figure s'inspire de l'infographie de l'article « The Simple Guide to Understanding the Difference Between Paid, Owned and Earned Media » publié le 24 mai 2013 sur socialmediatoday.com. Le schéma qui est à cette adresse s'inspire lui-même des travaux de MEC, Starbucks et Forrester.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

• One to few

On communique à de petits groupes (quelques dizaines à quelques centaines d'individus) soit en réunions (opérations de relations publiques, colloques, séminaires, clubs de marques, *incentives*[1], etc.), soit par mail, réseau social, etc.

C'est un type de communication qui convient bien aux publics internes mais aussi aux distributeurs, commerciaux, préconisateurs, leaders d'opinion, clients importants, etc. La communication *one to few* s'inscrit souvent dans des programmes de marketing relationnel.

Exemple



© Kim Kulish/Corbis/Apple

Steve Jobs était un formidable *showman* qui « faisait un tabac » à chaque *keynote* (les conférences de presse d'Apple). Le voici, présentant le premier iPhone à ses invités qui le feront connaître au monde entier quelques minutes plus tard grâce à leurs réseaux sociaux.

• One to one

La communication *one to one* est une communication entre deux personnes, un dialogue en face à face (vendeur/acheteur dans un magasin, par exemple) ou à distance (courrier, téléphone, Internet).

C'est souvent, en marketing, une communication entre une marque et des individus, envoyée directement à chacun. Le plus souvent, les individus sont regroupés par segment et on envoie le même message aux personnes appartenant au même segment. C'est le cas général en B to C. Parfois, on individualise le message. C'est possible en B to B, notamment pour les grands comptes pour lesquels le *one to one* est bien adapté.

La communication one to one est le mode le plus onéreux puisqu'on envoie le message à l'adresse de chaque personne de la cible mais Internet a fait baisser les coûts, l'envoi des e-mails étant quasiment gratuit.

Dans le B to C, le *one to one* est la communication qui finalise l'acte de vente dans la distribution avec des vendeurs. C'est une forme de communication personnalisée qui est souvent indispensable pour les achats importants (logement, automobile…) et pour les services sur mesure comme la gestion de patrimoine.

À côté du *one to one* de vente, il existe le *one to one* relationnel qui a connu un fort développement au cours des dernières décennies et qui prospère avec les opportunités offertes par la communication en ligne.[2]

2° Les politiques de communication sont souvent un mix *one to many, one to few, one to one*

Une politique de communication est rarement construite exclusivement sur l'un de ces trois registres. Souvent, elle se pense et se met en œuvre sur les trois à la fois mais avec des pondérations variables.

La multiplicité des cibles, des canaux et des messages pose la question majeure de la cohérence de la politique de communication. Cette cohérence doit être organisée à deux niveaux :

1. Opérations visant à stimuler des commerciaux ou des distributeurs en leur offrant par exemple un voyage, un spectacle, etc.
2. Les techniques du marketing direct qui est du one to one vendeur ou de relations clients, sont développées dans le chapitre suivant, à la section 3. Le marketing relationnel fait l'objet du chapitre 10.

- Celui des programmes de communication sur la marque, les produits et ce, dans les différents marchés. Le directeur de marketing qui supervise généralement la communication marketing est responsable de la cohérence des messages marketing.
- Celui de l'entreprise. Il faut assurer la cohérence de la communication marketing avec la communication corporate, la communication financière et la communication interne. Dans les grands groupes, on trouve souvent des directeurs de communication dits « dircoms » dont c'est la tâche principale.

MINI CAS

Le mix de communication d'Orange

Dans le tableau suivant, on a recensé les principales actions de communication d'Orange dans les trois registres : *one to many, one to few, one to one*.

La communication de marque *one to many* fait largement appel à la publicité dans les médias de masse et au sponsoring sportif.

La communication vendeuse en direction des particuliers et des professionnels fait appel à des actions *one to few* et *one to one* : suivi des clients, assistance en cas de difficultés.

Tableau 8.5 Les actions de communication d'Orange

One to many Communication de marque	One to few Communication relationnelle	One to one Communication transactionnelle et relationnelle
Publicité médias (image de marque, promotion des nouveaux services) **Sponsoring, événementiel**	**Colloques, réunions, séminaires** pour vendeurs des boutiques Orange, autres distributeurs, grands comptes, collectivités locales… **Opérations de RP :** Invitation des distributeurs, préconisateurs, grands comptes aux événements sponsorisés par Orange (ex. : Football, Tour de France, sports de glisse)	**Communication transactionnelle :** vente abonnements et produits par Internet, mailing, télémarketing et conseillers de vente dans les boutiques Orange **Communication relationnelle :** télémarketing, publipostages, Internet, accueil dans boutiques



Communication de marque *one to many*, à Noël. © Orange.



Communication *one to one*, transactionnelle et relationnelle : l'intérieur de la boutique Opéra, © Patrick Sordoillet /Orange.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

b. De nouvelles techniques de ciblage : ciblage contextuel et ciblage comportemental

La publicité dans les médias traditionnels a toujours souffert d'un handicap inhérent à ces médias : le ciblage se fait sur des critères peu explicatifs des actes d'achat. Pour la télévision, la presse et la radio, on définit, par des sondages, le profil des audiences sur des critères essentiellement de type socio-démographique (sexe, tranche d'âge, profession, etc.). On cible également par affinité en choisissant des supports dont le contenu rédactionnel correspond à un centre d'intérêt général de la cible de communication. À l'évidence, les jardineries Truffaut choisiront de placer leur publicité dans l'*Ami des jardins* ou *Rustica* plutôt que dans *Auto Plus* ou *Cuisine Magazine*.

Le ciblage est beaucoup plus précis *online* qu'*offline*.

Dès lors qu'un client potentiel surfe sur Internet, à partir d'un PC, d'une tablette ou d'un mobile, on peut le repérer, le qualifier et lui envoyer une sollicitation.

Guy de Rocquigny, en charge du segment *Retail Europe* chez Google déclare[1] : « Il s'agit d'une transposition des techniques déployées dans la distribution traditionnelle » lorsqu'un vendeur vous reconnaît et vous propose un produit adapté à vos besoins. L'analogie fait sens mais il y a quand même un grand plus : la connaissance ou la reconnaissance des consommateurs se fait automatiquement, à moindre coût et à l'échelle mondiale !

Ce sont les cookies (des mouchards électroniques) déposés dans la bibliothèque du navigateur des internautes qui permettent aujourd'hui le *tracking* ou suivi et mémorisation de leur navigation et de leurs historiques d'achat. On constitue ainsi de gigantesques bases de données (Big Data) sur les internautes et leur navigation et on perfectionne constamment les techniques de ciblage en ligne. Ce sont les méthodes du ciblage contextuel et du ciblage comportemental. Comme elles sont développées dans la section 4 du chapitre 13 sur la segmentation, nous n'en mentionnerons ici que les grands principes.

Les nouvelles techniques de ciblage contextuel et comportemental se prêtent aussi bien à la communication *push* (par exemple une bannière) qu'à la communication *pull* (par exemple, un lien commercial).

1. Le ciblage contextuel permet de présenter un message publicitaire (texte, image ou vidéo) à l'internaute en fonction de :
   - *ce qu'il recherche* : un lien sponsorisé en fonction d'un mot-clé dans une requête sur un moteur.
   - *ce qu'il visionne* : une bannière, une vidéo, un lien redirigeant vers un e-commerçant vendant des appareils photo, un internaute qui consulte un article sur les reflex qui viennent de sortir.
   - *où il se trouve*. On peut cibler en ligne sur des critères géographiques à partir des adresses IP, de la langue utilisée mais aussi de façon extrêmement précise avec les nouvelles techniques de géolocalisation lorsque l'internaute navigue à partir de son smartphone.
   - *à un moment précis*. On peut délivrer automatiquement les messages publicitaires en choisissant tel jour, telle heure pour leur affichage en ligne.

1. Cité dans A. de Baynast, J. Lendrevie, *Publicitor*, 8e édition, Dunod, 2014.

2. Le ciblage comportemental permet d'adresser un message publicitaire à un internaute en fonction de :
   - son comportement d'achat ;
   - son comportement de navigation sur le site de l'annonceur (comportement dit *on site*) ;
   - son comportement de navigation sur Internet en général (*off site*).

Exemples

- Un internaute engage un achat dans le site d'un e-commerçant mais le quitte sans le finaliser. On mémorise cet achat manqué ; on retrouve plus tard l'internaute (plus exactement son adresse IP) lorsqu'il surfe sur Internet et on lui envoie une bannière qui, s'il la clique, le redirige vers la page produit du e-commerçant. C'est le principe du retargeting ou publicité reciblée.
- Amazon.com a été le premier e-commerçant à utiliser à grande échelle le ciblage comportemental, en mémorisant les historiques d'achat de ses clients. Quand ils reviennent, Amazon les reconnaît et leur fait des suggestions personnalisées en fonction des achats antérieurs.

FOCUS

Le potentiel du ciblage contextuel et comportemental

- Ces deux méthodes de ciblage s'appliquent aussi bien aux leviers push (ex. : envoi d'une bannière dans le cas de la publicité reciblée) qu'aux leviers pull (ex. : lien suite à une requête dans un moteur).
- Ces méthodes sont très efficaces pour les e-commerçants qui combinent ciblage comportemental et ciblage contextuel. Elles ont également de l'intérêt pour la publicité de marque des producteurs mais il est moindre et le recours aux médias de masse garde toute son utilité.
- On cible, de façon beaucoup plus précise, sur l'intérêt manifesté par l'internaute à un moment donné et non pas sur un centre d'intérêt général déclaré dans une enquête six mois auparavant.
- L'envoi du message publicitaire est concomitant à l'intérêt et au comportement observés de l'internaute.
- On peut traiter une population très nombreuse avec des messages adaptés à chacun. C'est l'avènement du marketing one to one de masse.
- Les cookies sont « le nerf de la guerre » mais ce sont aussi le talon d'Achille de ces techniques. Un rejet massif, une réglementation très sévère des cookies rendraient ces méthodes de ciblage impossibles. Il convient donc d'adopter de bonnes pratiques dont la première est de recueillir un consentement clair des internautes.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.



© Serviceplan France

Campagne d'affichage sur écran digital pour la sécurité routière en France

À Paris, lorsqu'un piéton traverse au feu rouge, un bruit de freinage d'urgence puissant est émis, et le piéton pris en photo.

Sa photo est instantanément diffusée sur un écran placé à côté, avec le message « ne prenez pas le risque de voir la mort en face ».

Cette affiche est intéressante à plusieurs titres. Elle a, en effet, un pouvoir d'attention exceptionnel. Il est impossible de la rater quand on ne traverse pas correctement la rue. De plus, elle cible parfaitement : les milliers de piétons qui traversent la rue de manière dangereuse sont ceux à qui la sécurité routière souhaite faire passer son message.

Il y a, derrière tout cela, une idée créative forte puisque l'affiche est entièrement personnalisée : elle fait le buzz.

Notons un défaut tout de même : elle est chère à produire ; mais un seul message très fort est préférable à de multiples expositions avec très peu d'impact.

Chapitre

9 Publicité, promotion des ventes et marketing direct

On a vu, au chapitre précédent, que les moyens de communication dont dispose une entreprise – et qu'elle doit mettre en œuvre dans le cadre d'une politique globale de communication – sont multiples. Ce chapitre développe les trois moyens les plus importants.

La publicité fait l'objet de la première section. Véhiculée par les *mass media* (publicité *offline*) et Internet (publicité *online*), elle est un moyen souvent spectaculaire par sa forme et peut être fort efficace pour vendre.

La section 2 donne le mode d'emploi des nombreuses techniques de la promotion des ventes qui accompagnent souvent les campagnes de publicité.

Le chapitre se termine par l'étude du marketing direct très présent en ligne, dont l'objectif principal est la vente. Nous étudions dans le chapitre suivant, le marketing relationnel dont l'objectif principal est de construire une relation durable avec les clients en vue de créer et entretenir des attitudes positives envers la marque.

Plan du chapitre

Section 1
La publicité dans les médias classiques et la publicité en ligne 424
Section 2
La promotion des ventes 482
Section 3
Le marketing direct *offline* et *online* 496

SECTION 1

LA PAUBLICITÉ DANS LES MÉDIAS CLASSIQUES ET LA PUBLICITÉ EN LIGNE

« La publicité, c'est peut-être du vent mais c'est ce vent qui fait tourner les moulins. »

Marcel Bleustein-Blanchet, fondateur de Publicis.

1 La nature et le champ de la publicité

Dans le langage courant, on emploie souvent le terme « publicité » pour désigner toute forme de communication à objectif commercial. C'est une acception beaucoup trop large.

a. Définitions

Par publicité, on désigne tout message à but promotionnel :

– inséré à titre onéreux dans l'un des six grands médias[1] qui lui délivrent en contrepartie leur audience ;

– dont la présentation se démarque clairement du contenu rédactionnel du média[2].

La publicité sur le lieu de vente (PLV : affichettes, banderoles, vidéos dans les rayons, etc.) s'expose dans les lieux de vente et non dans un média. Malgré son nom, la PLV relève donc du « hors-médias », et non de la publicité.

La publicité directe est l'insertion d'un message qui sollicite une réponse immédiate de la cible par un coupon-réponse, un numéro vert ou l'URL d'un site Internet. La publicité directe se fait dans les *mass media*. C'est de la publicité, pas du marketing direct.

1° La publicité est une communication partisane qui n'est pas exclusivement marchande

Elle peut prendre le parti d'une marque, d'un produit, d'une entreprise, d'une administration, d'un homme, d'une idée, etc.

Publicité politique, publicité pour l'humanitaire… Les objectifs de la publicité ne sont pas toujours marchands.

1. Ces six grands médias sont la télévision, la presse, Internet, l'affichage, la radio et le cinéma.
2. Cette définition de la publicité comprend ce qu'on appelle la publicité rédactionnelle, le publi-rédactionnel ou encore le publi-reportage. Il s'agit d'une forme publicitaire utilisée dans la presse qui s'apparente à un article qui serait écrit par un journaliste. Pour éviter, ou tout au moins pour limiter les confusions, la réglementation oblige à mentionner la nature publicitaire du message, ce qui n'est pas toujours fait clairement.



Campagne pour la Fondation Abbé Pierre. Agence BDDP Unlimited.
Le 4 x 3 est le format classique de l'affichage, d'où l'idée créative :
un logement de la superficie d'une affiche !

2° Les messages publicitaires sont sous le contrôle de l'annonceur

L'annonceur maîtrise le fond et la forme des messages publicitaires jusqu'à leur réception : une bannière ou une vidéo sur un site Internet, une double page dans un magazine, etc.

3° La publicité dispose de très peu de temps ou d'espace pour communiquer

Une seconde pour une affiche dans la rue ou pour une bannière sur Internet, deux à trois secondes pour une publicité dans un magazine, 20 secondes pour un spot à la télévision, etc. De telles contraintes pèsent lourd sur le fond et la forme des messages publicitaires. Il faut aller à l'essentiel, faire une proposition exclusive à la marque, la différencier de la concurrence et donner une solide raison d'acheter[1]. Et le tout, de façon quasi instantanée !

b. Les types de publicité selon leurs objectifs : image de marque et vente

La publicité peut servir de multiples objectifs que l'on peut regrouper autour de deux buts principaux qui relèvent de la communication de marque et de la communication de vente.

1. C'est le principe de l'USP développé plus loin *Unique Selling Proposition*.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

1° La publicité de marque (*branding*)

Elle diffère selon qu'elle est au service de la notoriété ou de l'image :

- *La publicité de notoriété*. Elle crée et entretient la connaissance de la marque : notoriété spontanée, assistée et *top of mind*[1]. Elle cible très large car la marque doit être connue par le marché potentiel au sens large et parfois par tout le public, même par ceux qui n'achèteront jamais un produit de la marque. C'est particulièrement vrai des produits dits à statut social comme les produits de luxe. Une marque très connue et « inaccessible » crée de l'envie et renforce le sentiment de privilège chez ceux qui peuvent se l'offrir.

  Les médias qui conviennent bien à la publicité de notoriété sont ceux qui ont de vastes audiences et qui permettent la répétition. Ce sont des médias classiques comme la télévision, l'affichage et la radio.

- *La publicité d'image de marque*. Elle construit l'image de marque autour du positionnement choisi. Elle donne du sens à la marque. Dans les messages, le rôle de la créativité est majeur. Il faut créer et entretenir un imaginaire de marque.

La publicité de marque cible large ; elle suppose continuité et répétition. *Reputation is repetition*, disent les Américains. Les médias classiques comme la télévision, la presse magazine et l'affichage restent bien adaptés à la valorisation des images de marques. On verra que le *display*[2] (notamment les vidéos en ligne) peut être un outil adapté à la communication de marque mais Internet est surtout intéressant par la possibilité donnée aux marques de créer leurs propres contenus éditoriaux[3] et de les diffuser sur leur site ou les réseaux sociaux.

2° La publicité de vente (*selling*)

La publicité de vente, *stricto sensu*, vise à susciter des achats à court terme alors que l'effet de la publicité de marque sur les ventes est à plus long terme.

La publicité de vente doit être très ciblée. Elle doit fournir une raison majeure d'achat et inciter à passer à l'acte immédiatement. C'est une publicité stimulus-réponse et une communication souvent éphémère contrairement à la publicité de marque. La publicité en ligne – les liens commerciaux, les comparateurs, les annuaires en ligne notamment – est très efficace pour une raison principale du fait de l'efficacité des techniques *pull* qui n'existent pas dans les médias traditionnels qui ne véhiculent que des messages publicitaires en *push*. L'internaute est déjà en recherche d'informations voire même disposé à réaliser l'achat immédiatement…

La publicité de vente dans les médias classiques est utilisée principalement pour le lancement des nouveaux produits et pour faire connaître les opérations de promotion des ventes, comme par exemple, dans le secteur automobile et la téléphonie mobile.

1. Sur ces indicateurs de la notoriété, voir le chapitre 15 sur la marque.
2. *Display* : insertions de bannières et vidéos en ligne. Voir plus loin le texte sur la publicité en ligne.
3. C'est ce qu'on appelle le *brand content*.

c. Les caractéristiques principales de la publicité dans les médias classiques ou publicité dite *offline*

1° La publicité *offline* repose sur un principe simple mais sa mise en œuvre est complexe

L'annonceur achète l'audience des médias qui lui donnent des espaces réservés à sa publicité. L'annonceur se fait assister par des conseils (agences de publicité, agences médias) pour sélectionner au meilleur coût les supports dont l'audience recouvre sa cible, pour définir le fond et la forme des messages, pour produire ces messages, pour acheter l'espace publicitaire, pour diffuser les campagnes et enfin, pour évaluer leur efficacité. L'annonceur est le maître d'ouvrage pour toute cette chaîne. Son agence conseil en est souvent le maître d'œuvre.

2° La publicité *offline* reste globalement très dominante

Les médias de masse classiques recueillent aujourd'hui environ 75 % des dépenses totales de publicité des annonceurs en France[1] mais cela varie beaucoup selon les secteurs (pour les e-commerçants c'est moins de 10 % car logiquement, ils investissent massivement dans la publicité en ligne). Ce sont les dépenses de publicité *online* qui tirent l'ensemble du marché publicitaire alors que les dépenses dans les médias conventionnels stagnent ou régressent, la situation étant contrastée selon les médias comme on le verra plus loin.

3° Une publicité exclusivement sur le mode *push* qui doit retenir l'attention

La publicité qui apparaît dans les médias classiques n'ayant pas été demandée, il faut retenir l'attention des destinataires par une idée créative, le format, l'emplacement du message.

4° Une communication de masse qui cible souvent mal

Les médias classiques se prêtent bien aux cibles très larges mais mal aux cibles très précises. On cible en fonction de la connaissance que l'on a des audiences des supports, une connaissance souvent trop sommaire. Les audiences des supports des *mass media* sont mesurées sur d'importants échantillons, quantitativement et qualitativement, par audimètres pour la télévision et par enquêtes qui recensent les déclarations de lecture ou d'écoute pour la presse et la radio[2]. Le profil des audiences est étudié sur des critères essentiellement de type sociodémographique (sexe, tranche d'âge, type d'habitat, CSP, etc.), souvent peu explicatifs des achats. On cible aussi sur l'affinité : proximité des centres d'intérêts généraux de la cible avec le contenu éditorial des supports. Le ciblage reste approximatif et n'a pas fait de progrès majeurs depuis fort longtemps.

5° Une publicité bien adaptée à la communication de marque

La télévision, la presse magazine, l'affichage conviennent bien à l'expression des messages de marque. La radio est plus événementielle et fort utilisée pour relayer les opérations promotionnelles (communication de vente).

1. Source : GroupM, Executive Summary, Semester 2, December 2015.
2. L'affichage est le média dont l'audience est la plus mal appréhendée. Voir, plus loin 4, a. 3°.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

6° Une communication surtout accessible aux gros annonceurs

Les petits budgets sont exclus des grands médias. Le ticket d'entrée à la télévision, et, dans une moindre mesure, dans les magazines est important. Les budgets moyens peuvent faire appel aux radios locales et à l'affichage. La presse quotidienne régionale reste chère.

7° Des plannings contraignants et des campagnes sans flexibilité

Pour faire une campagne à la télévision, dans les magazines ou en affichage, il faut s'y prendre plusieurs mois à l'avance pour concevoir la campagne et réserver les espaces. En radio, c'est plus rapide. Dans tous les cas, on ne peut pas modifier une campagne en cours. On peut seulement la stopper dans des cas extrêmes.

8° L'efficacité des campagnes se mesure *a posteriori*

On mesure l'efficacité des campagnes par des post-tests qui, comme leur nom l'indique, se font à la fin des campagnes c'est-à-dire quand c'est trop tard. Mais cela sert à améliorer les campagnes ultérieures.

9° Une large expérience des annonceurs et des agences

La publicité dans les médias classiques souffre de beaucoup d'approximations mais les grands annonceurs et les (bonnes) agences ont un capital d'expérience considérable en matière de ciblage, de création et de médiaplanning (choix des médias et des supports). Pas d'innovations majeures dans la publicité conventionnelle, mais beaucoup de savoir-faire.

d. Les caractéristiques principales de la publicité en ligne

Si la définition de la publicité en ligne est une simple transposition de celle de la publicité traditionnelle, les formes, les modes d'action, les modes d'achat de l'espace de la publicité en ligne et la mise en œuvre des campagnes en ligne sont tout à fait différents de la publicité dans les médias classiques.

1° Les trois principaux formats de la publicité en ligne : *display, search et native advertising*

De nombreux organismes d'études publient régulièrement des statistiques sur les dépenses de publicité en ligne sans qu'il y ait un consensus sur une typologie unique et sur les modes de collecte des données[1]. Cependant, ils s'accordent pour distinguer trois principaux formats de publicité en ligne : le *display*, le *search* et le *native advertising*.

1. Ce sont par exemple pour la France, IAB/Kantar, IREP/France Pub, ZenithOptimedia, L'Observatoire de la epub par SRI, Udecam, Capgemini, etc. Aux États-Unis, on compte une vingtaine d'organismes qui donnent tous des chiffres différents selon les formes de e-pub identifiées et le mode de collecte des données : soit on cumule les dépenses déclarées par les annonceurs ou les régies, soit on calcule les recettes déclarées (en brut ou en net) d'un échantillon représentatif de sites.

• *Display*

Le *display* est l'insertion payante de messages publicitaires *push* sur Internet, à l'initiative des marques.

Ce fut la première forme de publicité en ligne. C'est une transposition en ligne de la publicité conventionnelle. Comme celle-là, c'est une publicité qui se fait sur le mode *push*. L'annonceur dispose ses annonces sur des sites fréquentés par l'audience visée sans que celle-ci ait sollicité ces messages publicitaires. Ce sont les bannières de formats variés[1], plus ou moins intrusifs et les vidéos publicitaires qu'il faut visionner pour accéder aux contenus qu'on veut consulter. La vidéo *instream*[2] connaît aujourd'hui un fort développement.

• *Search*[3]

On appelle *search* les liens commerciaux dits également liens sponsorisés ou liens promotionnels qui apparaissent à la suite d'une requête d'un internaute. Le *search* est une communication *pull* qui se fait à l'initiative des internautes.

On a expliqué le principe du *search* et des liens dans le chapitre précédent. Les liens commerciaux ou liens sponsorisés ont été une innovation radicale de la façon de faire de la publicité. Elle ne s'impose pas. Elle est proposée lorsqu'un internaute manifeste son intérêt pour une information dont le thème est défini à partir d'un mot-clé acheté par l'annonceur et présent dans la requête de l'internaute dans le moteur de recherche. C'est donc une méthode de ciblage tout à fait originale et qui a fait la preuve de son efficacité.

Les liens commerciaux sont aujourd'hui tellement attachés à Google AdWords qu'on réalise rarement que ce n'est pas Google qui les a inventés[4]. Google domine très nettement le marché des liens[5] mais il a des concurrents, comme Bing ads de Microsoft.

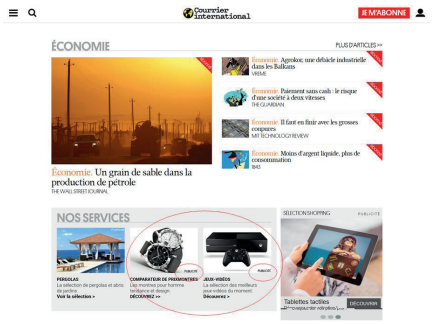
• *Native advertising*

C'est la transposition en ligne des publi-rédactionnels dans la presse : l'annonceur signe un contenu éditorial, qu'il diffuse sur des sites éditeurs.

1. L'IAB propose une classification des formats de bannières régulièrement actualisée.
2. La vidéo *instream* (ou *in-stream*) est un spot publicitaire intégré dans un contenu vidéo diffusé en *streaming*. On dit aussi *pre-roll* car cette publicité est diffusée avant l'accès au contenu recherché.
3. Il faudrait dire *paid search* car les clics engendrés par les liens sont payants mais l'usage veut qu'on emploie simplement *search*.
4. C'est Idealab qui inventa en 1997 les liens commerciaux. À l'époque, Bill Gross, président d'Idealab déclarait : « Les médias classiques font de l'argent lorsque vous restez dans leurs supports (pour voir les messages publicitaires) ; je fais de l'argent lorsque vous quittez mon support ». En effet, les annonceurs ne paient les liens que lorsque les internautes cliquent dessus. Idealab devint Overture qui fut acheté par Yahoo! en 2003 pour 2,2 milliards dollars mais Google reprit et développa le système des liens commerciaux avec le succès qu'on connaît aujourd'hui. (Source : *Publicitor*, 8e édition, 2014).
5. Google commercialise un inventaire de près de 3 milliards de requêtes par mois en France et permet d'atteindre la quasi-totalité des internautes français. Google a une part de marché de 90 % pour les liens commerciaux en France.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Exemple



Source : Courrier international, consulté le 1er mai 2017

Ici, deux annonces publicitaires au format *native advertising* du comparateur Leguide.com sont diffusées sur le site de Courrier International. La première concerne des montres, la deuxième des jeux vidéo. Les deux annonces sont affichées dans une zone « nos services » au sein de laquelle il est probable que l'internaute ne s'attende pas à retrouver des publicités, mais plutôt des services proposés par le journal. La marque de l'annonceur n'apparaît pas. Seule une mention « publicité » qui figure en bas à droite de l'annonce permet de la distinguer des autres contenus du site.

Ce format connaît un développement rapide depuis le début des années 2010 du fait de la dégradation des performances du *display*. Lassés d'être exposés à des bannières publicitaires, les internautes finissent par les ignorer (on parle du phénomène de « *banner blindness* »). 10 % d'entre eux installent même des bloqueurs de publicité pour les éviter. Résultat : ces bannières *display* ne sont plus vues, et les taux de clic diminuent…

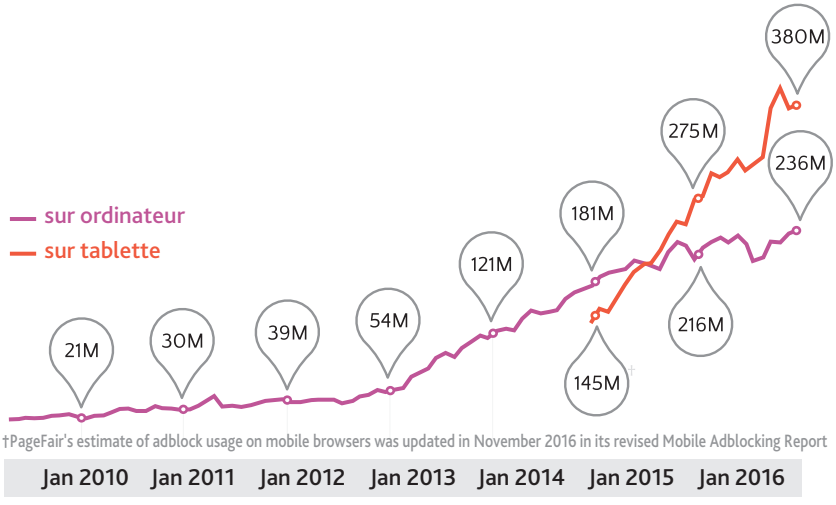
FOCUS

À propos des *adblockers*

Les *adblockers* sont des logiciels qui bloquent l'affichage des publicités sur les navigateurs des internautes qui les ont installés.

En 2016, plus de 10 % des internautes ont téléchargé un *adblocker*, en augmentation de 30 % *vs* l'année précédente :

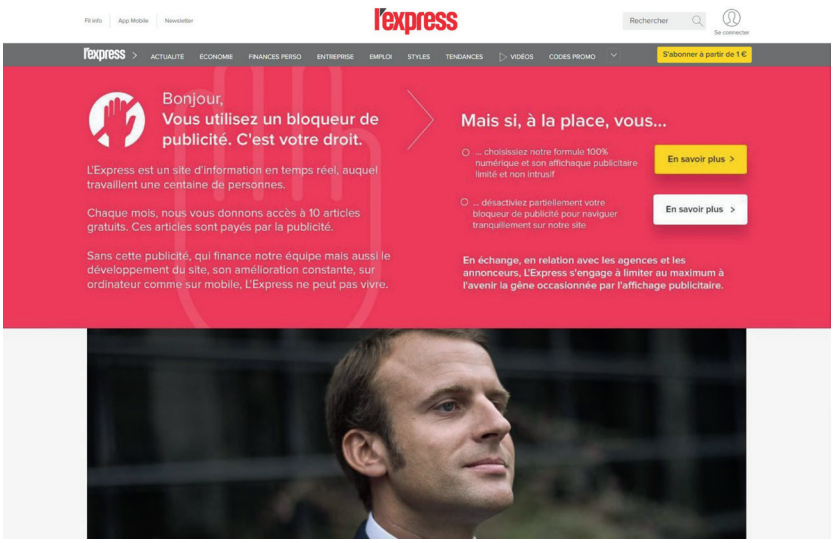
Figure 9.1 Nombre d'internautes équipés d'un *adblocker* (avril 2009 – décembre 2016)



Source : Page Fair, 2017.

D'abord limité aux ordinateurs, le phénomène gagne rapidement les *smartphones* et les tablettes.

Face à cette menace, les sites éditeurs dont une partie des revenus provient des recettes publicitaires affichent sur leurs sites des messages de sensibilisation expliquant aux internautes que leurs revenus proviennent des publicités, et les encouragent à désactiver leur *adblocker*. Par exemple :



Source : L'Express, juin 2017.

Les acteurs les plus importants tels que Facebook ou Google négocient avec les éditeurs d'*adblokers* pour faire partie de la liste des sites pour lesquels les publicités sont autorisées. Google, quant à lui, s'interroge même sur le développement de son propre logiciel de blocage publicitaire qui bloquerait uniquement les publicités intrusives… mais pas les siennes !

2° La publicité en ligne repose sur de nouvelles méthodes de ciblage très efficaces

Comme on l'a vu au chapitre précédent, les ciblages contextuel et comportemental sont innovants et efficaces.

Exemple

Pour le lancement de sa nouvelle Fiat 500 en série limitée, la Fiat 500 – La petite robe noire by Guerlain, Fiat a mené une campagne de publicité *online* audacieuse.
À l'occasion de la Saint-Valentin, la marque a proposé aux femmes de piéger leur compagnon afin de se faire offrir la fameuse petite voiture. Dans un premier temps, Fiat a demandé aux femmes intéressées leur nom, prénom, photo, un court message à destination de leur ami, et l'e-mail de ce dernier. La marque envoyait ensuite un e-mail personnalisé à cet ami, et l'exposait à des bannières publicitaires personnalisées avec la photo de leur petite-amie.

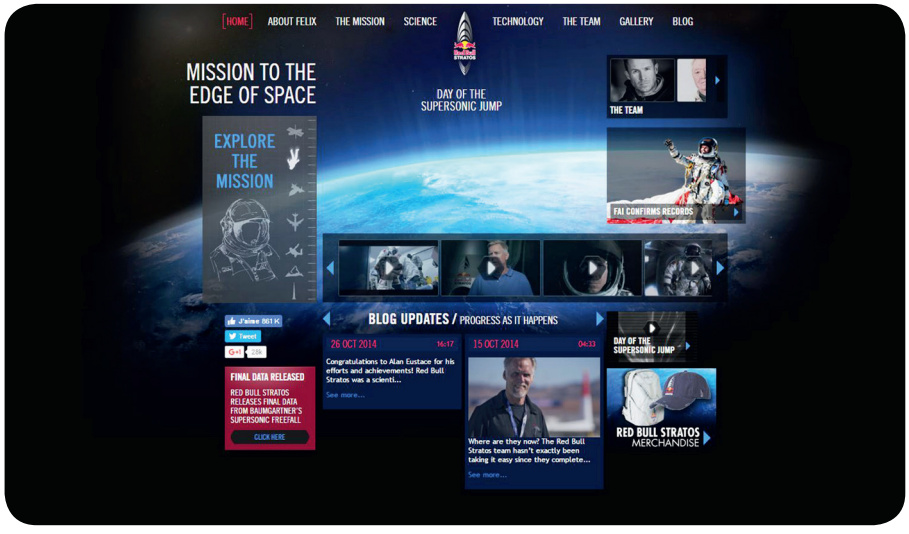
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

3° Le domaine d'excellence de la publicité en ligne est la communication de vente

Ces nouvelles techniques de ciblage, en particulier celle du ciblage comportemental qui permet de mémoriser les comportements des internautes sur Internet et de les diriger directement vers un site marchand ou une page produit, se sont révélées forts efficaces pour la vente. La communication de marque reste un atout important des médias classiques mais le succès des vidéos publicitaires qui sont souvent la reprise de spots TV et la diffusion sur Internet d'événements et de contenus éditoriaux de marque font qu'on ne peut pas restreindre la publicité en ligne à la seule communication de vente.

Exemple

La célèbre entreprise de boissons énergisantes Red Bull a fait du sport son principal axe de communication. L'entreprise a racheté plusieurs clubs sportifs : le SV Austria Salzburg est devenu Red Bull Salzburg ; les New York MetroStars sont devenus New York Red Bulls, le SSV Markranstädt est devenu Red Bull Leipzig… et organise ses propres compétitions : le Red Bull Cliff Diving – spectaculaire épreuve de plongeon, le Red Bull Crashed Ice – spectaculaire course en patins à glace, la Red Bull Air Race – spectaculaire concours de voltige aérienne, sans parler des tournois délirants de balle aux prisonniers ou d'avions en papier.
En 2012, la marque s'est associée au parachutiste autrichien Felix Baumgartner pour organiser le plus haut saut en parachute de l'histoire. L'événement a été diffusé en direct sur YouTube et regardé par plus de sept millions de personnes en *live*, ce qui était à l'époque une grande première pour cette plateforme vidéo. Son précédent record était « seulement » de 500 000 internautes lors de la diffusion en *live* d'une épreuve des Jeux olympiques de Londres… Félix Baumgartner est ainsi devenu le premier homme à franchir le mur du son en chute libre après s'être élancé d'une capsule attachée à un ballon géant à plus de 39 045 m d'altitude.



Source : http://www.redbullstratos.com
Source : site Internet Red Bull Stratos, consulté le 12 avril 2017.

4° La publicité en ligne a introduit l'achat d'audience à la performance

Les deux principaux modes de tarification de la publicité en ligne sont le CPM et le paiement à la performance. Il existe un troisième mode de tarification, au forfait, mais qui reste anecdotique. Par exemple, on peut rémunérer au forfait un blog « sponsorisé » par une marque.

- *Au CPM (Coût par mille impressions).* L'annonceur paie l'exposition à sa publicité. C'est la méthode usuelle de la publicité traditionnelle qui a été transposée à la publicité en ligne. On compte l'exposition en nombre d'impressions ou pages vues avec publicité (PAP).
- *À la performance.* C'est une innovation majeure de la publicité en ligne. L'annonceur ne paie que si sa publicité a été suivie d'un effet[1] : clic, remplissage d'un formulaire, achat, etc. La tarification à la performance se fait de trois façons :
  - *au CPC* (« Coût par clic » sur une bannière ou un lien sponsorisé). L'annonceur paie en fonction du nombre de clics. C'est notamment le principe de tarification de Google AdWords et Google AdSense (voir l'encadré ci-après) ;
  - *au CPA* (« Coût par action », comme un abonnement à une newsletter suite à une insertion publicitaire) ou *au CPL* (« Coût par *lead* »). Un *lead* est un prospect qualifié sur des critères qui intéressent l'annonceur ;
  - *en fonction des ventes générées par la publicité.* C'est une pratique moins fréquente que les précédentes et qui correspond principalement à l'affiliation. Le site affilié renvoie des acheteurs vers le site affiliateur et il est rémunéré par une commission sur les ventes.

L'essentiel de la publicité en ligne est vendu au CPM et au CPA avec des modalités diverses. Aux USA, près des 2/3 des revenus de la publicité en ligne sont tarifés à la performance, un petit tiers au CPM et 5 % par des formules hybrides mêlant CPM, CPA, et forfait.

Tableau 9.1 Formes et modes de tarification de la publicité en ligne

	Display	Search
CPM	+++	
CPC	++	+++
CPA/CPL	+	+
% revenu généré	+	

NB : Le nombre de « + » indique la fréquence d'utilisation du mode de tarification selon la forme de publicité en ligne.

5° Les campagnes en ligne sont plus flexibles

C'est un atout important de la publicité en ligne. Les *adservers* permettent de mettre en ligne automatiquement les campagnes et de modifier instantanément des bannières dont le rendement devient trop faible car on peut suivre l'efficacité des liens et des bannières.

1. On désigne fréquemment cet effet « conversion » ou « transformation ».

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

6° Des compétences et une culture différentes de celles de la publicité classique

Les publicitaires étaient des littéraires et des créatifs. La publicité en ligne est un monde d'ingénieurs et d'informaticiens qui développent et utilisent des systèmes fortement automatisés pour recueillir et traiter des quantités considérables de données sur la navigation des internautes, pour acheter et vendre automatiquement les espaces publicitaires en ligne, pour envoyer en quelques millisecondes les messages à leurs destinataires, pour, enfin, mesurer en temps quasi réel, l'efficacité des campagnes et les rectifier, le cas échéant.

Les décideurs chez les annonceurs ont souvent du mal à entrer dans un univers qui n'est pas celui de leur génération et à intégrer efficacement ces nouvelles compétences dans leur organisation.

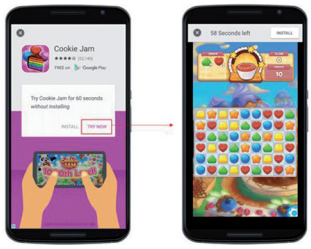
e. Les caractéristiques de la publicité sur mobile

Les modes d'achat de l'espace publicitaire et la mise en œuvre des campagnes sur mobile sont très proches de ceux de la publicité sur ordinateur. Les annonceurs achètent leur espace publicitaire auprès de régies, sur les *ad exchanges*[1] ou directement auprès des éditeurs. Sur mobile, les éditeurs les plus importants sont les médias sociaux, les sites d'informations et les éditeurs de jeux.

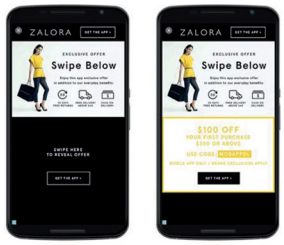
Néanmoins, la publicité sur mobile se distingue par ses formats et ses messages.

1° Les formats de la publicité mobile sont plus interactifs

Au démarrage de la publicité mobile, les annonceurs se contentaient de diffuser sur mobile des formats très proches de ceux qu'ils diffusaient sur ordinateur… avec des performances assez médiocres ! Récemment, de nouveaux formats, plus interactifs, se sont développés : par exemple, en novembre 2016, Facebook a lancé la vidéo 360 degrés sur mobile. En décembre, Google a présenté son nouveau format de publicité immersive, Trial Run Ads, conçu pour les applications de *gaming*, permettant à l'utilisateur de tester le jeu avant son téléchargement au sein même de l'annonce publicitaire :



Exemple de bannière Trial run ad diffusée par Cookie Jam, éditeur de jeux vidéo. Le mobinaute exposé à cette bannière a la possibilité de tester le jeu vidéo avant de le télécharger.



Exemple de bannière interactive diffusée par Zalora, site e-commerce de prêt à porter. Le mobinaute exposé à cette bannière doit swiper pour accéder à une offre promotionnelle.

Source : blog de Google (Google Inside Adwords), consulté le 16 mai 2017.

1. L'achat programmatique représente déjà plus de 60 % des achats d'espaces publicitaires sur mobile (source : Ad4screen, 2016).

2° La situation dans laquelle le mobinaute se trouve doit impérativement être prise en compte pour construire un message efficace

Une personne qui recherche une « location de voiture à Marseille » depuis sa tablette ou son téléphone, à Paris, un soir de semaine n'a pas le même besoin que celui qui souhaite « louer une voiture » le samedi matin à la sortie de la gare Saint Charles, à Marseille… Dans le premier cas, on exposera le mobinaute à un message l'incitant à consulter le site ou télécharger l'application mobile d'un loueur, tandis que dans le second cas, on affichera directement le numéro de téléphone du loueur le plus proche ! En synthèse, Philippe Leclercq, directeur d'Ad4screen une agence spécialisée dans la publicité mobile, précise que « il est essentiel de comprendre le contexte dans lequel se trouve le mobinaute pour lui proposer le message le plus adapté, et surtout la trajectoire de vente ou de mise en relation la plus pertinente ».

FOCUS

La publicité sur les médias sociaux

La publicité sur les médias sociaux est évaluée à un peu moins de 30 milliards de dollars dans le monde en 2016 (soit environ 16 % des dépenses de la publicité en ligne). Sans surprise, la part du mobile dans les dépenses publicitaires sur les médias sociaux progresse fortement : au 3ème trimestre 2015, 78 % des revenus publicitaires de Facebook provenaient du mobile et 47 % de ses utilisateurs n'utilisent le réseau social que depuis leurs *smartphones*…

On utilise la publicité sur les réseaux sociaux pour :

- se constituer une base de fans ou d'abonnés ;
- générer du trafic sur sa page. Ce n'est pas parce qu'une page est *likée* par un nombre important de fans que ceux-ci la consultent régulièrement ;
- générer du trafic sur son site Internet (dans une logique de *branding* ou de vente) ;

Les publicités doivent être adaptées aux spécificités des supports. Par exemple :

- Facebook est un réseau de relation et de partage. La publicité doit être conçue pour favoriser la communication entre membres, pour inciter au partage ;
- Twitter est un fil d'actualité, la communication doit être informative et très actuelle ;
- LinkedIn est un réseau professionnel, la communication doit être adaptée aux profils professionnels…

2 Les acteurs de la publicité : annonceurs, agences et autres intervenants

Entre les annonceurs qui sont les entreprises, les organisations de toute nature qui font de la publicité et les supports qui vendent leurs audiences, il existe de nombreux intermédiaires. Parmi les principaux, il y a les agences de publicité qui ont en charge la conception et la réalisation des campagnes, les agences médias qui conçoivent les plans médias et achètent l'espace publicitaire, les régies qui vendent l'espace, les cabinets d'étude spécialisés qui mesurent l'audience des supports, ceux qui évaluent l'impact des campagnes, etc.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

a. Les annonceurs

On appelle annonceur, toute entreprise ou organisation qui fait de la publicité.

1° Les dépenses de publicité des annonceurs

En France, la publicité représente un peu plus du tiers des dépenses totales de communication des entreprises.

Tableau 9.2 Les dépenses de publicité des annonceurs en France, en 2016

	Montant en milliards €	Part des dépenses de publicité (grands médias)	Part des dépenses totales de communication (médias et hors-médias)
Télévision	3,924	33 %	12,3 %
Presse	3,312	28 %	10,4 %
Internet	2,156	18 %	6,8 %
Affichage	1,355	11 %	4,2 %
Radio	0,846	7 %	2,6 %
Cinéma	0,139	1 %	0,4 %
Total grands médias	11,732	100 %	36,7 %

Source : Irep-France Pub 2016.

Les dépenses mondiales de publicité sont estimées à plus de 548 milliards de dollars. Les États-Unis sont, de loin, le premier marché publicitaire avec près de 37 % des dépenses mondiales. En Europe, la Grande-Bretagne et l'Allemagne précèdent nettement la France.

2° Les 100 premiers annonceurs en France représentent 40 % des dépenses totales de publicité

Chaque année, environ 3 000 entreprises achètent de l'espace publicitaire dans les grands médias en France. C'est peu, sachant que les annonceurs significatifs sont encore moins nombreux. 95 % des dépenses de publicité sont faites par les mille premiers annonceurs. Le marché publicitaire est donc très concentré et, comme les agences ne peuvent pas avoir des clients directement concurrents, il est âprement disputé.

Le développement de la publicité en ligne permet à de petites et moyennes entreprises de devenir annonceurs car l'investissement publicitaire minimum (le ticket d'entrée) est souvent plus faible sur Internet que dans les grands médias classiques comme la télévision. Cela tient notamment au fait que l'inventaire disponible sur Internet est plus important que la demande : l'offre d'espaces publicitaires est proportionnelle au nombre de pages vues qui ne cesse d'augmenter, alors que le nombre d'annonceurs, lui, reste stable…

On retrouve toujours les mêmes types d'annonceurs aux premiers rangs des investisseurs : distribution, automobile, télécommunication, produits alimentaires. Toutefois, le palmarès des marques qui investissent le plus en publicité peut

changer significativement d'une année sur l'autre. La publicité est un poste budgétaire très flexible que les annonceurs augmentent lorsque leurs prévisions de ventes sont optimistes et qu'ils réduisent brutalement en période de crise ou lorsque les actionnaires les pressent de faire plus de résultat à court terme.

3° La distribution est toujours le premier secteur annonceur

La distribution est au premier rang pour les dépenses de publicité dans les grands médias (presse, radio, affichage) et pour les dépenses hors-médias, en raison notamment de l'importance de ses budgets de marketing direct (mailings, imprimés sans adresse distribués dans les boîtes aux lettres, télémarketing, e-mailing commercial).

4° Le rôle décisif de l'annonceur

L'annonceur doit savoir déléguer mais il doit toujours rester le pilote de ses campagnes. Il passe une commande à une agence de publicité pour la stratégie publicitaire et les messages et à une agence médias pour l'achat d'espace. Il donne son accord à chaque étape clé de la campagne. La responsabilité du résultat final lui incombe en très grande partie. Un mauvais annonceur fait des campagnes médiocres, même avec une bonne agence !

Tableau 9.3 Deux profils d'annonceurs

Le « pro »	Le béotien
• Énonce une stratégie marketing forte et claire : objectifs, cibles et positionnement. • A une vision fondée du rôle et de l'avenir de ses marques. • A des procédures claires pour choisir son agence, travailler avec elle et la rémunérer. • Dirige son agence. Est très exigeant mais sait écouter ses conseils. • Évalue systématiquement le résultat des campagnes et en débat avec son agence.	• Demande la lune en s'imaginant que la publicité fera des miracles. • Ne fait pas de brief à l'agence ou fait un brief incomplet et confus ; change son brief en cours de route. • Trouve tout trop cher. • Critique les projets créatifs sur la forme et non sur le fond. • Intervient dans la création, à tout propos. • Trouve toujours que la taille de son logo et de sa marque n'est pas assez grosse dans le message. • Prend conseil auprès de ses proches : conjoint, enfants, secrétaire. • N'inscrit pas son action publicitaire dans la durée. • Croit faire des économies en ne mesurant pas l'efficacité de ses campagnes. • Change régulièrement d'agence

b. Les agences conseils

1° L'évolution des agences

La première agence fut créée en France, au milieu du XIXe siècle, par Charles Louis Havas[1] et Charles Duveyrier. Sur son modèle, les agences de publicité restèrent en

1. Véritable pionnier de l'échange d'information, Charles Louis Havas créa en 1832 l'agence qui porte son nom, lorsqu'il commença à diffuser des nouvelles de France aux journaux de pays étrangers. Créateur du concept d'agence de presse, il fut également un précurseur en matière de publicité : en effet, la réussite de sa société l'autorisa à entreprendre la conquête de la presse de province, ce qu'il fit en instituant un service publicitaire qui prit en charge – pour le compte des

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

France, jusqu'au début du XXe siècle, des vendeurs d'espace publicitaire. La création était réalisée par les annonceurs, les supports ou les imprimeurs.

La publicité moderne est née aux États-Unis à la fin du XIXe siècle. Elle s'est vraiment développée après la seconde guerre mondiale. Ce fut l'époque des grands pionniers dont les noms sont souvent les enseignes des plus grandes agences actuelles comme Bates, Walter Thompson, Ogilvy, Young & Rubicam, Bernbach[1] (le B de l'agence DDB)…

En France, Marcel Bleustein-Blanchet créa Publicis en 1926. Ce fut la première grande agence française moderne de publicité.

Les agences de publicité ont deux fonctions principales :

- elles font du conseil stratégique : elles élaborent les stratégies de communication, parfois elles interviennent au niveau de la stratégie marketing ;
- elles conçoivent les messages et les produisent en faisant appel à des sous-traitants.

Autrefois, elles géraient également la partie médias (choix des médias et des supports, achat d'espace) confiée aujourd'hui à des agences-médias.

La loi Sapin de 1993[2] a bouleversé l'achat d'espace. Les agences ne peuvent plus être des revendeurs d'espace. Elles agissent comme mandataires de l'annonceur, c'est-à-dire pour son compte. Les tarifs sont transparents, avec des barèmes publiés par les supports. Les factures d'achat sont remises aux annonceurs.

Agences conseils en publicité et agences médias sont rémunérées le plus souvent aux honoraires, au forfait pour le conseil et sur devis pour les frais techniques liés à la production des messages.

2° L'organisation des agences

• La direction d'une agence

Le ou les dirigeants d'une agence assument les fonctions classiques de direction d'une entreprise. Ils sont toujours en première ligne lorsqu'il s'agit de prospecter de nouveaux clients, ce travail étant préparé par le service du développement dénommé *new business*. Ils suivent directement les plus gros budgets, la qualité de leurs relations personnelles avec les annonceurs étant le plus souvent le meilleur garant de leur fidélité.

• Les commerciaux ou chefs de pub

Ils sont en charge d'un ou de plusieurs budgets (*account managers*). Ils coordonnent l'ensemble des prestations de l'agence : stratégie, création, médias. Ils sont les correspondants des annonceurs et ils défendent leurs intérêts au sein de l'agence. Par ordre hiérarchique, du débutant vers le sommet, on a l'assistant chef de publicité, le chef de publicité, le directeur de clientèle.

---

journaux – l'intégralité du processus de parution des annonces. À sa mort, l'agence de C. Havas fut rachetée par un banquier et son succès ne se démentit pas : la branche information devait devenir l'Agence France-Presse en 1944, tandis que la branche publicité se diversifiait dans différents secteurs tels que l'édition ou le tourisme.

1. Philippe Lorin, *Cinq géants de la publicité*, Éditions Assouline, 1995.
2. À cette époque, Internet n'existait pas ce qui fait qu'aujourd'hui, la loi Sapin s'applique bien à l'achat d'espace dans les médias traditionnels mais s'applique mal à la publicité en ligne. C'est une anomalie dont on annonçait qu'elle serait réparée. Quand et comment ?

• Les créatifs

Ils fonctionnent souvent en tandem : le directeur artistique (DA) s'occupe des images, le concepteur-rédacteur (*copywriter*) est en charge des mots (textes et slogans).

• L'acheteur d'art

L'acheteur d'art est chargé de trouver les spécialistes extérieurs les mieux adaptés au style que l'on veut donner à la campagne (dessinateurs, photographes, chorégraphes, musiciens, etc.). C'est une fonction que l'on ne trouve que dans les grandes agences. Ailleurs, on fait appel à des acheteurs d'art indépendants (free-lance).

• Les spécialistes médias ou « média-planneurs »

Ils sont chargés d'optimiser les budgets des annonceurs en sélectionnant les médias et les supports les mieux adaptés aux cibles et aux messages. Les « média-planneurs » travaillent dans les agences médias, spécialisées dans le conseil en média-planning et l'achat d'espace.

• Le planning stratégique

Sociologue, homme ou femme de recherche et de marketing, le *planner* conçoit les stratégies de communication et contrôle parfois la cohérence de l'ensemble des plans de communication proposés aux annonceurs. Contrairement au chef de publicité, le *planner* ne travaille pas exclusivement sur le budget d'un annonceur mais intervient, à la demande, pour tous les clients de l'agence. Il participe aux « spéculatives[1] ».

• Les sous-traitants

La publicité, et de façon plus générale la communication d'entreprise, fait vivre un nombre considérable d'entreprises (studios d'exécution, imprimeurs, etc.) et de personnes qui travaillent souvent en solo : créatifs, photographes, réalisateurs de films, acheteurs d'art, chargés de relations presse, etc.

3° Les régies

Une régie publicitaire est un intermédiaire qui fait la promotion et la vente d'espace publicitaire auprès de clients annonceurs.

Une régie interne est un département ou une filiale d'un support ou d'un groupe éditant plusieurs supports, qui est en charge de valoriser et de vendre l'espace publicitaire de ces supports. Par exemple, TF1 a sa propre régie, IP est une filiale de RTL Group qui commercialise l'espace des radios RTL, RTL2 et Fun Radio, Amaury media est la régie publicitaire des titres du groupe Amaury : *L'Équipe*, *France Football*, *Vélo Magazine*, etc.

Une régie externe commercialise l'espace de plusieurs supports avec lesquels elle n'a pas de lien capitalistique. Par exemple, Metrobus est la régie publicitaire des transports parisiens.

Les régies peuvent être spécialisées dans des supports de même type (par exemple des magazines) ou être multimédias. De nombreuses régies se sont spécialisées dans la communication en ligne pour laquelle les modes de vente de l'espace, de tarification et de diffusion des campagnes sont spécifiques.

1. On appelle « spéculative » ou « campagne spéculative » un projet de campagne conçu par une agence pour convaincre un annonceur prospecté de lui confier son budget.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

4° Le développement de puissants groupes mondiaux de communication

Dans les années 1980, les frères Saatchi initièrent, à partir de la Grande-Bretagne, la création du premier groupe mondial de communication en achetant des réseaux d'agences. Sur ce modèle, plusieurs groupes se formèrent dans les années 1990. Issus des agences conseils en publicité, ces groupes ont diversifié leurs activités dans le hors-médias (promotion des ventes, marketing direct, événementiel, etc.). Ils peuvent ainsi proposer à leurs clients annonceurs des interventions complètes sur l'ensemble de leurs problèmes de communication. Ayant une présence mondiale, ces groupes ont des réseaux qui couvrent les marchés les plus importants des grands annonceurs.

Aujourd'hui, on compte six groupes mondiaux de communication qui possèdent des réseaux mondiaux d'agences de publicité, d'agences spécialisées par secteur (luxe, médical…), de conseil médias et d'achat d'espace (agences médias et régies), de communication en ligne, de services marketing, jusqu'à des réseaux de cabinets d'études (par exemple, le Groupe WPP possède Kantar). Les agences conseils indépendantes des grands groupes de communication sont devenues rarissimes ou sont de petite taille.

Dans les cinq premiers groupes mondiaux de communication, on compte l'Américain Omnicom avec ses réseaux BBDO, DDB, TBWA ; un Britannique, WPP (Ogilvy, Walter Thompson, Y & R, Grey…) ; un second Américain, Interpublic (FCB, Lowe, Mc Cann…) ; et deux Français, Publicis (agences Publicis, Saatchi, Leo Burnet, D'Arcy, Digitas…) et Havas avec un seul réseau d'agences Havas Worlwide mais une forte présence dans l'achat d'espace (Havas Media Group) et le hors-médias. Il faut également mentionner l'existence de deux groupes japonais importants : Dentsu et Hakuhodo, mais dont l'activité est pratiquement limitée au Japon.

Ces groupes de communication mondiaux ont longtemps été les géants de la communication marketing. Ils font maintenant figure de petits acteurs quand on les compare aux nouvelles puissances de la publicité en ligne, Google en tête.

5° Le nouvel écosystème de la publicité en ligne

Les grands gagnants sont ceux qui ont su agréger une audience très importante sur Internet. Google caracole en tête, avec une capitalisation boursière de 585 milliards de dollars[1], Facebook le talonne à 411 milliards de dollars. LinkedIn vaut 26 milliards de dollars. Des chiffres à mettre en face de la valeur de Comcast[2] (180 milliards de dollars), ou Viacom[3] (18 milliards de dollars) qui sont parmi les premiers groupes médias au monde. Avec une capitalisation de 2,6 milliards de dollars, Yelp vaut 2 fois plus cher que Canal Plus (1 milliard de dollars), l'un des premiers groupes médias français.

Les géants d'internet ont inventé de nouveaux services, de nouveaux espaces publicitaires, et de nouvelles manières de les commercialiser. Ils ont notamment développé la communication en mode *pull*, si différente de celle des médias traditionnels, qui avaient toujours fonctionné en mode *push*.

1. Source : Bloomberg, avril 2017.
2. Comcast est un groupe média américain qui détient plusieurs chaînes de télévision comme NBC Universal, E Entertainment Television, G4, et The golf channel.
3. Viacom est un groupe média américain qui détient notamment des chaînes de télévision comme MTV, BET, Comedy Central, Nick at Nite ou Nickelodeon.

Du côté des conseils, les grands groupes de communication ont beaucoup investi dans leurs agences digitales, mais ils ont souvent négligé la technologie. L'Américain Salesforce, éditeur de solution CRM, vaut 58 milliards de dollars, plus que Publicis : 14,7 milliards de dollars ou Omnicom : 19,9 milliards de dollars. À l'heure où nous publions, la start-up française Criteo (3,3 milliards de dollars), qui n'a pas 15 ans vaut presque aussi cher qu'Havas (3,4 milliards de dollars), un des tout premiers groupes de publicité qui fêtera ses 200 ans dans quelques années !

Les nouveaux acteurs du *Real Time Bidding*[1] (vente d'espace aux enchères et en temps réel) tirent parti de l'effondrement du prix du *display*, et réorganisent la chaîne de valeur à leur avantage, en court-circuitant parfois les agences conseils, agences média, et régies publicitaires.

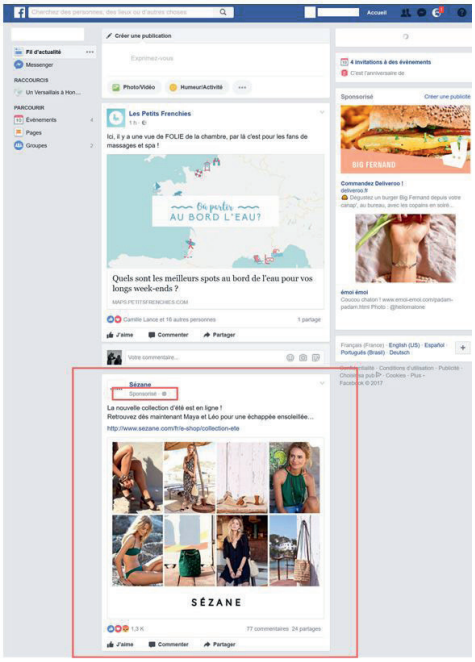
Enfin, on observe que les nouveaux acteurs de la publicité en ligne que nous venons de citer sont tous américains, à l'exception de Criteo, d'origine française. Les USA dominaient le marché de la publicité dans les médias classiques ; ils ont un quasi-monopole des nouvelles technologies de la publicité en ligne.

FOCUS

La publicité sur Facebook

Facebook propose aux annonceurs deux formats de publicité :

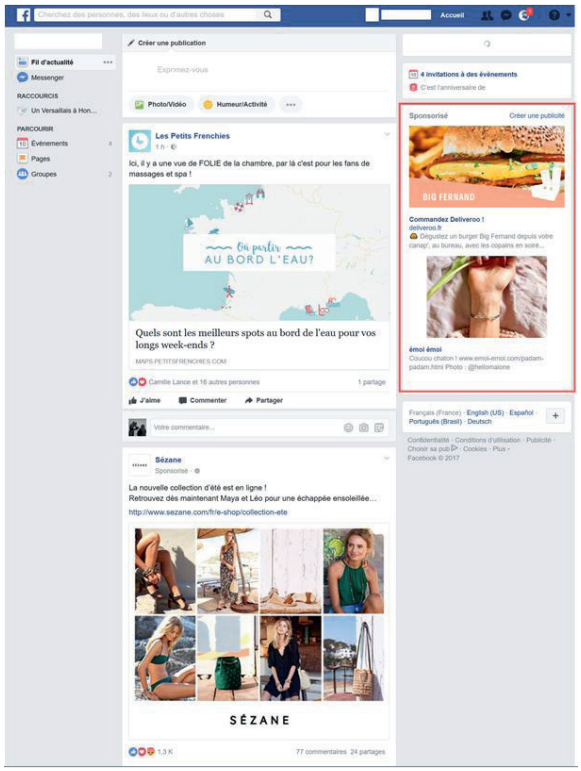
- Les publications sponsorisées : l'annonce, qui a la forme d'une publication, est affichée dans le fil d'actualité de l'internaute. Elle ne se distingue des autres contenus que par la mention « sponsorisée » :



1. Le RTB (*Real Time Bidding*) et les nouvelles organisations (*ad exchanges*, SSP, DSP, *trading desk*…) créées pour acheter l'espace en ligne et diffuser les campagnes sont développées plus loin dans la partie de cette section consacrée aux nouvelles techniques du *mediaplanning* en ligne.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

- Les bannières *display*. L'annonce est composée d'une image, d'un titre et d'un texte de 90 caractères. Elle est affichée dans la colonne de droite, sur la page d'accueil de Facebook :



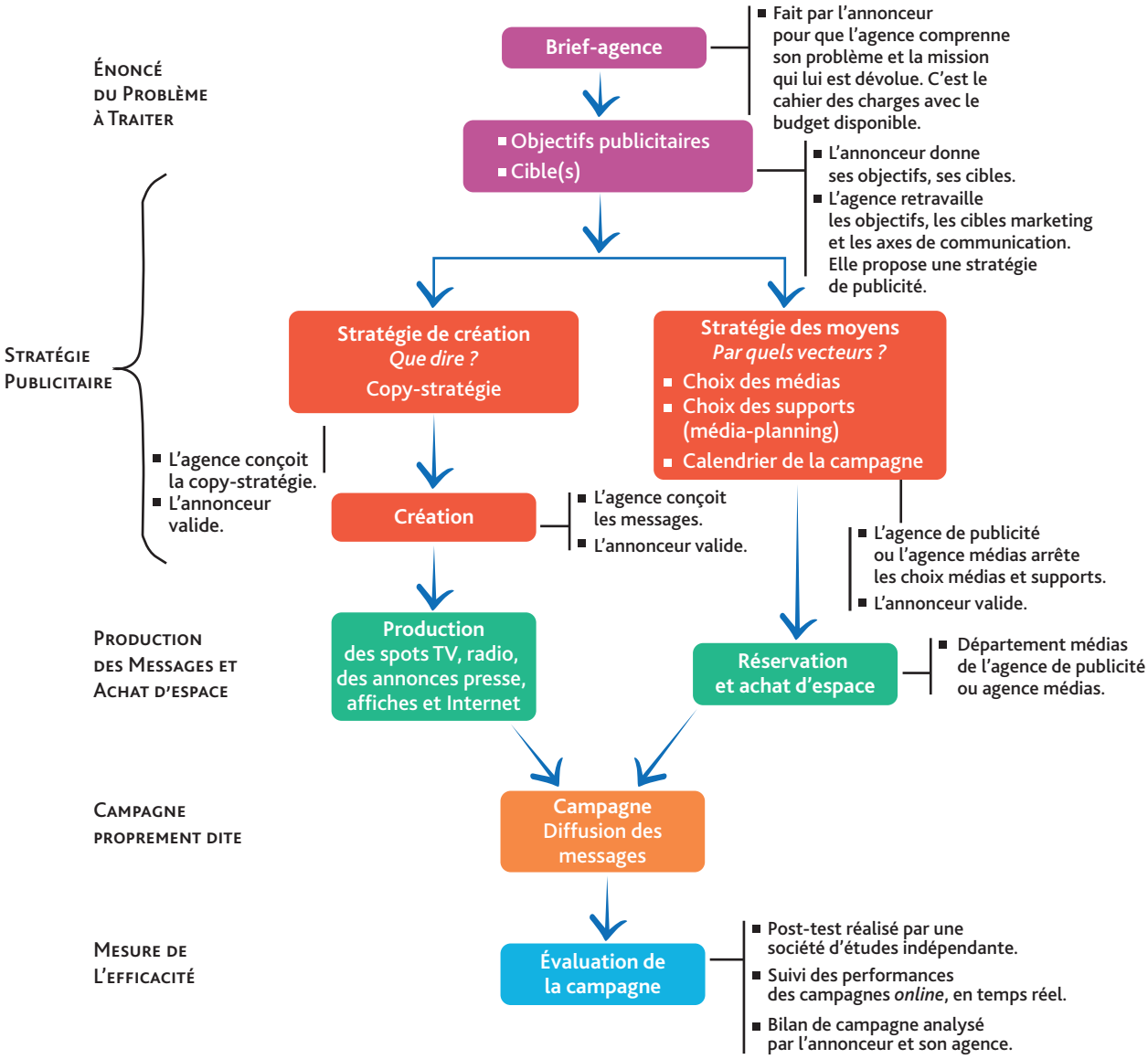
Le taux de clic d'une publication sponsorisée est 40 fois supérieur à celui d'une bannière *display*. Mais son coût est également beaucoup plus élevé…

3 Du brief à la création

L'élaboration d'une campagne publicitaire ne se délègue pas totalement à une agence. C'est un travail conjoint entre l'annonceur et l'agence[1], avec des rôles différents selon les étapes.

1. Jan Van Aal, *10 conseils pour faire un bon usage de votre agence de publicité*, Publi Union, 2000.

Figure 9.2 Rôles respectifs de l'annonceur et de l'agence dans les principales phases d'une campagne



a. L'étape cruciale du brief de l'annonceur à l'agence

Le brief est le cahier des charges de la campagne. Un bon brief ne fait pas systématiquement une bonne campagne. En revanche, un mauvais brief conduit souvent à une mauvaise campagne.

La qualité des briefs a beaucoup progressé, mais il arrive encore qu'ils soient incomplets, vagues, trop factuels et insuffisamment stratégiques.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

FOCUS

Les rubriques types du brief à l'agence[1]

- Le marché : ce que l'agence doit savoir du marché de la marque et des produits pour lesquels on prépare la campagne.
- La concurrence vue par l'annonceur, ses forces et ses faiblesses, et les opportunités à saisir.
- La stratégie de marketing et la politique de communication actuelles de l'annonceur et leurs résultats.
- La marque : historique de sa communication, ses succès et échecs, son positionnement, sa communication.
- Les objectifs et les cibles de la campagne.
- Le point de vue de l'annonceur sur ce que pourraient être les grandes orientations de la campagne.
- Les contraintes dont l'agence doit tenir compte : enveloppe budgétaire, délais, etc.

Il peut être utile de compléter le brief écrit par quelques visites sur le terrain : usine, lieux de distribution. Ce peut être très instructif pour l'agence lorsqu'elle est nouvelle.

Le brief de l'annonceur est un document écrit, transmis à l'agence et suivi d'une présentation orale avec un débat entre l'annonceur et son agence. C'est un travail important qui suppose une vraie réflexion de l'annonceur. Il est confié au chef de produit qui gère la marque pour laquelle on prépare la campagne. Le directeur de marketing dirige la conception du brief et donne explicitement son accord avant l'envoi à l'agence.

Notre conseil

Il faut informer l'agence du montant du budget disponible, donner au moins une fourchette. Certains annonceurs ne le font pas, en prétextant qu'on ne doit pas enfermer l'imagination des agences dans des contraintes matérielles. L'expérience montre que ce n'est pas réaliste. On aboutit souvent à des budgets largement au-delà des possibilités de l'annonceur et il faut alors tout reprendre.

Certains annonceurs se limitent à l'exposé de leur problème. D'autres vont plus loin en donnant à l'agence leur point de vue sur ce pourrait être la campagne en matière de choix de cibles, de médias et d'axes de communication. Il importe alors de préciser qu'il s'agit de suggestions qui doivent être « challengées » par l'agence.

Enfin, il est souvent utile de rappeler, dans un document séparé, les dispositions contractuelles entre l'annonceur et l'agence : mode de rémunération, droits d'auteurs, etc.[2]

b. La stratégie de création et le brief aux créatifs

L'élaboration des messages publicitaires – messages que l'on désigne parfois par le terme anglais *copy* – comporte trois phases successives : la stratégie de création (quoi dire ?), la création (comment le dire ?) et l'exécution (la réalisation finalisée des messages avant diffusion). Ces trois étapes se déroulent dans l'agence avec des allers-retours avec l'annonceur.

1. Le contenu du brief varie selon la nature et l'importance de la campagne. Ce qui suit est le plan type d'un brief pour une campagne de publicité de marque.
2. Sur ces points, voir les conseils pratiques de l'Union des annonceurs (www.uda.fr) et de l'Association des agences de conseil en communication (www.aacc.fr).

Pendant très longtemps, la stratégie de création a été synthétisée dans un document très synthétique appelé copy-stratégie[1] ou encore plan de travail créatif (PTC)[2]. C'est un document d'une page au maximum, établi par l'agence[3] et ratifié par l'annonceur, en vue d'orienter le travail de création. En d'autres termes, la copy-stratégie est le cahier des charges conçu par l'agence et expliqué aux créatifs.

Aujourd'hui, on ne parle plus guère de copy-stratégie mais on utilise des plateformes de création qui s'inspirent de la copy-stratégie originelle en l'adaptant à la philosophie des agences.

FOCUS

Les rubriques de la copy-stratégie traditionnelle

À l'origine, la copy-stratégie comprenait trois rubriques incontournables :

- La cible.
- Le bénéfice-consommateur ou promesse : c'est l'idée à communiquer ; ce n'est pas la forme de la promesse, qui est du ressort des créatifs.
- Les supports possibles du bénéfice-consommateur : ce sont des éléments sur lesquels les créatifs peuvent s'appuyer pour donner du corps à la promesse. On dit aussi des raisons de croire à la promesse (*reason why*), par exemple des caractéristiques du produit assorties de leur performance, les résultats d'une enquête de satisfaction, etc. La création peut s'en servir ou non. Elle est libre de proposer autre chose.

Notre conseil

En aucun cas, l'annonceur ne doit chercher à intervenir directement dans la conception du brief à la création. C'est une affaire purement interne à l'agence. Toutefois, certains annonceurs demandent à ratifier le brief à la création. C'est une bonne pratique.

1° Les trois qualités d'un brief à la création

Son but est d'orienter le travail des créatifs. En conséquence, il doit préciser des axes stratégiques, être simple et servir la créativité en la suscitant au lieu de la brider.

• Être « stratégique »

Le brief à la création doit être, en premier lieu, en parfaite cohérence avec la stratégie marketing de la marque. C'est seulement à cette condition que l'on peut espérer voir la campagne publicitaire jouer convenablement son rôle au sein de l'ensemble des moyens d'action marketing. Si la stratégie marketing est faible ou n'existe pas, ce sont les créatifs qui vont l'inventer mais on risque alors de partir dans n'importe quelle direction.[4]

• Être simple

Une erreur fréquente consiste à vouloir trop en dire.

Si on multiplie les promesses, les créatifs auront beaucoup de mal à formuler un message efficace. Conscient de ce risque, le publicitaire américain Rosser Reeves

1. Copy-stratégie est une version francisée de *copy strategy*. Dans les agences, on dit volontiers « Copy-Strat ».
2. L'agence Young & Rubicam fut la première à proposer une version plus complète de la copy-stratégie, qu'elle dénomma « Plan de travail créatif » ou PTC.
3. Certains grands annonceurs établissent eux-mêmes leur copy-stratégie ou imposent à leurs agences de formuler les copy-stratégies sur un modèle qu'ils ont élaboré et qui est utilisé pour toutes les marques et tous les marchés de l'annonceur. On parle alors de copy-stratégie d'annonceur.
4. En toute rigueur, il faut expliquer aux créatifs le bénéfice-consommateur qu'ils doivent traduire en une grande promesse.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

a développé, dans les années 1950, la théorie dite de l'*Unique Selling Proposition* (USP), selon laquelle la stratégie de création doit être construite autour d'une promesse attractive et unique[1], ce dernier terme signifiant à la fois qu'il n'y en a qu'une et qu'elle est spécifique à la marque qui l'a choisie. Comme nous le verrons plus loin, l'USP a donné naissance à la notion fondamentale de positionnement de marque.

FOCUS

La définition de l'USP par Rosser Reeves

« Chaque message publicitaire doit faire une promesse au consommateur. Pas que des mots, [...] on doit faire une promesse que la concurrence ne peut pas faire ou n'a pas faite. La promesse doit être tellement forte qu'elle peut inciter à agir des millions d'individus et être capable de tirer de nouveaux clients jusqu'à votre produit. »[2]

• Ne pas enfermer la créativité, mieux la susciter

La copy-stratégie ou toute autre plateforme de création indique le sens à donner aux messages. Les termes employés ne sont pas anodins. Ils doivent faire rebondir les créatifs. C'est ce qu'il y a de plus difficile à réussir dans un brief aux créatifs.

2° De nouveaux modèles pour la stratégie de création

Le modèle originel de la copy-stratégie, fondé sur le principe de l'USP, a été progressivement repensé par de nombreuses agences.

Une première raison tient à ce que les grandes agences sont toujours en quête de méthodes originales pour affirmer leur différence. On a donc vu se multiplier les « méthodes maison », souvent sans grand intérêt lorsque ce sont de simples reformulations de la copy-stratégie, parfois novatrices comme celles que nous présentons ci-après.

Une deuxième raison est liée à la banalisation croissante des produits et services de grande consommation, à l'explosion des « *me-too* » qui font que, dans chaque marché, tout le monde revendique les mêmes atouts que les marques établies, battant ainsi en brèche le principe de l'exclusivité de la promesse, clé de voûte de la théorie de l'USP.

• La méthode de l'*insight* consommateur

La méthode de l'*insight* consommateur est dans la droite ligne de l'USP puisque la question centrale reste : « Comment faire une proposition attractive pour le consommateur » ? Elle propose une méthode simple et convaincante pour y parvenir.

On s'intéresse au vécu du consommateur avec le produit en observant ses usages et en dépistant, en priorité, les sources d'insatisfaction et autres freins à la consommation. C'est l'*insight* consommateur. On présente ensuite le produit comme la solution.

1. Voir *Publicitor*, 8e édition, Dunod, 2014. On y trouvera une analyse approfondie des modèles de réflexion stratégiques à la suite de l'USP et de la copy-stratégie de base. Certains modèles, non développés ici, sont étudiés comme le « Who ? What ? What ? » de Young & Rubicam, ainsi que le modèle beaucoup plus récent de la *lovemark* de Saatchi & Saatchi.
2. Traduction des auteurs.

Exemple

McDonald's. Les clients sont nombreux et satisfaits puisqu'ils reviennent mais l'image de McDonald's est entachée de clichés. McDonald's a trouvé un *insight* consommateur : « Ce type de restauration propose des endroits anonymes. Les clients sont anonymes ». En 2008, un nouveau slogan est lancé : « Venez comme vous êtes » avec des publicités montrant la diversité des clients.

• La disruption, modèle de TBWA

Formulée par Jean-Marie Dru[1], cette méthode postule que dans chaque marché, il y a une idée reçue, une convention qui emprisonne les marques et leurs discours. Il faut donc :

- repérer les conventions ;
- remettre en cause la convention dominante et imaginer une nouvelle approche du marché. C'est la *disruption* ;
- formuler une nouvelle vision de la marque, libérée de ces conventions.

Exemple

La marque de vodka Absolut Vodka :
Convention : pour être haut de gamme, une vodka doit s'appuyer sur ses origines et les revendiquer.
Disruption : un attribut produit exclusif peut être plus fort que l'origine pour faire la différence : le nom (Absolut) et la spécificité de la bouteille.
Vision : Absolut incarne l'essence du style.

Convention



Disruption



Crédit photo : Michel Dubois/Fhmtphoto. Under permission by V & S Vin & Sprit AB. Absolut® Vodka. Absolut country of Sweden vodka & logo, Absolut, Absolut bottle design and Absolut calligraphy are trademarks owned by V & S Vin & Sprit AB. © 2009 V & S Vin & Sprit AB.

1. *Disruption Live*, ouvrage collectif, Village mondial, 2002 et Jean-Marie Dru, *La Publicité autrement*, Gallimard, 2007.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

• La *Creative Business Idea* (CBI) : le modèle de BETC

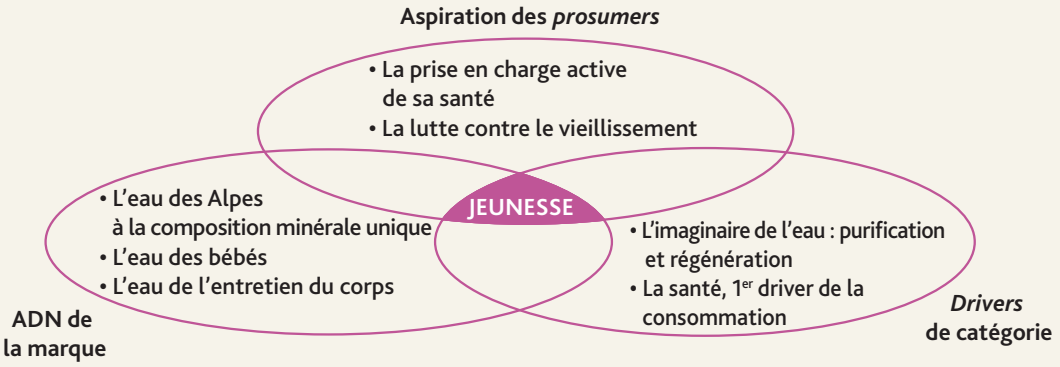
La CBI repose sur l'idée que la force d'une marque dépend de l'importance du service qu'elle rend aux gens. La CBI se construit au croisement de trois univers[1] :

- les *drivers* (ou leviers) de la catégorie de produits à laquelle appartient la marque. Les *drivers* sont les motivations les plus puissantes sur un marché ;
- l'ADN de la marque, ses gènes ;
- les aspirations des *prosumers*. Ce sont les consommateurs les plus avancés dans la catégorie de produits.

Un des points de vue les plus intéressants de la CBI est de considérer qu'en général, la catégorie de produits s'avère plus importante pour les consommateurs que la marque. Par exemple, si un consommateur d'Evian ne la trouve pas dans son supermarché, il ne renoncera pas à acheter de l'eau minérale car son besoin d'eau est supérieur à sa fidélité à la marque et l'effort d'aller ailleurs est jugé trop important.

MINI CAS

Evian, source de jeunesse



Creative Business Idea : « Boire Evian chaque jour, c'est entretenir la jeunesse qui est en soi, c'est être au mieux de sa forme à chaque âge de sa vie. »

C'est cette idée qui a donné naissance au premier film d'Évian sur les bébés puis sur les seniors *Les voix de la jeunesse* qui, au-delà de la jeunesse du corps, explorent la jeunesse d'esprit.

La saga des bébés et des seniors a laissé la place à de nouvelles expressions créatives mais qui exploitent toujours la même veine.





1. Ce texte sur la CBI est extrait de ce qu'a rédigé sur le sujet Catherine Emprin, directrice générale du marketing de BETC, dans la 8e édition de *Publicitor* J. Lendrevie, A. de Baynast et C. Emprin, Dunod, 2014.

La réflexion stratégique sur une marque doit commencer par l'analyse de la catégorie de produits. Le mini cas sur Evian résume la découverte d'une idée créative : la jeunesse, au croisement des *drivers* de la catégorie, des aspirations majeures des *prosumers* et de l'ADN de la marque.

c. La création

1° Les étapes de la création publicitaire

La première étape dans la création consiste à imaginer et à décrire, sous forme de « documents créatifs » encore rudimentaires, la manière dont on va exprimer concrètement, dans l'annonce, le message défini abstraitement dans le brief aux créatifs.

Cette étape ne doit pas être confondue avec celle de l'exécution, qui la suivra. Au premier stade de la création, en effet, les annonces ne sont pas encore finalisées. S'il s'agit d'annonces de presse ou d'affiches, elles se présentent sous forme de maquettes (ou *roughs*) ; s'il s'agit de films télé, vidéos ou cinéma, les documents de création se présentent sous forme de *storyboards*, c'est-à-dire d'une série de dessins figurant sous la forme d'une B.D. les principaux plans du futur film, accompagnés du texte parlé.

La fonction de ces documents de création est de permettre à l'annonceur de se prononcer sur un projet d'annonce présenté par l'agence avant que des frais importants ne soient engagés dans son exécution.

2° Le jugement de la création

Les concepts publicitaires imaginés par les créatifs et les documents qui les matérialisent (maquettes, *storyboards*, etc.) sont soumis à l'approbation de l'annonceur avant d'être finalisés au cours de la phase d'exécution. Juger un projet de création, sur la base de documents encore très sommaires, est pour l'annonceur une tâche difficile.

- Il faut juger l'idée (y a-t-il une idée créative ?) et non pas le degré de finalisation du message. Or, on est toujours favorablement impressionné par le projet dont l'exécution est la plus soignée.
- Il faut juger la campagne qui peut naître du projet étudié et pas simplement un message en lui-même. Quelle peut être son évolution à terme ?
- Il faut juger les propositions créatives et non pas le présentateur. Les publicitaires sont souvent très forts pour vendre leurs idées.
- Il faut savoir ménager les créatifs et avoir toujours une attitude constructive, tout en sachant exprimer avec conviction son propre point de vue.
- Il faut être ouvert aux idées des autres et ne pas chercher à tout prix la confirmation de ses propres idées.

Bien que l'évaluation de la création comporte toujours, de la part de l'annonceur, une part importante de subjectivité, elle peut être facilitée et partiellement « objectivisée » par l'utilisation d'une *check-list* de critères d'évaluation. Ces critères peuvent être rangés en trois catégories, comme indiqué dans le focus ci-dessous.

Ces critères servent à l'évaluation d'un projet de message. Pour un message finalisé, on remplace la rubrique « faisabilité » par « qualité de l'exécution ».

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

FOCUS

Une grille de critères pour évaluer un message publicitaire

1° La conformité du message à la stratégie

- Est-il conforme à la promesse ?
- Est-il adapté à la cible ?
- Le ton est-il en accord avec la personnalité de la marque ?
- Le concept publicitaire est-il déclinable sur plusieurs médias et campagnes ?

2° Les qualités de communication

- Crédibilité.
- Impact ou valeur d'attention.
- Mémorisation.
- Attribution à la marque.
- Compréhension.
- Agrément.

3° La faisabilité de la campagne

- Faisabilité technique.
- Respect du budget.
- Respect des contraintes juridiques.

Notre conseil

Il ne suffit pas de grossir le logo pour que le message soit mieux attribué à la marque ! Un nom de marque et un logo, même petits, peuvent être très efficaces si tout le message converge vers eux. Trop souvent, marque et logo sont simplement posés à côté du message.

• Les qualités de communication

- Une publicité crédible ne se cantonne pas strictement à la vérité. C'est une publicité qui s'annonce comme telle et qui ne cherche pas à tromper son monde par quelque procédé jugé retors par la cible. On peut très bien se targuer de performances « délirantes » et être accepté parce qu'on joue l'humour et la connivence. Les consommateurs connaissent bien aujourd'hui les codes de la publicité.
- La valeur d'attention ou l'« impact » : la publicité sera-t-elle vue ? Émergera-t-elle dans le brouhaha publicitaire ? Qu'est ce qui arrête l'attention ? Est-ce l'accroche qui donne du sens au message ou est-elle simplement posée à côté du message ?
- L'attribution à la marque : la marque sera-t-elle associée à la publicité ? Un très grand nombre de campagnes sont bien mémorisées, mais on ne se souvient plus des marques qui les ont faites ou bien on les attribue à une autre marque, c'est-à-dire à un concurrent ! L'attribution à une marque est favorisée par un style graphique et/ou typographique propre à la marque : l'orange d'easyJet, le graphisme de la marque Cartier, etc.

3° Les pré-tests publicitaires

Pour appuyer ou valider leur jugement personnel sur la qualité d'une annonce publicitaire, les responsables marketing de l'annonceur peuvent la soumettre à un pré-test publicitaire. Certains grands annonceurs, comme Procter & Gamble, Nestlé ou Danone, se font même une règle stricte de ne pas lancer une campagne publicitaire télévisée sans l'avoir pré-testée. Pourtant, la plupart des campagnes ne

le sont pas, soit parce qu'on manque de temps, soit parce qu'on n'a pas d'inquiétude particulière, soit, et c'est plus grave, parce qu'on craint que le pré-test ne soulève des questions trop délicates.

Généralement, une annonce est pré-testée sous sa forme embryonnaire (par exemple, un *storyboard* ou un *animatics*[1]). Du point de vue économique, on a intérêt à tester une annonce à un stade précoce puisque, si les résultats sont négatifs, on la modifiera avant d'engager des frais d'exécution. Mais la validité des résultats d'un pré-test est d'autant plus grande que le document testé est proche de la version finalisée de l'annonce.

Un pré-test publicitaire consiste :

- à exposer à l'annonce un échantillon (généralement très réduit) de personnes « représentatives » de la cible visée dans les conditions les plus réalistes possibles.
- à analyser leurs réactions.

Les méthodes de pré-test sont nombreuses et variées. Elles peuvent être qualitatives (*focus groups* ou entretiens individuels en profondeur) ou quantitatives, sur un échantillon plus important de la cible. Elles sont assez fiables s'il s'agit de mesurer la compréhension d'une annonce, son agrément et son attribution à la marque[2].

Notre conseil

Les pré-tests publicitaires ne sont pas à ranger dans les outils de mesure de l'efficacité (économique) de la publicité traités à la fin de cette section (les post-tests et les bilans de campagne). Ils servent à contrôler que le sens perçu de la publicité ne s'écarte pas de celui qu'on a voulu lui donner.

4 Le mediaplanning avec les médias classiques

Le choix des supports et l'achat d'espace se font avec des méthodes et des techniques très différentes selon que l'on utilise les médias classiques ou que l'on conçoit une campagne en ligne. En conséquence, on traitera séparément ces deux univers.

Il n'y a pas d'Europe des médias classiques. Leur audience se cantonne aux limites géographiques de chaque pays, à l'exception des débordements frontaliers comme la télévision française vue en Belgique ou en Suisse. Il y a très peu de supports paneuropéens. On peut citer quelques titres de la presse économique comme le *Financial Times*, *The Economist*, etc., et quelques chaînes de télévision comme Eurosport, CNN, MTV.

Le poids des grands médias publicitaires varie beaucoup d'un pays à l'autre. Le marché français est équilibré avec la presse et la télévision à un niveau semblable de dépenses publicitaires. La presse domine en Allemagne et en Grande Bretagne. La télévision prime en Italie et en Espagne.

Dans les pages qui suivent, on s'intéresse aux caractéristiques publicitaires de chaque média, en soulignant les spécificités françaises.

1. Un « animatics » est une forme animée de *storyboard* qui cherche à se rapprocher un peu mieux du spot TV définitif. Les images du *storyboard* sont présentées en fondu-enchaîné avec parfois une bande son.
2. Voir une analyse approfondie des méthodes et techniques de pré-testing dans *Publicitor*, 8e édition, A. de Baynast et J. Lendrevie, Dunod 2014.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

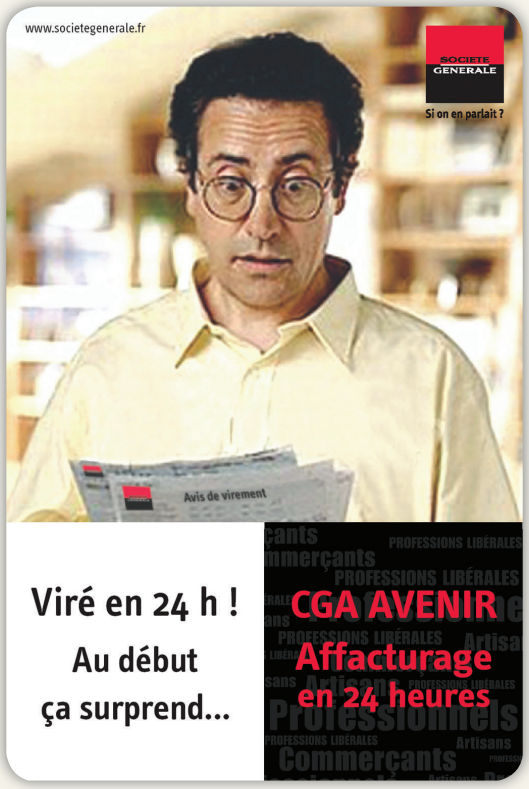
MINI CAS

Les meilleures campagnes dorment dans les tiroirs des annonceurs

C'est une boutade que l'on entend fréquemment dans les agences, déçues de voir un projet créatif refusé au profit d'un message qu'elles jugent beaucoup plus banal. Mais les annonceurs doivent être réalistes. Ils doivent apprécier le risque pris avec une annonce qui peut choquer. Cela en vaut-il la peine ?

L'exemple suivant pour un service d'affacturage[1] montre qu'il n'est pas facile de trancher. Peut-on jouer avec un thème aussi sensible que les licenciements ? (Ces deux campagnes ont été réalisées par Agence Conseil Dialogues.)

Campagne refusée



Campagne acceptée



1. L'affacturage, ou *factoring*, est une technique de gestion financière par laquelle, dans le cadre d'un contrat, une société d'affacturage gère les comptes clients d'entreprises en acquérant leurs créances, en assurant le recouvrement pour son propre compte et en supportant les pertes éventuelles sur des débiteurs insolvables. Extrait de *Finance d'entrepris*e, Pierre Vernimmen, 6e édition, p. 1037.

a. Un panorama succinct des médias classiques à usage publicitaire

1° La télévision

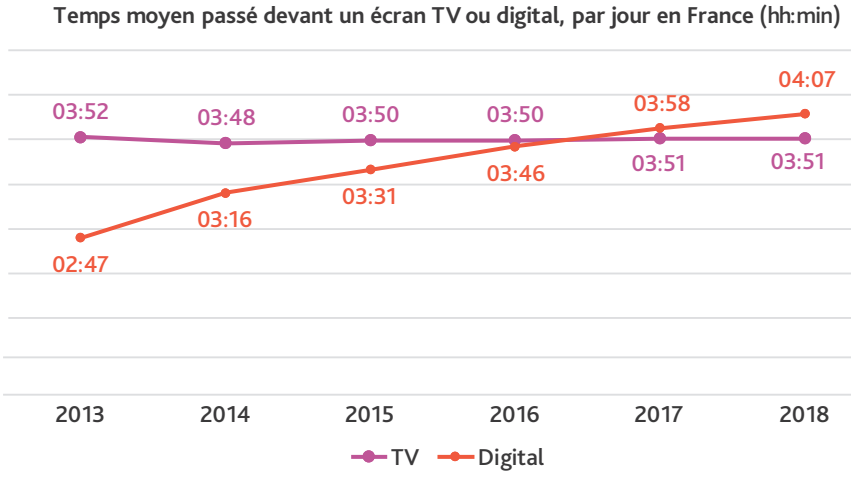
C'est le média le plus puissant. Présente dans près de 95 % des foyers, la télévision est vue, chaque jour, par 80 % des Français[1].

FOCUS

La télévision : média puissant des grands annonceurs

- En 2016, la durée d'écoute pour les 4 ans et plus a été de 3 h 50 par jour, sur les écrans traditionnels et de 3h45 sur PC, tablette ou *smartphone*. Encore aujourd'hui, de tous les grands médias traditionnels, c'est la TV qui souffre le moins de la concurrence d'Internet.
- L'audience et la durée d'écoute varient beaucoup selon l'âge et la CSP. Les seniors regardent la télévision près d'une heure de plus par jour que la moyenne des Français, tandis que les CSP+ sont les moins assidues.
- On observe de fortes variations d'audience en cours de journée, avec deux pics au déjeuner (en province) et surtout au dîner (*prime time* de 20 heures). L'audience et la durée moyenne sont moindres en été (vingt minutes de moins par jour en juillet et août), mais ces variations saisonnières ont tendance à s'atténuer.
- TF1 domine toujours en part d'audience mais comme toutes les chaînes historiques de télévision, son audience s'érode alors que celle de la TNT progresse avec plus de 20 % de part d'audience.
- L'encombrement publicitaire est très important aux heures de grande audience mais il est limité en France par la réglementation.

Figure 9.3 La télévision



Source : e-marketer, 2016.

1. Voir les chiffres du Syndicat national de la publicité télévisée : www.snptv.org.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

- Les tarifs publicitaires ne cessent d'augmenter en raison d'une offre restreinte des espaces les plus puissants.
- Les formes de présence publicitaire sont variées. Le format le plus utilisé est le spot[1], surtout le 20 secondes. On utilise également le sponsoring ou parrainage d'émission (comme le parrainage d'émissions météo), les droits d'asile (cadeaux avec des marques visibles dans les émissions de jeu), le placement produit[2] (produits et marques apparaissant dans une émission).
- La télévision est le média des gros annonceurs du secteur de la grande consommation. Moins de 1 000 annonceurs investissent chaque année en télévision. La télévision est le média dont le ticket d'entrée est le plus élevé en raison du coût de réalisation des spots et de l'achat d'espace. Une campagne à la télévision doit avoir un budget minimum de l'ordre du million d'euros.
- La télévision est le média classique dont l'audience est la mieux connue (panel Médiamètrie de foyers avec audimètres)[3].
- Pour la première fois en France, les investissements publicitaires sur Internet ont dépassé ceux de la télévision, au premier semestre 2016[4].

2° La presse

C'est un ensemble très hétérogène, à tel point qu'il faudrait mieux parler de plusieurs médias : presse quotidienne, presse magazine, presse professionnelle, presse gratuite.

Tableau 9.4 Dépenses des annonceurs en publicité presse en France en 2016

Total des dépenses en publicité presse (en millions €)	2 243
Presse quotidienne **– dont quotidiens nationaux** **– dont quotidiens régionaux**	669 131 538
Presse magazine	845
Presse gratuite d'annonces (PGA)	215
Presse gratuite d'information (PGI)	108
Presse professionnelle	234
Collectivités locales	172

Source : Irep-France Pub, 2016.

La chute des recettes publicitaires de la PQN (presse quotidienne nationale) continue inexorablement. De nombreux titres de presse ont créé des versions en ligne

1. On rappelle qu'en France, tout spot publicitaire doit recueillir l'avis du BVP avant sa diffusion.
2. Joël Brée, « Le placement de produit dans les films, une communication originale », *Décisions Marketing*, n° 8, 1996.
3. Voir, dans le chapitre 3, la mesure de l'audience de la télévision par audimètres (à la fin de la section 4 sur les panels).
4. Source : observatoire de l'e-pub, SRI.

mais ils ont beaucoup de mal à monétiser leur audience. La PGI (presse gratuite d'information comme *Métro, 20 minutes, Direct Matin*) a un lectorat de jeunes actifs urbains. La presse gratuite de petites annonces qui a été puissante a été laminée par Internet.

FOCUS

La presse papier : les magazines résistent dans un marché global en berne

- La presse offre des possibilités intéressantes de ciblage. C'est un média qui peut être très segmentant : la presse quotidienne nationale offre une segmentation par les opinions ou croyances, la presse quotidienne régionale par l'habitat et les lieux géographiques, les magazines par les centres d'intérêt, la presse professionnelle par les secteurs économiques.
- Les Français sont les plus gros lecteurs de magazines en Europe mais ils lisent très peu la presse quotidienne.
- Des liens très forts entre la presse et ses lecteurs. C'est particulièrement vrai pour la presse quotidienne régionale et certains magazines.
- La presse était le seul média qu'on pouvait « consommer » à sa guise, n'importe quand, n'importe où, au rythme qu'on choisit. Aujourd'hui, c'est également vrai pour Internet ;
- Les études d'audiences des supports presse se font par sondage sur de vastes échantillons. On mesure la lecture dernière période (LDP). C'est le nombre de lecteurs du numéro de la veille pour un quotidien, de la semaine précédente pour un hebdomadaire, etc.

3° L'affichage[1]

Appelé également publicité extérieure (de l'anglais *outdoor advertising*), l'affichage est le plus vieux des médias publicitaires, le seul à avoir une fonction uniquement publicitaire, le seul gratuit pour le consommateur.

L'affichage a une part du marché publicitaire beaucoup plus forte en France qu'ailleurs : environ 12 % des dépenses de publicité dans les grands médias contre 5 % en Allemagne, 7 % en Grande-Bretagne, 2 % en Italie.

FOCUS

L'affichage : média de masse par excellence

- Une très grande variété de supports qui permettent une grande souplesse d'utilisation : le 4x4, l'affichage transports (bus, métros, trains), l'affichage dans les parkings des grandes surfaces et sur les Caddies®, l'affichage lumineux, l'affichage mobile sur des camionnettes, les murs peints, etc.
- Une forte répétition des messages en peu de temps. L'affichage délivre rapidement un grand nombre de contacts et permet de construire rapidement de la notoriété de marque.
- Le média le plus exigeant pour la création. Il communique surtout par l'image et il a très peu de temps pour le faire. Il est apprécié des (bons) créatifs qui savent qu'il ne pardonne pas la demi-mesure.

• • •

1. En savoir plus : www.affimetrie.fr ; www.jcdecaux.fr ; www.clearchannel.fr ; www.metrobus.fr.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

- Le média de l'événement par son caractère spectaculaire, sa vitesse de communication et la possibilité de choisir une couverture géographique très précise.
- L'affichage est très réglementé. En France, il est interdit hors des agglomérations. Il est soumis à une réglementation sévère pour limiter la pollution visuelle et ne pas créer de troubles du voisinage.
- Sa principale faiblesse au plan publicitaire, tient à ce qu'on connaît très mal son audience. Pendant longtemps, on n'a eu aucune donnée précise. Depuis 1991, l'Affimétrie, créée par trois grands afficheurs, étudie pour les agglomérations de plus de 100 000 habitants, les déplacements d'échantillons représentatifs afin d'estimer le potentiel de contact des principaux emplacements d'affichage. L'entreprise est difficile.
- Certains annonceurs, et plus particulièrement les e-commerçants, souhaitant mesurer l'impact de leurs campagnes sur leurs ventes, insèrent des codes promotionnels dans leur publicité.

4° La radio[1]

Ce média a toujours été important en France. On compte plus de 1 100 stations de radio, environ 10 récepteurs par foyer en moyenne et une couverture cumulée journalière de 83 % de la population française. La durée d'écoute par auditeur est stable (3 heures/jour). L'audience de la radio progresse. Au cours des vingt dernières années, elle a gagné neuf millions d'auditeurs.

FOCUS

La radio : média de la distribution et de la promotion

- Le média des actions ponctuelles et locales. Les stations locales permettent une couverture géographique ciblée selon les zones de chalandises des magasins et une diffusion au moment approprié.
- Le média de la réclame et de la notoriété : la radio permet de faire de la répétition avec une distribution rapide des contacts. Il y a peu de contraintes pour la production des messages radio et les frais techniques sont peu élevés.
- Une qualité de création souvent faible tandis que l'encombrement publicitaire est fort, le matin sur la route du bureau (*drive time*) et le vendredi, veille du jour d'emplettes.

5° Le cinéma[2]

C'est un média marginal par ses recettes publicitaires (moins de 1 % du total grands médias) mais exceptionnel par ses qualités de communication. L'audience du cinéma est quantitativement faible comparée à celle des autres grands médias. Elle est très typée urbains et jeunes mais au cours des dernières années, la part des seniors (50 ans et plus) a beaucoup progressé. Ils représentent aujourd'hui près de 38 % des entrées. En 2016, en moyenne, chaque mois 16 millions de Français sont allés au moins une fois au cinéma.

1. En savoir plus : www.mediametrie.fr, rubrique Radio.
2. En savoir plus : www.mediametrie.fr, rubrique Cinéma.

FOCUS

Le cinéma : média publicitaire marginal mais avec un impact exceptionnel

- Une grande force de communication. La dimension de l'image, la qualité du son, la disponibilité du public conduisent à des taux de mémorisation de la publicité supérieurs à 50 %, alors que la moyenne n'est que de 15 % environ pour un spot de 30 secondes à la télévision.
- La distribution des contacts est lente. La répétition n'est pas le point fort du cinéma. Même les fans n'y vont pas tous les jours. On est donc très loin des scores d'exposition à la télévision, la presse, l'affichage ou la radio.
- Faible en été, l'audience reprend à la rentrée de septembre pour culminer à la période des fêtes de fin d'année.
- Une bonne sélectivité géographique. On peut construire un plan cinéma pratiquement salle par salle.
- Le coût de la publicité est élevé.

Sauf cas exceptionnel, on ne prend pas le cinéma comme média principal. Il est souvent utilisé comme média de complément de la télévision. On réutilise ainsi le film produit pour la télévision.

b. Les étapes du médiaplanning

Le choix d'un ou de plusieurs médias est la première étape d'une séquence qui en comprend quatre.

Figure 9.4 Les 4 étapes du médiaplanning



- La première étape est la stratégie médias. Elle consiste à choisir le ou les médias qui seront utilisés (médias *offline* et *online*), les formats qui seront retenus pour les messages (simple page ou double page de magazine, spot TV ou radio de 30, de 20 secondes, etc.), la ou les périodes de l'année pendant lesquelles chaque média sera utilisé.
- La deuxième étape est l'élaboration du plan de supports ou plan d'insertions. Au sein de chaque média retenu, on sélectionne les supports spécifiques qui seront utilisés (titres des journaux, chaînes de télévision, de radio, sites Internet, etc.). Dans les supports retenus, on définit les emplacements à acheter (horaires pour la télévision et la radio, lieux d'affichage, etc.) et le calendrier des insertions des messages.
- La troisième étape est celle de l'achat d'espace par des spécialistes, le plus souvent des agences médias ou qui se fait de façon automatisée pour la publicité en ligne comme on le verra plus loin.

  On négocie avec les supports afin d'obtenir des tarifs avantageux, des emplacements privilégiés, etc. Cette négociation exige un grand professionnalisme

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

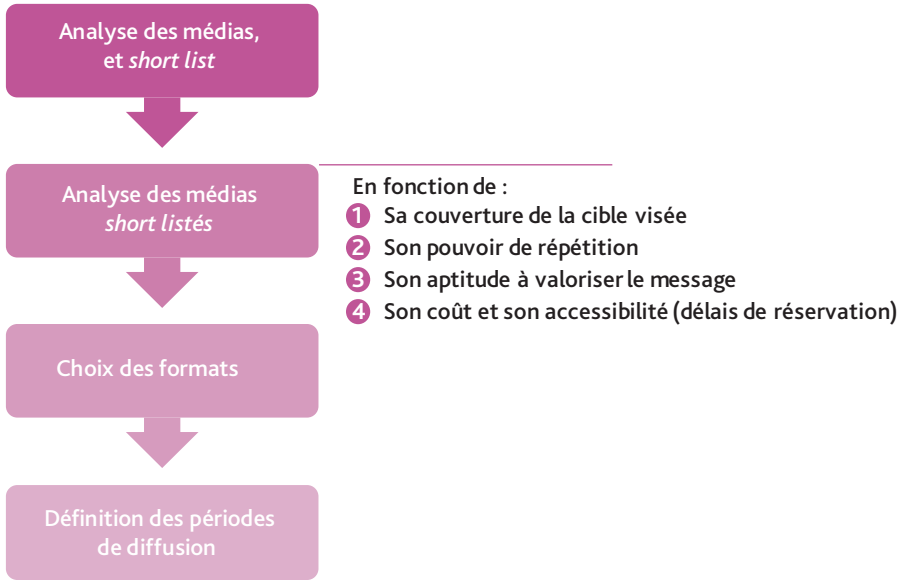
doublé d'opportunisme. Il faut savoir profiter d'un changement de la grille de programmation d'une chaîne de télévision, ou d'une disponibilité soudaine consécutive à l'annulation d'un ordre d'insertion d'un autre annonceur, ou encore d'un événement imprévu, comme l'accession d'un Français en finale de Roland-Garros, ce qui augmente considérablement l'audience de la chaîne qui retransmet le tournoi.

- La quatrième étape consiste à contrôler la réalisation du plan d'insertions. On vérifie que les insertions ont été conformes aux ordres d'achat. On mesure l'audience délivrée effectivement par les insertions, pour la comparer à l'audience achetée. Les annonceurs confient ce travail à des spécialistes.

c. Le choix des médias ou « stratégie média »

Pour choisir un ou deux médias, on commence par éliminer les médias qui ne conviennent pas pour une raison majeure.

Figure 9.5 La démarche de la stratégie médias



Exemple

Pour une campagne faite pour un produit de grande consommation comme un potage en Tetra brik, on élimine le cinéma comme média principal pour des raisons évidentes de couverture insuffisante de la cible « ménagères ». On élimine la presse quotidienne parce qu'il faut un excellent rendu des couleurs pour que le produit soit appétissant. On élimine la radio parce qu'on veut que le packaging soit visualisé pour être reconnu sur les lieux de vente.

Après l'élimination des médias inadaptés, l'agence passe au crible les médias qui restent dans la *short list*. Chaque média retenu est évalué sur les critères suivants :

1° La couverture de la cible

La couverture d'un média ou d'un support est le pourcentage de personnes appartenant à la cible qui fréquentent ce média ou ce support.

2° Son pouvoir de répétition

C'est la possibilité de toucher les personnes de la cible avec une fréquence déterminée, pendant une période donnée. Le pouvoir de répétition et la vitesse de distribution des contacts sont plus forts pour la radio et l'affichage que pour la presse mensuelle ou le cinéma.

3° Son aptitude à valoriser le message

Permet-il de montrer le produit, autorise-t-il la couleur, le mouvement, se prête-t-il à l'argumentation, à la démonstration, etc. ?

4° Son coût et son accessibilité (délais de réservation)

Le média retenu doit générer des contacts utiles au moindre coût. On compare les médias sur le coût au mille (CPM) et sur le coût GRP (C/GRP), des notions expliquées un peu plus loin. Les délais de réservation varient beaucoup selon les médias et les supports.

On peut acheter de l'espace à la radio pour une diffusion des messages publicitaires quelques jours après ; en revanche, il faut réserver plusieurs mois à l'avance un affichage Decaux ou un emplacement de qualité dans un grand magazine féminin.

5° Un seul média ou un mix-médias ?

Parfois, les annonceurs limitent leur choix à un seul média pour des raisons budgétaires mais aussi pour des raisons d'efficacité afin de ne pas disperser leurs moyens. Il est cependant souvent utile de compléter le média principal par un ou deux médias (dits médias secondaires ou médias d'accompagnement).

Exemples

- On peut retenir la télévision en média principal pour toucher une cible large, et le cinéma en média secondaire pour exercer une pression supplémentaire sur une cible jeune.
- On peut retenir l'affichage en média principal pour construire la notoriété d'un nouveau produit, et la presse magazine, en média secondaire, pour délivrer des informations plus précises sur ce produit.

Les autres décisions de la stratégie médias tiennent principalement au choix des formats et à la période des campagnes.

Pour chacun des médias retenus, il faut décider le ou les formats qui seront utilisés. S'il s'agit de la télé, utilisera-t-on des spots de 8, 20 ou 30 secondes ? S'il s'agit de l'affichage, quel type de panneaux retiendra-t-on ? Ces choix sont liés à la création. Une idée créative peut avoir besoin pour s'exprimer pleinement d'une double page en presse magazine. Une autre idée se satisfera très bien d'une simple page.

On peut utiliser plusieurs formats dans un même média. Par exemple, on commence une campagne avec des spots de 30 secondes à la télévision puis on continue avec

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

une version raccourcie du message avec des spots de 8 secondes ou de 15 secondes. Cela permet d'accroître la répétition à budget égal.

Un autre type de décisions importantes à prendre dans la stratégie médias concerne les périodes pendant lesquelles sera menée la campagne dans chaque média retenu. Ce choix dépend de plusieurs facteurs, tels que la saisonnalité des ventes et les dates habituelles des campagnes concurrentes.

Exemples

- Pour des produits comme le champagne et le foie gras, achetés en grande quantité au moment des fêtes de fin d'année, les annonceurs concentrent leurs campagnes sur cette période. Comme tous les concurrents font la même chose, il faut démontrer qu'on peut émerger dans ce brouhaha publicitaire.
- Pour des produits consommés toute l'année et dont l'achat est impulsif, on a généralement intérêt à être publicitairement présent en permanence. Si les moyens financiers de l'annonceur ne le permettent pas, la publicité se fera en deux ou trois vagues dans l'année.

d. Le choix d'un plan de supports dans les médias classiques

Après avoir choisi un média ou un mix-médias, on sélectionne les supports qui véhiculeront la campagne jusqu'à la cible.

FOCUS

Qu'est-ce qu'un plan de supports ?

- Une combinaison de supports.
- Un nombre d'insertions défini pour chaque support.
- Une période dans l'année et un rythme d'insertion (calendrier des insertions).

1° Achat d'espace, audience totale, audience utile, taux de pénétration

On dit qu'on achète de l'espace dans des supports ; en fait, on achète de l'audience. On achète toute l'audience du support dans lequel on insère un message publicitaire, mais seule l'audience qui correspond à la cible de communication doit être prise en compte par l'annonceur. C'est l'audience utile.

L'audience utile d'un support est la partie de son audience totale qui appartient à la cible de l'annonceur.

Le taux de pénétration d'un support est le rapport de son audience utile à la cible totale.

Notre conseil

Pour évaluer différents supports, on ne doit tenir compte que de leurs audiences utiles. Attention ! Plus la définition de la cible de communication est laxiste, plus grandes sont les audiences dites utiles.

Exemple

- Un annonceur a pour cible de communication les femmes de 25 à 34 ans, soit une population totale en France de 7 800 000 personnes. Il envisage d'insérer un message publicitaire dans un magazine de télévision A qui a 3 500 000 lecteurs (audience totale) dont 1 000 000 sont des femmes de 25 à 34 ans (audience utile).
  Une insertion dans A permet d'exposer 1 000 000/7 800 000 soit 12,8 % de la cible. On dit que le taux de pénétration du support A est de 12,8 %.

2° ODV et ODE

Un support comme un magazine ou une radio qui vend son audience de lecteurs ou d'auditeurs à un annonceur ne peut pas lui garantir que tous ses lecteurs ou tous ses auditeurs verront sa publicité. Ce sont des contacts potentiels avec une probabilité qui ne peut pas être connue à l'avance. C'est pourquoi, on dit qu'on vend et qu'on achète des occasions de voir (ODV) ou des occasions d'entendre (ODE) le message publicitaire.

Exemple

- Dans l'exemple précédent, on s'intéressait à un magazine A avec 3 500 000 lecteurs dont 1 000 000 utiles (dans la cible). Ces individus vont être en contact avec le magazine A mais ne seront pas tous exposés à la publicité de cet annonceur. On peut simplement dire que le nombre d'ODV utiles est de 1 000 000 pour une insertion et que le nombre de contacts utiles avec la publicité de l'annonceur sera compris entre 0 et 1 000 000. Zéro si, par malheur, personne ne voit cette publicité dans ce magazine, un million si tous les lecteurs la voient.
  Il faut donc faire en sorte que le taux de transformation des contacts avec le support en contacts réels avec le message soit le plus élevé possible. Ce taux dépend de l'emplacement du message[1] (on a plus de chances d'être vu en 4e de couverture), du format du message (une double page est évidemment plus vue qu'un quart de page mais elle est plus chère), de la qualité de l'accroche publicitaire, etc.

3° Couverture et répétition

On évalue les performances d'un plan de supports sur le taux de couverture de la cible, le taux de répétition du message et le coût des ODV utiles (coût pour mille utiles et coût au GRP).

La couverture brute de la cible (le plus souvent, on dit simplement couverture) est le pourcentage de la cible qui est touché une fois ou plus par le plan de supports envisagé.

C'est le taux de couverture à une ODV et plus que l'on note C1+. Pour un plan d'insertions donné, on calcule la couverture à une ODV et plus, à deux ODV et plus, à *n* ODV et plus.

Le taux de répétition moyen est obtenu en divisant la somme des ODV délivrées par le plan par le nombre d'individus différents exposés au moins une fois.

Exemple

- Total des ODV obtenues par l'ensemble des insertions dans les supports du plan : 3 000 000
  Nombre de personnes différentes qui composent les audiences des supports du plan (une même personne peut lire plusieurs titres de presse retenus dans le plan, écouter plusieurs chaînes de radio, etc.) : 500 000
  Taux de répétition moyen : 3 000 000/500 000 = 6.

Notre conseil

On ne doit jamais oublier qu'on n'achète pas des contacts certains avec un message publicitaire diffusé dans les médias classiques mais des contacts probables, sans que l'on puisse estimer précisément la probabilité de contact.

1. Les meilleurs emplacements sont dits espaces privilégiés et ils sont vendus plus chers.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Certaines personnes peuvent avoir été exposées quinze fois ; d'autres deux fois. Il est donc tout à fait indiqué de ne pas se satisfaire d'une répétition moyenne et de calculer la distribution des ODV sur les personnes touchées.
Calcul de la couverture, de la répétition moyenne et de la distribution des ODV pour ce plan de supports. On a par exemple, les chiffres suivants :

Part de la cible exposée au moins une fois	85 %
Taux de répétition moyen	4,8 %
0 ODV (part de la cible non exposée)	15 %
1 ODV (part de la cible exposée une fois)	40 %
2 ODV	24 %
3 ODV et plus	21 %

On a l'habitude de calculer la couverture à n ODV et plus. Dans cet exemple, la couverture à 1 ODV et plus est de 85 %. Cela s'écrit C1+ = 85 %. De la même façon, on a C2+ = 45 % et C3+ = 21 % ◗

On doit arbitrer entre la couverture (*reach*[1]) et la répétition (*frequency*). Si on dépense beaucoup d'argent pour faire de la couverture, on en aura moins pour faire de la répétition et vice versa. Si on privilégie la couverture, on insère le message dans des supports ayant beaucoup d'audience utile et ayant le moins possible d'audience commune (faible duplication des supports pris deux à deux). Si on privilégie la répétition, on insère de nombreuses fois le message dans le même support ou dans des supports dont les audiences sont communes en grande partie (forte duplication entre les supports).

4° GRP : un indicateur de pression publicitaire, rudimentaire mais fort utilisé, notamment en télévision

GRP sont les initiales de *Gross Rating Point* mais on dit toujours GRP. On calcule le nombre GRP d'un plan de supports en faisant la somme des taux de pénétration (de la cible) de chaque insertion prévue dans le plan.

Exemple

◗ Soit une cible dite de « ménagères » de 35 à 50 ans pour une campagne de lancement d'un nouveau fer à repasser. L'analyse de l'audience d'un magazine X, de type Femme Actuelle, montre qu'une insertion dans ce magazine donne un taux de pénétration de la cible de 25 % soit 25 GRP. Par convention, chaque point de pénétration donne 1 point GRP. On cumule les GRP au fur et à mesure des insertions[2]. Si on a un plan comprenant plusieurs supports, on cumule les points GRP obtenus par chaque insertion dans chaque support.

1. Le terme anglais *reach* est souvent utilisé par les professionnels en France au lieu de couverture.
2. On considère que l'audience est stable d'un numéro à l'autre.

Magazine A	
1 insertion semaine 1	GRP = 25
+ 1 insertion semaine 2	GRP total = 50
+ 1 insertion semaine 3	GRP total = 75
+ 1 insertion semaine 4	GRP total = 100, etc.

On étudie l'audience d'un support B de type *Modes & Travaux* et on découvre qu'une insertion dans cette revue donne un taux de pénétration de 100 % (GRP = 100).
Ainsi, pour atteindre un GRP de 100 pour cette campagne, il faut prévoir en moyenne 4 insertions dans le magazine A, et une insertion dans le magazine B.

Le total GRP est le produit de la couverture (à une ODV et plus) par la répétition moyenne.

Bien qu'il soit très largement utilisé, le GRP n'est qu'un indicateur grossier de la pression publicitaire. En effet, un même GRP peut être obtenu à partir de stratégies très différentes de couverture et de répétition.

Exemple

Total GRP = 500
500 = 100 (couverture) x 5 (répétition) ou 50 (couverture) x 10 (répétition) ou 25 x 20, etc.

On évitera d'additionner ou de comparer entre eux des GRP provenant de médias différents (presse, télévision, affichage, radio, etc.), ou de formats d'annonces différents (une double page couleur et un quart de page noir et blanc, ou un spot télé de 8 secondes et un spot de 30 secondes), qui n'ont évidemment pas le même impact.

Notre conseil

Lorsqu'on a une évaluation GRP, il faut demander à l'agence la valeur des termes (couverture et répétition) qui produisent le total GRP.

5° CPM utile et C/GRP

Le coût des différents supports éligibles à un plan est un critère d'évaluation majeur. On compare les supports sur le coût des ODV utiles en calculant le coût pour mille ODV utiles que l'on appelle CPM utile.

Exemple

On envisage une insertion, format pleine page, dans un magazine dont l'audience totale est de 820 000 lecteurs et l'audience utile de 240 000 lecteurs. Le coût d'insertion est de 12 500 €.
Le coût pour mille est : CPM = 12 500/820 000 × 1 000 = 15,20 €
Le CPM utile est égal à : 12 500/240 000 × 1 000 = 52 €

Le C/GRP est le coût pour 1 point de GRP.

Exemple

Le tarif d'un spot de 30 secondes (c'est le format de base que l'on retient pour calculer un coût GRP) est de 6 200 € pour un écran donné.
– Le GRP sur une cible de 25 à 49 ans est de 7,2
– C/GRP = 6 200/7,2 = 861 €

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

6° Les informations qualitatives sur les supports

Les indicateurs quantitatifs des performances d'un plan de supports (taux de couverture, taux de répétition, GRP, CPM utiles) sont complétés par des données qualitatives comme :

- Le contexte rédactionnel du support étudié. Il doit être cohérent avec la marque, ses produits et leur positionnement.
- L'image du support auprès du public et des distributeurs.
- Le contexte publicitaire : encombrement publicitaire du support, présence ou non de publicités concurrentes.
- Les caractéristiques techniques : la qualité du papier et de l'impression pour un support écrit, le confort d'écoute pour une radio, l'entretien des supports d'affichage, l'existence de services proposés par le support (encarts, réceptions d'appels, etc.).

7° La proposition de plusieurs plans de supports et le choix d'un plan

Les annonceurs expérimentés auront construit un brief média avec des indications précises sur le budget disponible, la cible publicitaire, les objectifs de couverture et de répétition, la stratégie de création, les actions hors-médias envisagées, etc. Les autres annonceurs auront laissé à leur agence le soin de le rédiger.

À partir de ce brief, de l'expérience qu'il a du marché visé et de sa connaissance des audiences des différents supports possibles, le média-planneur établit une première liste de supports éligibles.

Pour construire et évaluer une combinaison de supports, le média-planneur « note » chacun des supports envisagés sur trois échelles.

- **L'échelle de puissance**

C'est l'ordre dans lequel se classent les supports du point de vue de leur audience utile, et donc de leur taux de couverture de la cible visée.

- **L'échelle d'économie**

On classe les supports du moins coûteux au plus coûteux, par mille ODV ou ODE utiles.

- **L'échelle d'affinité**

Elle mesure la proximité entre l'audience de chaque support et la cible publicitaire. L'affinité est maximum si l'audience du support coïncide exactement avec la cible, c'est-à-dire si toute son audience est utile.

Le média-planneur sélectionne les supports pour atteindre, au meilleur coût, les objectifs de couverture et de répétition. Par exemple, pour augmenter le taux de couverture de la cible, il acceptera de prendre des supports moins économiques mais plus puissants.

Les combinaisons de supports établies « à la main » par le média-planneur sont ensuite affinées en utilisant des logiciels spécialisés. Ils permettent d'évaluer de très nombreuses combinaisons de supports avec des hypothèses différentes sur le nombre d'insertions par support et sur le rythme des insertions.

5 Les nouvelles techniques du mediaplanning en ligne

L'extension quasi infinie de l'inventaire (espaces publicitaires disponibles en ligne), l'automatisation rendue possible par une chaîne entièrement numérique (inventaire, achat d'espace, insertion des bannières ou des liens), les prodigieuses capacités de traitement informatique, ont amené et permis le développement de nouvelles procédures d'achat et de vente de l'espace publicitaire en ligne, procédures mises en œuvre par des organisations et des systèmes spécialisés comme les *ad exchanges*, DSP, SSP, etc., décrits ci-dessous.

Contrairement au médiaplanning et à l'achat d'espace dans les médias classiques qui reposent beaucoup sur l'expertise personnelle des média-planneurs et sur leur connaissance des supports de leur marché national, le médiaplanning en ligne est très largement automatisé et fonctionne indépendamment des frontières économiques ou culturelles. Il s'est globalisé, ce qui entraîne la présence d'acteurs à vocation mondiale mais d'origine essentiellement américaine. Enfin, les intermédiaires entre les annonceurs et les supports qui vendent leur espace sont plutôt bien dissociés dans les médias classiques alors qu'ils se confondent souvent dans la publicité digitale. Les acteurs les plus importants comme Google sont présents à tous les maillons de la chaîne. Ainsi, Google vend des liens et de l'espace pour le *display* (régie publicitaire Google Display Network), propose un *ad exchange* avec sa filiale DoubleClick et fournit les outils d'analyse des performances (Google Analytics).

Les acteurs et les techniques de l'achat et de la vente du *display* diffèrent de ceux du *search* et ils sont traités successivement.

a. Les techniques et les acteurs de la publicité *display*[1]

Sur les médias traditionnels, l'offre d'espaces publicitaires est limitée. Sur Internet, l'offre d'espaces publicitaires est proportionnelle au nombre de pages vues, qui augmente régulièrement. L'accroissement continu de cet inventaire, associé à une forte augmentation du nombre de sites Internet éditeurs, a conduit les acteurs du marché à construire des outils permettant de fluidifier l'achat et la vente d'espace. Aujourd'hui, un peu comme sur les marchés financiers, on distingue deux types de marché pour l'achat et la vente de *display* : un marché « traditionnel » (ou de gré à gré) et un marché automatisé.

Sur le marché de gré à gré, la transaction est conclue directement entre un acheteur et un vendeur. À l'inverse, sur le marché automatisé, les transactions sont effectuées sur des places de marché : les *ad exchanges*. Ces places de marché, véritables bourses de la publicité *display*, centralisent les ordres d'achat et de vente, afin d'aboutir à un prix d'équilibre.

La frontière entre le marché « traditionnel » de gré à gré et le marché automatisé est de plus en plus poreuse.

1. Le texte qui suit est une synthèse de ce qui est publié dans *Publicitor*, 8e édition, A.de Baynast et J. Lendrevie, Dunod 2014. On s'y réfèrera pour une étude approfondie.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

1° Le marché de gré à gré du *display*

Sur ce marché de gré à gré, les acheteurs ont la possibilité d'acheter directement des espaces publicitaires aux régies des éditeurs ou aux éditeurs eux-mêmes. On distingue deux types de régies : les régies « premium » et les *ad networks*.

• Les régies « premium »

Les régies premium sont principalement des régies de sites Internet médias tels que Le Monde, Le Figaro, de moteurs de recherche tels que Yahoo!, Orange, ou de sites Internet à forte audience tels qu'Amazon. Elles commercialisent un inventaire dit premium. On utilise ce qualificatif pour désigner les espaces publicitaires portés par les contenus de qualité, c'est-à-dire les contenus dont l'audience est très importante ou très qualifiée, qui sont souvent adossés à une marque forte. Par exemple, il s'agit de la page d'accueil du portail Orange (audience très importante), ou de la page d'accueil du Moniteur (audience très qualifiée dans le secteur du BTP).

Ces régies sont de taille très variable. Elles peuvent vendre l'inventaire d'un unique site Internet ou d'une multitude de sites. Par exemple, 3wrégie commercialise l'inventaire de 12 sites leaders du e-commerce français.

• Les *ad networks*[1]

La principale spécificité d'un *ad network* en ligne est liée à l'utilisation d'un *ad server* ou « serveur publicitaire ». Il s'agit d'un logiciel qui permet notamment de programmer l'affichage dynamique de contenus publicitaires aux emplacements prévus sur les sites Internet des vendeurs, et de piloter ces campagnes (nombre d'impressions, etc.).

Ces régies commercialisent l'espace publicitaire premium invendu et l'espace non premium. Ces espaces sont généralement vendus sous la forme de packs thématiques comme par exemple, le pack « automobile » qui regroupe les espaces invendus de sites Internet en rapport avec l'automobile.

Les prix pratiqués par ces régies sont plus attractifs que ceux pratiqués par les régies premium, mais la qualité des espaces vendus est moindre.

Sur les *ad networks*, les informations mises à disposition des acheteurs sont souvent limitées. Ces derniers sélectionnent un pack, sans nécessairement connaître la liste des sites Internet qui le composent. Les résultats des campagnes fournis par les *ad networks* aux annonceurs sont peu détaillés : l'acheteur connaît le nombre d'impressions[2] total des bannières mais n'a pas accès au nombre d'impressions site par site. Il connaît le taux de clic moyen sur l'ensemble de ses bannières, mais n'a pas accès au détail site par site. En effet, en contrepartie de tarifs inférieurs, les *ad networks* ne souhaitent pas que l'acheteur puisse identifier le site ou les quelques sites Internet pour lesquels les campagnes sont performantes. Ceci s'explique notamment par la qualité inégale des emplacements d'un pack. Il n'est pas rare qu'un seul site Internet génère la majorité de clics d'une campagne ! De plus, pour ne pas dévaloriser leur

1. Les Anglo-saxons utilisent le terme *ad network* pour désigner toutes formes de régies publicitaires (TV, Radio, Presse, Internet, …). En ce qui nous concerne, nous visons ici uniquement les régies en ligne.
2. Une impression ou Page vue Avec Publicité (PAP) est l'équivalent de l'ODV définie plus haut pour les supports *offline*.

inventaire, la plupart des éditeurs ne souhaitent pas montrer qu'ils « bradent » leurs invendus.

Toutefois, sur certains *ad networks*, tels que le Google Display Network (GDN), l'acheteur accède à davantage d'informations et peut définir des listes de sites Internet sur lesquels il souhaite diffuser ses annonces publicitaires.

• Les plateformes d'affiliation

L'affiliation est une technique qui permet à des sites Internet « affiliés » de diffuser les messages publicitaires des annonceurs. Les affiliés sont rémunérés à la performance, en fonction du nombre de *leads* ou du nombre de ventes réalisées.

La mise en relation entre les affiliés et les annonceurs est opérée par des plateformes d'affiliation. Sur ces plateformes, les annonceurs créent des programmes d'affiliation au sein desquels ils décrivent les campagnes, le mode de rémunération (CPC, CPL, CPA) et mettent à disposition des éditeurs des kits de communication (bannières, annonces textes, liens, etc.). Les éditeurs qui souhaitent monnayer leur audience consultent les programmes d'affiliation enregistrés sur ces plateformes, et peuvent en choisir un ou plusieurs. En France, parmi les plateformes d'affiliation les plus connues, on trouve TradeDoubler, Zanox, Public Idées.

Pour un annonceur, le principal avantage de l'affiliation est lié au fait que les coûts sont proportionnels aux résultats de la campagne. Ils sont calculés en fonction du chiffre d'affaires ou du nombre de prospects recrutés selon le mode de rémunération retenu. Par exemple, il est d'usage que l'annonceur reverse entre 8 % et 12 % du chiffre d'affaires généré par la campagne.

2° Le marché automatisé du *display*

Au sein du marché automatisé, acheteurs et vendeurs placent des ordres d'achat et de vente sur des places de marché, les *ad exchanges*, par l'intermédiaire d'outils tels que les *demand side platforms* (DSP) côté acheteur et les *supply side platforms* (SSP) côté vendeur. Tous les ordres qui concernent un espace publicitaire donné sont recensés au sein des *ad exchanges*, véritables bourses de la publicité *display*, ce qui permet de trouver le prix d'équilibre entre l'offre et la demande.

Parmi les *ad exchanges* les plus connus, on peut citer Right Media, qui appartient à Yahoo!, et La Place Media (créé par d'importants éditeurs dont Lagardère, le groupe de presse Amaury, TF1…). Google propose lui aussi son *ad exchange*, Double Click, qui complète l'offre de son *ad network* cité plus haut, le Google Display Network.

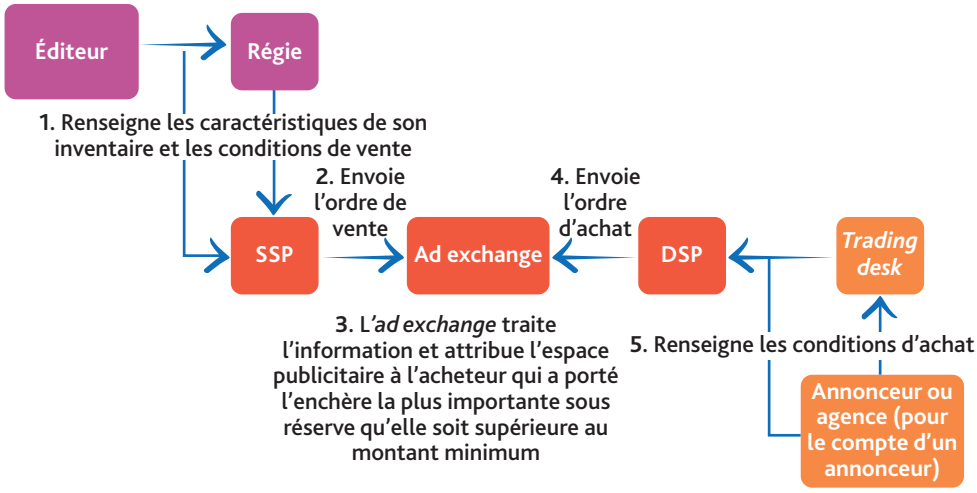
• Côté vendeurs

Une *supply side platform* (SSP) est une plateforme technique qui permet aux vendeurs (éditeurs et régies) d'automatiser la vente de leurs espaces publicitaires sur les *ad exchanges*.

Les SSP les plus connues sont AppNexus et Rubicon Project.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Figure 9.6 Mécanique d'achat d'espace publicitaire au sein des *ad exchanges*



© Digital Value, reproduction interdite sans autorisation des auteurs.

• Côté acheteurs

Une *Demand Side Platform* (DSP) est une plateforme technique qui permet aux acheteurs (annonceurs, agences et *trading desks*) de centraliser le pilotage de leurs campagnes au sein d'une même interface, connectée à plusieurs *ad exchanges*.

Double Click Bid Manager (Invite media), et Mediamath sont deux exemples de DSP.

Le *trading desk* est une agence spécialisée dans la programmation des campagnes sur les DSP. Il ne s'agit ni plus ni moins d'une équipe composée de personnes capables de paramétrer les campagnes.

Les *trading desk* sont souvent des filiales des agences média comme Amnet, filiale d'Aegis, ou Audience on Demand, filiale de Vivaki.

Les acheteurs renseignent eux-mêmes (ou par l'intermédiaire d'un *trading desk*) les informations suivantes au sein d'une DSP :

- les sites Internet sur lesquels ils souhaitent diffuser leurs bannières ;
- l'audience visée (profil sociodémographique, centres d'intérêt et intentions d'achat) ;
- un prix maximum d'achat.

FOCUS

Le rôle des *trading desks*

Les *trading desks* disposent des compétences techniques que la plupart des annonceurs ne maîtrisent pas, pour mettre en œuvre les campagnes sur les DSP.

Par ailleurs, ils agrègent les budgets de plusieurs annonceurs, ce qui permet aux annonceurs qui ne peuvent pas internaliser cette fonction d'accéder à ce marché. Les opérateurs de DSP demandent souvent à leurs clients d'investir des montants minimum mensuels de plusieurs dizaines de milliers d'euros, et prélèvent des commissions assez élevées sur les transactions réalisées.

Certains annonceurs comme Procter et Gamble, Netflix, Air France, Mondelèz, ou Kelloggs créent leur propre *trading desk* afin de s'affranchir de ces intermédiaires.

• Le RTB et le rôle des *ad exchanges*[1]

Le *Real Time Bidding* (enchères en temps réel), appelé « RTB », est une technologie utilisée dans la publicité en ligne qui consiste à déterminer le prix d'une impression publicitaire selon la loi de l'offre et de la demande, en fonction de ses caractéristiques, comme la taille de la bannière, le contexte de la page ou encore l'endroit et moment auquel elle est visualisée, et à l'allouer à un annonceur le tout en temps réel :

- un internaute appelle une page d'un site Internet qui utilise le RTB ;
- le *tag* contenu dans la page appelle à son tour un serveur publicitaire ou *ad server* ;
- ce serveur qui est en lien avec des annonceurs, des *ad networks* ou des *ad exchanges* transmet les informations relatives à l'internaute et à la page consultée ;
- ces *ad networks* ou *ad exchanges* traitent les informations reçues, identifient l'annonceur qui offre le meilleur prix et lui attribuent l'impression publicitaire en quelques millisecondes ;
- la publicité remportant l'enchère est alors affichée sur la page.

• Les autres acteurs

- *Les Data Management Platform* (DMP). Il s'agit de plateformes techniques qui permettent d'agréger des données issues d'Internet et des données issues des outils CRM (voir chapitre 10). Ces plateformes permettent notamment aux annonceurs de réaliser des campagnes plus ciblées et plus performantes. En effet, elles peuvent être directement connectées aux DSP. Parmi les principales DMP du marché, on peut citer eXelate et Lotame.
- *Les fournisseurs de données tiers*. Les fournisseurs de données tiers obtiennent leurs données en analysant les comportements de navigation des internautes. Par exemple, si ces fournisseurs de données détectent qu'un internaute consulte aufeminin.fr, elle.fr et allobebe.fr, il est probable que cet internaute appartient au segment des femmes de 25 à 40 ans, intentionnistes d'achat de matériel pour bébé. Les fournisseurs de données pourront ainsi revendre cette information aux éditeurs et aux annonceurs. Parmi les fournisseurs de données les plus connus, on trouve Experian, Acxiom ou Dataline.

1. Dans le jargon professionnel, on dit souvent « achat programmatique ».

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

- *Les retargeters (publicité reciblée)*. Ces acteurs proposent aux annonceurs de diffuser des bannières personnalisées aux internautes qui ont déjà consulté leur site internet. Ils identifient ces internautes, conçoivent des bannières personnalisées et achètent des espaces publicitaires sur les *ad exchanges*, les *ad networks*, et parfois même auprès des régies, pour pouvoir les diffuser. Ils font payer (très cher) aux annonceurs, le plus souvent au CPC, cette capacité de ciblage, alors qu'ils achètent l'inventaire au CPM à des prix très faibles. Criteo et Buysight (AOL) font partie des principaux *retargeters* du marché.
- *Les fournisseurs de solution de web-analyse*. Ces acteurs proposent aux éditeurs et aux annonceurs des outils permettant de mesurer les performances de leurs sites Internet et de leurs campagnes. Parmi les fournisseurs de solutions de webanalytics, on peut citer Google Analytics de Google, Omniture d'Adobe, Nielsen, ou Comscore.

FOCUS

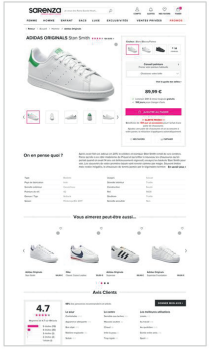
La publicité reciblée suit les internautes à la trace (le principe du retargeting)

Un internaute se rend sur un site marchand et consulte la page d'un produit, par exemple un sac à main ; il ne finalise pas l'achat. Grâce à des cookies installés sur son ordinateur, on le retrouve plus tard sur d'autres sites où on affiche une bannière comprenant l'offre « sac à main » à laquelle il s'était intéressé.

La publicité n'est plus ciblée sur le profil des individus (âge, revenu, etc.) ; ni sur un centre d'intérêt général (on consulte un magazine ou un site spécialisé dans la mode). Elle cible des personnes dont le comportement (visite d'une page produit dans un site d'e-commerce) démontre qu'il a manifesté un intérêt récent pour ce produit ou cette marque.

Exemple

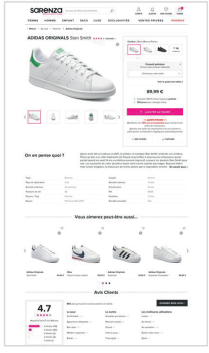
1. L'internaute consulte une page présentant les baskets Stan Smith sur le site de Sarenza mais ne les commande pas



2. L'internaute consulte d'autres sites Internet. Des bannières présentant cette paire de baskets sont diffusées



3. En cliquant sur une de ces bannières, l'internaute est redirigé vers le site de Sarenza



Le *retargeting* est une méthode de ciblage comportemental, parmi toutes celles qui sont étudiées dans ce chapitre, qui change radicalement la façon de définir les cibles de communication et de les atteindre.

b. Les techniques et les acteurs du *search*

1° Il faut privilégier le référencement naturel

On a vu que l'ordre d'affichage des résultats d'une requête dans un moteur est déterminant puisque les premières positions *trustent* les clics. Le rang d'apparition parmi les résultats de recherche dépend de la qualité de ce que l'on nomme abusivement le « référencement naturel », qui n'a en réalité pas grand-chose de naturel car il tient pour une grande part au respect scrupuleux des recommandations techniques des moteurs de recherche (langages de programmation, renseignement des balises, organisation du site favorisant l'indexation des pages…). Il faut adopter les meilleures pratiques en termes de rédaction des contenus éditoriaux (nom des rubriques, présence des mots clés…) et mettre en œuvre les techniques qui permettent d'accroître la popularité des sites (nombre et qualité des liens pointant vers ceux-ci…).

Lorsque le référencement naturel d'un site est médiocre, il est possible d'acheter des annonces payantes, afin d'apparaître en haut de la page de résultats. Ce sont les « liens sponsorisés » ou « liens commerciaux ». Comme ils peuvent être fort onéreux, ils doivent être utilisés *en complément*, et non en substitution d'un programme d'optimisation du référencement naturel. Il est donc intéressant d'y avoir recours, à condition de maîtriser son coût d'acquisition et surtout d'éviter d'acheter à Google la clientèle captive, c'est-à-dire celle qui recherche déjà votre marque ou votre enseigne.

FOCUS

Quelques situations dans lesquelles il peut être utile d'acheter des liens sponsorisés

- On achète des liens pour accroître la visibilité des offres lors des temps forts commerciaux (périodes de soldes, fêtes de fin d'années…) et lorsqu'on fait d'importantes campagnes de publicité dans les médias traditionnels.
- On achète des liens, de manière ponctuelle, pour lisser l'activité lors des périodes creuses. Par exemple, Alain Ducasse achète des liens sponsorisés, mais uniquement pour certains de ses restaurants, aux jours et horaires où le flux des clients qui se présentent sur place est moins important !
- On achète des liens, de manière défensive, pour ne pas laisser le champ libre à un concurrent frontal, lorsque celui-ci réalise une campagne de liens sponsorisés.
- On achète des liens lorsqu'il est important de choisir le message que l'on souhaite afficher. En SEA[1], le message publicitaire affiché peut être défini par l'annonceur et modifié en quelques clics.
- On achète des liens sponsorisés en attendant de pouvoir améliorer son référencement naturel.

2° Optimiser les campagnes d'achat de mots clés sur Google

Voici quelques exemples d'actions qui peuvent être mises en œuvre :

- *Mettre à jour régulièrement les listes de mots clés achetés* afin notamment d'éliminer les mots clés non pertinents. On veillera à exclure les mots clés trop génériques, qui sont souvent à l'origine d'un trafic non qualifié. Par exemple, le groupe Alain Ducasse, qui réalise des campagnes d'achat de mots clés

1. SEA (*Search Engine Advertising*) : référencement payant.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

sur Google pour augmenter les réservations dans ses restaurants, a éliminé les mots clés « restaurant » et « restaurant paris ». Ces mots clés sont très recherchés (respectivement 368 000 et 40 500 requêtes mensuelles) mais le trafic généré est peu qualifié. La requête « restaurant » ne reflète pas la recherche d'un établissement gastronomique haut de gamme. Le groupe Alain Ducasse aura davantage de succès en achetant la requête « restaurant étoilé à Paris ».

- *Ne pas s'arrêter au nombre de clics ou de visites* mais préciser qui sont les visiteurs utiles. On affinera les critères de ciblage pour éliminer les zones géographiques ou les segments d'audience sur lesquels les performances sont mauvaises. Par exemple, dans le cadre de ses campagnes d'achat de mots clés, le groupe Alain Ducasse a éliminé les zones géographiques trop éloignées de ses restaurants, ainsi que les internautes de moins de 25 ans, peu susceptibles d'être intéressés par l'offre.
- *Optimiser au fil de l'eau le texte des annonces* afin d'en améliorer les performances (taux de clic, et taux de conversion du visiteur en client). Bien souvent, les annonceurs négligent la qualité de leurs annonces *search*, alors que celles-ci doivent être travaillées avec autant de soin que les autres formats.
- *Optimiser en continu la page d'atterrissage*[1] en utilisant notamment la technique de l'*AB testing* (évaluation simultanée des performances de deux versions différentes d'une même page).

En conclusion, les méthodes et techniques du mediaplanning en ligne et de l'achat d'espace sont très innovantes et elles continuent de se perfectionner rapidement. Toutefois, elles posent néanmoins quelques problèmes. Les annonceurs peuvent avoir le sentiment de perdre la main. Souvent pour le *display*, ils ne savent pas ce qu'ils achètent, ce qui n'est pas conforme à la loi Sapin qui s'applique rigoureusement à l'achat d'espace des médias traditionnels mais pas (encore ?) dans l'achat de l'espace en ligne.

Il y a un manque de transparence évident dans les transactions de l'espace en ligne. Les acheteurs sont souvent dépassés par la complexité technique et doivent savoir traiter un nombre important de données, ce qui n'est pas à la portée de tous les annonceurs. Les sites éditeurs qui vivent souvent de la publicité, sont sous la coupe des intermédiaires qui organisent les « règles » du jeu et les modifient à leur guise. Verra-t-on se développer des instances de régulation ? Qui en prendra l'initiative ? Logiquement, ce devrait être les gros annonceurs américains, mais ils sont encore très investis dans les médias traditionnels.

1. La page d'atterrissage ou « landing page » est la page par laquelle un internaute entre dans un site. Ce n'est pas toujours la page d'accueil du site.

MINI CAS

La galaxie Google dans la publicité en ligne

Chiffre d'affaires 2016 : 90 milliards $.

Bénéfice 2016 : 19,5 milliards $ (+23 % *vs* 2015).

Part de marché en 2016 : 31 % des dépenses mondiales de publicité en ligne ; et 55 % pour le *search*.

Premier moteur de recherche mondial : Google est numéro 1 des requêtes dans tous les pays sauf la Chine.

Premier site Internet en France en audience : plus de 40 millions de visiteurs uniques par mois.

Search : plus de 90 % de part de marché de la publicité en ligne pour le *search* en France avec AdWords et AdSense (réseau de sites éditeurs partenaires de Google).[1]

Display : affichage de publicités sur les sites du réseau AdSense. Excellente position sur le marché de la vidéo publicitaire en ligne avec YouTube. YouTube propose plusieurs formats publicitaires :

- des bannières qui apparaissent dans la partie inférieure d'une vidéo ;
- des vidéos de 15 secondes en début (*pre-roll*), en milieu (*mid-roll*) ou en fin (*post-roll*) d'une vidéo visionnée par l'internaute ;
- ou encore des vidéos sponsorisées qui apparaissent dans la page de résultat de recherche ou dans la colonne de suggestion.

Achat, vente d'espace en ligne et diffusion des campagnes : DoubleClick est présent dans 75 pays.

Comparateurs de prix sectoriels : Google Flights, Google Hotel Finder, Google Shopping, Google Books.

Mobiles, cartographie et géolocalisation. Ces trois techniques sont liées pour le marché prometteur de la publicité sur mobile : Android système d'exploitation pour mobiles ; Google Maps et Google Street View, rachat de la start-up israélienne Waze (GPS, géolocalisation des points de vente à proximité du mobile et « web-to-store » c'est-à dire aide à la conduite jusqu'au magasin) ; AdMob, plateforme de commercialisation de publicités sur mobile.

Réseaux sociaux : accord de coopération avec Facebook en octobre 2013 qui permettra notamment aux annonceurs clients de Double Click d'acheter des publicités reciblées sur le réseau social.

1. **Source** : Les Echos, janvier 2017.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

FOCUS

Avril 2017 : le boycott de YouTube par les annonceurs

En avril 2017, une enquête du *Times* au Royaume-Uni a révélé que des publicités diffusées sur YouTube avaient été accolées à des contenus haineux ou extrémistes. Très vite, la filiale britannique d'Havas a décidé de retirer ses publicités sur YouTube et Google Display, suivie par d'importants annonceurs comme l'Oréal, Lloyd et Royal Bank of Scotland, Mark & Spencer, les banques RBS et HSBC, ou encore McDonald's.

L'enjeu financier étant de taille (ce serait près de 755 millions de dollars de recettes publicitaires en moins pour Google en 2017 selon le cabinet Nomura Instinet !), Google a rapidement réagi en annonçant une amélioration de son outil de diffusion des campagnes : les annonceurs disposent désormais de plus de moyens pour contrôler la diffusion de leurs publicités et éviter qu'elles soient associées à des contenus indésirables.

6 La mesure de l'efficacité de la publicité

Un industriel américain, John Wanamaker, disait il y a plus d'un siècle : « Je sais que la moitié de l'argent que je dépense en publicité est gaspillée mais je ne sais pas quelle est cette moitié ». Aujourd'hui, bon nombre d'annonceurs reprennent cette formule à leur compte alors que c'est devenu une contre vérité. On a fait des progrès sensibles dans ce domaine et l'efficacité de la publicité en ligne se mesure mieux que dans les médias traditionnels même si c'est loin d'être parfait.

a. La mesure de l'efficacité de la publicité dans les médias classiques

La mesure de l'efficacité de la publicité peut se faire à trois niveaux selon qu'on s'interroge sur le fonctionnement de la publicité, sur l'effet sur la marque ou sur l'effet sur les ventes[1].

- Les mesures centrées sur le fonctionnement de la publicité : post-tests et bilans de campagne.
- Les mesures centrées sur l'effet de la publicité sur la notoriété et l'image de la marque : les baromètres et le *tracking*[2] permettent un suivi « permanent » de la position de la marque.
- Les mesures centrées sur les ventes : ventes avant/après campagne, modèles économétriques, marchés tests.

Ces trois niveaux sont complémentaires. Le mieux serait évidemment de mettre en œuvre tous ces outils. C'est ce que font de grands annonceurs. Les autres se contentent souvent du premier niveau. Ils financent des post-tests et se focalisent sur l'évolution des ventes avant/après la campagne mais sans être généralement en mesure d'identifier clairement ce qui est attribuable à la seule publicité et ce qui est

1. Cette section reprend de nombreux points développés dans : A. de Baynast, J. Lendrevie, *Publicitor*, 8e édition, Dunod, 2014, dans le chapitre consacré à la mesure de l'efficacité de la publicité. On s'y reportera pour une analyse plus complète du sujet.
2. *Tracking* signifie ici « études régulières et systématiques ». Cela n'a donc rien à voir avec le *tracking IP* qui suit la navigation des internautes et leurs comportements d'achat sur Internet.

dû à de nombreux autres facteurs comme les actions de la concurrence, la distribution ou des facteurs environnementaux.

1° Les mesures de l'efficacité de la publicité centrées sur le fonctionnement de la publicité : post-tests et bilans de campagnes

Les post-tests sont des études qui mesurent l'impact de la publicité et qui doivent être réalisées dans la semaine qui suit la fin d'une vague publicitaire[1].

Des cabinets comme Ipsos ou Sofres proposent des enquêtes faites pour plusieurs marques en simultané. Avantage : le coût est réduit. Inconvénients : on travaille généralement sur un échantillon national représentatif de la population de 15 à 60 ans : 5 à 600 personnes pour un post-test sur la TV, 250 à 300 personnes pour des campagnes sur un média autre que la TV (presse, affichage et radio). Ces échantillons ne sont donc pas spécifiques à la cible de chaque marque dont on étudie l'efficacité de la publicité. La taille et la nature de l'échantillon font qu'on ne peut pas toujours analyser les données du post-test par segments du marché de la marque.

Les scores d'efficacité mesurés en *post-testing* sont les scores d'impact, d'une part, et les scores d'agrément et d'incitation à l'achat, d'autre part.

• Les scores d'impact (souvenir)

Ils mesurent la trace mémorielle de la campagne et son attribution à la marque. Ils peuvent avoir une formulation différente selon le média utilisé dans la campagne.

Par exemple, pour la TV, on mesure :

- *Le score brut* : pourcentage d'interviewés déclarant avoir vu de la publicité pour la catégorie de la marque et avoir vu une publicité de la marque étudiée ; le score brut résulte des réponses à deux questions (exemple : « avez-vous vu, au cours du dernier mois, de la publicité pour des marques d'automobiles ? Si oui, pour quelles marques ? »).
- *Le score spécifique* : pourcentage d'interviewés capables de restituer au moins un élément spécifique du message ne pouvant être associé qu'à cette publicité (par exemple, si on post-teste une campagne du Cetelem mettant en scène Michelle Laroque, ceux qui se souviennent spontanément d'elle, sont comptés dans le score prouvé, pas ceux qui disent avoir vu le petit bonhomme vert Crédito qui accompagne la plupart des publicités de Cetelem[2]).
- *Le score incorrect* : pourcentage d'interviewés restituant des éléments n'appartenant pas au film testé.
- *Le score de reconnaissance* : on expose l'échantillon au spot étudié. C'est le pourcentage de ceux qui déclarent reconnaître cette publicité.

Pour la presse, l'affichage et la radio, on montre la publicité « caviardée ». On masque la marque et ce qui l'identifie comme un logo ou un symbole visuel. On « bipe » la marque dans les messages radio. On peut alors mesurer le score d'attribution (part des interviewés attribuant la publicité à la marque masquée) et le score

1. Vague : période d'une campagne de publicité. Par exemple, une campagne peut se faire en deux temps : une vague de trois semaines au début de l'automne et une vague de deux semaines au printemps.
2. Certains instituts appellent score prouvé le score spécifique.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

de confusion (part des interviewés attribuant la publicité à une marque autre que la marque masquée).

- **Les scores d'agrément et d'incitation à l'achat**

- *Le score d'agrément* : les interviewés ont-ils aimé (beaucoup, assez) la campagne ?
- *Le score dit de désagrément* : part de ceux qui répondent qu'ils ont « peu aimé », ou « pas du tout aimé ».
- *Le score d'incitation à l'achat* : la publicité vous donne-t-elle envie d'acheter le produit ?

On doit interpréter ce dernier score avec prudence car il y a souvent loin de la parole aux actes.

- **Les écarts sur normes**

Les cabinets spécialisés réalisent de nombreux post-tests. Ils constituent des banques de données et définissent des normes (ou standards) qui sont des moyennes pour chaque score et pour une catégorie de produits donnée. On compare chaque score obtenu par une publicité à la « norme » du score. Cette analyse doit être nuancée, ce qui n'est pas toujours le cas car les annonceurs ont tendance à surestimer « l'autorité » des normes.

- **Les bilans de campagne**

Les bilans de campagne sont des études *ad hoc* réalisées pour étudier la publicité d'une marque.

L'échantillon est représentatif de la cible de la marque. Le coût des bilans de campagnes est donc plus élevé que celui des post-tests syndiqués.

On évalue le travail de la publicité sur la notoriété et l'image de la marque. On étudie plus en profondeur le fonctionnement de la publicité au lieu de se limiter au seul souvenir de la publicité. Au-delà de l'impact de la création, on fait par exemple, un bilan médias reconstituant les performances réelles de l'espace qui a été acheté et les comparant aux performances anticipées avant la campagne.

Les post-tests s'étant progressivement enrichis, la distinction entre post-test et bilan de campagne a tendance à s'amenuiser.

2° Les mesures de l'efficacité de la publicité centrées sur la notoriété et l'image de la marque

Les baromètres sont des photographies prises à intervalles réguliers, auprès de la même population et avec le même questionnaire, dont l'objectif est de suivre dans le temps la situation de la marque et de ses principaux concurrents, sur les items notoriété et image.

On appelle *tracking* des études en continu, ou presque. On fait par exemple des interviews chaque semaine. Le *tracking* est une méthode coûteuse que peuvent s'offrir quelques grands annonceurs, d'autant plus coûteux que réunir autant de données n'a de sens que si on se donne la peine et les moyens de les comparer aux résultats de la concurrence et de dégager les variables explicatives (publicité et autres facteurs) de l'évolution de la notoriété et de l'image de la marque.

3° Les mesures de l'efficacité centrées sur les ventes

• L'analyse des ventes avant/après campagne

C'est un indicateur apparemment simple, en réalité complexe à déchiffrer. Simple s'il est démontré que pendant la campagne, il n'y a pas eu d'effet majeur de facteurs autres que la publicité : promotion de la marque ou des concurrents, évolution de la diffusion du produit (DN/DV), événement climatique, social, politique perturbant le marché, etc. Plus complexe sinon. On se lancera alors dans une analyse multivariée qui consiste à quantifier la contribution de chaque facteur.

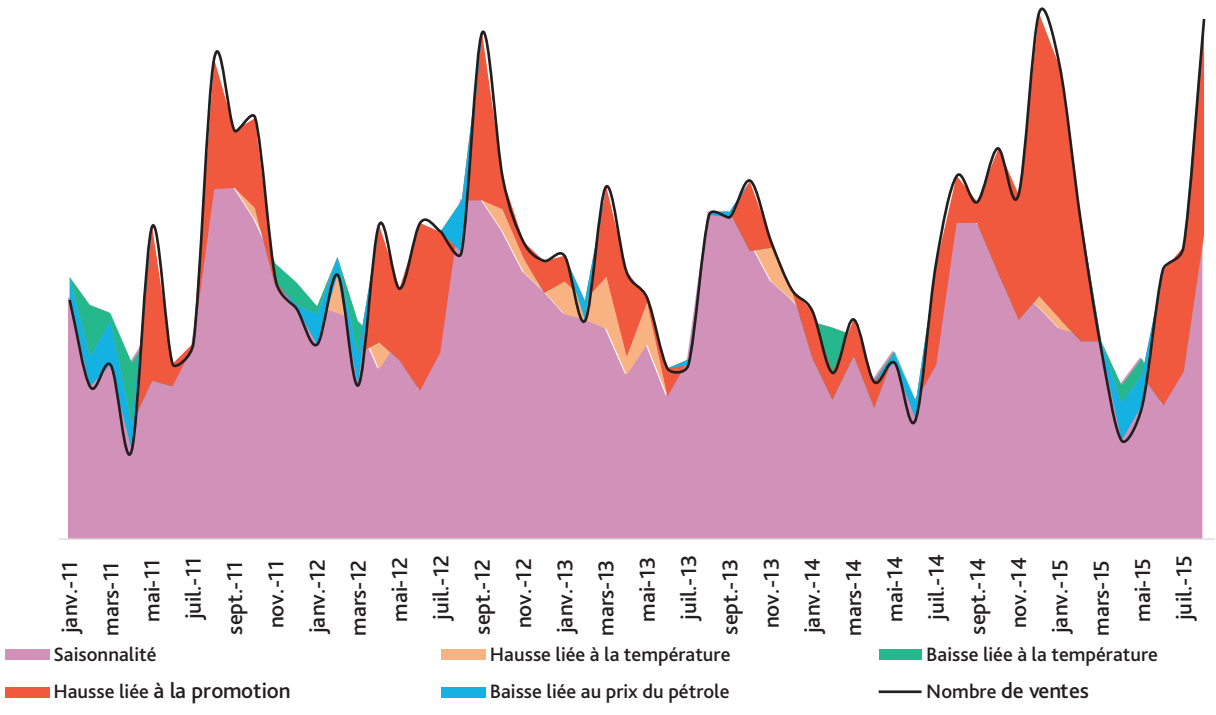
Exemple

Les ventes de fioul domestique varient en fonction de plusieurs facteurs : le prix du pétrole, le climat, la saisonnalité. Une analyse multivariée a été réalisée afin de quantifier précisément l'impact du prix du pétrole et de la température sur les ventes en ligne de fioul domestique. Il apparaît que :

- La température est en moyenne responsable d'une variation de 13 % sur le nombre de ventes *online*.
- Le prix du pétrole est en moyenne responsable d'une variation de 35 % sur le nombre de ventes *online*.

Figure 9.7 Exemple de ventes de fioul

Ventes en ligne de fioul (base 100 : janvier 2015)



Source : Digital Value.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

• La source unique (marchés tests)

On a présenté dans le chapitre 4 la méthode dite de la source unique ou *single source*. Ce sont des panels de consommateurs et de distributeurs qui permettent d'organiser des marchés tests locaux et de mesurer l'effet des différentes variables marketing, dont la publicité. On peut dans ces zones tests diffuser des publicités à la télévision et mesurer leur effet sur les ventes dans les magasins de la zone. Cette méthode est intéressante mais coûteuse et utilisée seulement par quelques gros annonceurs vendant des produits de grande consommation.

b. La mesure de l'efficacité de la publicité en ligne

Sur Internet, on peut observer en temps réel les comportements des internautes (par exemple, les clics) mais pas ce qu'ils pensent (par exemple, l'évolution de l'image d'une marque dans leur esprit). En conséquence, la mesure de l'efficacité a beaucoup progressé pour les campagnes de vente, pas pour les campagnes de marque.

1° La mesure de l'exposition à une campagne en ligne

Le nombre d'impressions et le taux de clic sont des indicateurs très utilisés mais insuffisants.

• Le nombre d'impressions

Impressions (synonyme : PAP, pages vues avec publicité) : c'est le nombre de fois qu'un objet publicitaire est complètement téléchargé sur les postes connectés. Les impressions comptabilisent les occasions de contact avec une publicité en ligne. Impressions ou PAP correspondent à la notion d'ODV (ou ODE) utilisée dans le médiaplanning conventionnel.

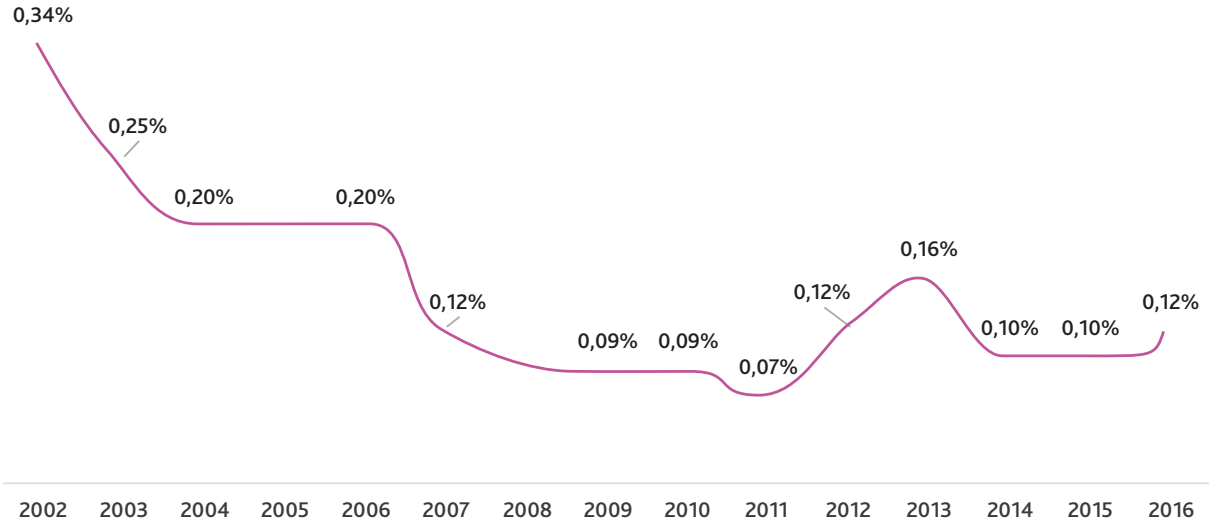
Le nombre d'impressions servies n'est pas une mesure exacte de l'exposition réelle à un message ou à une campagne. Une page contenant une bannière peut être consultée sans que l'on voie cette bannière[1], parce qu'elle n'est pas regardée, ou parce qu'elle est située trop bas dans la page pour être visible.

• Le taux de clic

Depuis les débuts de la publicité en ligne, le taux de clic[2] moyen n'a cessé de diminuer. Mais il ne s'agit là que de moyennes. Les formats qui se prêtent le mieux à une expression créative comme le *rich media* et les vidéos ont de meilleurs taux de clic. La publicité reciblée (ou *retargeting*) a également des taux de clic supérieurs.

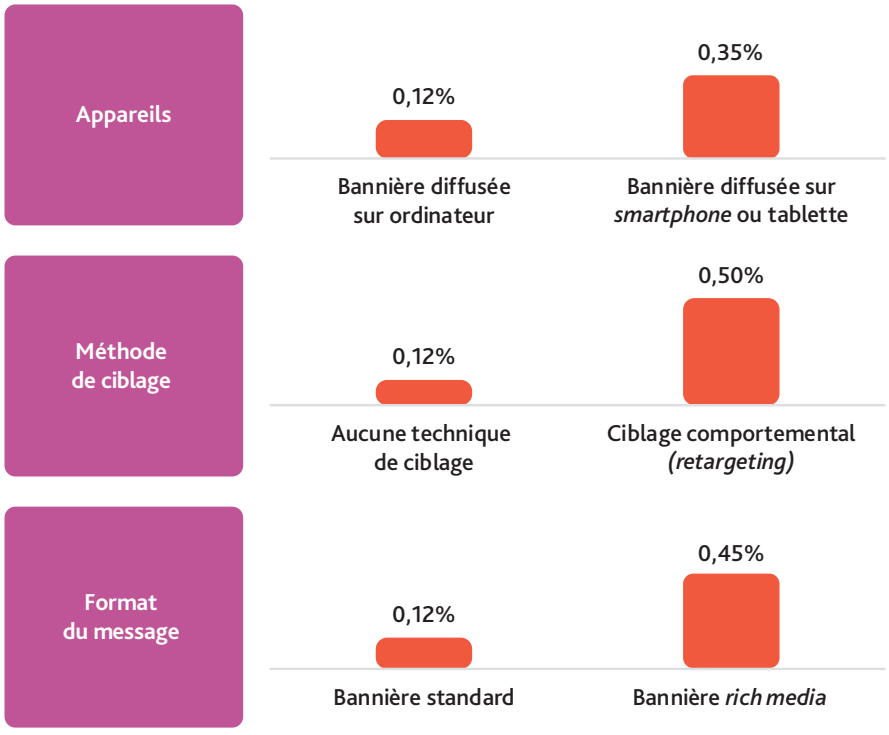
1. On cherche aujourd'hui à mesurer la visibilité des messages qui est liée à la durée d'exposition. Dans une étude sur la mesure de l'efficacité de la publicité en ligne pour IAB France, PwC note que la durée moyenne d'exposition à un message varie beaucoup selon les formats, ceci dans un rapport de 1 à 6 (Voir : http://www.iabfrance.com/presse/communiques-de-presse/publicite-en-ligne-la-mesure-de-lefficacite-passera-par-le-développement-de-nouveaux-indicateurs). Il faudrait avoir un indicateur standard – unique et accepté par tous – pour mesurer la visibilité des messages mais nous n'en sommes pas encore là, chaque organisme d'études proposant sa propre approche.
2. Le taux de clic est souvent appelé CTR, *Click Through Rate*.

Figure 9.8 Évolution du taux de clic des bannières standards aux USA



Sources : les données 2002 – 2011 sont issues du rapport *Ad Tech Research Report*, Clipperton.
Les données 2012 – 2016 sont issues de l'outil de benchmark de Google (richmediagallery.com)

Figure 9.9 Taux de clic moyen aux USA selon le format et la méthode de ciblage en 2016



Source : Google Benchmark tool (richmediagallery.com).

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

FOCUS

À propos du taux de clic

- Une publicité non cliquée n'est pas pour autant inefficace. Pour la publicité de vente, comme c'est le cas pour les e-commerçants, une bannière ou un lien non cliqué n'amène pas l'internaute dans leurs boutiques en ligne. Ils sont donc inefficaces. Pour la publicité de marque, une bannière non cliquée peut être vue et contribuer à la notoriété et à l'image de la marque. Les mesures dites *post clic* qui s'intéressent à l'efficacité d'une publicité cliquée doivent donc être complétées par des mesures dites *post view* pour appréhender l'efficacité d'une publicité vue mais non cliquée.
- À l'inverse, une publicité très cliquée n'est pas pour autant efficace. Les internautes sont nombreux à vouloir se débarrasser des publicités intrusives et des publicités dites non *skippables* (désignent les publicités qu'ils sont contraints de visionner avant d'accéder au contenu qu'ils recherchent). Ils cliquent souvent dessus par énervement…
- Le nombre de clics accidentels et surtout de clics frauduleux pose un vrai problème.

2° La mesure de l'effet de la publicité en ligne sur les ventes, la notoriété et l'image

• Le cas de la publicité de vente (*selling*)

Lorsque tout le parcours d'achat se fait en ligne, le *tracking* des internautes permet de mesurer les taux de conversion, depuis la création de trafic vers le site du e-commerçant (ou sa page produit) à partir de l'exposition à une publicité jusqu'au panier et à l'achat (validation du paiement électronique). Nous sommes là dans le cas le plus favorable à une mesure précise de l'effet publicitaire. Le calcul des coûts d'acquisition des acheteurs en ligne permet de mesurer le retour sur investissement publicitaire.

FOCUS

Campagnes *display* : ventes « *post clic* » et ventes « *post view* »

Les ventes « *post view* » désignent les ventes réalisées consécutivement à l'exposition à une bannière publicitaire. Or, comme le coût de diffusion des bannières *display* est relativement bas, les annonceurs sont en mesure d'acheter plusieurs dizaines de millions d'impressions chaque mois et de cibler ainsi la quasi-totalité des internautes. Cela rend difficile la mesure des ventes *post view* attribuables au *display*. En effet, si 100 % des internautes ont été exposés à une bannière *display*, alors 100 % des ventes issues du site Internet pourraient être attribuables au *display*. Ce qui n'est pas réaliste : beaucoup d'annonces ne sont même pas « vues » par les internautes.

Une mesure plus réaliste de la contribution du *display* est de compter les ventes « *post clic* », c'est-à-dire uniquement les ventes réalisées consécutivement au clic sur une bannière. Toutefois, le taux de clic sur les bannières est très faible, et ce quel que soit le secteur d'activité. Le nombre de visites et de ventes issues du *display* est donc souvent très faible. Il n'est pas rare d'obtenir des coûts par vente de plusieurs milliers d'euros *vs* quelques dizaines d'euros pour les autres canaux. Par ailleurs, ces ventes sont souvent obtenues à l'issue de plusieurs interactions : le *display* sert souvent à accroître la notoriété de la marque, mais la vente est conclue par un clic issu d'une autre source de trafic !

En revanche, lorsque le parcours d'achat se termine sur un canal traditionnel (téléphone, courrier, agence ou point de vente physique), le *tracking* des performances des campagnes publicitaires en ligne est un exercice difficile, encore peu fiable, qui demande d'importants moyens.

En théorie, la méthode la plus fiable consiste à suivre le client tout au long de son parcours d'achat, quel que soit le canal utilisé. Toutefois, même lorsque l'entreprise contrôle son réseau de distribution, cette méthode se heurte à plusieurs difficultés :

- La première difficulté tient à l'identification des clients et prospects sur les canaux traditionnels : rares sont les clients qui s'identifient lors d'un passage en caisse. Les programmes de fidélité sont un bon moyen pour les inciter à s'identifier en magasin.
- La deuxième difficulté est liée à l'identification des clients et prospects sur Internet : l'identification par un *cookie* est limitée à la durée de vie du *cookie* (qui est de 13 mois si l'internaute ne l'a pas effacé avant), l'identification par adresse IP ne tient pas compte du fait que plusieurs personnes peuvent utiliser le même ordinateur avec la même adresse IP, et qu'un utilisateur peut utiliser plusieurs *devices* (ordinateur, tablette, smartphone) qui ont chacun leur propre adresse IP.
- La troisième difficulté tient au rapprochement des données *offline* avec les données *online*. En effet, dans la plupart des secteurs d'activité, il est relativement facile d'affecter au client un identifiant par canal (Internet, téléphone, magasin…), mais beaucoup plus difficile de lui affecter un identifiant unique.

Des acteurs spécialisés travaillent au développement de solutions techniques, décrites au chapitre 10 – section 3. Dans la pratique, lorsque cette méthode ne peut pas être appliquée (par exemple lorsqu'on ne dispose pas des données de transaction), les entreprises se contentent des techniques utilisées depuis longtemps dans la publicité traditionnelle : les études économétriques telles que les analyses multivariées décrites dans le paragraphe « Les mesures de l'efficacité centrées sur les ventes », ou les enquêtes en point de vente.

• Le cas de la publicité de marque (*branding*)

Sur Internet, on peut suivre et exploiter les comportements des internautes (clic, navigation, durée d'exposition, nombre de pages vues, etc.) mais on ne peut pas savoir ce qu'ils pensent : connaissent-ils la marque, quelles sont leurs dispositions vis-à-vis de telle marque, quelles sont leurs intentions d'achat, quelles sont leur perception et leur compréhension du message publicitaire, comment celui-ci a-t-il contribué à l'évolution de la notoriété, de l'image, des intentions d'achat… ?

Si la mesure de l'efficacité des campagnes en ligne a beaucoup évolué pour la publicité de vente, on doit toujours passer par les méthodes habituelles pour la publicité de marque en ligne. On utilise les techniques développées depuis longtemps pour contrôler la publicité de marque dans les médias classiques : ce sont les post-tests, bilans de campagnes et baromètres étudiés plus haut.

On cherche aujourd'hui à élaborer de nouvelles méthodes pour apprécier l'effet des campagnes de marque en ligne en recensant et en interprétant les comportements des internautes pour en déduire leurs attitudes vis-à-vis de la marque promue. Dans le petit monde des spécialistes de la communication en ligne, on parle beaucoup de la notion d'« engagement », un concept intéressant mais encore

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

un peu flou car sa définition est imprécise. Pour une marque, l'engagement d'un internaute exprime son intérêt pour cette marque et son activité en ligne autour de la marque : visites du site de la marque, recherche d'informations sur la marque, ses produits ou son entreprise, inscription à une newsletter, participation à des forums, publication d'avis de consommateurs, citations de la marque dans les réseaux sociaux, etc.

SECTION 2

LA PROMOTION DES VENTES

1 La nature et l'importance de la promotion des ventes

Une opération de promotion des ventes consiste à associer à un produit un *avantage temporaire* destiné à faciliter ou à stimuler son achat, son utilisation et/ou sa distribution. Si l'avantage offert s'adresse aux consommateurs, on parle de promotion-consommateur ; s'il bénéficie aux distributeurs, on parle de promotion-distributeur.

Exemples

- Un bon de réduction de 0,50 € valable pour l'achat d'une lessive est une promotion-consommateur.
- Un voyage aux Antilles offert aux meilleurs distributeurs d'une marque de téléviseurs est une promotion-distributeur ; on dit aussi un *incentive* (stimuler en français).

a. Distinction entre promotion des ventes, politique de produit, de prix et de publicité

La promotion se distingue essentiellement des politiques de produit et de prix par le caractère temporaire des avantages qu'elle offre au consommateur ou au distributeur.

Exemples

- La présence d'un petit jouet dans chaque Kinder Surprise, du fait qu'elle est permanente, constitue un aspect de la politique de produit de cette marque. Inversement, l'offre d'un GPS avec la souscription à un abonnement à *L'Express* pendant une période déterminée est une opération promotionnelle.
- Une remise systématique sur quantités consentie aux distributeurs fait partie de la politique de prix, alors qu'une réduction temporaire accordée à ceux qui, au cours d'une période de temps limitée, dépasseront un certain volume d'achats est une opération promotionnelle.

La promotion et la publicité, bien qu'elles aient généralement toutes deux pour objectif ultime d'influencer les comportements d'achat des publics auxquels elles s'adressent, se distinguent par leurs modes d'action. La publicité cherche à

influencer les comportements d'un public par la transmission de messages ayant pour effet de modifier les connaissances, les images et les attitudes de ce public. La promotion, elle, cherche à provoquer ou à stimuler les comportements souhaités en les rendant plus faciles ou plus gratifiants.

Contrairement à la publicité qui, au travers d'une modification progressive des attitudes mentales du public, vise généralement à obtenir, sur ces comportements, des effets différés mais prolongés, la promotion est destinée à produire des effets rapides ou même immédiats, mais limités dans le temps. La promotion et la publicité sont très souvent utilisées conjointement, car elles peuvent se renforcer mutuellement.

Exemple

Une opération de *couponing* pour un nouveau produit aura d'autant plus de succès auprès des consommateurs que ce produit se sera fait connaître préalablement ou simultanément par une campagne de publicité.

b. Des budgets promotionnels importants

Dans les entreprises de biens de grande consommation et de biens semi-durables (électroménager, ameublement, automobile, etc.), les budgets de promotion sont du même ordre de grandeur que ceux de publicité, et les dépassent souvent. Si les très grandes entreprises ont les moyens d'investir à la fois en publicité et en promotion, les petites et moyennes entreprises arbitrent plutôt en faveur de la promotion, en raison de son effet immédiat et de la possibilité de mener des actions ponctuelles de promotion avec des budgets inférieurs à ceux des campagnes de publicité.

L'importance de la promotion peut s'expliquer par plusieurs raisons.

1. Dans les secteurs où les produits sont peu différenciés, il est parfois difficile de créer chez les consommateurs une véritable préférence pour une marque par la seule publicité ; dans ces cas, ils seront souvent sensibles aux avantages promotionnels qui leur sont offerts.
2. Il existe des secteurs où la pression publicitaire exercée par les producteurs s'approche du niveau de saturation, c'est-à-dire que son rendement marginal devient faible ; au-delà de ce seuil de saturation, il devient plus rentable de dépenser de l'argent en promotion qu'en publicité. De plus, les responsables marketing des entreprises ont tendance, sur ordre de leurs directions elles-mêmes pressées par les actionnaires, à rechercher des résultats spectaculaires immédiats en termes de ventes, plutôt qu'une amélioration à long terme de leur image de marque.
3. La distribution exerce souvent sur les producteurs des pressions en faveur des opérations promotionnelles, dont les effets sur les ventes sont immédiatement perceptibles.
4. Les grandes enseignes de distribution consacrent des budgets importants à la fidélisation de leur clientèle par des moyens promotionnels. Selon Philippe Ingold, responsable du site cles-promo.com : « Les nouveaux systèmes promotionnels d'enseigne (ticket, carte de fidélité, carte cagnotte) semblent aujourd'hui incontournables pour, sinon fidéliser, au moins retenir les clients. Mais le jeu est pratiquement à somme nulle. On peut en effet noter qu'aucune enseigne française n'a pu vraiment faire la différence avec un système de fidélisation. Contrairement, par exemple, à la Grande-Bretagne où Tesco est devenu le premier distributeur britannique, grâce notamment à sa TescoCard. »

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

c. Les consommateurs et la promotion des ventes

1° Une perte de repères dans une inflation de promotions

Les promotions sont omniprésentes dans les prospectus des GMS distribués dans les boîtes aux lettres ou diffusés sur Internet.

Dans les rayons, la « promo » est partout, tout le temps et avec des formes multiples. Chaque enseigne s'agite pour proclamer qu'elle est la moins chère et s'évertue souvent à rendre les comparaisons difficiles, voire impossibles pour le commun des mortels. Certaines promotions n'affichent pas la réduction proposée, d'autres ne semblent compréhensibles qu'aux clients doués en calcul mental.

Aux yeux des clients, les promotions deviennent suspectes… Comment une chaîne qui dit faire toujours les prix les plus bas peut-elle inonder ses rayons de promotions temporaires, sauf à se rattraper sur les produits sans promotion ou à faire de fausses promotions ?

Pour rendre la promesse du discount claire et crédible, l'Américain Walmart a proposé : *Every Day Low Price* (« Des bas prix tous les jours de l'année »), une politique incompatible avec la multiplication des promotions.

2° La sensibilité des consommateurs aux promotions et leur niveau de revenu

L'idée qui vient immédiatement à l'esprit est que la sensibilité aux promotions, liée à la sensibilité aux prix, dépend du niveau de revenu des clients. C'est un facteur qui n'est pourtant pas toujours déterminant.

Exemples

- *Achats de café en promotion.* On trouve en premier lieu des CSP +.
- *Soldes.* Une étude du Credoc sur la sensibilité aux prix[1] montre que les cadres et professions intermédiaires sont surreprésentés dans la clientèle des soldes. On y lit : « Les soldes intéressent tous les Français. Cependant, en fonction des revenus, la motivation dominante n'est pas la même. Les ménages modestes trouvent surtout dans les soldes un moyen de faire des économies sur leur budget "habillement". Les foyers aisés privilégient les achats d'impulsion. Pour eux, le plaisir procuré par les soldes est conditionné par deux éléments indissociables : l'impression d'avoir réalisé une bonne affaire – le montant du rabais obtenu est à ce titre très important – et le sentiment d'avoir acheté un article superflu. »

1. P. Hebel, N. Fauconnier et M. David, « La nouvelle sensibilité des consommateurs aux prix », *Cahier de recherche* n° 215, Credoc, 2005. Voir www.credoc.fr/pdf/Rech/C215.pdf.

2 Les techniques de promotion des ventes

Ce sont des réductions temporaires de prix, des produits gratuits et des jeux[1].

a. Les réductions temporaires de prix

1° La réduction directe du prix de vente consommateur

C'est la technique promotionnelle la plus simple et la plus fréquente. Un producteur peut, pendant une période déterminée, vendre son produit aux distributeurs à un prix réduit, en leur demandant de faire profiter les consommateurs de ce rabais. Mais il n'est pas certain que les distributeurs répercuteront intégralement sur leur propre prix de vente la baisse temporaire de prix dont ils bénéficient.

2° Le *couponing* (ou bons de réduction)

C'est pourquoi les producteurs de biens de grande consommation utilisent souvent une méthode de réduction temporaire des prix appelée *couponing*, qui consiste à distribuer aux consommateurs des coupons (ou bons) leur donnant droit à une réduction de prix sur l'achat d'un produit. C'est au moment où il passe à la caisse de sortie que l'acheteur remet son coupon à la caissière, qui en tient compte en établissant la facture du client.

On estime entre 6 et 8 millions le nombre de coupons diffusés annuellement en France (hors coupons imprimés directement à partir d'Internet). Les spécialistes évaluent le taux de remontée moyen à 5 % environ, ce taux variant beaucoup selon l'offre et le mode de diffusion des coupons. Bien qu'ayant beaucoup progressé en France au cours des dernières années, le *couponing* est moins populaire qu'il ne l'est aux États-Unis.

Tableau 9.5 Les principales techniques de promotion des ventes

Nature de la promotion	Objectifs	Avantages	Inconvénients
Réductions temporaires de prix • Réduction directe du prix de vente consommateur • *Couponing* (ou bons de réduction) • Remboursement différé sur preuves d'achat • Rabais sur quantité • Lot virtuel	• Relancer les ventes • Répondre à la concurrence • Inciter à l'essai d'un nouveau produit • Conquérir de nouveaux clients • Inciter à acheter de plus grandes quantités du produit	• Formule souple : on peut limiter la promotion dans l'espace, et l'arrêter quand on veut	• Pour être efficace, la réduction du prix doit être significative • Nécessite une mise en valeur de la promo *in stores* et, si possible, hors magasins (ISA, publicité...) • Concernant les bons de réduction et le remboursement différé sur preuve d'achat : le travail administratif peut être lourd et le risque de fraude élevé

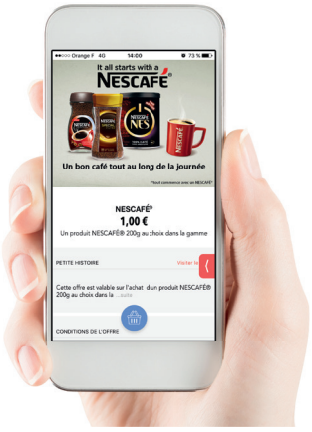
1. On trouvera sur www.cles-promo.com de nombreux dossiers sur des opérations promotionnelles.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Nature de la promotion	Objectifs	Avantages	Inconvénients
Produit(s) gratuit(s) • Distribution d'échantillons • Dégustation gratuite • Essai gratuit (une voiture, un logiciel…)	• Faire connaître un nouveau produit • Provoquer une rencontre avec un vendeur	• Excellent procédé pour faire découvrir un produit	• Méthode ne convenant qu'à certains produits • Coût élevé
Primes • Primes directes • Primes différées • Primes différées autopayantes	• Favoriser le *cross selling* • Fidéliser les clients	• Utile pour faire essayer un autre produit de la gamme	• Veiller à la réglementation qui limite l'avantage consommateur qui peut paraître insuffisant
Concours, jeux et loteries	• Enrichir des bases de données de prospects • Animer un rayon • Faire le buzz	• Se prête bien à Internet	• Attention aux contraintes juridiques • La mécanique promotionnelle doit être originale et les gains intéressants • Il y a des personnes qui sont des spécialistes des jeux et concours et qui ne seront jamais clients
Mise en avant du produit sur les lieux de vente	• Attirer l'attention • Mettre en valeur une autre forme de promotion	• Opération pouvant être effectuée par les merchandisers du producteur	• Suppose l'accord des distributeurs et souvent une rémunération • Méthode souvent insuffisante en elle-même ; doit être associée à une autre promo
Cagnottage (ou carte cagnotte)	• Fidéliser les clients		• On peut donner des avantages à des clients qui auraient été fidèles sans promotion

Les coupons peuvent être distribués aux acheteurs potentiels de plusieurs manières :

- par mailing ou dépôt dans les boîtes à lettres ;
- par la presse (coupons à découper dans un quotidien ou un magazine) ;
- avec les emballages du produit à promouvoir, le coupon pouvant être placé sur le paquet (*on pack*), ou à l'intérieur (*in pack*) ; dans ce dernier cas, le bon de réduction est acquis par le consommateur à l'occasion d'un achat du produit au prix normal, et utilisé par lui pour un achat ultérieur de ce même produit ;
- en sortie de caisse ;
- sur Internet, différents sites Internet et applications mobiles proposent à l'internaute d'imprimer des coupons utilisables ensuite en magasin ; c'est le *couponing* électronique.



© Catalina

Par rapport à la réduction directe du prix de vente, les bons de réduction présentent l'avantage de mieux faire ressortir à l'acheteur l'importance exacte de l'économie qu'il réalise. Ils présentent en revanche deux inconvénients principaux. Le premier est la lourdeur du travail administratif qu'imposent au distributeur la collecte des coupons et leur remise au producteur pour être remboursé. En conséquence, les distributeurs n'aiment guère les opérations de *couponing* et demandent généralement une « indemnisation » substantielle aux producteurs pour accepter de s'y prêter. Le deuxième inconvénient de la méthode est qu'elle peut donner lieu à des fraudes ou à des erreurs appelées « *misredemption* » et consistant, de la part des caissières, à accepter les coupons en paiement de produits autres que celui auquel ils donnent droit.

Le *couponing* électronique remédie à ces inconvénients, en partie seulement. Si les coûts de diffusion et de ciblage sont moins élevés, les coûts de traitement sont sensiblement comparables à ceux des coupons-papier.

Le *couponing électronique en caisses de sortie* : au moment où les acheteurs d'une grande surface passent à la caisse, où les codes-barres des articles qu'ils ont achetés sont lus par scanner, un coupon est automatiquement émis par la caisse et remis à l'acheteur par la caissière si, dans le « panier d'achats » de celui-ci, figure une (ou plusieurs) références prédéterminées. On peut par exemple, par ce système, émettre et donner un coupon valable pour l'achat d'un pack de bière 1664 à toute personne ayant acheté de la bière Heineken[1], ou encore distribuer des coupons de Woolite à toute personne ayant acheté un pull en laine.

Les *e-coupons* : les coupons virtuels[2] sont diffusés sur le site internet de la marque, d'un distributeur, sur des bannières, dans des liens sponsorisés ou dans des sites spécialisés. Une étude de TNS Sofres montre que 80 % des Français préfèrent encore le format papier dont la valeur perçue leur semble plus élevée.

1. Attention au risque juridique d'un tel procédé, qui peut être assimilé à un détournement de clientèle.
2. Extrait de *Publicitor*, 8e édition, 2014, p. 490.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

3° Le remboursement différé sur présentation de « preuves d'achat »

Une troisième forme de réduction temporaire de prix consiste à offrir à l'acheteur la possibilité de se faire rembourser une partie du prix d'achat du produit non pas par le distributeur et au moment même de l'achat, mais par le producteur et d'une manière différée, sur présentation d'une ou de plusieurs « preuves d'achat ».

Exemple

En envoyant au producteur neuf capsules de bouteilles d'un nouveau *soft drink*, les consommateurs se verront rembourser, par chèque ou virement, une somme de 2 €.

4° Le rabais sur quantité

La réduction temporaire de prix peut être liée à l'achat d'une quantité plus importante du produit. Il peut s'agir, par exemple :

- d'un format promotionnel contenant 30 % ou 50 % de « produit en plus », et vendu au prix du format normal. C'est ce qu'on appelle une promotion « girafe » ;
- de lots de trois ou six unités du produit (tablettes de chocolat, savonnettes), ou encore de « lots croisés » (par exemple un baril de poudre pour la vaisselle, une bouteille de liquide de rinçage et un paquet de sel régénérant) vendus à un prix plus bas que la somme des prix unitaires normaux.

5° Le lot virtuel

C'est une réduction de prix ou une gratuité associée à l'achat simultané d'un nombre déterminé d'unités de produits présentés séparément[1].

Dans le lot « classique », on fait un package de 2, 3, 4… produits identiques avec suremballage et souvent impression de la marque et de l'offre promotionnelle.



NESCAFÉ®

0,70 € DE RÉDUCTION

A valoir sur l'achat d'un produit NESCAFÉ® 100g ou 95g au choix dans la gamme.

SÉLECTIONNER

Profitez dès maintenant de bons de réduction sur NESCAFÉ®.
Un bon café pour toutes vos envies :
Découvrez vite l'arôme fin 100% arabica de NESCAFÉ® Espresso, l'arôme riche et subtil de NESCAFÉ® Spécial Filtre, l'intensité du café sans amertume de NESCAFÉ® NES® et le goût corsé et intense de NESCAFÉ® Sélection.
NESTLE France S.A.S 542 014 428 RCS MEAUX
Imprimez dès maintenant votre coupon de réduction NESCAFÉ® !

En savoir plus sur la marque : https://www.nescafe.fr/
Cette offre est valable 30 jours après impression.

© Catalina

1. Définition donnée dans l'étude de B. Parguel, O. Sabri-Zaaraoui, P. Desmet, P. Pechpeyrou, « Perception et évaluation du lot virtuel par le consommateur ». Voir le texte intégral de l'étude sur iae.univ-larochelle.fr.

Avec le lot virtuel, les produits sont présentés séparément, comme d'habitude, dans les rayons. On annonce par la presse, Internet et dans les rayons, un rabais sur quantité. La réduction de prix est effectuée en caisse qui doit être équipée pour confronter automatiquement les codes-barres des produits achetés, calculer et déduire la réduction de prix.

Les lots virtuels peuvent être homogènes (produits identiques) ou hétérogènes (produits différents de même marque ou produits de marques différentes, mais souvent d'une même entreprise).

Le succès de cette formule s'explique par les nombreux avantages qu'elle a pour le producteur et, dans une moindre mesure, pour le distributeur : coût réduit puisqu'il n'est pas nécessaire de suremballer les lots, moindres problèmes de logistique, seules les promotions passées en caisse sont facturées au fournisseur, pas de problème en cas de prévision inexacte du succès de la promotion (pas de rupture des lots emballés, pas de retour et de « délotage » en cas de lots invendus). En revanche, il faut évidemment que les caisses enregistreuses du distributeur soient paramétrées. Par ailleurs, le lot virtuel peut être moins explicite et donc moins attirant pour le client que le lot classique. C'est une question de communication sur le point de vente.

6° Critique et défense de la promotion par les prix

La promotion des ventes par les prix est souvent critiquée. On dit qu'elle diminue la fidélité aux marques, qu'elle accroît la sensibilité des consommateurs au prix, qu'elle dégrade l'image de marque, et qu'elle focalise le management sur le court terme. On dit aussi qu'elle peut avoir un coût élevé en termes de « manque à gagner » : en effet, une partie souvent importante des achats à prix réduits est réalisée par des consommateurs qui auraient acheté le produit même s'il avait été vendu au prix normal ; en d'autres termes, les ventes promotionnelles « cannibalisent », dans une certaine mesure, des ventes « normales » qui auraient été plus rentables. Mais pour être aussi pratiquée, la promotion par les prix doit bien avoir quelques aspects positifs !

Certains ont su défendre, avec talent, la promotion par les prix. On pense à l'article, ancien mais qui n'a pas pris une ride « *In defense of price promotion* » de John Quelch, professeur à Harvard Business School et Paul Farris, professeur à l'Université de Virginie[1].

1. Paul Farris et John Quelch, « In Defense of Price Promotion », *Sloan Management Review*, n° 1, automne 1987.
Voir également Pierre Chandon, Brian Wansink, Gilles Laurent, « A Congruency Framework of Sales Promotion Effectiveness », *Journal of Marketing*, 2000.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

FOCUS

Pour la défense de la promotion par les prix : les principaux arguments de J. Quelch et P. Farris[1]

- La promotion par les prix permet aux producteurs de s'adapter aux variations de l'offre et de la demande, sans changer fréquemment leur catalogue de prix.
- Elle permet à l'entreprise de s'adapter ponctuellement à la sensibilité au prix qui diffère selon les segments de clientèle. Elle donne de la souplesse à la politique marketing en permettant une discrimination par les prix, selon les segments et sur une base temporaire. Un tarif unique et immuable ne le permettrait pas.
- Les coûts de promotion-prix étant des coûts variables, cela permet aux PME de combattre les grandes marques qui ont les moyens de faire de la publicité dans les grands médias.
- En facilitant l'essai des produits nouveaux, en aidant à liquider les stocks de produits obsolètes, la promotion des ventes permet aux distributeurs de faire de la place aux innovations.
- Les méthodes usuelles de calcul du coût de la promotion-prix par les entreprises sont inadaptées et elles la pénalisent. Le plus souvent, on multiplie le rabais par le nombre d'unités vendues en promotion et on y ajoute le budget nécessaire au montage de l'opération de promotion et à sa publicité. Il ne faut pas calculer le « manque à gagner » unitaire en partant du prix-tarif mais du prix qu'il faudrait pratiquer si on renonçait à toute promotion. En effet, le tarif devrait être certainement diminué si on refusait de pratiquer des promotions.
- La conclusion de Quelch et Farris fait sens : « Les promotions sur les prix sont souvent un symptôme et non la cause des nombreux phénomènes dont on les accuse ». Une marque faible, peu d'innovation, des bénéfices-consommateurs peu attractifs, une concurrence vive, un marché très différencié… conduisent aux promotions par les prix pour « sauver les meubles ».

Notre conseil

Le produit gratuit est un moyen promotionnel très efficace mais c'est aussi le plus coûteux. On a intérêt à ne l'utiliser que lorsque le produit en question est nouveau (ou peu connu), et lorsqu'il possède par rapport à ses concurrents des supériorités suffisamment perceptibles pour que, après un premier essai, les consommateurs aient de fortes chances de devenir des acheteurs réguliers.

b. Le produit gratuit

Le moyen le plus efficace pour faciliter la consommation ou l'utilisation d'un produit par ses clients potentiels est de le mettre gratuitement à leur disposition. Selon les catégories de produits, cette mise à disposition gratuite peut prendre les formes suivantes :

- distribution gratuite d'échantillons du produit à domicile ou dans les magasins ;
- dégustation gratuite du produit, généralement dans les magasins ;
- essai gratuit d'un bien semi-durable (par exemple, une voiture) ou d'un service (par exemple, un logiciel).

1. Paul Farris et John Quelch, *op. cit.*

c. Les primes

Les ventes avec prime consistent à offrir, gratuitement ou à des conditions avantageuses, un produit[1] pour l'achat d'un autre produit. Elles sont autorisées dans deux cas :

- La prime est de nature identique au produit en promotion : il s'agit par exemple de la pratique du treize à la douzaine parfaitement acceptée en droit.
- La prime est de nature différente du produit en promotion mais de faible valeur : elle porte, de façon indélébile, un marquage publicitaire. Dans ce cas :
  - la valeur de la prime ne doit pas dépasser 7 % du prix du produit ou service en promotion, si celui-ci est inférieur ou égal à 80 euros ;
  - la valeur de la prime ne doit pas dépasser 5 euros + 1 % du prix du produit ou service en promotion, si celui-ci est supérieur à 80 euros. La prime ne peut pas excéder 60 euros. Pour les objets produits en France, la valeur de la prime est appréciée à son coût de revient TTC.

Exemple

Si le produit en promotion est une lessive à 10 euros, la valeur de la prime à son coût de revient devra être inférieure à 0,70 euro.

La vente à prime est déclinable de trois façons.

1° La prime directe

On offre un objet en même temps que le produit acheté. Cet objet est différent du produit acheté. Il est impérativement marqué. Le consommateur qui a acheté le produit peut récupérer sa prime :

- dans le produit porteur de l'offre (*in-pack*), par exemple dans des paquets de céréales ;
- auprès d'un animateur des ventes en magasin contre l'achat des produits de la marque mise en avant en tête de gondole ;
- auprès de la caisse centrale du magasin après passage aux caisses et contre la présentation de son ticket justifiant l'achat. Cette démarche est le plus souvent mise en place dans le cadre d'une opération de *trade promotion* entre l'enseigne et la marque ;
- auprès de la caisse du magasin, contre la présentation du bon récupéré sur Internet (par e-mail ou sur un site).

2° La prime différée

Cette offre doit respecter les mêmes critères juridiques que la prime directe mais la remise en différé permet de faire collectionner le nombre de preuves d'achat requis pour obtenir la prime. Sa valeur peut être plus importante puisque la règle des 7 % s'applique sur le nombre total d'actes d'achats effectués.

1. On entend ici « produit » au sens large de biens (tangibles) et/ou services (intangibles).

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Exemple

10 preuves d'achat d'un produit acheté à 5 euros l'unité permettent d'offrir une prime d'une valeur égale à 10 × 5 × 7 %, soit une prime de 3,50 euros.

3° La prime différée auto-payante

On offre un article différent et supplémentaire à un prix particulièrement avantageux pour le consommateur en échange de l'achat unique ou répété de produits (par exemple : un film DVD proposé à 4 euros avec le paiement d'un plein d'essence). Si la participation financière du consommateur couvre totalement le prix d'achat de l'objet proposé par la marque, on parle de prime « auto payante ». Si ce n'est pas le cas et la marque « prend à sa charge » le complément du prix d'achat de l'article proposé, la prime n'est donc plus complètement auto-payante.

d. Les concours, jeux et loteries

Un quatrième type de moyens promotionnels consiste à faire patronner par une marque un concours, un jeu ou une loterie dotés de prix plus ou moins nombreux et importants (voyages, voitures, louis d'or, téléviseurs, etc.). Lorsque l'opération proposée ne fait aucune part au hasard, c'est-à-dire lorsque le gain d'un lot ne dépend que des connaissances ou de la perspicacité des concurrents, il s'agit d'un concours proprement dit[1]. La loi autorise dans ce cas les entreprises à subordonner la participation au concours à l'achat préalable du produit patronnant l'opération. L'expérience montre qu'une proportion importante des lots prévus dans ce type de concours est généralement gagnée par de véritables « professionnels », qui travaillent souvent en équipe.

Lorsque l'attribution des lots comporte une part de hasard, il s'agit de jeux ou loteries, et la loi interdit alors de lier la participation à l'achat préalable du produit promu. Une forme répandue de ces loteries est celle qu'on appelle *winner per store*, et qui consiste à organiser une loterie, avec un gagnant dans chaque magasin où le produit est mis en promotion. Les clients ne sont pas tenus d'acheter le produit pour participer à la loterie, mais étant donné que les bulletins de participation sont distribués dans un stand de présentation de ce produit, et que ce produit fait généralement l'objet, au même moment, d'une mise en avant et d'une offre spéciale, ses ventes bénéficient de l'effet de la loterie.

e. Les mises en avant du produit

On appelle « mises en avant » les opérations temporaires de *merchandising* destinées à faciliter l'essai ou l'achat d'un produit par les clients d'un magasin. Il peut s'agir, par exemple, d'un stand de dégustation gratuite (ou de démonstration) d'un produit nouveau, ou encore d'une tête de gondole (TG), c'est-à-dire de la présentation du produit, pendant une période de quelques jours, dans un des emplacements privilégiés que constituent les extrémités des gondoles.

1. Il faut que le concours soit réellement sélectif. Par exemple, si la question posée est : « Quelle est la capitale d'un pays d'Europe en cinq lettres commençant par un P et se terminant par un S ? », on considérera que ce n'est plus un concours mais une loterie, c'est-à-dire un jeu de hasard, les gagnants étant tirés au sort.

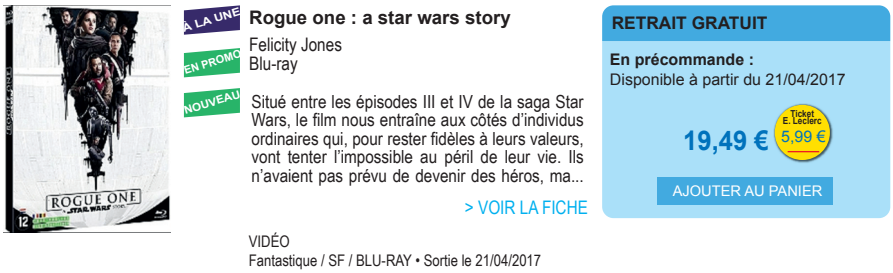
Ces opérations de mise en avant sont généralement associées à un autre moyen promotionnel, tel qu'une réduction temporaire de prix, un concours ou une loterie.

f. Le « cagnottage » ou carte cagnotte

Ce sont des bons d'achat ou des points valables après leur acquisition, enregistrés en caisse de sortie automatiquement sur une carte personnelle (la cagnotte) et utilisables pendant un certain temps.

Exemple

Les tickets Leclerc sont utilisables dès le lendemain de leur acquisition ; ils peuvent venir en réduction de tous les achats dans l'enseigne sauf livres et carburant.



Exemple d'offre promotionnelle sur le site Internet de Leclerc comprenant un ticket de 5,99 euros de remise
© Leclerc

g. La promotion-distributeurs

À côté des promotions destinées aux consommateurs, d'autres moyens s'adressent aux distributeurs. Ils ont pour but de stimuler leurs propres achats et/ou d'obtenir leur coopération dans le cadre d'opérations dirigées vers les consommateurs. Les principaux moyens de promotion de ce type sont :

- les cadeaux en nature aux distributeurs ;
- les cadeaux en argent ;
- les concours entre distributeurs.

Étant donné que le succès d'une opération de promotion-consommateur dépend presque toujours de la bonne volonté et de la participation des distributeurs, il est fréquent qu'une promotion-consommateur soit accompagnée d'une promotion-distributeur.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

3 La mesure de l'efficacité d'une opération promotionnelle

Il existe trois grandes approches possibles pour mesurer l'efficacité d'une opération promotionnelle. Ce sont, par ordre de difficulté et d'ambitions croissantes : la mesure du taux de remontée, l'évaluation des effets par rapport aux objectifs visés, et le calcul de la rentabilité financière de l'opération.

a. Le taux de remontée : indicateur utile mais insuffisant

Le taux de remontée mesure la participation à l'opération promotionnelle.

Exemple

Le taux de remontée d'une opération de *couponing* est le pourcentage de coupons présentés au remboursement, par rapport au total des coupons distribués.

Le taux de remontée est un instrument commode, mais grossier, de l'efficacité d'une opération promotionnelle : rien ne prouve, en effet, même avec un taux élevé de remontée, que les objectifs réels de l'opération ont été atteints.

b. La mesure directe des effets d'une opération par rapport à ses objectifs commerciaux

Par exemple :

- le nombre de consommateurs ayant acheté le produit pour la première fois ;
- le nombre de consommateurs ayant augmenté leur consommation du produit pendant une période déterminée ;
- l'accroissement de la notoriété de la marque ;
- l'accroissement des rotations du produit dans les points de vente, etc.

Plusieurs méthodes peuvent être utilisées pour ce type de mesure.

1° Les relevés des ventes dans les magasins et l'e-commerce

À l'aide des données fournies par les panels de détaillants, ou encore en procédant à des relevés des ventes dans des magasins témoins, on peut étudier l'évolution des ventes du produit avant, pendant et après la mise en œuvre de l'opération. Cette méthode n'est pas valide pour la distribution traditionnelle, lorsque l'opération vise certaines cibles spécifiques de consommateurs (acheteurs mixtes, nouveaux acheteurs, etc.), puisque les relevés de vente en magasin ne fournissent aucune indication sur l'identité des acheteurs. En revanche, on a des relevés beaucoup plus précis dans le e-commerce.

2° Les enquêtes auprès des consommateurs

On peut mesurer par des panels de consommateurs le nombre de nouveaux acheteurs d'un produit, l'accroissement des quantités consommées, l'accroissement de la notoriété d'une marque, ou encore l'origine des personnes ayant acheté le produit en promotion.

3° Les données fournies par les panels mixtes détaillants-consommateurs (source unique)

Les panels combinés de détaillants et de consommateurs, désignés par le terme de « source unique » (voir chapitre 3, section 4), sont un moyen efficace mais coûteux de mesure de l'efficacité des opérations promotionnelles.

À l'aide de la source unique, on peut, pour un produit faisant l'objet d'une opération promotionnelle dans certains magasins, comparer les comportements des clients de ces magasins avec ceux des clients d'autres magasins du même type mais sans promotions. On peut aussi étudier les effets différés de la promotion, en suivant le comportement des clients des magasins considérés au cours des mois qui suivent l'opération.

c. La mesure de la rentabilité financière d'une opération promotionnelle

Dans leur principe, les méthodes d'évaluation de la rentabilité consistent à :

- Estimer le volume de ventes supplémentaires (dites ventes incrémentales) qui a été réalisé grâce à l'opération considérée.
- Évaluer le volume des ventes éventuellement perdues après la fin de l'opération de promotion. En effet, il n'est pas rare qu'une promotion ne fasse que déplacer des achats dans le temps : des clients peuvent surstocker ou anticiper un achat pour bénéficier de la promotion.
- Calculer la marge brute qui a été dégagée par les ventes supplémentaires.
- Calculer l'ensemble des coûts de l'opération, à savoir :
  - les coûts techniques (frais d'organisation, logistique, prix des lots et cadeaux offerts, etc.) ;
  - et, s'il y a lieu, le manque à gagner correspondant à la part des ventes à prix réduit qui, en l'absence de promotion, aurait été réalisée de toute manière au prix normal.
- Mesurer la rentabilité R de l'opération en appliquant la formule suivante :

R = marge brute supplémentaire – (coûts techniques + manque à gagner)

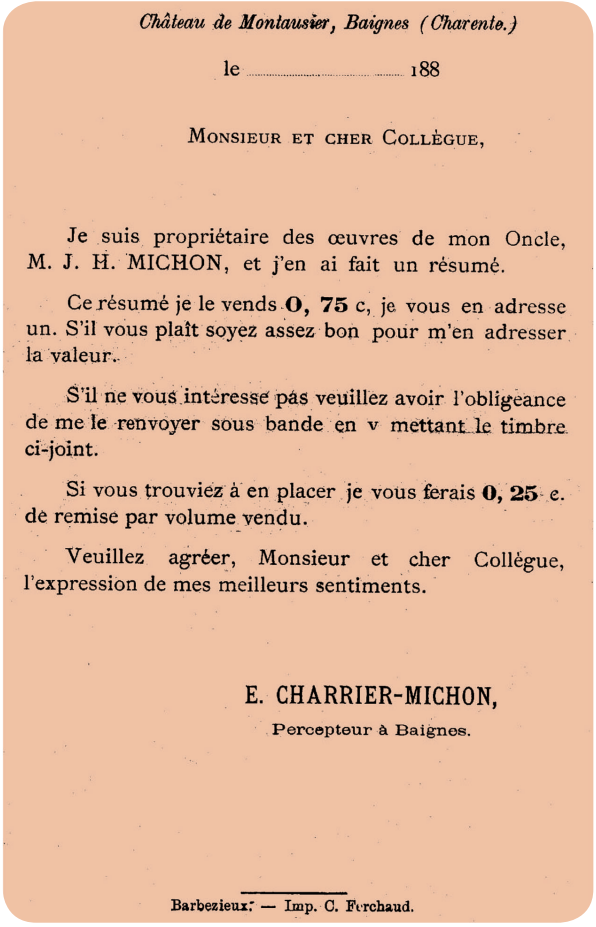
Bien que les paramètres de cette formule soient souvent difficiles à estimer (notamment le volume de ventes supplémentaires et surtout le manque à gagner), cette approche peut être pertinente lorsqu'il s'agit d'opérations promotionnelles dont les effets sur les ventes sont immédiats. Elle est en revanche beaucoup plus incertaine lorsque les effets d'une promotion sont susceptibles de s'étaler sur une période relativement longue. C'est ainsi que, pour mesurer la rentabilité d'une distribution gratuite d'échantillons, il faudrait être capable d'estimer le volume et la valeur de tous les achats futurs qui seront réalisés par les consommateurs ayant bénéficié de cet échantillonnage. Une telle estimation est généralement très hasardeuse.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

SECTION 3

LE MARKETING DIRECT *OFFLINE* ET *ONLINE*

Le marketing direct a pour origine la vente par correspondance (VPC) qui s'est développée dans la deuxième moitié du XIXe siècle pour élargir le marché des grands magasins aux populations rurales.



Château de Montausier, Baignes (Charente.)

le 188

MONSIEUR ET CHER COLLÈGUE,

Je suis propriétaire des œuvres de mon Oncle, M. J. H. MICHON, et j'en ai fait un résumé.

Ce résumé je le vends **0, 75** c, je vous en adresse un. S'il vous plaît soyez assez bon pour m'en adresser la valeur.

S'il ne vous intéresse pas veuillez avoir l'obligeance de me le renvoyer sous bande en y mettant le timbre ci-joint.

Si vous trouviez à en placer je vous ferais **0, 25** c. de remise par volume vendu.

Veuillez agréer, Monsieur et cher Collègue, l'expression de mes meilleurs sentiments.

E. CHARRIER-MICHON,
Percepteur à Baignes.

Barbezieux. — Imp. C. Furchaud.

Publipostage datant des années 1880.
L'auteur avait déjà compris les principes modernes du mailing, du marketing viral et de l'affiliation !

Les « vépécistes » ont beaucoup appris aux gens de marketing direct. Ils ont imaginé et perfectionné les techniques de constitution et d'exploitation de fichiers, de conception des messages et de logistique (réception, traitement et expédition des commandes). Toutefois, le marketing direct moderne s'est détaché de la VPC, ne serait-ce que par la diversité de ses utilisations et des possibilités offertes par Internet.

1 Les caractéristiques du marketing direct

a. Les acceptions du marketing direct

L'appellation « marketing direct » vient de sa définition initiale :

> Le marketing direct recouvre toute forme de communication envoyée directement au domicile d'une personne ou dans les bureaux d'une organisation : imprimés sans adresse (ISA) déposés dans les boîtes aux lettres, publipostages, appels téléphoniques, e-mails, newsletters, etc.

Une acception plus étroite mais plus satisfaisante conduit à la définition suivante qui intègre la notion centrale de fichier :

> Le marketing direct désigne les communications envoyées sur la base d'un fichier comportant au minimum les coordonnées postales ou e-mail des individus ou des organisations.

Ainsi défini, le marketing direct est une communication sur fichier personnalisé. Le minimum de la personnalisation est la connaissance du nom et de l'adresse (parfois simplement l'adresse comme dans le cas des e-mails commerciaux) mais il est beaucoup plus efficace de travailler sur des bases de données qualifiées comportant des informations multiples sur le sexe, l'âge, la CSP, les centres d'intérêts, les biens possédés, la nature et l'historique des achats, etc. qui permettent un meilleur ciblage et la personnalisation des messages.

Le recueil et le traitement de ces données personnelles ont beaucoup progressé aujourd'hui. Ils font la force du marketing direct mais les autorités les surveillent et les réglementent de plus en plus.

Le marketing direct appelle une réponse comportementale, concrète et immédiate : la commande d'un produit, d'un abonnement, l'adhésion à un club, un don, etc., plutôt qu'un changement d'attitude mentale. L'objet du marketing direct peut être de trois ordres :

- *Vendre.* Par exemple, on envoie un publipostage pour vendre un ouvrage d'art à des particuliers ou pour vendre une étude de marché en souscription à des professionnels.
- *Assister les forces de vente.* C'est le marketing direct de qualification de prospects. Les plus « chauds » sont ensuite « travaillés » par un commercial chargé de conclure la vente. Par exemple, une banque envoie un mailing qui décrit un nouveau produit d'assurance-vie. Quelques jours plus tard, le mailing est suivi d'un appel téléphonique pour prendre un rendez-vous avec un chargé de clientèle. Ce type d'opérations en escalier, où le marketing direct est la première marche, est fréquent en B to B ou en B to C pour des achats importants comme l'immobilier, l'automobile ou les produits financiers.
- *Actionner des relais.* Le marketing direct vise, non plus une cible de clients potentiels mais des distributeurs et des leaders d'opinion que l'on touche, de façon très ciblée sur des fichiers, avec des messages personnalisés. Ainsi, un éditeur fera précéder la campagne de lancement d'un ouvrage destiné à des étudiants par des opérations de marketing direct auprès des libraires, des enseignants et de la presse spécialisée.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

b. Les dépenses de marketing direct

Tableau 9.6 Dépenses des entreprises en marketing direct en France en 2016

Total Marketing direct (en milliards €)	7,90
Mailings (*offline* et *online*)	3,03
Imprimés sans adresse (ISA)	2,89
Autres éditions publicitaires	1,05
Autres dont marketing téléphonique	0,87

Source : Irep-France pub, 2016.

c. Les canaux du marketing direct

Par habitude, on range les ISA (imprimés sans adresse) ou ISABAL (imprimés sans adresse dans les boîtes aux lettres) dans les techniques du marketing direct. Les canaux du marketing direct stricto sensu sont les suivants :

- *La poste.* Les publipostages sont souvent désignés par le terme anglais *mailings*[1].
- *Le téléphone.* On dit souvent en français « phoning » pour désigner le marketing direct par téléphone alors qu'en anglais, on utilise le mot *telemarketing* !
- *Internet* (e-mails et newsletters). On dit *e-mailing marketing* ou *e-mailing commercial* pour désigner les messages avec une finalité commerciale. Les e-mails commerciaux sont étudiés dans cette section.

d. Les atouts du marketing direct sont incontestables mais il est menacé par la saturation du public

Tableau 9.7 Atouts et faiblesses du marketing direct

Atouts	Faiblesses
• Convient bien à l'évolution du marketing : de plus en plus ciblé, personnalisé, orienté vers la relation et la fidélisation. • Mesure du retour sur investissement généralement plus facile, plus rapide et plus précis que pour d'autres outils de marketing comme la publicité. • Peut être très complémentaire de multiples actions de marketing et de communication (marketing direct vers des distributeurs, des leaders d'opinion). • Convient bien au marketing B to B (cibles précises, importance du relationnel) mais aussi au marketing B to C avec la diminution des coûts de constitution et de traitement de gigantesques bases de données et avec la quasi-suppression des coûts de diffusion par Internet. • Budget pas forcément prohibitif. Outil accessible à de très nombreuses entreprises, même petites.	• Diminution de l'efficacité liée à la saturation des publics. (*spam*). • Hostilité croissante en raison de l'intrusion dans la vie privée (appels téléphoniques à domicile, collecte de données personnelles). • En conséquence, tendance à une réglementation de plus en plus sévère. • Peu adapté aux produits à faible implication et à faible valeur unitaire. • Avec Internet, suppose des compétences plus pointues.

1. Le mot anglais *mail* vient lui-même du mot français « malle », la malle-poste.

2 La constitution de fichiers

Les fichiers et les bases de données permettent un ciblage précis des offres de produits et des messages adaptés aux segments ou micro segments du marché. C'est à ce type de marketing direct « qualifié » que nous nous intéresserons dans ce qui suit.

Un fichier est une liste nominative d'individus, assortie de données complémentaires, plus ou moins nombreuses et détaillées, relatives à chaque individu de la liste.

La loi française du 6 janvier 1978, dite loi « informatique et libertés », donne le droit à toute personne de connaître, dans un fichier, les informations la concernant et, le cas échéant, celui de demander à être rayée du fichier. Jusqu'à une époque récente, la loi obligeait les entreprises à déclarer leurs fichiers informatisés auprès de la Commission nationale informatique et libertés (CNIL). Depuis août 2004, les entreprises n'ont plus à déclarer l'ensemble de leurs traitements automatisés à condition de notifier à la CNIL l'existence, dans leur personnel, d'un CIL (Correspondant Informatique et Libertés), c'est-à-dire d'un délégué à la protection des données. Chargé d'assurer le respect de la loi « informatique et libertés » dans son entreprise, le CIL a un statut qui garantit son indépendance[1].

Pour constituer un fichier de prospects, plusieurs sources peuvent être utilisées.

a. Les sources internes à l'entreprise : fichiers de clients et fichiers de prospects

Ce sont des fichiers existants, traités pour devenir des fichiers opérationnels de marketing direct. Ce sont également des fichiers créés spécifiquement par l'entreprise.

1° Les fichiers de clients

Les fichiers de clients sont relativement faciles à constituer lorsque l'entreprise distribue directement ses produits au client final par un réseau propre de magasins ou par Internet. En revanche, c'est beaucoup plus compliqué, voire impossible lorsque l'entreprise passe par un intermédiaire distributeur.

Quand l'entreprise passe par des distributeurs indépendants, ce sont ces derniers qui ont les informations sur la clientèle. Quand ils les ont collectées, ils refusent de les donner, ou les vendent au producteur souvent très cher, ce qui leur procure parfois une source de revenus importants. L'entreprise doit imaginer des moyens détournés – mais légaux – pour obtenir des données individualisées sur sa clientèle : documents à renseigner et à retourner après un achat pour bénéficier de la garantie et du service après-vente, questionnaires de mesure de la satisfaction avec recueil de données personnelles, jeux et autres opérations de promotion des ventes, etc.

2° Les fichiers de prospects

Dans certains cas, une entreprise peut constituer un fichier de prospects à partir de données internes, telles que les rapports de visite de ses représentants, les visiteurs

Notre conseil

On ne dira jamais assez que la qualité du fichier est absolument déterminante pour la réussite d'une opération de marketing direct. C'est dans les fichiers qu'il faut investir et ils doivent être testés.

1. Voir : http://www.cnil.fr/fileadmin/documents/Guides_pratiques/CNIL_Guide_correspondants.pdf.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

qui ont fréquenté le stand de la marque dans un salon ou son site Internet, les devis qui ont été demandés et n'ont pas abouti, etc.

3° Les fichiers créés par l'entreprise, spécifiquement pour servir de bases à des opérations de marketing direct

- *Jeux, concours, loteries.* Ces techniques sont très souvent utilisées pour nourrir des fichiers. Internet est efficace.
- *Offres promotionnelles.* Ces offres spéciales ont pour objectif principal de faire remonter des données personnelles de prospects. Elles se font principalement en ligne et dans la presse papier. Ce moyen est appelé « publicité directe ». On insère des annonces assorties d'un coupon-réponse ou d'une invitation à appeler un numéro de téléphone ou à aller sur un site Internet.
- *Fichiers de réseaux sociaux.* De nombreuses entreprises cherchent à utiliser les réseaux sociaux pour recruter des *fans* ou *followers*, et ensuite collecter de l'information.

b. Les sources externes à l'entreprise

1° Les listes en libre accès ou fichiers de compilation

Il s'agit de listes publiées par des organisations publiques ou privées et auxquelles toute entreprise peut avoir accès librement.

Exemple

Les annuaires des abonnés au téléphone, les annuaires professionnels (médecins, avocats, etc.), les annuaires d'anciens élèves de grandes écoles, etc.

2° Les fichiers d'acheteurs par marketing direct

Ce sont les clients d'autres marques ayant déjà acheté par marketing direct. On appelle ces fichiers *response lists*. On analyse leur intérêt selon la méthode RFM, initiales de Récence, Fréquence, Montant[1].

- *Récence* : date du dernier achat en marketing direct. Plus elle est proche, plus la probabilité d'achat est élevée.
- *Fréquence* : nombre de commandes passées en marketing direct au cours d'une période donnée, par exemple au cours des six derniers mois. Plus la fréquence est élevée, plus forte est la probabilité d'achat.
- *Montant* : montant de la dernière commande ou montant moyen des commandes passées au cours d'une période donnée. Plus ce montant est élevé, plus le montant futur a de chances d'être élevé.

Ces fichiers d'acheteurs sont créés par des entreprises avec l'accord des intéressés. Après avoir été utilisés, ces fichiers peuvent être cédés ou loués à des entreprises non concurrentes. Les personnes dont les données personnelles composent ces fichiers peuvent s'opposer à ces transactions.

1. La méthode RFM est largement développée dans le chapitre 13 sur la segmentation.

Exemples

- Pampers constitue des fichiers de mamans qui ont un enfant entre 0 et 2 ans. Passé cet âge, ces fichiers n'ont plus d'intérêt pour Pampers qui peut les vendre à une entreprise comme Danone.
- Les sites de petites annonces immobilières comme seloger.com constituent des fichiers d'internautes qui ont acquis un bien immobilier. Ces fichiers sont vendus à des entreprises pour lesquels le déménagement est un moment clé de la vie du client, telles que les énergéticiens (EDF, Engie…), les banques et les assureurs.

Le plus souvent, les fichiers d'acheteurs par marketing direct ne sont pas achetés par les entreprises utilisatrices mais sont loués à des courtiers en fichiers (*list brokers*).

3° Les fichiers spécialisés par cibles

Les courtiers en fichiers constituent systématiquement des fichiers d'individus (et d'entreprises) possédant des caractéristiques déterminées (pour les individus : sexe, âge, catégorie socioprofessionnelle, etc.) et, moyennant paiement, les mettent à la disposition des entreprises qui souhaitent les utiliser. Cette prestation de service, qu'on appelle improprement « location de fichiers », se fait généralement selon les modalités suivantes : la société spécialisée, propriétaire du fichier, ne le communique pas à l'entreprise cliente mais s'engage à expédier, pour le compte de cette entreprise, un publipostage ou un e-mailing, selon les cas, à l'ensemble du fichier ou à une sélection. Cet envoi comporte généralement un coupon-réponse (ou un mode de réponse appropriée) à retourner directement à l'entreprise cliente. Une proportion plus ou moins importante des personnes du fichier retourne ce coupon-réponse à l'entreprise qui a loué le fichier. Au-delà de l'intérêt de l'opération commerciale ainsi menée, cela permet à l'entreprise de créer ou d'élargir son propre fichier clients en exploitant les retours.

Certaines sociétés spécialisées dans la location de fichiers pratiquent une variante de ce système appelée *bus-mailing*. On regroupe, dans un même envoi postal (ou plus rarement) électronique, plusieurs offres émanant d'entreprises différentes. Ce procédé permet de répartir entre plusieurs entreprises les coûts d'expédition, ainsi que la rémunération de la société spécialisée.

4° L'échange de fichiers clientèle entre entreprises

Il arrive que deux entreprises travaillant dans des secteurs différents procèdent à un échange de leurs fichiers clientèle, soit sous forme d'une location croisée, soit même en se les communiquant *in extenso*.

Exemple

- Une société vendant des produits diététiques par correspondance peut échanger ses fichiers avec ceux d'un groupe de centres de thalassothérapie.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

3 Les messages du marketing direct

Le message en marketing direct doit être particulièrement puissant puisqu'il doit remplir, à lui seul, et en peu de temps, toutes les fonctions de communication et de vente, c'est-à-dire :

- attirer l'attention et donner envie d'ouvrir le mail ou l'enveloppe ou de continuer la conversation au téléphone avec le « télévendeur » (ou « téléacteur ») qui a appelé ;
- donner envie de lire ou d'écouter tout le message ;
- informer sur l'offre ;
- convaincre de son intérêt ;
- conclure la vente, c'est-à-dire faire signer l'ordre d'achat ;
- rassurer le client sur le bien-fondé de sa décision et éviter qu'il ne se ravise avant d'expédier son ordre.

a. Le mailing commercial et le publipostage

Un mailing commercial ou un publipostage sont des ensembles de supports dont chacun a une fonction précise et complémentaire. Les éléments de base de ce système sont l'enveloppe, le message et la carte-réponse.

- L'enveloppe : elle est décisive pour inciter le correspondant à l'ouvrir et à prendre connaissance du message. Pour les e-mailings commerciaux, l'équivalent de l'enveloppe est le texte déposé dans les boîtes e-mail qu'il faut cliquer pour accéder à l'offre.
- Le message lui-même, qui peut se composer de plusieurs documents[1]. Le message présente l'offre, et comporte, si possible, un accélérateur. Ce terme désigne un procédé qui vise à pousser les prospects à répondre immédiatement. C'est une injonction du type : « Répondez dans les trois jours pour obtenir telle prime », « Bénéficiez de cet avantage particulier réservé exclusivement aux deux cents premières réponses », etc.
- Le mode de réponse : bon de commande, carte-réponse, numéro de téléphone, adresse e-mail, etc.

Selon certains spécialistes, la conception des mailings ou des messages téléphonés doit répondre à des règles très précises. Elles s'inspirent généralement de la méthode AIDA[2] et reproduisent la démarche suivie par les vendeurs en face-à-face. On dit généralement que lorsqu'on écrit un mailing, il faut imaginer le dialogue que l'on aurait réellement avec un consommateur appartenant à la cible. Toutes les règles de création énoncées par les professionnels se ressemblent peu ou prou. Voici, par exemple, les conseils que donne Bob Stone[3], un créatif américain.

1. On ajoute souvent au message principal des documents d'information, des témoignages, parfois des éléments multimédias (des photos, une clé USB...).
2. Attention, Intérêt, Désir, Achat.
3. Bob Stone, *Méthode de marketing direct*, (adaptation française par R. Durand et B. Siouffi), InterÉditions, 1992.

FOCUS

Les conseils de Bob Stone

- Insister tout de suite sur le principal atout de l'offre dans le titre.
- Dès le premier paragraphe, développer l'avantage le plus important. On ne peut pas se tromper en offrant dès le départ son meilleur atout et en attirant l'attention par le plus grand avantage dont va profiter le lecteur.
- Dire clairement au lecteur la proposition qu'on lui fait.
- Soutenir ce qu'on dit par des preuves et des témoignages.
- Dire au lecteur ce qu'il risque de perdre s'il ne suit pas les recommandations.
- Dans la conclusion, reformuler les avantages principaux que l'on a proposés.
- Inciter à l'action immédiate.

Pour d'autres spécialistes du marketing direct, il n'existe pas de règles incontournables à respecter pour élaborer un message de marketing direct, mais seulement des principes : connaissance de la cible, conception du message comme un dialogue entre la marque et le prospect, respect de la marque.

b. L'e-mailing commercial

Il s'est développé souvent au détriment du publipostage mais les deux techniques restent complémentaires. Le développement de l'e-mailing commercial a été très rapide. Aujourd'hui, ses performances sont en baisse mais demeurent intéressantes. Les internautes se sont habitués et sont souvent saturés d'e-mailings commerciaux. Le taux d'ouverture des e-mailings commerciaux a beaucoup diminué.

Dans la théorie, la conception des e-mailings doit répondre aux mêmes règles que les mailings et publipostages. Néanmoins, en pratique, comme les modes d'expressions des e-mailings commerciaux sont plus riches – on peut envoyer des textes, images, sons, vidéos – les annonceurs ont pris davantage de libertés.

Attention toutefois aux pièces jointes qui souvent ne sont pas ouvertes par les internautes qui craignent les virus.

1° Les points forts de l'e-mailing commercial[1]

• L'e-mailing commercial est beaucoup plus économique que le publipostage

Il élimine des coûts inhérents au marketing direct traditionnel : suppression des coûts papier, des coûts de distribution, d'affranchissement et des coûts de manipulation et de transport. Les coûts de routage, qui représentent 75 % du coût total d'une opération traditionnelle par voie postale, sont réduits à quelques centimes d'euro avec Internet. Le coût de location des adresses e-mail devient le poste le plus important.

1. On trouve sur Internet tout et n'importe quoi sur les performances de l'e-mailing commercial, certains sites prêchant exagérément pour leur paroisse. On conseille au lecteur les informations du *Journal du Net* (www.journaldunet.com), qui publie régulièrement des dossiers sur l'e-mail commercial. On consultera également www.abc-netmarketing.com, qui propose un dossier clair et bien documenté sur l'e-mailing commercial.

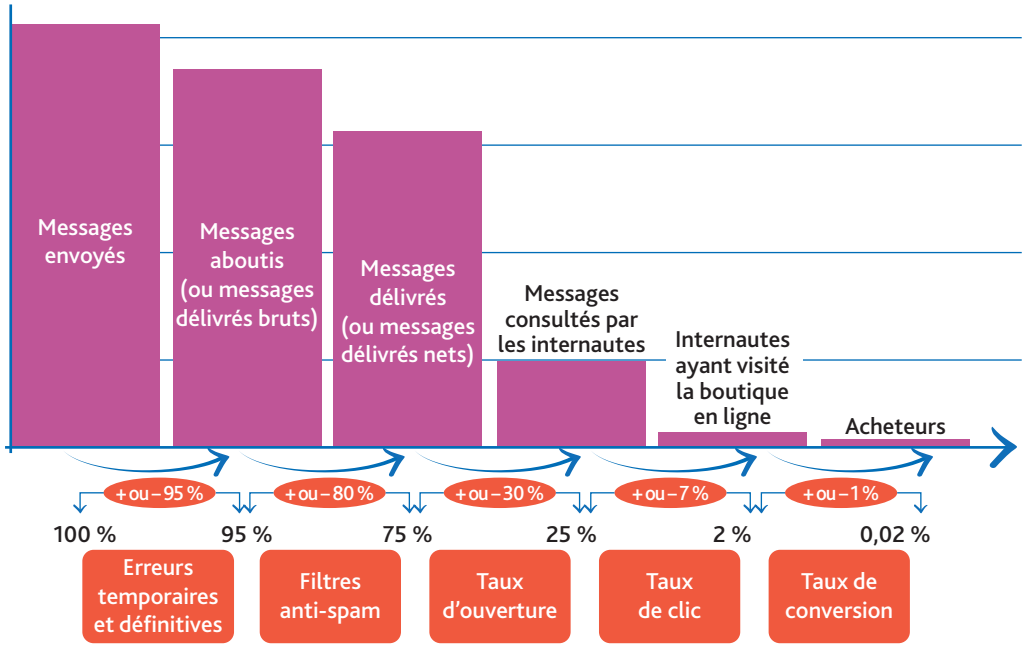
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

- **Une excellente traçabilité**

Tout est mesuré. Les informations sont non seulement très riches mais elles sont aussi connues immédiatement, ce qui permet une grande réactivité en cours de campagne.

L'annonceur peut consulter en temps réel les résultats de sa campagne. Les résultats sont fournis par typologie d'adresses, par message, par heure. Ils analysent le taux d'ouverture de l'e-mail, le taux de clic sur e-mails ouverts, les zones chaudes de clics, le nombre d'inscriptions à une newsletter, d'achats en ligne, etc.

Figure 9.10 La mesure de l'efficacité d'un e-mailing commercial[1]



On suit les campagnes d'e-mailings commerciaux à partir de tableaux de bord qui affichent les performances sur les principales rubriques suivantes.

- Le nombre de messages aboutis

Il est égal au nombre de messages envoyés auxquels on soustrait les e-mails qui ne sont pas arrivés dans les boîtes des destinataires. Les e-mails non aboutis sont analysés en deux catégories : les erreurs définitives et les erreurs temporaires. La norme actuelle d'erreurs temporaires et définitives est de l'ordre de 5 % des messages envoyés.

1. Ce schéma a été établi pour un e-mailing devant conduire à une boutique en ligne. Il est, dans ses principes, identique pour un e-mail commercial devant conduire à un abonnement à une newsletter, à la participation à un jeu qui vise à recueillir des données personnelles, etc.

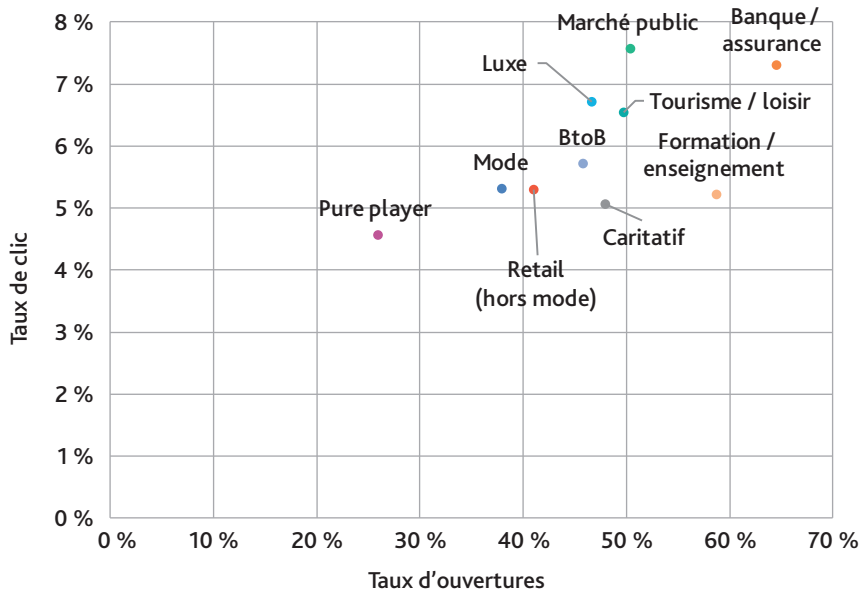
- Le nombre de messages délivrés

Ce sont les e-mails aboutis moins les e-mails arrêtés par les filtres anti-spam. Le pourcentage de messages délivrés est communément appelé « taux de délivrabilité » (de l'anglais *deliverability*). Il est aujourd'hui autour de 80 % dans les marchés B to C.

- Le taux d'ouverture des e-mails

Il est très variable selon la notoriété et l'image de l'émetteur, l'intérêt de l'offre proposée, le taux de saturation de la boîte e-mail de l'internaute, etc. Une attention particulière doit être portée à l'objet de l'e-mail, le nom de l'expéditeur et la fréquence d'envoi. Le taux d'ouverture d'un e-mail dépend en partie de la qualité des campagnes antérieures.

Figure 9.11 Performances d'un e-mailing commercial en fonction du secteur d'activité



Source : Digital Value, à partir des données de Expérian Marketing Services, 2015.

- **La rapidité de mise en place et de retours d'une campagne d'e-mailing**

La conception d'une campagne de marketing classique faisant appel à des publipostages demande un délai de trois à quatre mois. Quelques jours suffisent pour du marketing direct en ligne. On peut programmer l'envoi automatique d'e-mails à un jour et à une heure prédéfinis. La rapidité de réaction des individus ciblés est plus grande qu'avec les publipostages. Plus besoin de remplir un coupon, de le poster ou encore de téléphoner, il suffit de cliquer.

La facilité de mise en place d'une opération de marketing direct en ligne fait que les tests y sont plus simples, plus rapides et moins onéreux.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

• La tarification à la performance

La tarification à la performance désigne tous les modes de tarification où le prix payé par le client annonceur est fixé, *a priori*, sur un critère de résultat. Cela peut aller du taux de clic (la cible a ouvert le message) à un achat effectivement prouvé. « À la performance » est donc une expression générique.

Particulièrement adapté à la collecte de prospects et à la vente en ligne, le marketing direct dit « à la performance » permet à l'annonceur de mieux maîtriser le retour sur investissement. Aujourd'hui, le marketing à la performance représente près des trois quarts des e-mailings commerciaux de conquête.

2° Les méfaits du spam et le respect de la vie privée

• Le spam

Le SNCD (Syndicat national de la communication directe) donne la définition suivante du spam :

« Le spam est l'envoi de courriers électroniques à destination d'adresses e-mail collectées de manière déloyale. Cela signifie que les données n'ont pas été collectées de manière transparente, soit parce que l'internaute n'était pas informé de l'identité du collecteur, soit parce qu'on ne lui a pas précisé les finalités du traitement ou qu'on les a détournées. Enfin, il y a spam, lorsqu'un courrier ne permet pas une désinscription sélective ou totale. »

Le spam pollue les boîtes aux lettres électroniques par l'envoi massif de messages à caractère commercial, non ciblés et non sollicités. On constate une progression continuelle du spam au cours des dernières années. C'est une des raisons de la diminution du rendement des e-mailings commerciaux ciblés.

• *Opt-in* et *permission marketing*

Pour conserver la confiance des internautes, les entreprises se donnent des codes de déontologie et adoptent les principes du *permission marketing*[1] que l'on peut énoncer de la façon suivante.

- On n'envoie des messages que si on a obtenu l'accord préalable de l'internaute. Selon le SNCD :

« L'*opt-in* est un consentement exprès donné par le détenteur d'une adresse électronique à recevoir des messages électroniques *via* le réseau Internet, dans des conditions qui lui sont proposées lors de la collecte de ses données personnelles. »

- Dans le cas de l'*opt-in*, l'accord de l'internaute doit être explicite. On doit dire très clairement sur quoi porte cet accord, par exemple permettre la vente de données personnelles à d'autres entreprises, recevoir une newsletter, etc.
- On doit permettre à l'internaute de revenir très facilement sur un accord donné, par exemple se désabonner immédiatement d'un seul clic.
- On doit faciliter l'accès aux données personnelles qui ont été recueillies.

1. Seth Godin, qui fut vice-président de Yahoo!, a publié : *Permission marketing. Les leçons d'Internet en marketing*, Éditions Maxima, 2000.

- Il est conseillé de mettre un lien avec le code de déontologie[1] de l'entreprise et de faciliter l'expression des réclamations éventuelles.

On dit *opt-out* lorsque l'internaute doit cocher une case pour ne pas recevoir de messages. L'*opt-out* est un droit d'opposition mais l'internaute a le sentiment qu'on cherche à lui forcer la main. Il est donc bon de privilégier l'*opt-in*.

Suite à une directive européenne en faveur de l'*opt-in* obligatoire, la LECN (loi pour la Confiance dans l'Économie Numérique du 21 juin 2004) a rendu impératif le consentement préalable du consommateur pour la prospection par voie électronique. En même temps, la nouvelle loi Informatique et Libertés du 6 août 2004 substituait la notion de données personnelles à celle de données nominatives et instituait le poste de correspondant de la CNIL dans les entreprises et les collectivités locales utilisant des fichiers de données personnelles.

c. Les notifications *push* sur mobile et tablette

Près de 75 % des Français sont équipés d'un *smartphone* et 40 % d'une tablette. L'adoption massive de ces nouveaux outils s'est accompagnée du développement d'une nouvelle forme de marketing direct : les notifications *push*. Les notifications *push* sont des messages d'alerte diffusées par les éditeurs d'applications mobiles sur les écrans des mobinautes qui ont installé leur application :



Exemples de notifications *push* sur mobile
© Accengage

1. Voir le Code de déontologie type élaboré par le SNCD, sur www.sncd.org.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Les notifications *push* ont d'abord été utilisées par les éditeurs d'applications mobiles de messagerie pour prévenir les utilisateurs de la réception d'un nouveau message. Aujourd'hui, la plupart des éditeurs d'applications mobiles utilisent ces notifications *push* afin de « réactiver » les mobinautes qui ont téléchargé leur application mais ne l'utilisent pas ou peu. Selon Jérôme Stioui, directeur d'Accengage, près de 40 % des mobinautes qui ont téléchargé une application l'utilisent moins de trois fois. La diffusion de notifications *push* permet de « réengager » ces utilisateurs dormants.

À ce jour, les notifications *push* sont diffusées sur les mobiles, tablettes et iWatch (Apple). Demain, on peut imaginer qu'elles seront diffusées sur les objets connectés.

Ces notifications *push* sont un outil de marketing direct très efficace pour quatre principales raisons :

1° Le ciblage peut être très précis

Les données collectées par les éditeurs d'application sont très nombreuses :

- Données déclaratives renseignées par les utilisateurs. Par exemple, les utilisateurs d'une application de santé renseignent leur nom, prénom, mais également leur taille, leur poids, les informations relatives aux sports qu'ils pratiquent, aux aliments qu'ils consomment…
- Comportements de navigation au sein de l'application : nombre d'ouvertures, contenus consultés, achats réalisés…
- Géolocalisation : il est possible d'identifier à quelques centaines de mètres près l'endroit où se trouvent les mobinautes.

Ces données peuvent être facilement rapprochées des données issues des bases de données de l'entreprise (historique des achats…). Ainsi, les techniques de ciblage comportemental et contextuel décrites au chapitre 8 et 13 peuvent être mises en œuvre de manière très efficace.

FOCUS

Le *geofencing*

Le *geofencing* désigne la technologie permettant d'envoyer un message à une personne lorsqu'elle entre dans une zone géographique donnée.

Les principaux cas d'usage sont :

- La création de trafic en point de vente ou *web-to-store*. Par exemple, un restaurateur souhaitant créer du trafic à l'heure d'un repas peut cibler les utilisateurs situés à quelques mètres de son établissement.
- Le *digital in store*. Une enseigne peut envoyer une offre promotionnelle uniquement aux clients pénétrant dans le point de vente ou dans une zone précise du magasin.

2° Les coûts sont relativement faibles

Les coûts de diffusion de notifications *push* sont faibles au regard des coûts des emailings commerciaux et des SMS : il n'y a aucun coût de routage.

3° Les mobinautes sont réceptifs

Les mobinautes reçoivent uniquement les notifications *push* émises par les éditeurs des applications mobiles pour lesquelles ils ont donné leur consentement. Ils ne sont donc pas saturés de notifications, raison pour laquelle les taux d'*opt-in*[1] et d'engagement sont élevés[2].

4° Les formats sont variés

On peut envoyer des textes, images, sons, vidéos, photos, gifs animés…

1. Le taux d'*opt-in* est de 71 % en moyenne en France (source : Accengage, 2016).
2. Le taux d'engagement correspond au taux de clic sur une notification *push*. Il est de 8,7 % en moyenne, à comparer au taux de clic sur une bannière *push* qui est inférieur à 1% !

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.



© geralt – pixabay.com

Partie 3

Construire de nouvelles relations avec ses clients

La stratégie et le marketing-mix (politique de produit, de prix, de communication, de distribution) sont traditionnellement conçus pour favoriser l'acte de vente. Pourtant, le chiffre d'affaires ne vient pas uniquement du nombre de clients, mais également de l'activité par client (panier moyen x fréquence d'achat) et de la fidélité dans le temps. Le marketing relationnel prend en compte ces deux dimensions complémentaires : développer la « part de client » et les fidéliser dans le temps (chapitre 10). L'orientation et les techniques utilisées par le marketing relationnel sont différentes et complémentaires de celles du marketing transactionnel.

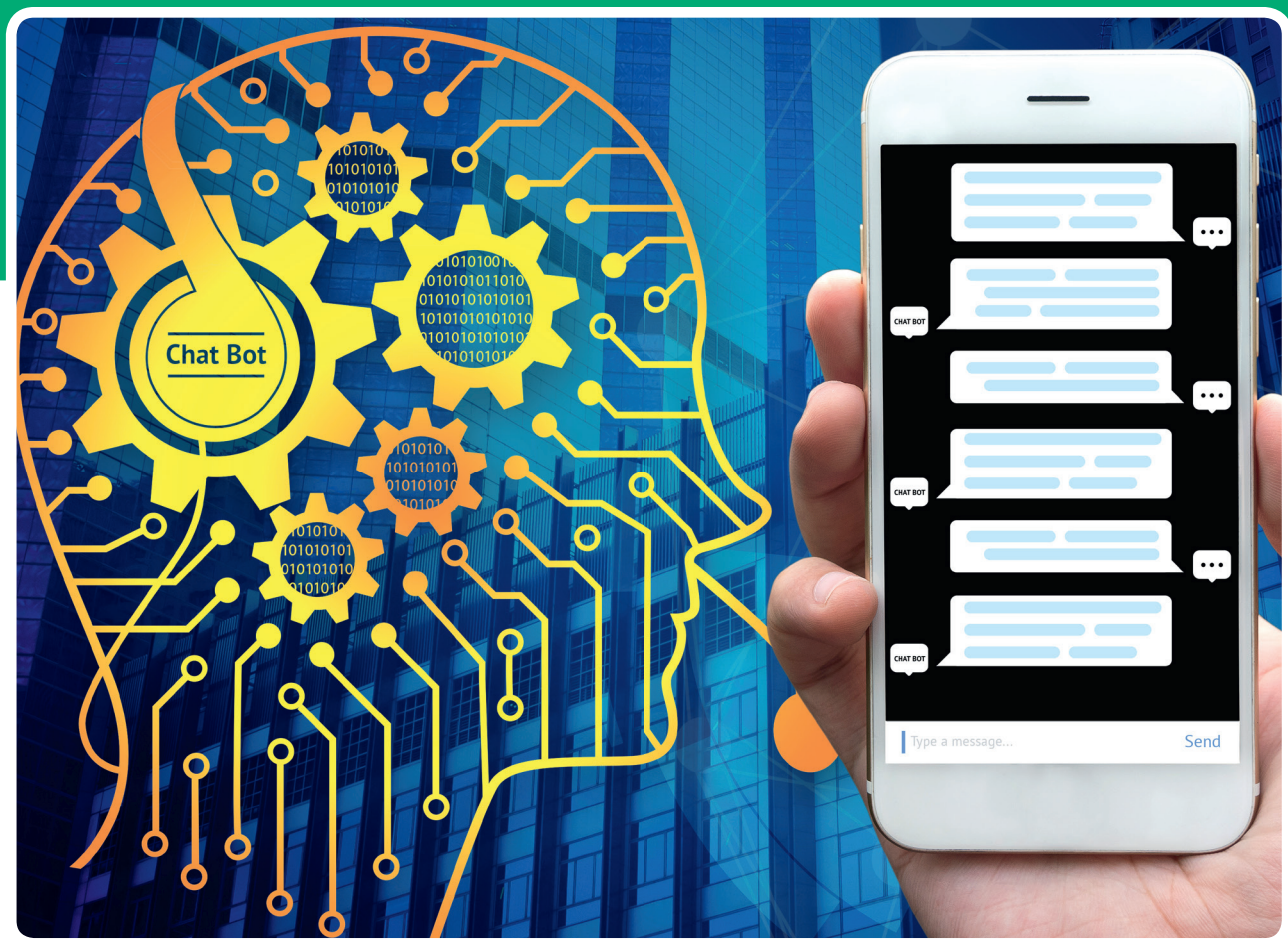
Un défi supplémentaire aujourd'hui est le formidable essor des réseaux sociaux (chapitre 11). Le dialogue entre l'entreprise et les clients se transforme en une conversation entre clients dans laquelle l'entreprise cherche à s'intégrer. La relation devient plus complexe, parce qu'elle intègre un nombre plus grand d'acteurs : l'entreprise ne maîtrise plus la communication, elle cherche à l'influencer.

Le double défi du marketing relationnel et des réseaux sociaux méritait bien que nous y consacrions la troisième partie de cet ouvrage.

Plan de la partie

Chapitre 10 Le marketing relationnel et les politiques de fidélisation 513

Chapitre 11 Le marketing des réseaux sociaux 553



© Zapp2Photo – Shutterstock.com

L'Intelligence artificielle est-elle l'avenir du marketing relationnel ?

Les récentes avancées en matière d'intelligence artificielle ont permis d'améliorer la capacité de compréhension et d'expression des « chatbots », logiciels qui dialoguent de manière autonome avec les internautes sur les services de messagerie instantanée tels que Facebook Messenger ou Whatsapp.

En Inde et à Singapour, il existe plusieurs banques dont le service client est exclusivement assuré par un chatbot : les clients peuvent lui demander « les paiements des trente derniers jours supérieurs à 100 € », de « faire un virement de 20 € sur le compte de Monsieur Martin » ou encore « le taux de change lors d'un déplacement à l'étranger ».

Avec les chatbots, les outils du marketing relationnel changent de nature. Il ne s'agit plus seulement de faciliter les interactions entre les clients et le personnel de l'entreprise, mais bel et bien de se substituer à ce dernier. L'entreprise peut réaliser des gains de productivité très importants, mais cherche aussi davantage de disponibilité, de précision, et peut-être demain, de psychologie dans les réponses apportées aux clients !

Chapitre

10

Le marketing relationnel et les politiques de fidélisation

Dans les marchés de grande consommation, les entreprises pratiquent aujourd'hui un marketing toujours largement indifférencié (sous la forme de grandes campagnes de publicité utilisant la télévision et l'affichage par exemple) ainsi qu'un marketing plus segmenté qui se traduit par le ciblage de leur politique de communication, de produit ou de prix. Ces deux types de marketing s'accompagnent d'un marketing relationnel plus individualisé, mais ces politiques marketing se complètent car elles visent des objectifs différents.

Ce chapitre aborde les différentes dimensions du marketing relationnel et tente d'en clarifier le concept et les enjeux (section 1). Après avoir défini le marketing relationnel, il présente les concepts fondamentaux de qualité, de satisfaction et de fidélité (section 2). On étudie, dans la section 3, les politiques de CRM (*Customer Relationship Management*, gestion de la relation clients) et les politiques de fidélisation dans la section 4.

Plan du chapitre

Section 1

Qu'est-ce que le marketing relationnel ? 514

Section 2

Comprendre la qualité, la satisfaction des clients et la fidélité 515

Section 3

Le CRM ou gestion de la relation clients 530

Section 4

Les programmes de fidélisation 538

SECTION 1

QU'EST-CE QUE LE MARKETING RELATIONNEL ?

Le marketing de grande consommation s'est pendant longtemps uniquement préoccupé de l'acquisition des clients et de la réalisation de transactions, contrairement aux politiques de marketing B to B et des services qui se sont toujours souciées de construire des relations durables entre entreprises et clients.

Cette préoccupation s'est généralisée sous l'effet d'un double mouvement : la pression concurrentielle qui oblige les entreprises à retenir leurs clients par des programmes de fidélisation, et le développement technologique qui met à la disposition des entreprises des outils de collecte, d'analyse des données, de personnalisation et d'interaction jusqu'alors inconnus.

Le marketing relationnel est une politique visant à établir des relations individualisées et interactives avec les clients, en vue de créer et d'entretenir chez eux des attitudes positives durables à l'égard de l'entreprise ou de la marque.

Cette définition met en évidence les deux caractéristiques majeures du marketing relationnel, qui permettent de le distinguer d'autres approches :

- *Le marketing relationnel utilise des moyens d'action individualisés et interactifs* à la différence des moyens de communication de masse, comme la publicité dans les mass médias.
- *Le marketing relationnel vise à obtenir un changement ou un renforcement durable des attitudes des clients*, plutôt qu'à déclencher un achat immédiat de leur part ; c'est ce qui le distingue du marketing direct traditionnel, dont l'objectif principal a longtemps été plus transactionnel que relationnel.

FOCUS

Deux traductions concrètes du marketing relationnel

- Les programmes de fidélisation, qui ont pour objectif de réduire l'attrition (défection) des clients et de développer la part de client.
- Les politiques de CRM, ou gestion de la relation clients, dont les programmes de fidélisation sont un des aspects.

SECTION 2

COMPRENDRE LA QUALITÉ, LA SATISFACTION DES CLIENTS ET LA FIDÉLITÉ

1 Nature et déterminants de la qualité

La qualité est une notion simple à comprendre… mais plus difficile à définir.

a. La définition objective de la qualité du produit

La qualité d'un produit peut être définie en fonction de ses caractéristiques objectives et de sa capacité à remplir parfaitement ses fonctions. On distinguera quatre dimensions de la qualité objective : fiabilité, durabilité, respect des normes et performance.

1° La fiabilité

La fiabilité mesure le nombre d'incidents et de pannes expérimentés par un client après l'achat du produit. C'est une mesure objective de la qualité du produit qui donne lieu à des études préalables et à des contrôles statistiques (dans une chaîne de production par exemple). Lorsque le produit, bien ou service, est vendu, des contrôles *ex post* permettent de mesurer le nombre d'incidents et de mener des actions correctrices.

Exemple

- La fiabilité est un indicateur essentiel chez les constructeurs d'automobiles. Ils testent les pièces à la fabrication et suivent de très près les incidents lors du lancement d'un véhicule. Les premiers mois permettent en effet d'identifier des causes de pannes et d'incidents et de corriger le nouveau modèle avant qu'il ne connaisse une diffusion plus large. Aux États-Unis, plusieurs sociétés publient tous les ans des indicateurs de qualité des modèles. L'étude la plus connue est publiée par J.-D. Power Associates. Elle est très suivie par les fabricants et les clients[1].

2° La durabilité

La durabilité mesure la durée de vie du produit, sa durée d'usage. C'est une dimension liée à la fiabilité, mais distincte : un produit peut durer longtemps et avoir de multiples pannes… mais un produit qui a peu de pannes a des chances de durer plus longtemps. La durabilité du produit est souvent liée à la qualité de ses composants. Si la durabilité est une attente fondamentale des clients en matière de biens d'équipement, il n'en va pas toujours ainsi pour les autres biens.

Exemple

- La chaîne de magasins de vêtements Zara ne fonde pas son succès sur la durabilité de ses produits : elle vend des vêtements de mode suffisamment bon marché pour qu'une durée de vie d'une saison soit jugée convenable.

1. Voir : www.jdpower.com.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

3° Le respect de normes et spécifications

Les normes (ou standards) sont des documents contenant des spécifications techniques ou d'autres critères précis, destinés à être utilisés systématiquement pour garantir que des produits sont aptes à l'usage. Le respect des normes est une façon de comprendre et de mesurer la qualité. La fiabilité et la durabilité sont du reste évaluées en fonction de standards, qui peuvent varier de secteur à secteur. Le respect de normes et procédures est particulièrement important dans les services pour mesurer la qualité : nombre de sonneries de téléphone avant décrochage, nombre de jours de traitement des réclamations, nombre de minutes pour servir un hamburger, etc.

Exemple

- L'Organisation internationale de normalisation (ISO) est une organisation non gouvernementale, créée en 1947. C'est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation répartis dans quelque 140 pays, à raison d'un organisme par pays. Elle a pour mission de favoriser le développement de la normalisation et des activités connexes dans le monde, en vue de faciliter entre les nations les échanges de biens et de services et de développer la coopération dans les domaines intellectuels, scientifiques, techniques et économiques. Les travaux de l'ISO aboutissent à des accords internationaux qui sont publiés sous la forme de normes internationales. La norme ISO 9000 est ainsi la norme des systèmes de management de la qualité.

4° La performance

La performance mesure la capacité d'un produit à réaliser ses fonctions. Dans l'esprit des clients, la performance est aussi liée au nombre de fonctions d'un produit : on attend d'un produit de haute qualité un plus grand nombre de fonctions et de services. La performance peut être mesurée objectivement : celle d'un appareil photo numérique sera, par exemple, mesurée sur des critères tels que la résolution, le rendu des couleurs, la sensibilité, la précision de l'autofocus, le délai de disponibilité de l'appareil à l'ouverture ou après la prise d'une photo…

Exemple

- Les laboratoires d'essai de la Fnac sont réputés pour la mesure des performances des produits étudiés. Des indicateurs sont définis pour chaque catégorie de produit et les modèles et les marques sont comparés en termes de performances sur chacun de ces indicateurs.

b. La définition subjective de la qualité

Le concept de qualité ne se limite pas à sa définition objective. On peut proposer la définition *subjective* de la qualité suivante :

> La qualité d'un produit est le degré auquel il répond, par ses caractéristiques et performances, aux attentes que le client est en droit d'avoir à son égard.

Exemples

- Lorsqu'un automobiliste achète une voiture neuve, quel qu'en soit le modèle et quel qu'en soit le prix, il peut au minimum exiger que le moteur, l'embrayage et les autres pièces essentielles ne lâchent pas au cours des 50 000 premiers kilomètres, que la consommation d'essence ou d'huile ne dépasse pas sensiblement ce que le constructeur avait annoncé, qu'il n'y ait pas de bruits insolites, etc.

- Lorsqu'un voyageur prend l'avion, il peut légitimement espérer que la place qu'il avait retenue n'aura pas été vendue à quelqu'un d'autre (*surbooking*), que l'avion partira à peu près à l'heure prévue, que le repas servi au cours du vol sera mangeable, etc.

La qualité ainsi définie est un concept *relatif*, en ce sens qu'elle est liée aux attentes « légitimes » des clients qui évoluent en fonction du profil des clients, de la catégorie de produits, du niveau de gamme et des offres de la concurrence.

Exemple

- Une qualité de son considérée par le consommateur comme « correcte » n'est pas la même selon l'achat d'un casque hi-fi à 20 € ou à 800 €.

De nombreux éléments subjectifs peuvent influencer la perception de la qualité. Une entreprise doit comprendre les indicateurs sur lesquels les clients se fondent pour évaluer et juger la qualité d'un produit.

Exemples

- Les fabricants de lessive savent que son odeur est un indicateur qui influence l'évaluation de la performance du produit par les clients.
- L'Oréal soigne particulièrement le poids de ses rouges à lèvres, ainsi que le son qu'ils font en se fermant, car ce sont deux indicateurs de qualité pour les clientes.

2 La satisfaction

a. Le concept de satisfaction

La satisfaction des clients est un concept de nature différente et plus générale que celui de la qualité, même subjective, parce qu'il intègre d'autres déterminants que le seul produit. Les chercheurs en psychologie et en comportement du consommateur étudient depuis longtemps le concept de satisfaction et sont conduits à sophistiquer de plus en plus leur analyse. On se restreindra aux éléments qui ont des conséquences pratiques et managériales.

La satisfaction peut être définie en marketing comme le sentiment de plaisir ou de déplaisir qui naît de la comparaison entre des attentes préalables et une expérience de consommation.

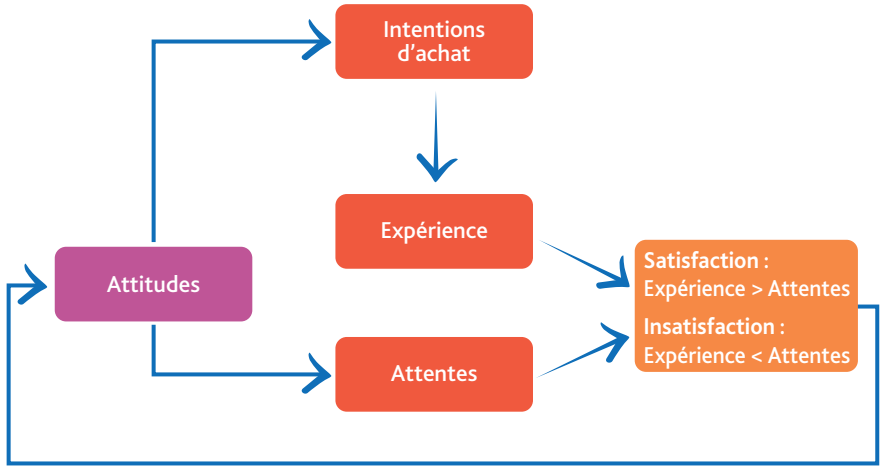
La satisfaction est donc fondamentalement un jugement, une évaluation qui intègre d'une part les attentes préalables et d'autre part la qualité perçue (expérience de consommation). Une expérience supérieure ou égale aux attentes crée un sentiment de satisfaction alors qu'une expérience inférieure aux attentes provoque une insatisfaction. C'est pourquoi ce modèle est appelé modèle de la confirmation/infirmation (*confirmation/disconfirmation* en anglais). Chaque expérience de consommation fait évoluer la perception du produit ou de la marque et peut modifier les attentes. Une expérience malheureuse n'a pas cependant nécessairement d'effet durable. Dans certains cas, elle peut être jugée suffisamment grave pour entraîner une rupture (par exemple, un client quitte sa banque) mais dans d'autres, elle peut être évaluée comme un cas exceptionnel qui ne va pas modifier les attentes futures (par exemple, un incident avec sa banque qui n'a pas de suite). La répétition de

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

mauvaises expériences a néanmoins une influence incontestable sur l'évaluation de la qualité fournie.

C'est pour mieux analyser ces mécanismes psychologiques qu'on intègre la notion d'attitude dans le processus. L'attitude (voir le chapitre 4 sur le comportement des consommateurs) est une disposition relativement durable à l'égard d'un concept ou d'une offre. Elle est formée par de multiples déterminants psychologiques, sociologiques, situationnels, ainsi que par l'expérience passée. L'attitude influence les intentions d'achat et les attentes. La confrontation entre l'expérience et les attentes conduit ensuite à la satisfaction ou à l'insatisfaction du client. Cette évaluation influence dans le temps les attitudes (figure 10.1).

Figure 10.1 Le modèle de la satisfaction (d'après Oliver)[1]



b. Les déterminants organisationnels de la satisfaction

Parasuraman, Zeithaml et Berry se sont penchés sur les déterminants organisationnels de la qualité des services, mais leur étude est parfaitement adaptée pour comprendre la satisfaction des clients en général.

Quatre déterminants principaux des attentes sont soulignés par les auteurs :

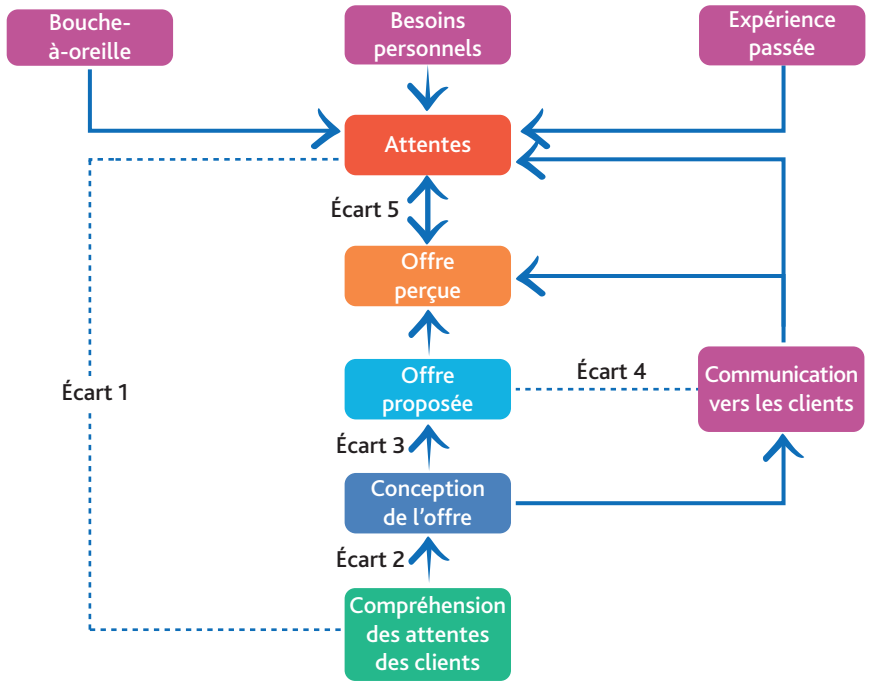
- le bouche-à-oreille, positif ou négatif sur l'offre ;
- les besoins dont le client cherche la satisfaction ;
- l'expérience passée de l'offre ;
- la communication de l'entreprise vers les clients.

L'offre telle qu'elle est proposée aux clients a d'abord fait l'objet :

- d'une compréhension des attentes à travers notamment des études de marché ;
- d'une politique de création de produit pour répondre aux attentes des clients ;
- de la réalisation effective du produit (fabrication ou prestations), qui se traduit dans l'offre proposée.

1. R.L. Olivier, "A cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions", *Journal of Marketing Research*, novembre 1980.

Figure 10.2 Le modèle de la satisfaction (adapté de Parasuraman, Zeithaml et Berry)[1]



Les auteurs ont identifié cinq écarts possibles :

- *qualité de l'écoute* (écart 1) : l'écart entre ce que les clients attendent et ce que l'entreprise comprend qu'ils attendent ;
- *qualité de la conception* (écart 2) : l'écart entre ce que l'entreprise comprend des attentes des clients et la façon dont l'offre est conçue ;
- *qualité de la réalisation* (écart 3) : l'écart entre la façon dont l'offre est conçue et la façon dont elle est réalisée et proposée aux clients ;
- *qualité de la communication* (écart 4) : l'écart entre la façon dont l'offre est réalisée et la façon dont elle est communiquée (promesses, publicité…) ;
- *satisfaction* (écart 5) : l'écart final, entre les attentes et l'offre perçue, qui se traduit par la satisfaction ou l'insatisfaction.

La satisfaction des clients résulte ainsi de nombreux facteurs exogènes ou endogènes à l'offre. Les chercheurs en satisfaction soulignent notamment le risque de la surpromesse. Si la satisfaction résulte d'une comparaison entre les attentes et l'expérience, élever le niveau des attentes rendra plus difficile la satisfaction des clients. À l'inverse, des attentes faibles conduiront à une comparaison très favorable avec l'expérience (c'est l'effet « Susan Boyle »)… mais encore faut-il que les clients aient envie d'acheter !

Notre conseil

Faire des promesses inutiles accroît le risque de décevoir. Pour assurer la satisfaction des clients, mieux vaut promettre et tenir ce que les clients sont en droit d'attendre. Quitte, si on le peut, à délivrer plus que ce qu'on promet.

1. A. Parasuraman, V. Zeithaml, L. Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, automne 1985.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Exemple

Les animations des parcs Walt Disney connaissent souvent des files d'attente longues lors des jours d'affluence. Des panneaux installés à différents niveaux de la queue indiquent aux clients le temps d'attente à partir de ce point. Ces temps d'attente indiqués sont volontairement et systématiquement surestimés : en effet, un client à qui on a annoncé une demi-heure d'attente et qui a attendu précisément ce temps a l'impression d'avoir perdu une demi-heure ; à l'inverse, un client qui a fait vingt minutes de queue alors qu'il prévoyait une demi-heure d'attente a l'impression d'avoir gagné dix minutes.

c. Distinguer les causes d'insatisfaction et les causes de satisfaction

Les chercheurs en satisfaction ont noté depuis longtemps que les causes de satisfaction et d'insatisfaction ne sont pas nécessairement les mêmes. Cette constatation a été faite pour la première fois en étudiant la satisfaction des salariés[1].

Exemple

Recevoir sa paye en temps et en heure est une attente de base dont la réalisation ne procure aucun plaisir particulier, alors que la recevoir en retard crée une insatisfaction.

Notre conseil

On crée de la satisfaction en dépassant les attentes de ses clients en leur proposant des services non-attendus. Mais il faut d'abord assurer le service de base, anticiper le coût de ce supplément et éviter que la formule ne se banalise.

Le constat est similaire pour la satisfaction des clients. La réalisation de certaines attentes n'est pas un motif de satisfaction car elle est considérée comme normale par le client. En revanche, leur non-réalisation peut entraîner une vive insatisfaction.

Inversement, recevoir un service non-attendu (effet de surprise) peut entraîner un surcroît de satisfaction alors que sa non-réalisation n'entraînerait aucune insatisfaction. Lorsque, par exemple, un garagiste rend une voiture lavée à l'extérieur et à l'intérieur après une révision ordinaire, il surprend le client et crée de la satisfaction.

Ces réflexions peuvent conduire à distinguer trois niveaux d'attente.

1. Les *attentes minimales* dont la réalisation ne conduit à aucune satisfaction particulière mais dont la non-réalisation entraînerait une insatisfaction des clients.

Exemple

Prendre un train qui arrive à l'heure, avoir une lessive qui n'abîme pas le linge, avoir une machine qui ne tombe pas en panne quand elle est neuve, etc.

2. Les *attentes espérées* dont la réalisation est source de satisfaction.

Exemple

Avoir, dans un train, un contrôleur aimable, avoir une lessive qui lave les tâches difficiles, avoir une machine qui s'avère très silencieuse, etc.

3. Les *attentes inespérées* dont la réalisation entraîne un surcroît de satisfaction par un effet de surprise.

1. Frederick Herzberg, *Work and the Nature of Man*, William Colins, 1966.

Exemple

Ce qui fait la différence entre un très bon restaurant et un restaurant exceptionnel est l'effet de surprise de l'expérience : attention extrême du service de table, goût et présentation des plats, perfection de l'organisation, etc.

3 Mesurer la satisfaction des clients

Dans les économies occidentales modernes où l'offre est surabondante et où les acheteurs ont l'embarras du choix, une insuffisance de qualité est génératrice d'insatisfaction de la part des clients.

La fidélité des clients résultant pour partie de la satisfaction procurée par les expériences passées (comme on le verra à la fin de cette section), un niveau acceptable de qualité devient une condition nécessaire du succès *durable* d'une offre. Il est donc indispensable pour les entreprises de s'assurer en permanence que les produits qu'elles proposent à leurs clients atteignent le niveau de qualité exigé par ceux-ci.

La vérification de la qualité peut se faire sur les lieux de production du bien ou du service considéré par des méthodes de *contrôle statistique de la qualité*. Dans les services, on peut aussi envoyer des « clients mystères » : un enquêteur anonyme joue au client de l'entreprise et contrôle la façon dont il est reçu et servi. Il évalue ensuite la qualité de service. Cependant, la visite de clients mystères permet de contrôler le respect de normes de service plus que la satisfaction des clients elle-même.

La mesure de la satisfaction doit donc être menée auprès des clients eux-mêmes, à l'aide d'*indicateurs* et d'*enquêtes de satisfaction*.

a. Les indicateurs de satisfaction

Il existe plusieurs indicateurs de satisfaction :

- *Les réclamations.* Le traitement des réclamations, s'il est bien suivi, peut être un indicateur de satisfaction des clients : un niveau élevé de réclamations, une augmentation de leur nombre, la concentration de plaintes sur un produit ou des lieux de service sont des signes d'une mauvaise qualité qui appelle une correction. Mesurer la satisfaction par le suivi des réclamations est cependant très imparfait puisque beaucoup de clients mécontents ne se manifestent pas et parce que le suivi des plaintes ne permet pas de se faire une idée de la satisfaction de l'ensemble des clients.
- *Le taux de défection des clients.* La mesure de la défection des clients est également un indicateur utile d'insatisfaction : un taux d'attrition (défection) élevé ou une montée de l'attrition sont les signes d'un problème de satisfaction des clients. Cet indicateur est particulièrement suivi dans le cadre de politiques de fidélisation. Cependant, le taux d'attrition est un symptôme et il n'indique pas la raison des difficultés. Il est donc nécessaire d'enquêter auprès des clients pour mesurer et évaluer leur satisfaction.
- *Les avis des clients* sont un indicateur de plus en plus important que suivent les entreprises comme les clients. Ces avis permettent d'obtenir davantage d'informations sur les raisons de la satisfaction des clients, mais aussi (et surtout ?) de rassurer les prospects lorsqu'ils réalisent un achat.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Avec Internet, la collecte des avis clients s'est systématisée : les e-mailings ont remplacé les formulaires de satisfaction, les sites Internet dédiés au recueil et l'agrégation des avis clients (Tripadvisor, Yelp…) se sont multipliés. Les enquêtes financées par les entreprises sont complétées par de nouveaux outils permettant d'agréger tous les contenus publiés sur Internet (avis sur un forum, articles de presse, commentaires sur un média social,…) relatifs à une marque ou un établissement, pour un coût beaucoup plus faible.

Exemple



© HappyOrNot

- Les bornes permettant aux clients de donner leur avis immédiatement, sur les services proposés dans un point de vente, un hôtel, une gare ou un aéroport, se multiplient.
  Le consommateur est invité à répondre à une question écrite sur un panneau, en appuyant sur l'un des smileys proposés sur la borne.
  Ce système permet à l'entreprise de mesurer en temps réel la satisfaction des clients, et procéder aux ajustements nécessaires : nettoyer les toilettes de la station-service, ouvrir une nouvelle caisse pour réduire les files d'attente, améliorer l'accueil par le personnel, améliorer la signalisation…

b. Les enquêtes de satisfaction

Les enquêtes de satisfaction peuvent être plus ou moins sophistiquées. La fiche à remplir dans une chambre d'hôtel est une mesure de la satisfaction, même si elle est très imparfaite : les questions posées sont-elles les bonnes ? Quelle est la représentativité de ces fiches restituées ?

Une mesure systématique de la satisfaction apporte des indicateurs fiables et complets. Elle doit permettre :

- d'identifier les différents éléments qui génèrent la satisfaction et l'insatisfaction des clients ;
- de hiérarchiser ces éléments par leur contribution à la satisfaction globale ;
- de mesurer la satisfaction des clients à l'égard des produits ou de l'entreprise par rapport aux concurrents ou par rapport à une période précédente ;
- de déterminer des axes d'amélioration prioritaires.

FOCUS

Quatre étapes pour mettre en place une mesure de la satisfaction

- Étape 1 : Identifier les déterminants de la satisfaction

Il faut d'abord connaître les critères de satisfaction et d'insatisfaction des clients, au-delà de l'intuition qu'on peut en avoir. Une étude qualitative (entretiens en face-à-face ou en groupe) permet d'explorer l'expérience du produit par les clients, d'identifier les critères de jugement et les indicateurs qu'ils utilisent.

- Étape 2 : Hiérarchiser les critères de satisfaction et d'insatisfaction

Il faut mesurer l'importance de chaque critère. Les études sont quantitatives et utilisent différentes techniques, comme l'analyse conjointe (ou *trade off*), pour hiérarchiser les critères et éventuellement segmenter la clientèle par type d'attente.

- Étape 3 : Construire et mettre en place un baromètre de satisfaction

Un baromètre est une étude de satisfaction conduite de façon *régulière* sur un échantillon représentatif de clients, qui porte sur des aspects spécifiques de leur expérience du produit (par exemple, dans un hôtel, l'accueil, le confort de la chambre, la propreté…) et sur leur satisfaction globale. L'intérêt du baromètre est de comparer les résultats d'une période sur l'autre. L'étude peut être réalisée par courrier, par téléphone, par Internet ou en face-à-face.

- Étape 4 : Se comparer aux concurrents

Les meilleures études de satisfaction cherchent à situer les performances de l'entreprise par rapport à celles des concurrents. Lorsque les clients ne sont pas exclusifs, on leur demandera d'indiquer leur satisfaction à l'égard des produits concurrents, ou on élargira l'étude de satisfaction aux clients des concurrents.

Exemples

- Le Club Méditerranée a conçu un instrument de mesure de la satisfaction appelé Oscar qui est envoyé de façon systématique à chaque vacancier par courrier quelques jours après son retour. Le baromètre comprend l'évaluation de 16 critères, de l'équipe des GO au bar en passant par les activités sportives. Le questionnaire détaille le contenu des prestations et demande au client d'indiquer le degré d'importance accordé à chacune d'entre elles. Exploitable par lecture optique, il permet non seulement de mesurer la satisfaction d'ensemble des clients et d'identifier des problèmes particuliers (par exemple, la nourriture dans un club…) mais également de segmenter la clientèle en fonction de l'importance accordée aux différentes prestations.

- BNP Paribas mesure de façon systématique la satisfaction de ses clients par une enquête téléphonique menée auprès de 10 000 clients répartis à travers la France. Le questionnaire a été construit à la suite d'une étude approfondie qui a permis de définir les critères importants et de les pondérer. Ainsi, la façon dont on est reçu au téléphone représente 1 % de la satisfaction globale, alors que le sentiment que les petits clients sont aussi bien traités que les grands compte pour 13 % de cette satisfaction. La pondération des questions permet de calculer une note globale de satisfaction. Lors de l'enquête conduite en début d'année, les clients sont interrogés sur quinze questions regroupées en quatre thèmes : perception de l'offre de la banque, réception de la clientèle, organisation de l'accueil et qualité des documents envoyés. Les clients indiquent une note allant de 1 à 5 pour chacun de ces critères. Le résultat de l'étude est communiqué en avril en interne : les évaluations sont agrégées au niveau des groupes d'agences et des directions régionales et chacun peut évaluer ses performances respectives sur chaque critère.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

FOCUS

Dix recommandations pour améliorer la satisfaction des clients selon Berry Parasuraman et Zeithaml

- Écouter

Les entreprises doivent mettre en place un système de mesure systématique de la qualité de service : écoute des réclamations, études post-achats, entretiens de groupe, clients mystère, étude auprès des salariés, études globales de satisfaction (pour soi et ses concurrents).

- Être fiable

C'est la première attente des clients à l'égard d'un service et son noyau central. Il faut bien faire dès la première fois, à travers l'établissement de standards, la formation, la mesure du nombre et des types de défaillances, la récompense du zéro défaut.

- Répondre aux attentes de base

Les clients veulent d'abord que les attentes de base, propres à chaque service, soient satisfaites : les entreprises doivent s'assurer que le service de base est constamment bien délivré.

- Avoir une bonne conception du système de service

Un service de mauvaise qualité est souvent dû à une mauvaise conception du système de production de service. Ce système doit être constamment amélioré.

- Bien traiter les réclamations

Les clients dont on a bien réglé le problème sont particulièrement satisfaits. Il faut encourager et faciliter les réclamations, répondre rapidement et de façon personnalisée, développer un véritable système de résolution des problèmes, notamment par la formation du personnel et par sa capacité à réagir directement aux réclamations des clients.

- Dépasser les attentes des clients

Pour satisfaire et fidéliser, il faut dépasser le niveau d'attentes acceptable pour se rapprocher du niveau d'attentes désiré. Il faut saisir toutes les opportunités pour surprendre le client.

- Être équitable

Les clients doivent avoir confiance dans l'entreprise et dans sa capacité à tenir ses promesses en ayant le sentiment qu'ils ne sont pas moins bien traités que d'autres.

- Développer l'esprit d'équipe

Il faut encourager le travail en équipe pour délivrer un excellent service.

- Enquêter auprès des salariés

Les salariés ont des idées sur la façon d'améliorer quotidiennement le service.

- Montrer l'exemple

La direction d'une entreprise doit descendre de son piédestal et montrer l'exemple, animer et rendre visite aux équipes, être sur le terrain.

4 Le concept de fidélité

Le sens donné au mot de fidélité n'est pas toujours clair. Avant de rechercher les moyens les plus efficaces pour fidéliser les clients, demandons-nous ce qu'est la fidélité et comment on la mesure.

a. La fidélité absolue et la fidélité relative

Dans des cas assez rares, la fidélité est conçue de façon absolue, c'est-à-dire exclusive. Il en est ainsi des entreprises qui vendent leurs services par abonnement (par exemple, Orange ou Bouygues Télécom), et pour qui un client est fidèle s'il renouvelle son abonnement à l'échéance, et infidèle s'il ne le renouvelle pas, sans qu'il puisse y avoir de degrés intermédiaires.

Mais, le plus souvent, la conception de la fidélité par les responsables marketing est plus modeste : un client leur est fidèle s'il effectue chez eux la plus grande partie, ou du moins une partie importante de ses achats pour une catégorie déterminée de produits ou de services. Dès lors que la fidélité des clients devient un attribut susceptible de varier par degrés, l'objectif du marketing n'est plus de rendre les clients totalement fidèles mais *d'accroître leur fidélité*. Cette situation est courante dans le domaine des biens de grande consommation, où il serait le plus souvent irréaliste d'attendre des acheteurs une fidélité absolue à une marque.

Exemple

- Pour un producteur d'eau minérale comme Evian, il est légitime de considérer qu'un consommateur qui, pour une consommation annuelle de 100 litres d'eau minérale, achète régulièrement 40 ou 50 litres d'Evian est déjà un client fidèle.

b. Les méthodes de mesure de la fidélité : le taux de fidélité et le taux de nourriture

On peut mesurer la fidélité par rapport à l'ensemble de sa clientèle, ou par client.

Le taux de fidélité est le pourcentage des clients fidèles par rapport à tous les clients (d'un produit, d'une marque, d'une enseigne) sur une période donnée.

La fidélité est ici entendue comme le fait d'être toujours client pendant une période donnée par rapport à une période précédente (par exemple année n par rapport à n–1).

On appelle taux d'attrition ou *churn*, le pourcentage de défection des clients (d'un produit, d'une marque, d'une enseigne) sur une période donnée.

Lorsqu'on mesure la fidélité par client, on va chercher à mesurer la part du produit, de la marque, de l'enseigne dans les achats du client.

Le taux de nourriture, appelé aussi part de client, est le pourcentage des achats (nombre d'achats ou volume d'achat) qu'un client consacre à une marque au sein d'une catégorie de produits.

Exemple

- Pour reprendre le cas d'Evian, on dira à propos d'un consommateur d'eau minérale qui achète 60 litres d'Evian par an sur un total de 100 litres d'eau minérale que son taux de nourriture (appelé aussi *part de client)* est de 60 %. Ce calcul étant fait pour chaque client, on pourra répartir l'ensemble des clients en catégories, par exemple :
  – les clients exclusifs ou très fidèles : taux supérieur à 75 % ;
  – les clients fidèles : de 50 à 75 % ;
  – les clients mixtes : de 25 à 50 % ;
  – les clients occasionnels : moins de 25 %.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

c. La fidélité objective et la fidélité subjective

La fidélité peut être définie soit d'une manière objective, en se référant à des *comportements effectifs* (par exemple le comportement d'achat), soit d'une manière subjective, en se référant à des *attitudes mentales* d'attachement, de proximité ou de préférence (mesurées par des études).

Les responsables marketing tendent à s'intéresser principalement à la fidélité objective (ou comportementale), en considérant que ce qui compte en définitive, c'est ce que les clients font, plutôt que ce qu'ils pensent ou ce qu'ils disent. Cependant, une mesure purement objective de la fidélité n'est pas toujours suffisante, car elle ne permet pas toujours, à elle seule, d'apprécier la *solidité* de la fidélité d'un client et par conséquent de prédire son comportement futur. Il peut arriver en effet qu'un client se soit montré, pendant une certaine période de temps, fidèle à une marque (ou à un fournisseur) pour des raisons pratiques (voir le paragraphe sur la *fidélité passive* ci-après), sans avoir pour elle un attachement réel. Dans ce cas, sa fidélité sera fragile et pourra disparaître du jour au lendemain sous l'effet de changements de circonstances. À l'inverse, un client fortement attaché à une marque pourra parfois, dans les faits, lui faire des infidélités sous l'effet des circonstances (par exemple, ruptures de stocks répétées), mais il aura de grandes chances de lui revenir dès que possible.

Exemple

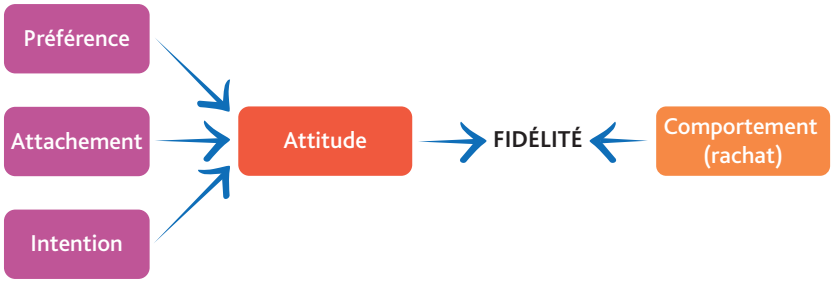
Quand Free a lancé son offre mobile, les concurrents Orange, SFR et Bouygues ont pensé que la relation qu'ils avaient nouée avec leurs clients leur permettrait de résister à cette offensive sur le prix. Mais une vague de défection les toucha immédiatement : ils durent revoir rapidement leur politique et réduire les prix pour freiner les départs. La relative fidélité de leurs clients avant l'entrée de Free était liée au défaut d'une offre alternative forte plutôt qu'à un attachement envers leur fournisseur.

FOCUS

Les trois composantes attitudinales de la fidélité

Comme toutes les attitudes, la fidélité a trois composantes principales qui peuvent être mesurées par des enquêtes :

- Cognitive (préférence pour la marque ou l'entreprise).
- Affective (sentiment d'attachement ou de proximité avec la marque).
- Conative (intention d'achat).



d. La fidélité passive et la fidélité active

Si l'on tient compte simultanément de l'aspect comportemental et de l'aspect attitudinal de la fidélité, on peut distinguer deux types, ou niveaux, de fidélité : la fidélité passive et la fidélité active.

1° La fidélité passive

La fidélité passive résulte de facteurs personnels (routine, risque perçu du changement…) ou externes qui rendent difficile, voire même impossible, pour un client, de changer de marque.

- La fidélité passive peut résulter de l'*inertie*, de la *paresse* (recherche d'une solution acceptable et non optimale) ou de *circonstance* telle la non-disponibilité des produits concurrents : marques non référencées chez le distributeur, non-démarchage du client par la force de vente concurrente…
- Elle peut également résulter du *risque perçu*. Le client ne change pas de marque ou de fournisseur car il craint de faire un mauvais choix et de trouver pire ailleurs.
- Le cas extrême de fidélité passive est la *fidélité forcée* : le client est fidèle parce qu'il n'a pas le choix. Il peut y avoir par exemple un monopole local ou bien le fournisseur a réussi à bloquer le client de différentes façons : contrat de longue durée, contrat qui ne peut être résilié qu'un certain nombre de mois à l'avance ou à moment précis de l'année, coûts de changement (*switching costs*). Dans l'informatique par exemple, changer de fournisseur peut signifier modifier son équipement informatique, modifier en profondeur le système d'information, devoir se former à de nouvelles interfaces utilisateurs, etc.

La fidélité passive est relativement fragile car elle est susceptible de s'évanouir du jour au lendemain en cas de changements dans l'environnement légal, économique ou commercial.

Exemples

- L'ART[1] a imposé aux opérateurs de téléphonie mobile de permettre aux clients de conserver leur numéro de téléphone lorsqu'ils changent de fournisseur.
- Le dispositif d'aide à la mobilité bancaire, mesure inscrite dans la loi Macron, facilite le changement de banque pour les clients, en imposant aux établissements bancaires de prendre en charge les opérations nécessaires au changement de domiciliation (communication des nouvelles coordonnées bancaires aux émetteurs de prélèvements et virements réguliers tels qu'EDF ou la Sécurité sociale) de leurs nouveaux clients.

2° La fidélité active

La fidélité active résulte d'un attachement ou d'une préférence, de nature rationnelle ou affective, d'un client pour une marque ou un fournisseur.

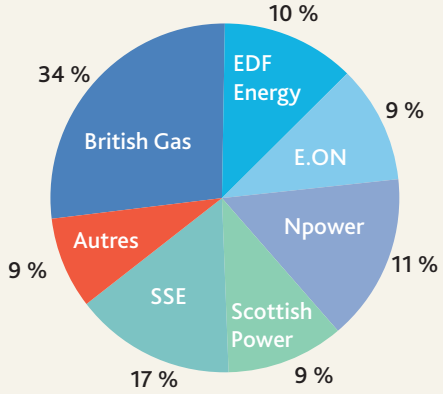
La fidélité active est plus solide et généralement plus durable que la fidélité passive, car elle est susceptible de résister beaucoup mieux à d'éventuels changements défavorables de l'environnement.

1. Autorité de Régulation des Télécommunications.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

MINI CAS

Le marché de l'énergie au Royaume-Uni : des clients fidèles aux acteurs historiques



Parts de marché des acteurs de l'énergie au Royaume-Uni (volume) en 2016

L'ouverture du marché de l'énergie a été initiée par Margaret Thatcher il y a près de 30 ans ! Et pourtant, les Britanniques restent fidèles aux « big 6 », les 6 acteurs historiques qui se partagent chacun entre 15 et 20 % du marché : British Gas, EDF Energy, E.ON, Npower, Scottish Power, et SSE.

80 % des consommateurs anglais savent qu'ils peuvent changer de fournisseur. Quand on les interroge en 2015, les Britanniques déclarent que c'est le prix qui les incite à changer de fournisseur, loin devant les autres critères : parmi les consommateurs qui ont changé de fournisseur, 78 % l'ont fait pour obtenir un tarif moins cher, 6 % lors du déménagement, 5 % pour obtenir un meilleur service client, 3 % pour obtenir un prix fixe[1], 4 % pour disposer d'un contrat dual. En moyenne, les consommateurs britanniques se disent prêts à changer de fournisseur pour une économie d'au moins 169 £ (soit 210 €).

Or, les écarts de prix constatés au Royaume-Uni sont de l'ordre de 25 % : pour un fournisseur historique, la facture annuelle moyenne est de 1265 £ (1567 €) alors qu'elle n'est que de 938 £ (1162 €) pour un fournisseur alternatif, soit une économie de 327 £ ! Comment expliquer alors que les big 6 ont toujours une part de marché de plus de 90 % dans le secteur de l'énergie ? Probablement parce que les consommateurs n'ont pas conscience que l'ouverture des marchés à la concurrence leur permet de bénéficier d'offres plus avantageuses. C'est une bonne illustration de la fidélité passive.

1. Une offre à prix fixe est une offre dont le prix au kilowatt-heure est figé pendant la durée du contrat.

Exemple

Un client activement fidèle à une marque automobile sera disposé, s'il le faut, à différer de quelques mois son achat d'une nouvelle voiture si le nouveau modèle de la marque n'est pas immédiatement disponible.

5 La relation entre satisfaction et fidélité

a. La satisfaction ne conduit pas nécessairement à la fidélité

Un client insatisfait par le produit qu'il a acheté a de fortes chances de ne pas le racheter. On pourrait penser qu'*a priori,* un client satisfait aura de fortes chances d'être fidèle. Pourtant, il n'y a pas toujours de lien entre satisfaction et fidélité.

Par exemple, des enquêtes ont montré qu'aux Etats-Unis, 90 % des automobilistes se déclarent satisfaits de leur marque de voiture, mais que seuls 35 % des automobilistes qui changent de voiture la remplacent par une voiture de la même marque.

Quatre raisons qui expliquent que des clients satisfaits puissent être infidèles :

- Un client soumis à des sollicitations fréquentes et fortes de la part de concurrents pourra être infidèle même s'il est satisfait, d'autant plus lorsque l'écart de prix est important.
- La satisfaction n'implique pas nécessairement la préférence. On peut être satisfait d'une offre sans penser qu'elle est supérieure à celle des concurrents. La satisfaction peut être un signe d'indifférence.
- Le client peut rechercher la variété sans que cela soit motivé par l'insatisfaction. À l'entreprise de proposer suffisamment de nouveautés, de stimulations pour conserver son client.
- Les clients ne se comportent pas, dans leurs achats, d'une manière exclusivement rationnelle, mais sont influencés par des attitudes émotionnelles qui peuvent conduire à changer de marque ou de fournisseur (malgré sa satisfaction).

b. Les positions extrêmes en termes de satisfaction ou d'insatisfaction semblent prédictives

Si la satisfaction n'est pas en soi une garantie de fidélité des clients, les clients qui répondent aux extrêmes des échelles d'évaluation expriment une attitude plus engagée. Les clients *très satisfaits* apparaissent ainsi être sensiblement plus fidèles que les autres, et les clients *très insatisfaits* plus infidèles. De ce fait, les entreprises sont amenées à suivre particulièrement les indicateurs de très grande satisfaction ou insatisfaction.

Exemple

BNP Paribas isole dans la communication des résultats de son baromètre de satisfaction, le pourcentage des clients très insatisfaits, qui ont une probabilité forte de défection.

c. Un indicateur clé : le *Net Promoter Score*

Frederick Reichheld, ancien professeur à la Harvard Business School et spécialiste de la satisfaction des clients, a publié un article aux conclusions définitives[1]. Après avoir réalisé au cours des années des centaines d'enquêtes, il constata que de nombreuses questions qui permettent de mesurer et comprendre la satisfaction des clients ne sont pas prédictives : leur réponse ne permet pas de prévoir la fidélité ou l'infidélité des clients. Cependant, parmi toutes les questions posées qu'il a passées en revue, il s'avère qu'une d'entre elles a la plus forte corrélation avec la fidélité des clients, avec un bouche-à-oreille positif et, dans certains marchés, avec la croissance de l'entreprise.

Cette question est la suivante :

« Quelle est la probabilité que vous recommandiez [l'entreprise ou la marque X] à un ami ou à un collègue ? »

Les personnes interrogées doivent répondre sur une échelle de Likert de 0 (« Tout à fait improbable ») à 10 (« Tout à fait probable »).

Notre conseil

Seule la grande satisfaction ou la grande insatisfaction sont prédictives du comportement. Ne vous contentez pas des chiffres de satisfaction moyens : ils traduisent souvent l'indifférence. Il faut parfois chercher à impliquer le client (par le marketing relationnel notamment) pour le fidéliser.

1. Frederick F. Reichheld, « The One Number You Need to Grow », *Harvard Business Review*, décembre 2003, pp. 46-54.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

La réponse à cette question permet d'identifier les « promoteurs » et « détracteurs » : les promoteurs notent 9 ou 10 et les détracteurs notent de 0 à 6. Le score net de promoteurs (*Net Promoter Score)* est, en pourcentage, le nombre de promoteurs moins le nombre de détracteurs. Le résultat est de ce fait souvent… négatif, bien que certaines entreprises, comme Tesla obtiennent des scores supérieurs à 90.

Cet indicateur est sévère car il considère comme détracteurs des clients qui répondraient « satisfaits » sur des échelles allant de très insatisfaits à très satisfaits. Mais les études réalisées par Reichheld soulignent qu'évaluer une entreprise comme étant dans la moyenne ne signifie pas qu'on est son allié : seuls les clients très satisfaits sont fidèles de façon active et non passive, et promeuvent l'entreprise par bouche-à-oreille. Recommander une marque, c'est non seulement en être content, mais vouloir en faire la promotion.

Bien entendu, cette seule question est insuffisante pour comprendre les déterminants de la satisfaction ou de l'insatisfaction et les raisons spécifiques qui incitent à la fidélité et l'infidélité, mais elle permet d'obtenir très simplement un indice pertinent pour mesurer la satisfaction et la fidélité des clients. C'est pourquoi depuis quelques années, de plus en plus d'entreprises l'ont adopté et en suivent de près l'évolution.

SECTION 3

LE CRM OU LA GESTION DES RELATIONS CLIENTS

1 Qu'est-ce qu'une politique de CRM ?

La Gestion des Relations Clients (ou *Customer Relationship Management* en anglais) désigne les méthodes et outils visant à accroître le chiffre d'affaires et la rentabilité de l'entreprise, en développant une relation durable et cohérente avec des clients identifiés par leur potentiel d'activité et de rentabilité.

On reprendra ci-après, les différents éléments de cette définition.

a. Des méthodes et outils

Construire et développer des relations avec les clients constitue un véritable défi, particulièrement lorsque l'entreprise possède des milliers, voire des millions de clients, qui interagissent avec elle par de multiples canaux (face à face en point de vente, courrier, téléphone, e-mail…).

Une politique de CRM repose sur la mise en place d'outils facilement utilisables permettant d'automatiser la collecte de données concernant les clients et les prospects, leur tri, et d'identifier les actions à mettre en place. Les principales fonctionnalités de ces outils sont détaillées au paragraphe 3.

Mais le succès d'une politique de CRM repose aussi sur une forte implication des dirigeants et la collaboration de nombreux services internes : le service marketing, le service communication mais aussi les services qui sont quotidiennement au contact du client : les vendeurs, les conseillers du service client… L'affirmation

Notre conseil

Sensibles aux discours de vente des éditeurs de logiciel CRM, bon nombre d'entreprises ont cru mettre en place une politique relationnelle en s'engageant dans de vastes programmes de CRM, nécessitant de coûteux investissements aussi bien en logiciels qu'en équipements et développements informatiques aux résultats et à la rentabilité souvent contestables. La technologie ne doit être qu'un soutien à une politique relationnelle : elle n'en constitue ni le principe, ni la finalité.

d'une vision claire par les dirigeants ou responsables marketing de l'entreprise est un atout clé. Il faut également identifier avec soin les résistances possibles de certains services ou collaborateurs qui ne voient pas toujours d'un bon œil le partage des données client. On se souvient du cas d'un commercial d'une société d'assurance qui conseillait à ses clients de ne pas communiquer leur adresse e-mail pour éviter d'être « pollués » par les opérations commerciales… mais qui, en réalité, gardait jalousement tout ce qu'il savait sur ses clients ! Pour éviter ce genre de situation, un budget de formation voire de conduite du changement doit être intégré, dès le départ, dans l'enveloppe globale du projet de CRM.

b. L'accroissement du chiffre d'affaires et de la rentabilité

L'accroissement du chiffre d'affaires et de la rentabilité doit être quantifié dans le cadre de l'instruction du projet, et vérifié régulièrement ensuite.

c. Une relation cohérente et continue

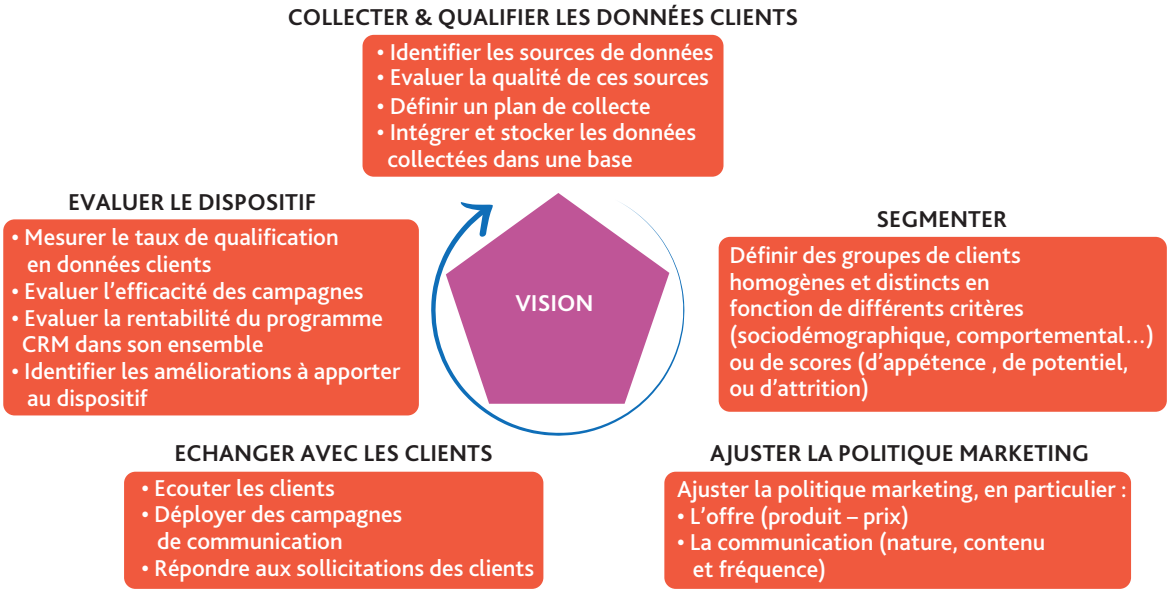
Les points de contact entre les individus et les entreprises se sont multipliés : face à face, courrier, téléphone, et maintenant avec Internet, e-mail, chat, vidéo…

Leurs efforts doivent être concentrés sur la mise en cohérence de ces points de contact, afin que le passage d'un point de contact à un autre s'effectue de manière fluide, sans perte d'information. Aujourd'hui, 56 % des clients se plaignent d'avoir eu à réexpliquer un problème à un conseiller au téléphone alors qu'ils avaient préalablement fourni les mêmes informations sur Internet…

2 Les cinq étapes de la gestion des relations clients

La gestion des relations clients peut être décomposée en cinq étapes :

Figure 10.3 Les cinq étapes de la gestion des relations clients



© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

a. Collecter et qualifier les données

La première étape consiste à collecter les informations relatives aux clients et prospects, ou du moins à ceux qui ont été ciblés dans le plan d'actions. La collecte des données clients s'articule en quatre étapes :

1. *Identifier les sources d'information*. Les informations peuvent être :
   - fournies par le client lui-même (lors d'un échange avec un conseiller en face à face ou par téléphone, par la complétion d'un questionnaire ou d'un formulaire sur un site Internet, ou par e-mail…). Ces données sont appelées « données déclaratives » ;
   - collectées par l'entreprise ou un tiers, lors d'interactions avec le client (par exemple, lorsque le client a été exposé à une campagne).

Les données peuvent être collectées au sein de l'entreprise, ou achetées auprès de tiers (partenaires ou spécialistes de la collecte de données).

2. *Évaluer la qualité des sources d'information* selon des critères tels que la fiabilité (l'information est-elle exacte ?), l'exhaustivité (l'information est-elle complète ?), et le coût de collecte. Dans la pratique, les entreprises disposent souvent d'informations incomplètes, voire erronées. Il faut qu'elles travaillent sans relâche sur la qualité de leurs données.
3. *Définir un plan de qualification* qui systématise la collecte et la mise à jour des données. Il s'agit de définir :
   - la nature des données à collecter ;
   - les mécaniques à mettre en place ;
   - les *incentives*, qu'il ne faut pas négliger dans l'estimation du coût de collecte de ces données : quelles récompenses pour le personnel de vente, pourquoi prendrait-il le temps d'enregistrer des informations sur les clients ? Quelles récompenses pour les clients ? Les clients seront de plus en plus réticents à confier aux entreprises des informations personnelles. Cela représente un coût pour eux (en temps, en effort, en risque perçu…) qui mérite une récompense. Il faut donc clairement leur expliquer les bénéfices qu'ils tireront de la relation qu'ils acceptent d'initier en fournissant ces informations.
4. *Intégrer et stocker les données au sein d'une base de données.* Les informations doivent pouvoir être structurées, intégrées et stockées dans une base de données de manière automatique afin que l'entreprise puisse accéder aux informations les plus récentes sur ses clients, à tout moment. Une étude doit être réalisée afin de savoir si l'entreprise a intérêt à s'appuyer sur les bases de données existantes et créer des passerelles (que l'on appelle interfaces) entre celles-ci, ou à repartir de zéro et créer une nouvelle base de données, ce qui est parfois moins coûteux.

b. Segmenter

La collecte et la qualification des données clients n'est qu'une première étape ; il faut ensuite les analyser et regrouper les clients en segment. La segmentation sur bases de données consiste à regrouper les clients en groupes homogènes et distincts, selon différents critères (par exemple, des critères socio-démographiques, ou relatifs à leur comportement d'achat). On pourra ainsi segmenter les clients en fonction de l'importance de leurs achats (petits/moyens/gros…), du type de produits achetés, de leur centre d'intérêt exprimé, de leur probabilité calculée de défection, etc. La segmentation par rentabilité est notamment un type de segmentation extrêmement important pour conduire une politique de CRM.

Dans les programmes de fidélisation, on croise généralement deux formes de segmentation : socio-démographique et comportementale. Par exemple, on peut mener des campagnes sur des jeunes qui ont dépensé plus de x euros lors de leur dernier achat, mais qui n'ont pas renouvelé leur acte depuis x mois.

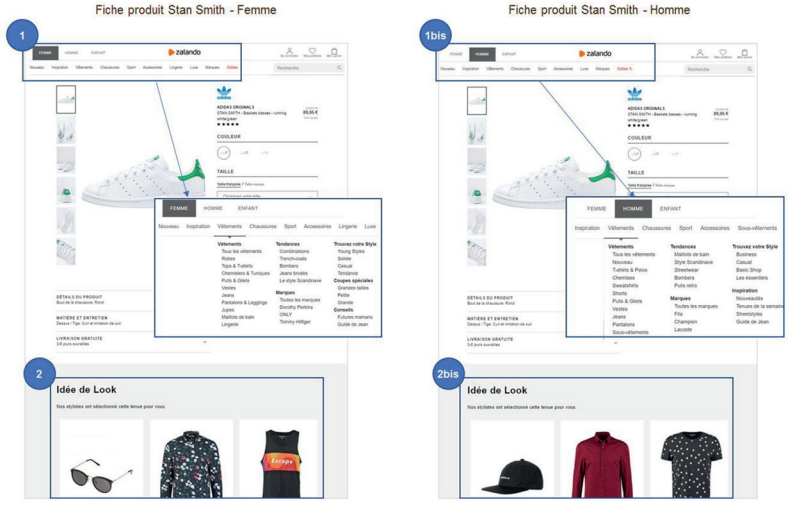
c. Adapter la politique marketing

La segmentation des clients doit conduire l'entreprise à adapter sa politique marketing, en particulier :

- Son offre (produit – prix). C'est notamment le cas de l'enseigne Monoprix qui offre une remise de 10 % sur tous ses produits aux détenteurs de la carte de fidélité, ou de la RATP qui offre une remise de 50 % aux enfants de moins de 10 ans et aux familles nombreuses.
- Sa communication. Internet, même s'il n'est pas le seul, est un canal particulièrement propice à la personnalisation de la communication. Le contenu d'un site Internet peut en effet être adapté en fonction du profil du client, de son historique de navigation, voire de son historique d'achats s'il navigue en mode connecté.

Exemples

- Les sites de vente de voyage mettent en avant des promotions sur la première page en fonction des destinations pour lesquelles l'internaute, identifié par un cookie, s'est informé lors de visites précédentes.
- Amazon personnalise entièrement la page d'accueil de son site Internet en fonction de l'historique de navigation et d'achats de l'internaute. Ainsi, s'il a acheté un livre, des suggestions de livres du même auteur, de la même catégorie (par exemple, roman policier) sont affichées.
- Zalando personnalise la page présentant les Stan Smith d'Adidas, en fonction du sexe de l'internaute. Si l'internaute est une femme, elle accède dans le menu de navigation (1) à des vêtements féminins (robes, jupes, escarpins, articles de lingerie…), et, dans le cœur de page, à des idées de look féminin (2). Si l'internaute est un homme, il accède dans le menu de navigation (1bis) aux dernières nouveautés, à des vêtements masculins, à des articles de sport… et, dans le cœur de page, à des idées de look masculin (2bis).



Source : site Internet de Zalando, consulté le 5 avril 2017.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

d. Échanger avec les clients

Les interactions entre une entreprise et un client peuvent être issues des campagnes organisées par l'entreprise, ou initiées par le client. Dans le premier cas, l'entreprise enverra un e-mail ou un SMS, passera un appel téléphonique, postera un courrier… pour faire une offre au client ou entretenir une relation. Dans le second cas, c'est le client qui sollicite l'entreprise, en appelant un standard téléphonique, en envoyant un courrier ou un e-mail, ou en se rendant dans un point de vente. Ces interactions sont autant d'opportunités pour nourrir la base de données d'informations nouvelles sur le client.

e. Évaluer le dispositif

La relation avec les clients se construit dans le temps et s'enrichit à chaque interaction. De ce fait, l'apprentissage est une dimension essentielle du processus.

Les objectifs doivent avoir été quantifiés pour pouvoir être évalués.

On distingue plusieurs types d'indicateurs :

- Les indicateurs permettant d'évaluer l'efficacité d'un plan de qualification en données clients. Il s'agit par exemple, du taux de qualification de clients en adresse e-mail (égal à la part des clients pour lesquels on dispose d'une adresse e-mail valide).
- Les indicateurs permettant de mesurer l'efficacité d'une campagne, et d'identifier les améliorations à mettre en œuvre. Il s'agit par exemple, du taux d'ouverture d'un e-mailing, du taux de transformation des courriers ou coupons, du chiffre d'affaires généré…
- Les indicateurs permettant de mesurer l'efficacité de la politique de CRM dans son ensemble. Par exemple : indices de satisfaction, taux d'attrition, part de client, etc.

3 Les fonctionnalités d'un outil de CRM

En règle générale, les outils informatiques de CRM sont construits autour des quatre familles de fonctionnalités suivantes :

- Marketing – prospection ;
- Distribution – vente ;
- Service client ;
- Analyse.

Les *fonctionnalités marketing* permettent de déclencher automatiquement une action personnalisée suite à un événement (par exemple, envoi d'un e-mailing de bienvenue suite au premier achat) ou en fonction d'une action programmée (par exemple, relance téléphonique suite à une campagne). Le logiciel est capable de gérer des règles complexes pour optimiser l'efficacité des interactions avec le client. Par exemple, lorsqu'on souhaite limiter le nombre maximum de sollicitations sur une période donnée, ou construire des échantillons représentatifs de population test ou témoin.

Les *fonctionnalités de distribution et de vente* permettent aux équipes commerciales (les vendeurs en magasin, vendeurs itinérants, télévendeurs…) de disposer d'informations sur le client (exemples : profil, historique d'achats), afin d'avoir une argumentation personnalisée et convaincante.

Les *fonctionnalités de service client* permettent aux équipes des centres de relation client et SAV de disposer d'informations sur le client telles que son historique de commande, ses demandes en cours, au moment où celui-ci entre en relation avec elles. Ces informations permettent notamment aux équipes de la relation client d'être plus efficaces dans le suivi et le traitement des demandes.

Enfin, en complément de ces fonctionnalités, les éditeurs de logiciel proposent bien souvent des *modules d'analyse et de tableaux de bord* qui offrent la possibilité de réaliser des études ad hoc, de piloter le niveau de qualification en données client, l'efficacité des campagnes, ou encore l'efficacité économique de la politique de CRM dans son ensemble.

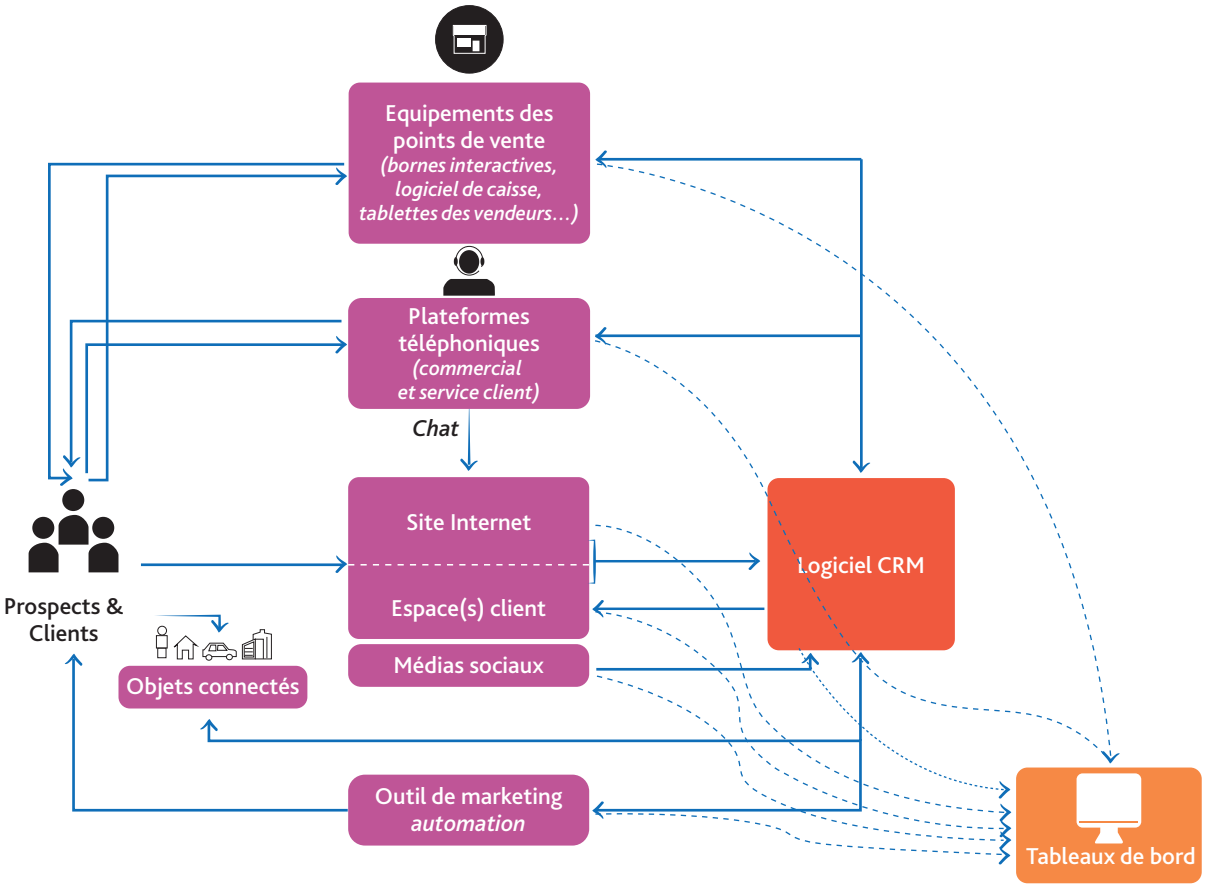
Figure 10.4 Principales familles de fonctionnalités d'un logiciel CRM



Pour être opérationnels (et permettre la mise en œuvre d'une politique omnicanale – traitée au chapitre 7, section 4), ces outils de CRM doivent être connectés à chacun des points de contact avec les clients. Dans la pratique, ces connexions ne sont pas faciles à mettre en œuvre, car les outils utilisés par les services au contact des clients sont nombreux : logiciels de caisse, bornes interactives, tablettes des vendeurs, outils des plateformes téléphoniques... Ces connexions que l'on appelle interfaces sont également difficiles à maintenir car elles doivent être adaptées, voire reconstruites dès qu'une évolution est apportée à un des outils, ce qui arrive souvent. La Direction des Services Informatiques doit s'assurer du bon ordonnancement de ces évolutions, formalisé dans un document que l'on appelle « schéma directeur des systèmes d'information ».

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Figure 10.5 Comment le CRM permet de collecter les informations clients sur tous les points de contact



Source : Digital Value

Depuis plusieurs années déjà, les outils de CRM sont connectés aux outils des points de vente, des plateformes téléphoniques et les outils de marketing *automation*. Ils sont également reliés aux objets connectés qui deviendront une source d'informations très riche pour la relation client : où est le client ? Que fait-il ? Que dit-il ?… avec toutes les questions que cela soulève en matière de confidentialité et de protection de la vie privée.

Plus récemment, les entreprises ont souhaité pouvoir cibler leurs clients lorsqu'ils naviguent sur Internet. Cette préoccupation a donné lieu au déploiement de *Data Management Platform* (DMP) qui, comme leur nom ne l'indique pas, permettent de rapprocher les données issues du CRM, avec les données issues d'Internet.

FOCUS

Le rapprochement des données CRM et des données issues d'Internet

Les techniques de *retargeting* permettent d'exposer les internautes à des bannières personnalisées en fonction de leur comportement de navigation et de leur historique d'achat. L'utilisation la plus classique du *retargeting* consiste à vous proposer une bannière pour un produit que vous venez de consulter, une fois que vous avez quitté le site marchand sur lequel il était proposé, sans l'avoir acheté. Dans la pratique, il arrive bien souvent qu'un internaute soit exposé à une bannière publicitaire pour un produit qu'il a déjà acheté : en France, on rapporte que plus de 50 % des clients d'une banque auraient été involontairement exposés à une bannière publicitaire pour des produits auxquels ils avaient déjà souscrit !

Ceci s'explique par le fait qu'il est difficile de rapprocher des données issues des CRM avec des données issues d'Internet. En effet, sur Internet, l'internaute est identifié par un cookie, qui contient principalement des informations relatives à sa navigation, non nominatives et donc impossibles à rapprocher des données CRM.

De nombreuses entreprises souhaitent aujourd'hui « cookifier » leur base de données CRM en déposant un cookie sur le disque dur de leurs prospects ou clients. Cela ouvre de très nombreuses possibilités comme personnaliser un site Internet, ou lancer des campagnes de publicité display personnalisées vers les clients ou prospects. Le dépôt d'un cookie sur l'ordinateur d'un client ou prospect est techniquement possible lorsqu'il ouvre un e-mail, ou lorsqu'il se connecte à son espace client pour y retrouver des services (par exemple, l'état de son compte bancaire lorsqu'il se connecte sur l'espace client de sa banque, le suivi d'une commande lorsqu'il se connecte sur l'espace client d'un site marchand). Malheureusement, la plupart des entreprises ne disposent pas des adresses e-mail de tous leurs clients, et ces derniers sont loin d'utiliser en masse les espaces clients des entreprises. C'est pourquoi le taux de « cookification » d'une base de données CRM dépasse rarement 10 % à 15 %.

Pour augmenter ce taux, les entreprises peuvent faire appel à des sociétés spécialisées dans l'achat et la vente de données (appelées *data brokers*). Ces *data brokers* constituent des bases de données cookifiées qu'ils revendent ensuite à des coûts parfois très élevés !

Ces techniques de rapprochement des données CRM et données Internet sont appelés dans le jargon du digital « CRM *on-boarding* ». C'est l'un des enjeux majeurs des politiques de ciblage sur Internet.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

SECTION 4

LES PROGRAMMES DE FIDÉLISATION

Si la fidélité des clients est le résultat d'une politique d'ensemble du marketing, les programmes de fidélisation sont un aspect particulier de cette politique qui cherche, *in fine*, à agir sur le ré-achat.

Les programmes de fidélisation existent depuis le XIX^e^ siècle, avec les belles images glissées dans le paquet des produits et destinées à fidéliser les enfants collectionneurs. Cette approche quasi artisanale a laissé la place à des programmes bien mieux structurés dans les années 1980, à l'initiative des compagnies aériennes qui créèrent des systèmes de fidélisation par accumulation de *miles* appelés *Frequent Flyer Programs*. Ces programmes de points se sont étendus ensuite aux services financiers (cartes de crédit), aux marques de biens de grande consommation, de cosmétique, à la distribution (près des deux tiers des foyers français adhèrent à un programme de fidélité d'un distributeur), etc. Leur banalisation n'est cependant pas toujours une preuve de leur efficacité et le mimétisme ne constitue pas une stratégie.

1 Les objectifs des programmes de fidélisation

La clientèle fidèle d'une marque (ou d'une entreprise) est à juste titre considérée comme un véritable capital incorporel, appelé le *capital-client*. Dans certains secteurs, l'existence et l'importance de ce capital sont reconnues depuis longtemps : les courtiers d'assurance, par exemple, au moment de prendre leur retraite, ou encore les détenteurs d'un fonds de commerce, vendent leur portefeuille de clients à leurs successeurs. Mais même des entreprises commercialisant des biens de grande consommation à une masse apparemment anonyme de consommateurs attachent désormais une grande importance à leur capital-client et cela pour plusieurs raisons.

a. La fidélisation est un levier d'accroissement du chiffre d'affaires

Le marketing est traditionnellement orienté vers l'acquisition de clients. Mais pour augmenter son chiffre d'affaires, une entreprise dispose d'autres leviers que l'augmentation du nombre de clients. En particulier, elle peut développer le ré-achat et fidéliser ses clients.

1° La part de client (ou taux de nourriture)

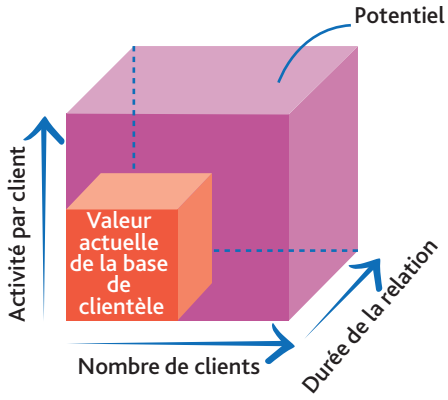
Comme on l'a rappelé plus haut, c'est la part de dépenses qu'un client consacre à une entreprise ou une marque pour une certaine catégorie de produit. Plus une entreprise accroît cette part de client au détriment des concurrents directs ou indirects, plus elle accroît son chiffre d'affaires.

2° La fidélité dans le temps des clients

Réduire l'attrition client pour une entreprise signifie que des clients qui auraient normalement fait défection restent clients et continuent de ce fait de générer du

chiffre d'affaires : plus une entreprise accroît la rétention de ses clients, plus son chiffre d'affaire augmente. Si le taux habituel de défection est de 20 %, réduire ce taux d'un quart a pour conséquence que l'entreprise accroît son chiffre d'affaires global de 5 % (toutes choses égales par ailleurs).

Figure 10.6 Le potentiel de développement du chiffre d'affaires



Une entreprise a donc trois grands moyens pour développer ses ventes : acquérir de nouveaux clients, les retenir plus longtemps, et accroître les ventes auprès de ses clients. Le marketing traditionnel s'est surtout intéressé à la première de ces dimensions, le marketing relationnel, à travers des programmes de CRM et de fidélisation, s'intéresse aux deux autres.

b. La fidélisation est un levier d'accroissement de la rentabilité

1° Il est moins coûteux de conserver des clients que d'en acquérir

Il est généralement beaucoup moins coûteux pour une entreprise de conserver un client existant que d'acquérir un client nouveau. Le rapport des coûts de fidélisation aux coûts de conquête varie en moyenne de 1 à 3 mais peut atteindre un rapport de 1 à 10[1].

Dans certains types d'activités, le coût d'acquisition est si élevé qu'il constitue un véritable investissement, qui ne pourra être amorti et rentabilisé que si le nouveau client reste fidèle pendant plusieurs années. C'est ce qui se passe souvent, par exemple, dans les clubs de vente de livres ou de vins : les offres promotionnelles et les cadeaux qu'ils proposent pour attirer de nouveaux clients peuvent représenter une ou deux années de la marge brute que ces clubs réaliseront sur les achats ultérieurs des clients. Les entreprises qui se trouvent dans ce type de situation doivent être très vigilantes dans leur politique de recherche de nouveaux clients : elles doivent s'assurer, notamment par la sélection de prospects à fort potentiel d'achat, que la « valeur actualisée nette » des clients nouveaux (*lifetime customer value*), c'est-à-dire la somme actualisée des flux financiers futurs que l'entreprise peut attendre de ces clients, est supérieure à leur coût d'acquisition, ce qui suppose généralement qu'ils resteront clients longtemps.

1. Frederick Reichheld, *L'Effet loyauté*, Dunod, 1996.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

MINI CAS

Nesquik développe ses ventes en se concentrant sur l'accroissement de la part de client

Nestlé a réalisé une analyse approfondie des ventes de Nesquik aux États-Unis. Pour cela, elle a segmenté ses clients selon deux critères : le nombre de boîtes de poudre chocolatée achetées par foyer dans l'année, et la part de Nesquik dans ces achats. Elle a enfin estimé le poids de chaque segment.



Des neuf segments identifiés par l'entreprise, le plus profitable achète en moyenne 18 boîtes de poudre chocolatée par an, est fidèle à 95 % à Nesquik et représente 1,9 million de foyers. Ce seul segment représente 60 % des volumes vendus par la marque pour seulement 20 % des acheteurs de Nesquik.

L'enjeu pour Nesquik est de garder ces clients (surveiller et prévenir l'attrition), mais il serait illusoire de penser que des foyers aussi fidèles, qui consomment en moyenne plus de 6 verres de Nesquik par semaine, peuvent augmenter sensiblement leurs achats. L'entreprise identifia alors un autre segment, plus nombreux (4,3 millions de foyers) et très fidèle à Nesquik (96 % de parts de clients), ce qui est donc très encourageant, mais consommant beaucoup moins de Nesquik : 4,3 boîtes par an (un quart de la consommation des gros clients).

Nestlé mena une étude approfondie auprès de ce segment de clientèle qui montra que les mères limitent volontairement la consommation de Nesquik parce qu'elles considèrent que ce n'est pas bon pour la santé de leurs enfants. Nestlé lança une grande campagne de communication sur le thème « un meilleur choix que les sodas », soulignant les qualités nutritionnelles du produit (en fait, celles du lait qui est mélangé au produit) : fortifie les os, apporte des protéines, etc. Le packaging affirme « Helps Build Strong Bones » : « aide à construire des os solides ». Le programme relationnel, sous forme de newsletter et de mailing, fut baptisé *Healthy Kids News* (« Infos des enfants en bonne santé ») et le site Internet annonce « Be healthy. Be happy » (« soyez en bonne santé et heureux »), renforçant ainsi la promesse d'apport nutritionnel et de bonne santé.

2° Les clients fidèles sont souvent plus rentables que les clients occasionnels

Dans certains secteurs d'activité et notamment dans les activités de services et le *business to business*, plus les clients connaissent et apprécient l'entreprise au fur et à mesure du temps, plus ils tendent à augmenter leurs achats. Par exemple les clients de sociétés d'assurance sont souvent amenés, dans les années qui suivent la souscription de leur premier contrat, à en souscrire d'autres. C'est ce qu'on appelle de l'achat croisé, ou *cross selling*. Dans les cas de ce genre, la rentabilité des clients fidèles s'accroît au fil du temps.

c. Les programmes de fidélisation cherchent à influencer aussi bien les clients satisfaits qu'insatisfaits

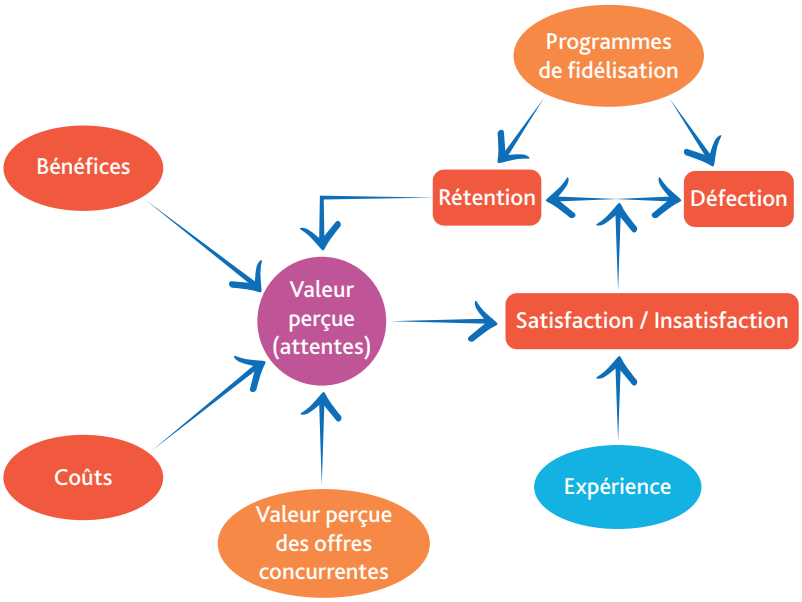
Les politiques de fidélisation ciblent tout autant les clients satisfaits qu'insatisfaits pour deux raisons principales :

- L'objectif de réduction de l'attrition concerne ces deux types de clients. La section 2 de ce chapitre a souligné qu'un client satisfait n'est pas nécessairement fidèle et réciproquement.
- Un programme de fidélisation cherche à accroître la part de client, il doit donc cibler tous les clients (satisfaits et insatisfaits).

De plus, des actions spécifiques à l'égard des clients mécontents, comme un traitement des réclamations efficace fait partie intégrante d'un programme de fidélisation.

Dans une approche de marketing de la valeur (voir chapitre 1, figure 1.1), on peut résumer la place d'un programme de fidélisation par le schéma suivant.

Figure 10.7 La place d'un programme de fidélisation dans une approche de marketing de la valeur



- La valeur perçue d'une offre est la pondération entre des bénéfices perçus et des coûts perçus, relativement aux offres concurrentes.
- La valeur perçue avant l'achat, qui établit le niveau d'attentes dans ce schéma simplifié, est confrontée à l'expérience : soit celle-ci est égale ou supérieure aux attentes et le client est satisfait, soit l'expérience est inférieure aux attentes et le client est insatisfait (voir la section 2, 2, de ce chapitre pour une présentation plus détaillée du modèle de la confirmation/infirmation).
- Un programme de fidélisation accroît la valeur perçue, en réduisant la défection des clients mécontents (service de recouvrement des clients mécontents et de traitement des réclamations), ou en incitant au rachat les clients satisfaits (action sur la part de client).

Notre conseil

Une politique de fidélisation s'appuie d'abord sur la satisfaction des clients. Il faut analyser et réduire les causes d'insatisfaction, assurer le « contrat de base » à travers une politique marketing bien pensée et bien exécutée (analyse des besoins et de la concurrence, positionnement, segmentation, mix-marketing…) avant de se soucier de programmes de fidélisation.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Un programme de fidélisation complète donc une politique marketing mais ne vient pas compenser une mauvaise offre.

d. Un programme de fidélisation peut chercher à agir sur les trois dimensions de la fidélité

Nous avons vu à la section 2, 4 que la fidélité avait trois dimensions : affective (proximité à la marque ou à l'entreprise), cognitive (préférence) et conative (comportement d'achat).

Un programme de fidélisation peut agir sur ces trois dimensions en faisant aimer, faisant préférer et faisant agir. Tous pourtant ne le font pas : certains mettent seulement l'accent sur une ou deux de ces dimensions. Souvent même, le programme de fidélisation se résume à des systèmes de points : on achète la fidélité du client.

FOCUS

Éviter le piège d'un programme de fidélité construit uniquement sur le « transactionnel »

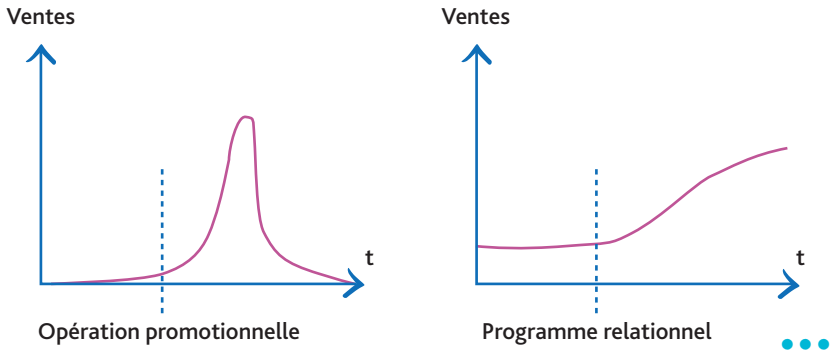
1° Au-delà de la stimulation des ventes, créer un lien émotionnel et une préférence durable

Beaucoup de programmes de CRM ne sont que de la promotion des ventes glorifiée, faute d'avoir créé un contenu qui enrichisse la valeur de la marque et qui soit véritablement apprécié par les clients. Les politiques de fidélisation et de relation clients sont alors uniquement utilisées pour « pousser » des nouveaux produits et stimuler les ventes.

Il est à craindre que si les actions promotionnelles s'arrêtaient, ou si le système de rétribution devenu trop coûteux était revu à la baisse, la fidélité des clients en souffrirait immédiatement. C'est une différence fondamentale entre le marketing direct transactionnel ou la promotion des ventes, et le marketing relationnel. L'efficacité du marketing direct transactionnel ou de la promotion des ventes cesse dès qu'on arrête les actions menées, l'efficacité du marketing relationnel se prolonge dans le temps : chaque action d'une politique relationnelle s'ajoute aux précédentes pour construire une relation durable alors que les actions promotionnelles ne font que se succéder dans le temps sans effet à long terme.

L'effet d'actions promotionnelles et d'un programme relationnel dans le temps :

Figure 10.8 L'effet différent dans le temps d'actions promotionnelles et d'un programme relationnel



2° Un garde-fou : les « 3R » d'un programme de fidélisation

Pour éviter de développer un programme fondé uniquement sur un échange transactionnel, il est utile de se référer à ce que nous appellerons les « 3R » du marketing relationnel, c'est-à-dire aux trois types de bénéfices qu'un client est en droit d'attendre d'un programme relationnel :

- Récompenses (*rewards*)

Il faut récompenser les clients quand ils se comportent de la façon souhaitée. Les récompenses incitent les clients à acheter plus. Lorsqu'elles sont liées à un certain niveau d'achat (clubs VIP par exemple), elles peuvent aussi conduire leurs clients à ne pas réduire leurs dépenses pour ne pas perdre les avantages obtenus.

Les récompenses peuvent être délivrées sous forme de réductions (coupons), de points et de cadeaux. Si le programme est de qualité, c'est-à-dire si les informations et les services sont véritablement utiles, la réception d'un magazine ou de courriers d'information, l'accès à des services personnalisés constituent un autre type de récompense. Enfin, les récompenses peuvent prendre la forme d'une expérience : l'accès aux salons d'attente des classes affaires dans les aéroports par exemple.

- Reconnaissance (*recognition*)

Plus encore que des récompenses, la plupart des clients demandent à être reconnus. La reconnaissance peut prendre la forme de clubs VIP, mais elle ne se réduit pas à eux : sans nécessairement être traité comme un client « haut de gamme », être reconnu et valorisé est important. La création de clubs et l'animation de communautés (par exemple la communauté des lectrices des romans à l'eau de rose Harlequin) sont une autre façon de créer ce sentiment.

- Romance (*romance*)

Le contrat relationnel va au-delà du produit, il porte et étend les valeurs de la marque, il tisse un lien émotionnel avec le client, il crée un attachement durable.

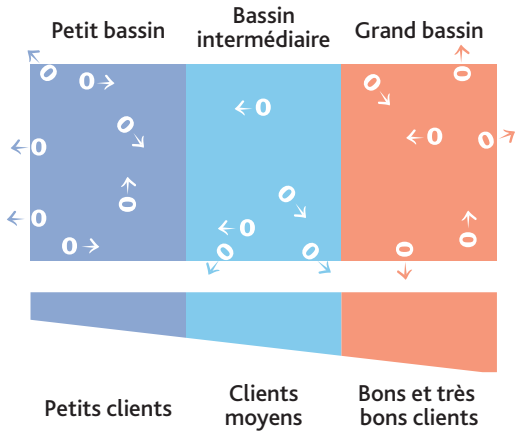
Une des finalités essentielles d'un programme relationnel est de construire et d'entretenir une *préférence* et un attachement pour la marque de la part des clients qui dépassent le produit et les interactions transactionnelles. Ils traduisent une implication de la part des clients qui permet à l'entreprise de sortir de la zone de l'indifférence dans laquelle toutes les marques se valent. La contrepartie à cet engagement du client, est la responsabilité pour l'entreprise d'être à la hauteur de ses attentes. Une relation forte ne peut qu'être un engagement réciproque, un « contrat relationnel » : ce n'est ni une simple gestion d'interactions ni la seule stimulation des ventes.

2 Les grands principes d'un programme de fidélisation

Pour illustrer les grands principes d'un programme de fidélisation, on peut prendre la métaphore des nageurs dans trois bassins d'une piscine, qui représentent les petits, moyens et gros clients. Avant la mise en place d'un programme de fidélisation, le mouvement des nageurs est aléatoire : certains petits clients deviennent moyens ou gros avant de régresser, des bons clients restent stables, réduisent leurs dépenses ou quittent la piscine… Ces évolutions se font au hasard, sans que l'entreprise n'y exerce une influence directe, du moins planifiée.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

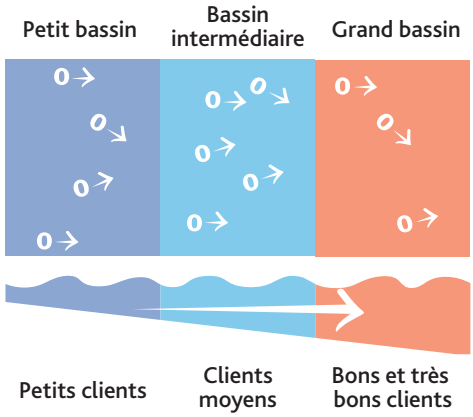
Figure 10.9 La situation de départ : le mouvement aléatoire des clients



a. Premier principe : créer un courant

Le premier principe d'un programme de fidélisation est d'éviter les défections tout autant que la réduction des dépenses des clients. Dans notre illustration, il s'agit donc de créer un courant pour que des petits clients deviennent moyens et les moyens, gros.

Figure 10.10 Créer un courant



Le premier grand principe est donc d'agir pour :

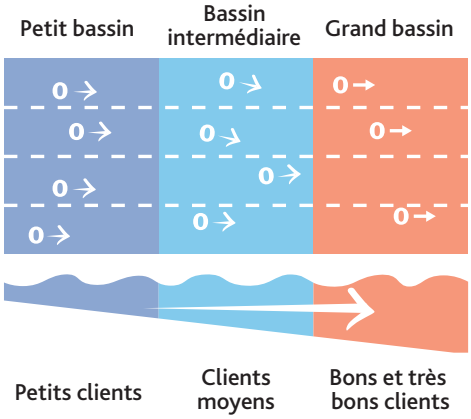
- réduire l'attrition en analysant les causes d'insatisfaction et de départ, en réduisant ces causes ou en limitant leurs effets ;
- accroître la fréquence d'achat des clients ;
- les inciter à acheter d'autres produits vendus par l'entreprise (*cross selling*) ;
- les inciter à acheter des produits à plus forte contribution, c'est-à-dire généralement d'une gamme supérieure (*up-selling*).

Le moyen le plus classique pour créer ce courant est celui de la *récompense* : remises sur achat, points de fidélité, *miles*, cadeaux… Les clients savent qu'ils sont récompensés s'ils agissent conformément à ce que souhaite l'entreprise, c'est-à-dire s'ils achètent plus.

b. Deuxième principe : accompagner les clients

La mise en place d'un système de récompense est insuffisante. Il faut guider les clients pour faciliter leur parcours du petit au grand bassin : clubs thématiques, outils d'information (newsletters, magazine, site Internet…), conseils, aide personnalisée… L'accompagnement a une dimension plus générale que le système de récompense. Il passe par une information, un dialogue, une relation plus étroite et personnelle avec les clients. Le programme de fidélisation cesse ici d'être purement béhavioriste, voire pavlovien, pour mieux intégrer la complexité d'une relation entre les clients et l'entreprise, et enrichir l'expérience de la marque.

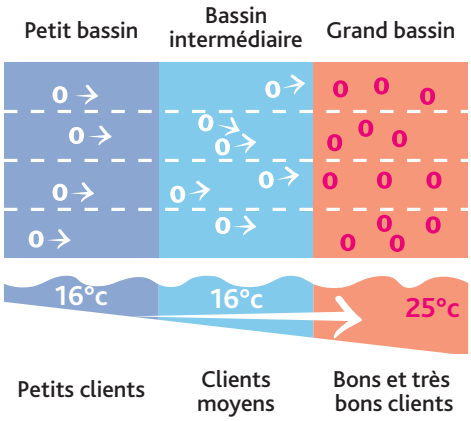
Figure 10.11 Accompagner les clients



c. Troisième principe : créer une zone de non-retour

Si on poursuit la métaphore, on dira qu'on chauffe à bonne température le grand bassin de manière à décourager tout retour en arrière : on crée un coût, pour les meilleurs clients, à quitter l'entreprise ou à réduire leurs dépenses.

Figure 10.12 Créer une zone de non-retour



© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Concrètement, cela signifie qu'il faut offrir aux meilleurs clients des avantages suffisamment significatifs pour qu'ils soient motivés à maintenir leur statut de bon client. C'est pourquoi on peut parler, après la *récompense* et l'*accompagnement*, de la dimension *statutaire* du programme de fidélisation. Les bons clients bénéficient d'avantages spécifiques, disposent de privilèges, sont valorisés avec des signes de reconnaissance particuliers.

3 Les outils de la fidélisation

Les outils ou techniques de la fidélisation devraient inclure toutes les techniques utilisées dans une politique relationnelle. Parfois, on donne dans les milieux du marketing, un sens plus restrictif au terme de techniques de fidélisation, lorsqu'elles désignent les *tactiques de récompense*.

a. Les programmes d'accueil

Ces programmes consistent à donner aux clients un dossier de bienvenue, à envoyer une lettre de remerciement pour le premier achat qu'ils ont effectué, à passer un coup de fil pour amorcer dans de bonnes conditions la relation. Plus le démarrage est réussi, plus le client se sent valorisé et plus il sera attaché à l'entreprise.

b. *Consumer magazines*, sites Internet, newsletters et applications mobiles

Ces rendez-vous réguliers, sous forme de magazines, de *newsletters*, de sites Internet, d'applications sur smartphone sont des moyens d'information ou de conseil. Ils doivent être intéressants, utiles et valorisants pour les clients. Ces supports sont souvent associés aux cartes de fidélité ou aux clubs de clients. Internet a profondément transformé ces outils, d'une part en réduisant les coûts de diffusion, d'autre part en enrichissant leur contenu : vidéo, podcasts…

Exemples



- Vente-privee.com propose à ses clients une appli qui a un triple objectif : informer les clients sur les nouvelles ventes, favoriser l'achat d'impulsion… et permettre l'achat sur mobile. L'application a été téléchargée 500 000 fois dans les quinze jours suivant son lancement.
- La marque de kits de tricot espagnole We are knitters a su fédérer une communauté de tricoteurs et crocheteurs, en publiant sur son site Internet des tutoriels vidéo, et en incitant les internautes à publier les photos de leurs ouvrages sur son site. We are knitters envoie également à ses clients des newsletters, au sein desquelles ils peuvent découvrir les nouveautés produit, des offres promotionnelles, des patrons gratuits, ou encore les photos des événements organisés par la marque ou par certains de ses clients, auxquels ils peuvent s'inscrire.

MINI CAS

British Airways



©Gary Bembridge - Flickr

Les programmes de fidélité des compagnies aériennes (*Frequent Flyers Programs*, ou FFP) illustrent parfaitement ces grands principes. L'Executive Club de British Airways en est l'un des meilleurs exemples.

Premier principe : récompenser les bons clients (dimension transactionnelle)

Les voyageurs accumulent des *miles*, échangeables en billets gratuits, au fur et à mesure de leurs voyages.

Deuxième principe : accompagner les clients (dimension relationnelle)

Les membres de l'Executive Club bénéficient d'informations régulières (newsletter) sur la compagnie (ouvertures et fermetures de lignes, modifications de fréquences et d'horaires) et sur les infrastructures aéroportuaires. On leur offre également des services comme le choix de leur siège et de leur menu.

Troisième principe : créer une zone de non-retour (dimension statutaire)

En plus des *miles*, les voyageurs accumulent des points qui leur permettent d'atteindre des niveaux de statuts Silver, puis Gold, qui ouvrent l'accès à des services supplémentaires, tels que les comptoirs d'enregistrement dédiés, la priorité sur les listes d'attente, ou les salons privés, réservés à ceux qui voyagent le plus souvent. Leur bénéfice est supprimé à celui qui, du fait de voyages moins fréquents, est l'objet d'un déclassement, ou *downgrading*. Une fois l'habitude prise de ne plus attendre dans les halls bondés, les hommes et femmes d'affaires ont de grandes difficultés à renoncer à ce privilège…

c. Les blogs et réseaux sociaux

Les blogs et les réseaux sociaux favorisent les échanges interactifs entre l'entreprise et ses clients et entre les clients eux-mêmes. L'utilisation marketing des réseaux sociaux sera étudiée au chapitre 11.

Il ne faut pas sous-estimer les coûts de ce type de communication tels que les coûts de plateforme, de production de contenu, et d'animation : des community managers sont en charge de la publication des contenus, de l'animation des communautés de fans, de la modération des messages…

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

d. Les coupons et e-coupons

Ces outils de promotion ont pour objet de fidéliser les clients à une enseigne ou à une marque. Les coupons peuvent être envoyés périodiquement (Danone envoie des coupons de réduction avec ses magazines) ou distribués avec les produits ou le ticket de caisse.

Les e-coupons, coupons que l'on imprime ou qui sont envoyés sous forme de code-barres sur les *smartphones* connaissent un développement rapide, suivant en cela la part croissante du digital dans le CRM et le marketing direct. Des programmes comme celui de Tesco les utilisent abondamment sur leurs applications mobiles.

e. Les comptes de points (ou de *miles*)

Les programmes à points (ou à *miles*) ont été créés par American Airlines en 1981 pour les voyageurs fréquents (*Frequent Flyers Programs*) à travers le programme « AAdvantage ». Aujourd'hui, plus de 100 millions de personnes sont membres d'un des 70 programmes de *miles* des compagnies aériennes et 5 % des sièges sont occupés par des personnes qui voyagent en utilisant leurs points. Les compagnies aériennes sont sans doute les entreprises qui utilisent le plus cette technique, mais le système de fidélisation par points s'est depuis étendu à bien d'autres secteurs, notamment dans les services. On remercie le client de sa fidélité en lui proposant un cadeau. Il peut s'agir des propres produits de l'entreprise (vol ou surclassement pour une compagnie aérienne, produits alimentaires pour une entreprise alimentaire, etc.) ou de produits divers proposés sur catalogues. Ces programmes nécessitent des animations régulières pour réactiver l'intérêt des clients.

f. Les cartes de fidélité

Traditionnellement, les cartes de fidélité servaient à enregistrer les transactions et constituait le support des cagnottes, les points étant enregistrés dans une puce d'où le terme de « cartes à puce », ou une piste, pour « les cartes à pistes ». Aujourd'hui, toutes les cagnottes ont été dématérialisées et sont hébergées le plus souvent dans le *cloud* sur Internet. Les cartes de fidélité sont essentiellement devenues des signes de reconnaissance : elles peuvent donner lieu à des services réservés, à des opérations spéciales, à des promotions particulières, etc.

Exemple

- On estime à environ 41,1 millions le nombre de clients de la Fnac en France, et parmi ceux-ci 4,2 millions sont adhérents au programme de fidélité. Ces 10 % de clients réalisent 60 % du chiffre d'affaires de l'entreprise. La carte de fidélité de la Fnac leur offre cinq avantages :
  - des conditions tarifaires particulières : offres de bienvenue et réduction permanente de 5 % sur le high-tech ;
  - des points de fidélité accumulés lors des achats qui donnent droit à des chèques cadeaux ;
  - un accès aux ventes privées sur Fnac.com ;
  - la possibilité de payer à crédit (crédit consommateur) ;
  - une newsletter « adhérent » comprenant des informations sur les événements culturels et les nouveaux produits high-tech ;
  - des invitations à des événements organisés par la Fnac.

g. Les clubs

L'objet d'un club n'est pas nécessairement de regrouper le plus de clients possibles, mais de renforcer les liens entre les clients et l'entreprise : la fidélisation s'inscrit dans le relationnel. À ce titre, la plupart des entreprises choisissent de développer leur politique de club uniquement avec leurs meilleurs clients.

h. Les mécaniques anti-attrition

Avec certains programmes de fidélisation, il est possible de déclencher des actions particulières dès que des indicateurs de comportement (comme une baisse de consommation, ou un faisceau d'indices qu'on appelle dans le jargon du marketing *scoring prédictif de churn*), permettent de diagnostiquer une fragilisation de la relation client. Les actions peuvent prendre la forme d'un appel téléphonique (par exemple, du chargé de clientèle face à un compte dont l'activité se réduit), d'une offre promotionnelle, de propositions commerciales, etc.

4 La mise en œuvre d'un programme de fidélisation (check-list en 7 étapes)

Cette check-list synthétise les sept grandes étapes dans la mise en place d'un programme de fidélisation.

1° Analyser le portefeuille de clients et les raisons de fidélité et d'infidélité

On cherchera à segmenter les clients en petits, moyens et gros clients et on tentera d'identifier les clients à potentiel. On analysera les raisons de fidélité et d'infidélité en s'appuyant sur des études de satisfaction et sur une enquête auprès des clients qui ont fait défection. On distinguera la fidélité active de la fidélité passive.

2° Identifier, prioriser et quantifier les objectifs du programme de fidélisation

Ces objectifs peuvent être de plusieurs ordres :

- *Réduire le taux d'attrition* : sur la base de la segmentation des clients, on cherchera à réduire l'attrition de chaque segment.
- *Accroître la fréquence* d'achat : la cible du programme sera moins les meilleurs clients dont la fréquence d'achat et le panier moyen sont déjà élevés que les petits et moyens clients dont le potentiel est jugé élevé.
- *Accroître le panier d'achat* à travers le *cross selling* et l'*up selling*.
- *Contribuer au capital de marque* : un bon programme de fidélisation doit contribuer au développement de l'image de marque. Il y a donc une exigence, au minimum, de cohérence, au mieux, de renforcement de la politique de marque.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

3° Définir les récompenses, modes d'accompagnement et avantages

Récompenses, accompagnement, statut : sur quelle dimension jouera-t-on ? Quel programme de récompense veut-on mettre en place ? Quel type d'accompagnement est pertinent par rapport aux objectifs ? Quel type de reconnaissance et quel statut peut-on attribuer aux meilleurs clients ?

Notre conseil

Un bon programme de fidélisation a une raison d'être, une promesse forte et ne se contente pas d'additionner les informations ou les récompenses. Cette promesse peut être celle de la marque (Danone vous aide à préserver votre santé par une bonne alimentation) ou être une extension de celle-ci.

4° Établir un compte de résultat prévisionnel

Avant de se lancer dans un programme de fidélisation, il faut quantifier les coûts et les ressources. Les ressources, sous forme de marge nette incrémentale, peuvent être difficiles à évaluer quand on démarre un programme sans expérience antérieure. C'est pourtant une estimation qu'il faut réaliser pour pouvoir évaluer le succès ou l'échec du programme.

5° Définir un programme

Qui sera « l'émetteur » du programme ? L'entreprise ou une de ses marques ? Danone a choisi un programme multimarques alors que Procter & Gamble établit des programmes différents par marque et, pour développer les synergies, tente de faire adhérer les clients à différents programmes.

Quelle est la promesse du programme relationnel ? Elle est très importante car elle permet de fixer le niveau d'attentes et d'établir une ligne directrice quant au contenu du programme : c'est en quelque sorte son positionnement.

Exemple

Purina, la marque de produits alimentaires pour chiens et chats de Nestlé, a défini la promesse de son programme relationnel ainsi : « Purina enrichit la relation que vous avez avec votre animal de compagnie. » Le programme parle de la façon dont on peut veiller à la bonne santé de son animal, présente l'histoire des races de chiens et de chats, aide à mieux comprendre le comportement de son animal, répond aux interrogations des propriétaires et apporte du conseil… Loin d'être uniquement centré sur la promotion des produits, le programme relationnel apporte de la valeur aux clients de la marque.

6° Construire un plan de contacts

Le plan de contact désigne les séquences des messages que l'on va envoyer au client. Tous les clients ne reçoivent pas les mêmes messages. C'est pourquoi, lorsque l'on construit un plan de contact, on peut raisonner selon les quatre axes suivants :

- *La récence des clients* : dans cette première dimension, les actions sont liées à l'ancienneté du client. On soigne le démarrage de la relation, car, bien souvent, plus un client est récent, plus il a tendance à être infidèle.
- *Le comportement d'achat des clients :* quels messages et quelles interactions en fonction des achats réalisés par les clients.
- *Le calendrier* : quel message ou quelles interactions à quelle période de l'année.
- *La vie du client* : quels messages et quelles interactions doivent être prévus, en fonction des événements de vie du client (anniversaire, mariage, divorce, retraite,…).

7° Évaluer les faiblesses et les risques

La dernière grande étape consiste à évaluer les risques de son programme de fidélisation et de chercher à les prévenir : non-rentabilité du programme, effet négatif sur l'image de marque, banalité du programme par rapport aux concurrents, incohérence des discours entre les points de contacts, générosité insuffisante des programmes, saturation des clients, fraude, etc.

Aucun de ces points n'est rédhibitoire s'il est identifié et traité. Par exemple, un programme non rentable peut se concentrer sur les clients les plus importants.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.



L'empire Facebook

Facebook a été lancé en février 2004 par Mark Zuckerberg et des camarades de Harvard comme un site d'étudiants. Treize ans plus tard, le réseau compte près de 2 milliards de membres actifs à travers le monde, est disponible dans 96 langues, et est leader dans 40 des 44 pays étudiés par la société d'études ComScore. La France compte 31 millions de membres actifs par mois sur Facebook, soit plus de 60 % de la population en ligne !

Le succès de ce réseau est prodigieux, en termes de chiffre d'affaires (27 milliards de dollars en 2016), de résultat net (10,2 milliards) ou de valorisation boursière (400 milliards de dollars début 2017, Facebook étant la 6e entreprise américaine la plus importante en termes de valorisation boursière).

Facebook est aujourd'hui un véritable enjeu pour les entreprises et les marques. Elles doivent s'intégrer à la conversation en ligne des internautes, s'y faire accepter, s'adapter à un mode de communication et de partage bien différent des médias traditionnels. Faute de quoi, elles seront écartées d'un espace de plus en plus fréquenté par leurs clients, où ils passent de plus en plus de temps, et qui a une influence grandissante sur leur comportement.

Chapitre

11 Le marketing des réseaux sociaux

Les réseaux sociaux inaugurent un nouveau mode de relation entre marques et individus. Sur son site Internet, une entreprise organise et contrôle sa communication, comme dans toute communication traditionnelle. En revanche, sur les réseaux sociaux, tout type d'information peut être communiqué par tout type de source auprès de tout type de public. Les habitudes en matière de copyright ont évolué : le droit d'utiliser et détourner les marques pour un usage non commercial a notamment été reconnu ! La conversation se généralise, les marques n'en sont qu'un des sujets, et les entreprises n'en sont qu'un des acteurs.

Ce chapitre éclaircit tout d'abord le concept de réseau social (section 1), puis traite des habitudes et nouveaux usages des individus (section 2). Il aborde ensuite la nécessité, pour les marques, de définir des objectifs et des plans d'actions clairs (section 3), et s'achève sur la présentation des principaux réseaux sociaux et de leurs avantages et inconvénients pour les marques (section 4).

Plan du chapitre

Section 1
Les réseaux sociaux : un phénomène majeur dans l'évolution d'Internet 554

Section 2
Les clients parlent, s'écoutent et se font confiance 560

Section 3
Face au défi des réseaux sociaux, les entreprises doivent identifier leurs priorités et adopter une démarche structurée 566

Section 4
Comprendre les principaux réseaux sociaux, leurs avantages et leurs inconvénients pour les marques 577

SECTION 1

LES RÉSEAUX SOCIAUX : UN PHÉNOMÈNE MAJEUR DANS L'ÉVOLUTION D'INTERNET

Les médias sociaux désignent les sites Internet ou les applications mobiles qui permettent à n'importe quel internaute ou mobinaute de publier des contenus ou de consulter des contenus produits par d'autres internautes ou mobinautes, comme des avis clients, des articles, des photographies, des vidéos, des fichiers… Leur vocation première n'est pas nécessairement la création d'interactions entre individus.

Les réseaux sociaux en ligne, ou *social networks* en anglais, désignent les sites Internet et applications mobiles qui permettent aux utilisateurs de se constituer un réseau d'amis ou de relations, et qui favorisent les interactions sociales entre individus, groupes d'individus ou organisations. Les réseaux sociaux appartiennent à la famille des médias sociaux. Le réseautage social, ou *social networking*, désigne l'utilisation des réseaux sociaux.

Les réseaux sociaux peuvent être construits autour d'une thématique ou d'un centre d'intérêt particulier, comme la mise en relation professionnelle ou la rencontre amoureuse par exemple, ou avoir un objet beaucoup plus large. Certains peuvent être construits autour d'un format, comme le texte, la photographie ou la vidéo par exemple.

On compte notamment parmi les réseaux sociaux les grands sites et applications communautaires comme Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter…

En revanche, le site Internet d'avis clients et de conseils touristiques Tripadvisor qui est un média social, n'est pas un réseau social, car son objectif n'est pas de créer des réseaux d'individus, mais de permettre aux internautes de trouver un hôtel grâce aux avis laissés par les autres internautes. De la même manière, Wikipédia est un média social, dont l'objet est de permettre l'échange d'articles encyclopédiques rédigés par des internautes mais il ne s'agit pas d'un réseau social, car sa vocation première n'est pas la création d'interaction entre individus : les contributeurs sont anonymes !

Par ailleurs, les applications de messageries instantanées, comme Facebook Messenger, WhatsApp, WeChat, Line, Viber, ou Skype ne peuvent être considérées ni comme des réseaux sociaux ni comme des médias sociaux : leur vocation première n'est pas la mise en relation, ni le partage de contenus entre internautes ou mobinautes. Il s'agit d'un outil d'échange entre internautes déjà mis en relation.

1 L'utilisation des réseaux sociaux est l'activité la plus populaire sur Internet et concerne toutes les classes d'âge

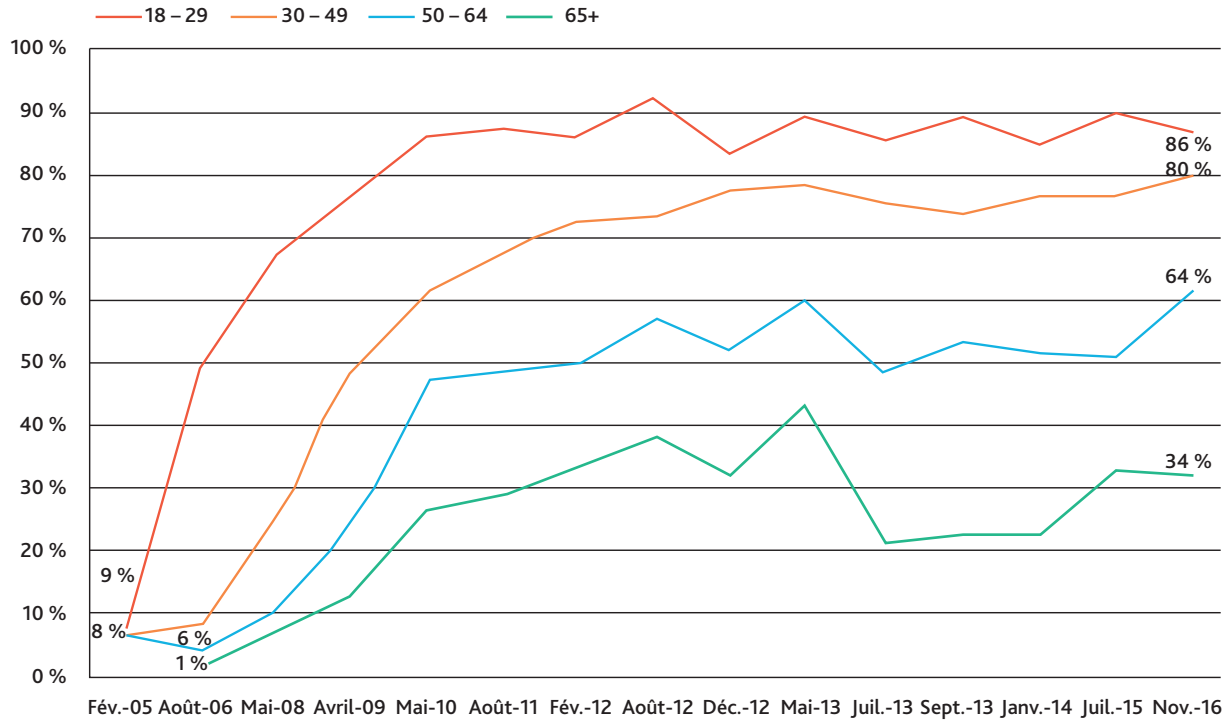
Les réseaux sociaux se sont développés à un rythme très rapide dans le monde pour devenir un phénomène de masse. On comptait début 2017 2,8 milliards d'utilisateurs de réseaux sociaux dans le monde (définis comme des internautes se rendant sur un réseau social par quelque moyen que ce soit, au moins une fois par mois), soit environ 37 % de la population mondiale (contre 31 % en 2016). La pénétration des réseaux sociaux est la plus importante en Amérique du Nord, où 66 % de la population

utilisent chaque mois un ou plusieurs réseaux sociaux. Le taux de pénétration varie entre 44 % et 57 % en Europe, en Océanie, en Asie de l'Est ou en Amérique latine, et s'élève à environ 15 % en Afrique et en Asie du Sud. Par pays, le taux de pénétration atteint 99 % au Qatar et aux Émirats Arabes Unis, 83 % en Corée du Sud, 57 % en Chine. En France, on compte plus de 36 millions d'utilisateurs de réseaux, ce qui représente 56 % de la population totale, et près de deux tiers des internautes.

Les réseaux sociaux sont les sites les plus visités par les internautes américains devant les moteurs de recherche ou les sites d'information, de vente, etc. Ils représentent désormais, aux États-Unis, près du tiers du temps passé sur Internet (contre 13 % en 2010), soit plus de deux heures par jour. Le temps passé sur les réseaux sociaux s'élève en moyenne à 1h23 par jour en France, et à plus de 4h par jour aux Philippines, où il est le plus élevé[1].

Dans le passé, les réseaux sociaux connaissaient une surreprésentation des jeunes. Ce n'est plus vrai aujourd'hui : les 30-49 ans et même les 50-64 ans rattrapent les premières générations dans l'usage des réseaux sociaux, ce qui modifie profondément le profil démographique des utilisateurs : si 86 % des 18-29 ans fréquentent les réseaux sociaux aux États-Unis, c'est le cas de 80 % des 30-49 ans et même de 64 % des 50-64 ans.

Figure 11.1 Pourcentage d'utilisateurs de réseaux sociaux par tranches d'âge aux États-Unis (2005-2016)



Source : Pew Research, 2017

1. GlobalWebIndex, T3 et T4 2016.

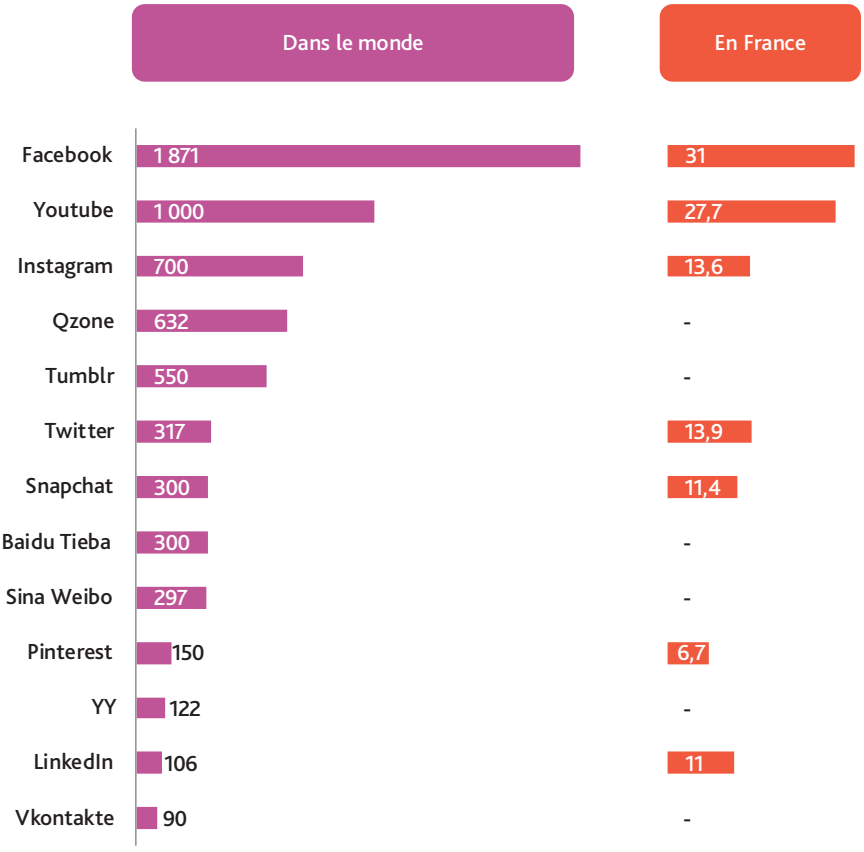
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

2 De grands acteurs mondiaux incontournables et la domination de Facebook

Le poids des réseaux sociaux peut varier d'un pays à un autre. En Chine par exemple, Qzone est le leader avec 632 millions d'utilisateurs actifs alors que Facebook y est bloqué par les autorités (mais y compte malgré tout 125 millions d'utilisateurs…) et en Russie, Vkontakte (VK) domine.

Les leaders internationaux se sont affirmés peu à peu à côté de leaders nationaux. On peut citer par exemple, en France, Copains d'avant, édité par CCM Benchmark Group, qui était encore le premier réseau social en France au début des années 2010 et largement dépassé par Facebook depuis, ou Viadeo, largement dépassé par LinkedIn. Sur les 13 plus grands réseaux sociaux en termes d'audience, on compte 8 acteurs américains devenus tous internationaux, 4 acteurs chinois (Qzone, Baidu Tieba, Sina Weibo et YY), qui bénéficient de la puissance démographique du pays, et un acteur russe (Vkontakte).

Figure 11.2 Les plus grands réseaux sociaux internationaux par nombre de membres actifs ou visiteurs uniques mensuels (en millions)



Sources : We are social pour les chiffres dans le monde, 2017, à partir des rapports publiés par les réseaux sociaux. Médiamétrie pour les données France, février 2017.

En termes d'audience, Facebook domine sans conteste : le réseau social est leader dans tous les pays du monde à l'exception de cinq pays (Pologne, Russie, Chine, Japon, Vietnam)[1].

Le *reach* de Facebook est remarquable : 46 % des internautes dans le monde ont un compte sur Facebook, 1,23 milliard d'entre eux se connectent tous les jours[2]… En conséquence, la puissance de feu de Facebook est considérable pour les annonceurs : placer un produit sur le fil d'actualité de Facebook peut ainsi toucher 45 % de la population britannique en une seule journée !

L'entreprise, valorisée à plus de 400 milliards de dollars[3] et disposant de moyens financiers considérables, s'est lancée dans une politique d'acquisitions stratégiques, en rachetant Instagram en 2012 pour un milliard de dollars, et l'application de messagerie WhatsApp en 2014 pour 19 milliards de dollars. Ces sommes peuvent sembler démesurées si l'on considère le fait, qu'en 2012, Instagram avait deux ans d'existence, et n'avait encore généré aucun revenu. Quant à l'application de messagerie instantanée WhatsApp, elle a réalisé sur les 6 premiers mois de 2014 à peine plus de 13 millions de dollars de chiffre d'affaires.

En réalité, les réseaux sociaux n'ont souvent pas de modèle économique au moment de leur lancement. Ils n'ont pas été créés pour permettre aux marques d'interagir avec leurs clients ou de nouveaux clients potentiels, mais avec l'ambition de développer des interactions entre les individus. Le succès passe mécaniquement par l'inscription de millions d'internautes, et la collecte d'une quantité importante de données les concernant. Ces données peuvent être monnayées auprès des marques (*monétisées* comme on dit dans le jargon du digital), dès lors qu'elles atteignent une taille critique.

Parmi les concurrents de Facebook, on note l'arrivée de réseaux chinois dont nous entendrons certainement parler dans les années qui viennent, Google avec YouTube ou Google+ (qui a réussi à attirer beaucoup d'internautes en forçant les utilisateurs de ses autres services – Gmail, Google Drive… – à s'inscrire, mais qui a du mal à générer de l'engagement et demeure un échec à ce jour) et les autres réseaux comme Twitter, LinkedIn, Pinterest, Snapchat…

En termes de fréquence de connexion, Facebook domine également avec 54 % de taux de connexion quotidien, suivi d'Instagram (31 %), YouTube (30 %), et Twitter (27 %)[4].

3 L'accès aux réseaux se fait principalement par le mobile

Plus de 90 % des utilisateurs de réseaux sociaux y accèdent notamment par le mobile, ce qui correspond à près de 34 % de la population mondiale[5].

Dans les pays émergents, le mobile devient le mode d'accès privilégié à Internet et cette tendance va s'accentuer avec la réduction du prix des smartphones et

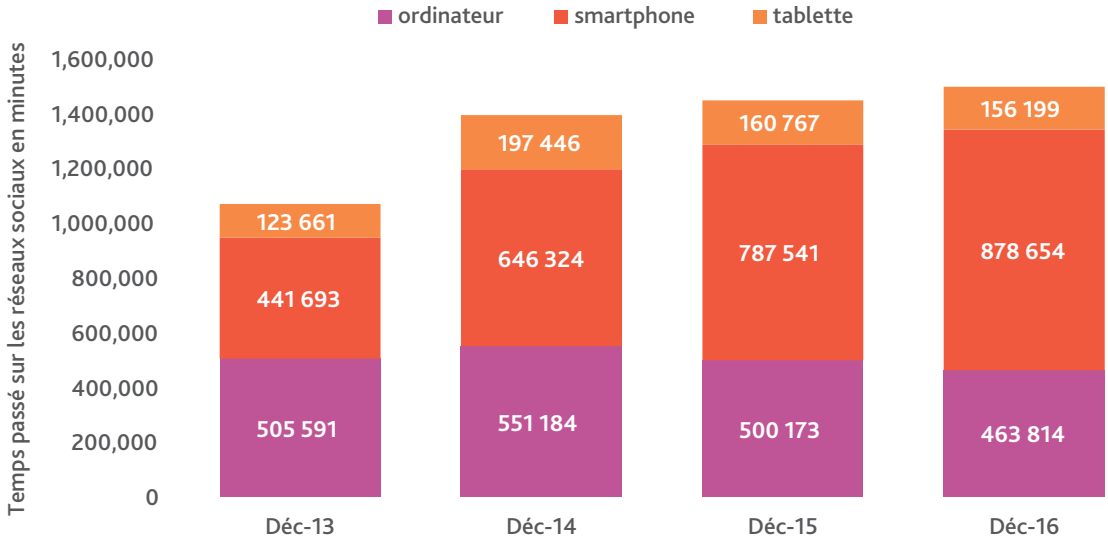
1. ComScore Media Metrix.
2. Facebook, T4 2016.
3. Début 2017.
4. Globalwebindex, 2015.
5. We Are Social, 2017.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

l'augmentation du niveau d'équipement des populations : en Afrique, 88 % des 170 millions d'utilisateurs de réseaux sociaux y accèdent depuis un mobile, ce qui représente une augmentation annuelle de 47 %[1].

Ce mode d'accès concerne évidemment les réseaux qui sont « nativement » mobiles comme Instagram ou Snapchat par exemple, mais également les autres réseaux sociaux : une étude de ComScore aux États-Unis a montré qu'une majorité du temps passé sur la plupart des réseaux l'est à partir des mobiles. Cela s'explique par l'ergonomie des smartphones (notamment la fonction de défilement ou *scroll* en anglais), adaptée à la consultation de fil d'actualité, de photos, de vidéos… et surtout le fait que les smartphones peuvent être utilisés quasiment partout !

Figure 11.3 Temps passé sur les réseaux sociaux aux États-Unis par type d'appareil en minutes



Source : comScore, 2017.

Ces trois dernières années, le temps passé sur les réseaux sociaux a diminué de 8 % depuis un PC, et de 21 % depuis une tablette ; alors qu'il a quasiment doublé sur smartphone. Cela peut en partie s'expliquer par le recul des ventes de tablettes, au profit des ventes de smartphones, et notamment de phablettes (ou *phablet* en anglais), souvent considérés comme des smartphones aujourd'hui dans les statistiques.

1. We Are Social, 2017.

MINI CAS

Les effets ou externalités de réseau



Plus de gens parlent une langue, plus elle a de valeur pour ses utilisateurs car plus ils peuvent échanger avec un grand nombre d'interlocuteurs. L'*esperanto* n'a jamais atteint la taille critique qui permet de bénéficier de ce phénomène qu'on appelle *effets* ou *externalités de réseau* suivant lequel l'utilité d'un bien dépend de son nombre d'utilisateurs.

La valeur d'usage qu'apporte par exemple Microsoft Office ne vient pas seulement des fonctionnalités du produit, mais du fait que cette suite logicielle est si répandue qu'elle est devenue incontournable.

De la même façon, plus Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, Snapchat ou Pinterest comptent d'utilisateurs, plus il devient intéressant d'avoir une page ou un profil sur ces réseaux sociaux. C'est l'un des enjeux majeurs pour toute personne qui lance une communauté en ligne : atteindre la taille critique qui permet de bénéficier des effets de réseau. Devenir un standard est la consécration de cette politique.

La taille critique procure un avantage qui ne fait que se renforcer. L'économiste Brian Arthur souligne que dans l'économie numérique, les « rendements » sont croissants, aussi bien du côté de la demande que de l'offre : du côté de la demande, les utilisateurs bénéficient des effets de réseau et du côté de l'offre, les producteurs de service bénéficient d'économies d'échelle et d'un coût marginal faible ou nul au-delà d'une certaine taille (autrement dit, les coûts fixes peuvent être importants, mais une fois qu'ils sont couverts, servir un client supplémentaire coûte très peu)[1]. Plus il y a de clients, plus on a de chances d'en acquérir et la tendance naturelle tend au monopole.

Il faut cependant noter d'une part que les législateurs et les régulateurs s'efforcent de freiner cette tendance en luttant contre l'abus de position dominante, et d'autre part que les évolutions technologiques et l'innovation peuvent rendre ces monopoles bien fragiles.

1. W. Brian Arthur, *Increasing Returns and Path Dependence in the Economy*, University of Michigan Press, 1994. Voir aussi du même auteur : « Increasing Returns and the New World of Business », *Harvard Business Review*, juillet août 1996, pp. 100-109.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

SECTION 2

LES CLIENTS PARLENT, S'ÉCOUTENT ET SE FONT CONFIANCE

Les individus se parlent, s'écoutent et se font confiance depuis toujours. Les interactions entre les individus sont au cœur d'une société. Sur Internet, et en particulier sur les réseaux sociaux, la portée des messages est décuplée : les messages sont diffusés auprès d'un auditoire beaucoup plus important. Les individus peuvent interagir avec des personnes qu'ils ne connaissent pas ou peu, avec des marques, voire même avec des personnalités. Les internautes lisent ce que disent d'autres internautes, et leur accordent parfois une grande confiance.

Bien évidemment, tous les internautes qui fréquentent les réseaux sociaux n'y participent pas de la même façon, nous proposons dans le tableau suivant une typologie des principaux comportements en ligne sur les réseaux et les médias sociaux[1].

Tableau 11.1 Typologie des comportements en ligne sur les réseaux, et les médias sociaux

Visiteurs	Internautes qui consultent les contenus publiés sur un réseau social ou sur un média social (vidéos, photos, avis clients, articles…) sans y être inscrits. Ils ne publient pas de contenus et n'interagissent pas avec les autres internautes.
Spectateurs	Internautes inscrits sur un réseau ou un média social, qui consultent les contenus publiés par d'autres mais ne publient pas de contenus et n'interagissent pas avec d'autres internautes.
Participants	Internautes inscrits sur un réseau social ou sur un média social, qui publient des contenus, consultent ceux publiés par d'autres internautes et, dans le cas des réseaux sociaux, interagissent avec les membres de leur réseau.
Animateurs	Internautes inscrits sur un réseau social, qui publient des contenus accessibles à tous, et interagissent avec une base de « *followers* ».

La participation des internautes à la conversation en ligne se traduit par le fait qu'ils produisent de l'information, du contenu, qui a souvent un grand pouvoir d'attraction : c'est ce qu'on appelle UGC ou *User Generated Content* pour Contenu Généré par les Utilisateurs.

1 Les clients parlent, commentent et recommandent

Les consommateurs ont toujours commenté ou recommandé leurs expériences d'achats. En dehors d'Internet, les individus s'adressent principalement à un cercle restreint d'amis et de connaissances. Sur Internet, les avis des consommateurs peuvent être exprimés :

1. Certains termes sont repris d'une étude Forrester.

- sur des blogs ;
- sur des sites spécialisés d'avis clients et d'évaluations comme Tripadvisor ;
- sur des sites e-commerce qui donnent aux clients la possibilité d'évaluer les offres ;
- sur des réseaux sociaux.

Exemples

- Tripadvisor a collecté les avis de 453 millions d'internautes portant sur plus de 6,8 millions de lieux (hôtels, restaurants…) à travers le monde début 2017[1]. Le site américain s'est développé par acquisitions successives. Il a notamment racheté LaFourchette, en 2014, site Internet d'avis clients et de réservation de restaurants leader en France.
- Amazon a été l'un des premiers sites e-commerce à intégrer les avis des clients à la présentation des offres avec un dispositif qui a été repris par beaucoup d'autres sites e-commerce : on affiche la note moyenne donnée par les internautes au produit, on donne accès à l'ensemble des commentaires, on permet à l'internaute de noter les commentaires pour faire remonter les avis qui sont jugés les plus utiles.
- Des sites comme routard.com ou doctissimo.fr ont ouvert de nombreux forums de discussion qui permettent aux internautes de demander conseil à d'autres internautes, d'échanger des bons plans, de mettre en garde. Ces discussions en ligne sont très bien référencées et arrivent souvent en tête des résultats de recherche sur Google.
- Sur Facebook, les utilisateurs peuvent « *liker* » des pages ou des publications d'autres internautes ou de marque, parfois même les noter, et diffuser cette sélection auprès de leurs « amis ».

Il est parfois surprenant de constater ce goût du commentaire pour des produits qui, *a priori,* ne sont pas susceptibles d'éveiller les passions. Certaines entreprises incitent systématiquement leurs clients à évaluer les produits.

Exemple

- Le site de fournitures de bureau Staples demande systématiquement aux clients d'évaluer les produits par une note et un commentaire. Un logiciel d'analyse sémantique permet ensuite d'afficher automatiquement une synthèse des arguments pour et contre. Les critiques positives et les critiques négatives les plus populaires sont mises en exergue et on peut ensuite lire le détail des avis.
  Ainsi, 3 698 personnes ont donné leur avis sur une rame de papier que vend l'entreprise… L'ironie de cet exemple est que l'avis positif le plus populaire est le suivant (nous traduisons) : « J'aime ces rames de papier. Sérieusement ? Je suis en train de noter des rames de papier ? Staples, arrête de demander automatiquement d'évaluer certains produits (les rames de papier par exemple). »

1. DMR stats.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

La question des réseaux sociaux est tellement à la mode que certains publicitaires finissent par penser que les individus se connectent aux réseaux sociaux principalement pour parler des marques. Les conversations concernant les marques ne représentent en réalité qu'une faible part de l'activité sur les réseaux sociaux. Ce qui a changé, c'est que ces conversations sont désormais publiques, accessibles par des millions d'autres internautes ou organisations, et que lorsqu'un internaute interpelle une marque, tout le monde peut le voir !

Sur les réseaux sociaux, les internautes dénoncent ou jouent avec les marques. L'expression des internautes sur les réseaux sociaux est parfois plus créative : le contenu créé aura d'autant plus d'intérêt qu'il sera frappant ou innovant dans sa forme. On a par exemple tous en mémoire les vidéos montrant de façon très inventive la réaction chimique entraînée par un Mentos et du Coca-Cola. On dénombre plusieurs centaines de vidéos reproduisant cette expérience sur YouTube et certaines comptent plus de 15 millions de vues !

Le détournement en ligne d'affiches est devenu un classique des campagnes électorales, qu'elles soient nationales ou locales. Les publicités de marque s'y prêtent tout aussi régulièrement : des sites comme YouTube diffusent de nombreuses parodies de publicité qui se renouvellent avec les campagnes des marques. C'est désormais un signe que la publicité a été appréciée ou du moins qu'elle a eu un impact…

Au-delà des publicités détournées, certaines réclamations au style inventif peuvent avoir un effet très négatif sur la réputation d'une marque ou même d'une profession.

Exemple

- Dans un spot publicitaire de Pepsi diffusé en avril 2017, on pouvait voir le mannequin Kendall Jenner rejoindre la foule lors d'une manifestation pacifiste et, alors que les militants font face aux policiers, offrir une canette de boisson gazeuse à un policier. Au moment où le policier saisit la boisson, la publicité invite les spectateurs à « vivre plus fort, à vivre plus audacieux, à vivre l'instant ». La scène se termine dans l'euphorie, tous les participants ayant l'air d'avoir oublié pourquoi ils manifestaient.
  Le spot a été diffusé au moment des manifestations « Black Lives Matter », et a suscité la polémique : « Indécent », « Pathétique », « Pepsi s'essuie les pieds sur un mouvement protestataire à des fins commerciales »… Les internautes ont vivement critiqué la publicité sur les réseaux sociaux. La fille de Martin Luther King a posté le tweet suivant qui a été retweeté par plus de 100 000 personnes en quelques heures :



Un autre membre du réseau a tweeté « Kendall, s'il te plaît, donne-lui un Pepsi ! » avec une photo d'un policier en train de tabasser un jeune afro-américain :



L'entreprise a présenté ses excuses et cessé la diffusion du spot moins de deux jours après son lancement. « Pepsi essayait de projeter un message global d'unité, de paix et d'entente. Clairement nous avons manqué notre but et nous nous en excusons », a déclaré la marque sur Twitter.

2 Les clients s'écoutent et se font confiance

Ce qui fait venir les internautes sur les réseaux sociaux, c'est ce que publient et diffusent d'autres internautes, qu'ils soient leurs proches ou amis, des connaissances ou bien des inconnus.

Les réseaux sociaux constituent un espace social, dans lequel on retrouve et élargit son cercle d'amis et de connaissances, où l'information est filtrée par ses pairs, où on produit et on consomme des messages, où on partage des nouvelles et des expériences. En bref, une partie de la vie des consommateurs se passe désormais sur les réseaux.

Plus un membre a de *followers*, plus ses publications ou les publications qu'il « aime » sont susceptibles d'être diffusées et de recevoir des « j'aime » (ou équivalent, selon les réseaux sociaux) d'autres membres. Des publications, notamment les publications sponsorisées (c'est-à-dire payées par une marque), peuvent ainsi bénéficier d'une bonne visibilité, voire devenir « virales », et c'est ainsi que des personnes anonymes parviennent à développer des réseaux de plusieurs centaines de milliers, voire de millions d'« amis », et devenir des influenceurs sur Internet.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

L'effet de source est un processus psychologique par lequel la perception et l'interprétation d'un message varient selon la perception qu'on a de son émetteur.

L'effet de source peut jouer en faveur des marques : lorsqu'elles sont reconnues et réputées, elles développent une relation de confiance et une proximité qui les rendent plus fiables aux yeux des clients. Leur discours sera entendu plus favorablement. Il permet aussi d'expliquer l'importance des témoignages d'experts, de journalistes dans la communication : les gens tendent à penser que l'opinion des experts s'appuie sur un savoir autorisé qui leur est propre. Il joue également en faveur des proches ou d'autres consommateurs : leur opinion est *a priori* désintéressée et paraît donc plus fiable. On a ainsi vu naître ces dernières années une nouvelle génération de leaders d'opinions sur Internet, spécialisés dans des domaines variés : jeux vidéo, maquillage et coiffure, mode, produits pour bébé… Ils sont suivis par des centaines de milliers d'internautes, voire des millions !

En échange de produits offerts, de voyages tous frais payés, voire de rémunération, les entreprises les incitent à parler de leurs marques ou de leurs produits. Dans le jargon du milieu, on appelle cette pratique *brand work*, ou travail de marque.

L'effet de source est particulièrement important sur Internet à deux titres. D'abord, plus les types d'informations sont multiples, différents et contradictoires, plus le contexte est cacophonique, plus il est nécessaire de trier et de s'appuyer sur des sources que les internautes pensent fiables. Ensuite, avec les réseaux sociaux, le cercle des « proches » s'est élargi et les interactions y sont plus faciles et souvent plus nombreuses. Savoir ce que pensent les gens de mon réseau, ce qu'ils recommandent, influence ma perception et mon comportement. Les avis de consommateurs en ligne, s'ils sont anonymes, bénéficient également de l'effet de source, compensant par le nombre ce qu'ils perdent en proximité.

Une étude de Nielsen (figure 11.4), réalisée fin 2015 auprès de 30 000 internautes dans 60 pays montre que les sources les plus fiables de communication sur les produits et les marques sont les recommandations de proches – qu'elles soient *online* ou *offline* – (entre 78 % et 88 % selon les régions), les sites de marque (entre 54 % et 78 %) et, pratiquement à égalité, les avis de consommateurs en ligne (60 % et 71 %). C'est une bonne nouvelle pour les marques, mais cela montre également la très grande confiance accordée aux avis de ses pairs.

Les réseaux sociaux font également partie du parcours d'achat d'aujourd'hui : 52 % des internautes déclarent s'être déjà renseignés sur les réseaux sociaux avant de réaliser un achat en ligne, 44 % avant un achat en magasin. Il ne s'agit toutefois pas de la première source d'informations des internautes pour consulter l'avis d'autres consommateurs : 88 % des internautes déclarent avoir déjà consulté les avis d'autres consommateurs sur des sites spécialisés (comme Tripadvisor pour les voyages par exemple) ou directement sur le site e-commerce avant un achat en ligne, 73 % avant un achat en magasin[1].

L'influence des commentaires sur le comportement d'achat a suscité beaucoup de débats et il est d'autant plus difficile de trancher que, si les études les plus sérieuses viennent du monde académique, elles ne sont publiées que plusieurs années après leur date de réalisation, dans un contexte où les habitudes des consommateurs évoluent rapidement.

1. Ifop & Réputation VIP, 2015.

Figure 11.4 En qui et quoi les internautes ont-ils confiance selon les régions du monde ?



	ASIE-PACIFIQUE	EUROPE	AFRIQUE ET MOYEN-ORIENT	AMÉRIQUE LATINE	AMÉRIQUE DU NORD
Recommandations d'une personne que je connais	85 %	78 %	85 %	88 %	82 %
Sites Internet des marques	78 %	54 %	76 %	75 %	61 %
Articles dans les sites éditoriaux	71 %	52 %	71 %	74 %	63 %
Opinions des clients publiées en ligne	70 %	60 %	71 %	63 %	66 %
Publicités à la télévision	68 %	45 %	70 %	72 %	63 %
Sponsoring des marques	67 %	43 %	73 %	70 %	57 %
Publicités dans les journaux	63 %	44 %	69 %	72 %	65 %
Publicités dans les magazines	62 %	43 %	65 %	70 %	62 %
Panneaux d'affichage et autres publicités extérieures	60 %	40 %	64 %	63 %	57 %
Newsletters et emailing auxquels je me suis abonné(e)	60 %	41 %	59 %	65 %	64 %
Placements de produit dans les programmes télévisés	60 %	35 %	64 %	64 %	53 %
Bandes-annonces	59 %	38 %	57 %	62 %	56 %
Publicités à la radio	54 %	41 %	62 %	68 %	60 %
Vidéos publicitaires sur Internet	53 %	33 %	55 %	52 %	47 %
Publicités sur mobile	50 %	26 %	49 %	48 %	39 %
Publicités sur les réseaux sociaux	50 %	32 %	57 %	54 %	42 %
Publicités dans les pages de résultats des moteurs de recherche	50 %	36 %	52 %	58 %	49 %
Bannières dans les sites Internet	48 %	27 %	49 %	46 %	41 %
Publicités sms sur mobile	42 %	22 %	41 %	39 %	37 %

Source : Nielsen, « Trust in Advertising », septembre 2015.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

On peut cependant avancer plusieurs constats :

- En moyenne, la très grande majorité des avis publiés sont positifs, mais les avis négatifs semblent avoir plus d'impact.
- Les consommateurs reconnaissent volontiers être influencés par les commentaires d'autres consommateurs (c'est beaucoup moins le cas quand on les interroge sur l'influence de la publicité).
- La mise en avant des avis clients sur un site e-commerce ou sur un média social (ne serait-ce que des *likes* sur Facebook), accroît la probabilité d'achats et en conséquence le chiffre d'affaires. Toutefois, environ un tiers des internautes renonceraient à un achat s'ils trouvent des avis négatifs sur Internet, et deux tiers reporteraient leur achat[1].
- Le nombre d'avis influence le comportement, autrement dit l'influence n'est pas linéaire : il faut atteindre une masse critique d'avis pour que le client leur accorde de l'importance.
- Sans surprise, les commentaires qui ont été jugés utiles par d'autres internautes ont beaucoup plus de portée[2].
- Plus un internaute se sent expert dans un domaine, moins il sera influencé par l'avis de ses pairs.

SECTION 3

FACE AU DÉFI DES RÉSEAUX SOCIAUX, LES ENTREPRISES DOIVENT IDENTIFIER LEURS PRIORITÉS ET ADOPTER UNE DÉMARCHE STRUCTURÉE

Une politique de réseaux sociaux s'intègre dans une politique marketing d'ensemble, et peut relever de la communication, du marketing, du service clients… Nous proposons ici une démarche en trois étapes qui permette de structurer et hiérarchiser les enjeux auxquels les entreprises doivent répondre :

- Étape 1 : Identifier les priorités.
- Étape 2 : Élaborer un plan d'actions.
- Étape 3 : Mettre en place une organisation adaptée et mesurer les performances.

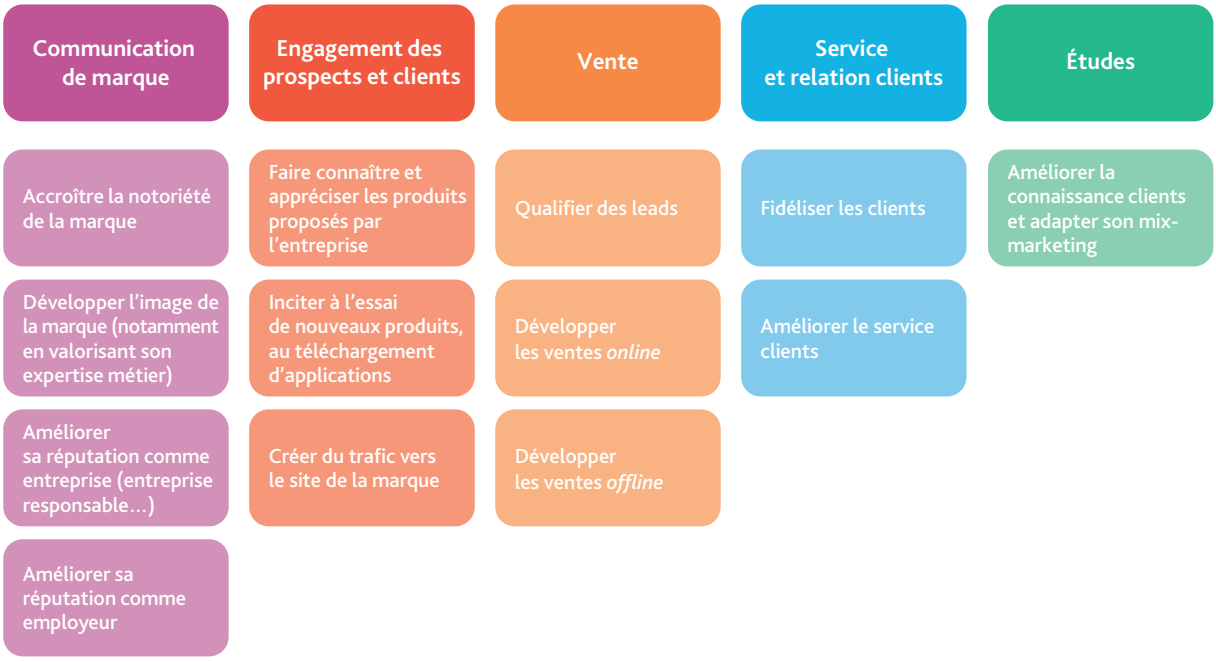
1. Ifop & Réputation VIP, 2015.
2. Cela ne signifie pas qu'ils soient considérés comme des experts, mais que l'utilité de leurs commentaires a été soulignée par un grand nombre d'internautes. En matière de recommandations de consommateurs, l'avis d'experts individuels semble être en effet moins recherché que l'avis de pairs comme le montre une étude académique récente : le nombre (de commentaires ou de votes sur un commentateur) semble être privilégié sur l'expertise individuelle affichée (Lukas P. Forbes et Eve M. Vespoli, « Does Social Media Influence Consumer Buying Behavior? An Investigation Of Recommendations And Purchases », Journal of Business & Economics Research, February 2013, vol. 11, n° 2, pp. 107-111).

1 Étape 1 : Identifier les priorités

Beaucoup d'entreprises abordent les réseaux sociaux avec l'idée d'« expérimenter ». Il s'agirait de découvrir, de tester, d'explorer, d'apprendre. Mais l'expérimentation ne définit pas une politique et n'a pas vocation à durer : agir sur les réseaux sociaux demande des moyens financiers et humains, et on ne les obtient pas durablement au prétexte d'expérimentation.

Comme toute initiative marketing, un plan d'actions sur les réseaux sociaux doit répondre à des objectifs définis au préalable. Ces objectifs peuvent servir la communication, la distribution, le service ou la relation clients.

Figure 11.5 Les objectifs d'une politique sur les réseaux sociaux



Chacun de ces objectifs est légitime. Idéalement, l'entreprise doit chercher à les viser tous. Néanmoins, en réalité, il est difficile de poursuivre tous ces objectifs avec le même niveau de succès. Dans la pratique, il faut donc définir ses priorités et concentrer ses ressources sur un nombre limité d'objectifs, définis selon :

- Les priorités stratégiques de l'entreprise (recrutement, fidélisation, ouverture de nouveaux marchés, vente en ligne…).
- La maturité du marché (pays, secteur d'activité) en matière d'usage des réseaux sociaux.
- Les segments de clients prioritaires.
- La politique des concurrents sur les réseaux sociaux.
- Les compétences disponibles.
- Les moyens financiers que l'on peut y consacrer.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

2 Étape 2 : Élaborer un plan d'actions

Une fois ses priorités définies, l'entreprise doit définir un plan d'actions, qui peut être construit autour des cinq chantiers suivants :

- Choisir les réseaux sociaux sur lesquels être présent.
- Rassembler une communauté de fans et la faire vivre.
- Protéger sa réputation en ligne.
- Se préparer à la gestion de crise.
- Répondre aux sollicitations des internautes (prospects, clients, candidats en recherche d'emploi…).

La réalisation de ces chantiers est plus ou moins importante selon les objectifs visés par l'entreprise. Par exemple, quelles que soient les priorités de l'entreprise, celle-ci doit se poser la question des réseaux sociaux sur lesquels elle devrait être présente. En revanche, chercher à construire une communauté de fans n'est pas indispensable pour mettre en place un service clients sur un réseau social !

La figure suivante présente, par catégorie d'objectifs définis plus haut, le niveau de contribution de chacun des chantiers à l'atteinte de l'objectif visé.

Figure 11.6 Niveau de contribution de chacun des chantiers à l'atteinte de l'objectif fixé

	Communication de marque	Engagement des prospects et clients	Vente	Service et relation clients	Études
Choisir les réseaux sociaux sur lesquels être présent	Fort	Fort	Fort	Fort	Fort
Rassembler une communauté de fans et la faire vivre	Fort	Fort	Fort	Moyen	Forte
Protéger sa réputation en ligne	Fort	Fort	Fort	Moyen	Moyen
Se préparer à la gestion de crise	Fort	Fort	Fort	Fort	Moyen
Répondre aux sollicitations des internautes (prospects, clients…)	Fort	Fort	Fort	Fort	Fort

a. Choisir les réseaux sociaux sur lesquels être présent

Pour communiquer sur les réseaux sociaux, il est nécessaire d'y être présent (il faut par exemple avoir un compte Twitter pour publier des tweets !).

La réalisation de campagnes publicitaires sur les réseaux sociaux sans y être présent ne relève pas d'une politique réseaux sociaux *stricto-sensu*, mais davantage d'une politique d'acquisition de trafic. Pour en savoir plus sur les techniques d'acquisition de trafic sur les réseaux sociaux, on se référera au chapitre 9.

Les réseaux sociaux sur lesquels ouvrir un compte (ou une page) doivent être sélectionnés en fonction de :

- L'adéquation aux objectifs visés par l'entreprise. Par exemple, YouTube est un outil de partage de vidéo peu propice au service clients contrairement à Facebook ou Twitter qui disposent de fonctionnalités de messagerie.
- Des publics visés. Par exemple, Facebook est un réseau social « grand public », LinkedIn et Viadeo sont des réseaux sociaux dits « professionnels », tandis que Pinterest compte une majorité de femmes parmi ses membres (85 % !).
- Des formats proposés et de la capacité de l'entreprise à produire des contenus de qualité sous ces formats. Par exemple, Instagram et Snapchat sont des réseaux sociaux principalement photo, alors que YouTube est un réseau social vidéo.

b. Rassembler une communauté de « fans » et la faire vivre

L'entreprise peut :

- Inviter ses clients et prospects à la suivre sur les réseaux sociaux en les contactant individuellement.
- Inviter des leaders d'opinion et prescripteurs à la suivre sur les réseaux sociaux en les contactant individuellement.
- Promouvoir systématiquement ses comptes réseaux sociaux sur son site Internet, au sein de sa signature e-mail, sur ses cartes de visites, *flyers* etc. en intégrant le logo du réseau social et le nom du compte.
- Mettre en place des offres promotionnelles ou jeux concours réservés aux abonnés, c'est-à-dire aux internautes qui la suivent sur les réseaux sociaux.
- Acheter de l'espace publicitaire. Une attention particulière devra alors être portée aux critères de ciblage et aux messages.
- Acheter des fans directement auprès de sociétés spécialisées. Il faut alors être extrêmement vigilant sur la qualité des fans achetés (cela ne sert à rien d'acheter de faux comptes !) et sur le coût d'acquisition.

Exemple

Banque Populaire sponsorise des skippers qui participent à des régates célèbres comme le Trophée Jules Verne (tour du monde en équipage) ou le Vendée Globe (tour du monde en solitaire). Pour enrichir sa base de fans en dehors des périodes de régate, la banque a organisé un jeu concours dont le prix est une croisière pour deux personnes sur le Pen Duick, le bateau d'Eric Tabarly. Pour y participer :

(1) l'internaute doit *liker* la page, ce qui permet à l'entreprise d'augmenter la taille de sa base de fans,



Source : capture d'écran du compte Facebook de Banque Populaire Atlantique, 24 mai 2017

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

(2) et « identifier » (« taguer » en franglais) l'équipier avec lequel il souhaiterait profiter du prix, ce qui permet à l'entreprise d'augmenter significativement la visibilité de son jeu, celui-ci étant mis en avant à la fois dans le fil d'actualité des amis de l'internaute participant, et dans celui des amis de l'équipier de croisière identifié.

Certaines entreprises s'étonnent que leur page ou leur compte suscite peu d'intérêt et de réactions : pratiquement pas de commentaires, peu d'engagement. Mais la raison est presque toujours qu'elle est pensée comme une vitrine, plus que comme un lieu d'échange et de dialogue.

Une conversation réussie demande le respect d'au moins trois conditions :

- *La réactivité*. Un dialogue est un échange, et donc un ensemble d'actions et de réactions. Les commentaires des internautes restent-ils lettre morte ? Quel est le taux de réponse des publications et des commentaires des fans ? Quel est le temps de réponse ?
- *La considération*. Un interlocuteur doit se sentir écouté et apprécié. Le dialogue passe par la reconnaissance de la contribution d'autrui et le respect pour ses idées.
- *La constance*. Un dialogue crée de la proximité parce qu'on se familiarise avec son interlocuteur. Le service fonctionne-t-il par à-coups ou de façon continue ? Le contenu est-il renouvelé de façon régulière ou irrégulière ? Le taux et la rapidité de réponse varient-ils en fonction des moments ?

Concrètement, l'entreprise doit veiller à :

- Publier des contenus de qualité, réactualisés, variés (texte, vidéo, photo, concours et jeux…), adaptés à la cible. Ces contenus doivent être cohérents avec le métier et les valeurs de l'entreprise.
- Interpeller régulièrement ses fans, les inciter à *liker*, à commenter, et à partager ses publications.
- Inciter ses fans à publier des contenus, en posant des questions, proposant des jeux et des concours.
- Répondre, remercier, échanger dans les espaces de dialogue quand le fan intervient.



Source : capture d'écran du compte Facebook Oasis Be Fruit, 25 mai 2017.

Exemples

- La marque de prêt-à-porter Claudie Pierlot invite tous les mois ses clientes à publier leurs photos de look sur Instagram pour gagner un bon d'achat d'une valeur de 300 euros.
- La marque de boissons sucrées Oasis a sollicité ses fans pour sélectionner le personnage principal de son prochain spot publicitaire.
  Le clip a été vu plus de 170 000 fois. La mangue ayant recueilli 3 000 suffrages de plus que la fraise, c'est elle qui a finalement été choisie comme personnage principal.

c. Protéger sa réputation en ligne ou « e-réputation »

La réputation en ligne est l'opinion émise – accessible à travers les résultats d'une requête sur les moteurs de recherche, les sites d'information ou les réseaux sociaux – sur les qualités d'une personne, d'une marque ou d'une organisation qui sont susceptibles de susciter la confiance ou la défiance.

La protection de la réputation en ligne consiste d'une part à surveiller ce qui se dit sur une personne ou une organisation, et d'autre part, à réduire le nombre et la visibilité d'opinions négatives afin de favoriser les opinions positives.

La veille de la réputation en ligne passe par la surveillance de trois grandes sources d'information :

- *Les médias sociaux*. On procédera à une étude statistique de ces multiples sources. Certaines sources pourront être isolées pour faire partie de supports prioritaires à suivre.
- *Les résultats dans les moteurs de recherche*. On formule une requête dans un moteur de recherche en entrant le nom de la personne, de la marque ou de l'organisation, et on observe les résultats. Ces résultats peuvent orienter vers des sites d'information, des blogs, des plateformes de réseaux sociaux, etc. On classe ensuite ces résultats en neutres, positifs ou négatifs et on suit leur évolution dans le temps. On suit avec une attention particulière les 10 premiers résultats de recherche qui sont les plus consultés.
- *Les sites d'information et blogs*. Ce sont des sites dont la vocation est de fournir des informations et qui sont susceptibles de parler de la personne, de la marque ou de l'organisation dont on suit la réputation. On inclura Wikipedia, les sites de médias, les blogs en lien avec les métiers et publics visés par l'entreprise. Ces sites ont généralement une « autorité » élevée, ils sont souvent cités et ont un poids important.

Comme dans tout travail de veille, la méthodologie de ce suivi consiste à identifier les supports qu'on va suivre et mesurer. De nombreuses sociétés proposent des systèmes de veille automatisés qui, au sein d'un secteur d'activité, vont dessiner une sorte de carte d'influence par l'analyse de millions de liens croisés. Cette analyse statistique permet d'identifier les sources les plus influentes, qui ne sont pas toujours celles auxquelles on pense spontanément !

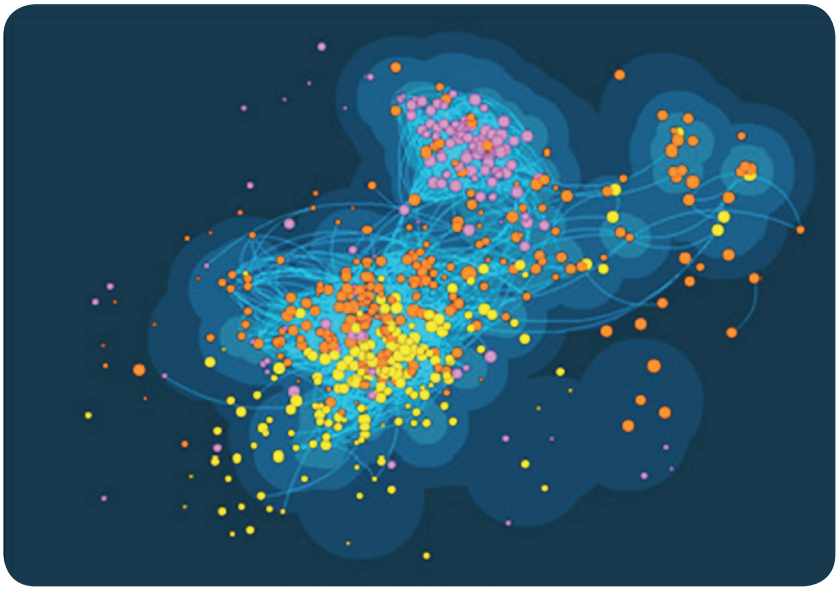
Exemple

La cartographie présentée ci-après – créée pour une grande marque de cosmétique – représente les sites où on parle des produits de beauté et parfums sur Internet. Ces sites sont regroupés en blogs en orange, en sites de mode en jaune et en sites sur la beauté en rose. Le poids de chacune de ces catégories est estimé respectivement à 43,3 %, 34,8 % et 21,9 %. Une analyse sémiotique des messages permet de connaître le taux de pénétration de la marque (pourcentage des sources qui en parlent) et le taux d'acceptation (commentaires positifs ou neutres). Par ailleurs, l'analyse des liens entre ces sources permet d'identifier des leaders d'opinion.

Notre conseil

Toutes les marques devraient créer un tableau de bord regroupant les indicateurs clés pour connaître leur « part de conversation » (pourcentage de sources d'information dans les réseaux sociaux qui traitent de la catégorie de produit et qui mentionnent la marque) et les avis favorables ou négatifs qui sont exprimés.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.



d. Se préparer à la gestion de crise et réagir avec célérité

Un système de veille doit être associé à une politique très réactive pour anticiper ou éteindre une crise. Dans certains cas, le service clients devra répondre très vite à un client mécontent qui s'exprime, dans d'autres cas, il s'agira de canaliser les réactions des internautes face à des rumeurs fantaisistes ou fondées.

Il est parfois difficile de bien mesurer le risque de crise : souvent, la plupart des crises redoutées n'en sont pas ! Dix messages échangés entre 4 amis, même très négatifs sur la marque, n'auront sans doute aucun impact... À l'inverse il suffit d'une publication réalisée par une « personnalité » pour que le sujet fasse le tour des réseaux sociaux.

FOCUS

Quatre conseils pour réussir sa communication en cas de crise sur les réseaux sociaux

- Répondre rapidement. Cela ne sert à rien d'attendre et de rester silencieux, le problème ne disparaitra pas tout seul !
- Être honnête et positif. Il ne faut jamais créer de dispute publique avec des internautes en postant des réponses négatives ou discutables. Cela ne fera qu'aggraver la situation et donner une image négative.
- Laisser les internautes s'exprimer. Les censurer aura l'effet inverse de celui escompté : ils s'en rendront compte. Le risque est qu'ils deviennent encore plus virulents.
- Se préparer à une communication sur les médias traditionnels. En cas de développement d'un *bad buzz* sur les réseaux sociaux, il est parfois souhaitable de prévoir un communiqué de presse, voire, dans des cas extrêmes, une campagne de publicité.

Exemples

- La photo canular d'une affichette censée être exposée dans un restaurant McDonald's indiquant qu'en raison d'une série de vols, les clients noirs devaient payer un montant additionnel de 1,5 dollar par transaction a été publiée sur Twitter. Ce message a été « retweeté » de façon virale sur le réseau. Le service en charge des réseaux sociaux de McDonald's l'a détecté très vite et constaté qu'il se diffusait rapidement. Le responsable du service a alors publié un message sur le compte Twitter officiel de McDonald's déclarant que la photo était un canular absurde et que le souci des clients et de la diversité était une des valeurs clés de l'entreprise. Après deux jours, la rumeur finit par s'étouffer.
- En avril 2017, la compagnie aérienne américaine United Airlines fait face à une situation de crise suite à l'expulsion musclée d'un passager hors d'un de ses avions. Afin de permettre à quatre employés d'une société partenaire de voyager, la compagnie aérienne a proposé aux passagers d'un vol Chicago-Louiseville une compensation de 800 dollars et une nuit d'hôtel à toute personne acceptant de céder sa place et de prendre un autre vol. Aucun passager ne s'étant porté volontaire, United Airlines a procédé à un tirage au sort. Après plusieurs refus de la part d'un des passagers tirés au sort, l'équipage fait appel à la police. L'incident a été filmé et publié sur les réseaux sociaux par d'autres passagers : on y voit un homme au visage ensanglanté traîné de force en dehors de l'avion par plusieurs policiers, tandis que les autres passagers s'insurgent. Les vidéos publiées en ligne ont été visualisées plusieurs millions de fois en l'espace de quelques heures, faisant chuter au passage la capitalisation boursière de la maison mère de la compagnie aérienne, United Continental Holdings Inc., de plus de 900 millions de dollars[1] !



Source : capture d'écran du site de Bloomberg

1. La capitalisation boursière de United Continental Holdings Inc. s'élevait à 21,6 milliards de dollars mardi 11 avril matin, alors qu'elle était de 22,5 milliards de dollars la veille.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

e. Répondre aux sollicitations des internautes

La seule présence sur les réseaux ne suffit pas à développer ou renforcer une relation entre la marque et le client. Pour cela, l'entreprise doit réagir aux commentaires, avis et questions des internautes au sein des médias sociaux, et les orienter vers les bons interlocuteurs (conseillers de la relation clients, commerciaux, chargé de recrutement…).

Exemple

Numéricable a créé un compte Twitter dédié à la relation clients. Les clients peuvent entrer en relation avec la marque, sur les plages horaires indiquées : du lundi au vendredi, de 9h à 18h. L'entreprise poste également des tweets en cas de dysfonctionnement de son service :



Source : compte Twitter Numéricable

3 Étape 3 : Mettre en place une organisation adaptée et mesurer les performances

a. Mettre en place une organisation adaptée

Rien n'est plus facile que créer une page sur les réseaux sociaux : trois minutes suffisent ! Cette facilité nourrit l'illusion qu'être présent sur les réseaux sociaux est bon marché, et à la portée de tous. En réalité, outre le fait qu'il faille générer du trafic vers sa page, il faut également la faire vivre en publiant régulièrement des contenus intéressants, et variés (texte, photos, vidéos…), ou en répondant aux sollicitations des internautes. L'animation d'une communauté sur les réseaux sociaux nécessite des compétences spécifiques et des ressources, qui varient selon les objectifs visés par l'entreprise.

De nombreuses sociétés fournissent des outils techniques ou des services qui permettent d'animer des comptes sur les réseaux sociaux et de créer du contenu.

En interne, les entreprises doivent *a minima* avoir un responsable de leur politique sur les réseaux sociaux, et un ou plusieurs *community managers*. Ce responsable doit notamment coordonner les équipes en charge de la production des contenus, qui peuvent provenir, selon les objectifs, des directions métiers, RH, finance… Les *community managers*, qui sont en charge de l'animation des comptes des marques sur les réseaux sociaux, peuvent appartenir au service clients lorsqu'il s'agit de fournir un service après-vente aux clients ; au service des études, lorsque l'objectif suivi est l'amélioration de la connaissance clients ; au service de la communication…

La complexité de l'organisation est accrue par le fait que les entreprises sont actives sur plusieurs réseaux, et peuvent avoir plusieurs pages par réseau : par pays, par marque, par thématiques, par objectifs voire par publics identifiés.

Exemples

- Nike présente de très nombreuses pages sur Facebook : Nike, mais aussi Nike Football, Nike Skateboarding, Nike Running, Nike Sportswear, Nike Basketball, Nike Training Club, Nike Tennis, Nike Cricket, également NikeiD sur la personnalisation de produits, Nike Air Max ou Nike Air Jordan Shoes pour une ligne de produits, The Chance pour le suivi de ses équipes favorites, Nike Free Run ID pour les utilisateurs du service de personnalisation, etc.
  Nike ne diffuse pas les mêmes contenus sur toutes ces pages : elle adapte son discours et les informations qu'elle diffuse selon la catégorie de produits et le public.
- SFR anime de nombreux comptes sur Twitter : SFR_Groupe, présentant l'actualité du groupe ; SFR, présentant les nouvelles offres et promotions Internet et mobile ; SFR Assistance, dédié au service après-vente ; RED by SFR, dédié à la marque *low cost* de SFR ; SFR Play, présentant les programmes de l'offre de VOD de SFR ; et SFR News, relayant les contenus du site news.sfr.fr dédié à l'actualité.

b. Mesurer les performances

Les entreprises qui ont une bonne expérience des réseaux sociaux et déjà une forte présence en ligne peuvent évaluer le retour sur investissement de leurs actions. En fonction des objectifs que l'entreprise s'est fixée, ce retour sur investissement est plus ou moins difficile à évaluer : il est relativement simple de mesurer les visites et ventes en ligne issues des réseaux sociaux. En revanche, il est plus difficile de mesurer l'impact des réseaux sociaux sur son image ou sa réputation en tant qu'employeur.

Selon le ou les objectifs visés et selon le ou les réseaux sociaux retenus, l'entreprise doit mesurer des indicateurs différents. Nous présentons, dans la figure 11.7, quelques exemples d'indicateurs de performance à suivre par catégorie d'objectifs, et détaillons ci-dessous les notions d'engagement et de viralité qui, faute de pouvoir mesurer systématiquement le retour sur investissement, doivent être mesurés.

1° L'engagement

L'engagement se traduit par une interaction volontaire de l'internaute avec la marque. Sur les réseaux sociaux, cet engagement peut se traduire de plusieurs façons. Par exemple :

- Être fan d'une marque (« J'aime ») ou abonné à un compte.
- Cliquer sur un contenu pour le visionner.
- Réagir à une publication, une vidéo, une image en cliquant sur « J'aime », en commentant, ou en partageant.
- Répondre à une invitation (« RSVP »).
- Publier un post sur le mur de la page de la marque.
- …

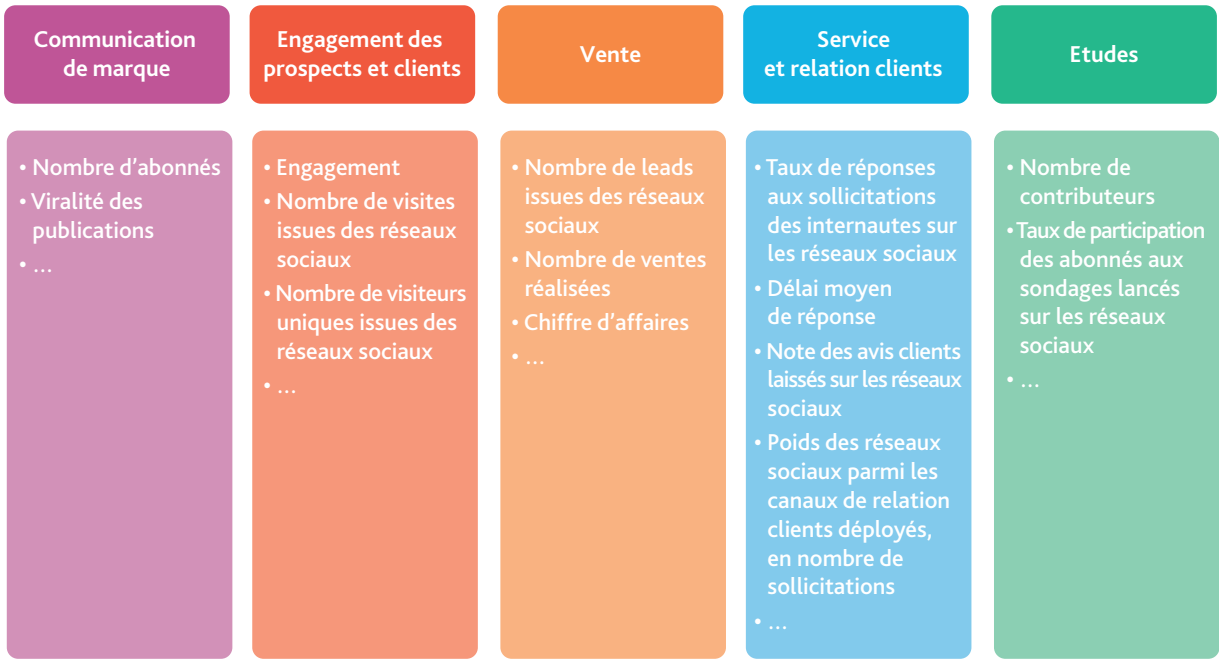
2° La viralité

Il faut distinguer la *mesure* de la viralité définie par les réseaux sociaux de la définition plus exigeante de la viralité, présentée au chapitre 8 et que nous reprenons :

> Le marketing viral est l'exploitation, au profit d'une marque ou d'une organisation, du bouche-à-oreille sur Internet ou les mobiles, en créant une réaction en chaîne.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Figure 11.7 Exemples d'indicateurs de performances à suivre par catégorie d'objectifs



Par exemple, la viralité *mesurée* par Facebook désigne le fait d'aimer, de commenter, de partager (qui sont autant d'actions qui sont communiquées aux amis) ou de façon plus restreinte seulement le fait de partager. L'outil de mesure mis à la disposition des annonceurs est indispensable, mais très limité. Il ne mesure pas la part de *earned media* acquise par les marques. En effet, une action marketing sur les réseaux sociaux commence réellement à être virale… quand ce sont les amis des fans qui cliquent et partagent (réaction en chaîne), autrement dit quand la communication de la marque influence le comportement des amis d'amis et au-delà.

Une mesure plus complète de la viralité – mais plus complexe à mettre en place – consiste non seulement à mesure les partages *(share)*, mais également les publications sur le fil d'actualité des membres du réseau (faisant référence à une marque ou à une de ses communications), les invitations envoyées, les histoires *(stories)* créées, les mentions et les *hashtags*.

SECTION 4

COMPRENDRE LES PRINCIPAUX RÉSEAUX SOCIAUX, LEURS AVANTAGES ET LEURS INCONVÉNIENTS POUR LES MARQUES

Avant les réseaux sociaux, les individus, les organisations et les entreprises avaient principalement recours aux blogs pour interagir et partager des contenus avec d'autres internautes. Les marques tenaient des blogs d'entreprise, en plus de leur site e-commerce ou institutionnel. Avec le développement des réseaux sociaux, l'utilisation de blogs d'entreprise est de moins en moins répandue. Les réseaux sociaux, quant à eux, sont aujourd'hui devenus incontournables.

1 Les blogs d'entreprise permettaient aux marques d'interagir avec leurs clients et prospects

Les entreprises s'adressaient directement à leurs clients au sein des blogs d'entreprise. Ces blogs intégraient des fonctionnalités de réponses sous forme de commentaires et, plus rarement, des forums permettant aux internautes de lancer des discussions. L'engagement des clients, qui s'exprime par des interactions entre internautes et marques, y était souvent limité. Par ailleurs, le trafic sur les blogs d'entreprise était souvent faible, et provenait principalement des autres sites Internet de la marque !

Parmi les blogs d'entreprise, on présente deux formules qui ont connu un certain succès :

- Le blog du patron ;
- Le blog d'expert.

a. Le blog du patron

Comme son nom l'indique, le blog du patron est animé par le chef d'entreprise, qui est le meilleur porte-parole de l'entreprise ! Ces blogs permettent de communiquer avec les clients et prospects de manière plus informelle que sur un site institutionnel. Le plus souvent, le chef d'entreprise y partage son avis sur des innovations et sur l'actualité de son secteur d'activité, valorise son expertise, et tâche de faire connaître son offre pour attirer de nouveaux clients.

Le principal inconvénient de ce format est qu'il nécessite un investissement significatif de la part du chef d'entreprise. C'est pourquoi il est aujourd'hui surtout employé par de jeunes entrepreneurs ou par des consultants indépendants qui l'utilisent pour se faire connaître.

Exemple

Michel Edouard Leclerc anime un blog engagé, « de quoi je me MEL » qui traite notamment des sujets liés à l'environnement et à l'économie sociale et solidaire.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

b. Le blog d'expert

Les blogs peuvent mettre en valeur l'expertise technique de l'entreprise. Ils peuvent être tenus par l'entreprise, ou par des employés, à titre personnel, avec mention de l'entreprise pour laquelle ils travaillent. L'objectif pour l'entreprise est d'améliorer sa réputation en tant qu'expert et en tant qu'employeur, et de s'adresser à des publics spécialisés et influents. Les internautes peuvent commenter les publications de l'entreprise ou du blogueur, et discuter avec d'autres experts visitant le blog. Il y a quelques années, de nombreuses entreprises encourageaient leurs experts internes à tenir un blog.

La difficulté pour l'entreprise est de savoir gérer ces prises de parole. Le réflexe naturel est de contrôler l'information et donc d'encadrer – voire de brider – les prises de parole. C'est le moyen infaillible de compromettre l'initiative et de limiter l'engagement des internautes. Les entreprises doivent fixer des règles du jeu qui préservent la liberté des blogueurs tout en évitant les dérapages, ce qu'elles peuvent faire par la publication de *guidelines* (ligne de conduite) qui laissent aux blogueurs d'entreprise leur autonomie tout en protégeant la réputation de leur employeur.

Exemples

- EDF lance en 2013 le site internet Ma Maison Bleu Ciel, dédié aux économies d'énergie et travaux de rénovation. Les internautes peuvent y consulter des articles, poser des questions à d'autres internautes sur des forums, discuter avec des experts EDF. En lançant ce site, EDF souhaite surtout développer son image d'expert des travaux de rénovation énergétiques, et promouvoir ses offres de service. Ce site a été intégré au site edf.fr depuis, et propose des fonctionnalités de relais et partage sur les réseaux sociaux communautaires.
- Google édite un blog qui traite des questions relatives à sa solution publicitaire Adwords. Des experts de la société prennent régulièrement la parole pour expliquer une nouvelle fonctionnalité, présenter un cas client concret, ou donner des astuces et conseils.
- Olivier Sauvage, consultant e-commerce et patron d'une agence spécialisée dans la conception de sites Internet, anime le blog *Capitaine Commerce* qui a reçu le prix du meilleur blog en 2009 par la Fevad. Il y parle des dernières innovations en matière d'ergonomie et design de sites Internet et en profite bien évidemment pour assurer la promotion de son agence !

FOCUS

L'idée suicidaire : le faux blog de client

La tentation est forte de transposer une communication contrôlée et unidirectionnelle dans des moyens d'expression qui sont interactifs et communautaires comme les blogs. Pourtant, quand, sous couvert du beau nom d'*undercover marketing*, l'entreprise procède à la manipulation de l'information en créant un faux blog, de faux comptes d'amis Facebook, de fausses recommandations de clients, elle met en jeu sa réputation et passe à côté de l'intérêt des réseaux sociaux.

Les entreprises peuvent mener sur les réseaux une politique d'influence, mais cette dernière peut ne pas être – et, selon nous, ne doit pas être – une politique de manipulation.

MINI CAS

Le premier blog éminemment modeste de Coca-Cola

Lorsque Coca-Cola a inauguré son premier blog, ce n'était pas une formidable machine de communication, conçue et animée par une grande agence de communication, mais le blog de l'historien de Coca-Cola, Phil Mooney. Cet homme discret qui travaille chez Coca-Cola depuis quarante ans en tant qu'archiviste est la mémoire de l'entreprise. Son expertise sur l'entreprise, ses produits et son histoire est considérable. Mais avant Internet, personne ne le connaissait.



Source : www.coca-colaconversations.com.

En janvier 2008, il décide de lancer un blog appelé « Coca-Cola Conversations », qui lui permet de montrer et discuter des éléments de l'histoire de Coca-Cola. Cela intéresse-t-il le grand public ? Pas vraiment, mais certainement une communauté d'*aficionados* et tous les collectionneurs de la marque.

Les règles du jeu sont clairement énoncées : le site a un objet bien défini, les internautes sont incités à contribuer et à commenter, mais seulement sur le thème du blog, qui se réserve donc le droit de diffuser ou non les commentaires. Le blog a aujourd'hui sa page Facebook, un compte Twitter et une chaîne YouTube.

Bien que rien dans ce blog n'impressionne ou n'excite particulièrement le néophyte, c'est pourtant un cas exemplaire de blog d'entreprise au public défini (les *aficionados* et collectionneurs de Coca-Cola), à l'objectif clair (servir cette communauté en diffusant des ressources historiques internes de l'entreprise), et qui tient ses promesses.

2 Comprendre les principaux réseaux communautaires

Les entreprises, qu'elles soient B to B ou B to C, qu'elles soient dans la mode, les jeux vidéo ou la technologie, sont désormais présentes sur les réseaux sociaux. Les réseaux sociaux sont une bonne illustration de la classification *owned, paid* et *earned media*, définie dans le chapitre 8 concernant la communication.

Selon les objectifs suivis (détaillés dans la section précédente de ce chapitre) et les ressources disponibles, les marques animent un ou plusieurs comptes sur un ou plusieurs réseaux sociaux. Pour chacun des réseaux sociaux, les actions des

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

marques doivent être cohérentes avec les habitudes des internautes sur le réseau social en question, et exploiter les fonctions offertes par l'éditeur du réseau social.

FOCUS

Bonnes pratiques sur les réseaux sociaux

- Garder une cohérence de contenu, de format, et de ton selon les types de publications : contenus promotionnels, informations institutionnelles, informations publiées par d'autres sources et relayées…
- Intégrer des visuels dans les messages, car ils sont plus consultés que les messages sans visuels.
- Savoir utiliser les *tags* par mot-clé *(hashtag)* pour bien labelliser ses messages et se rattacher aux conversations de façon appropriée et non intrusive.
- Être réactif : un délai de réponse d'un SAV supérieure à 60 minutes irrite, participer à une conversation avec un temps de retard ôte toute pertinence.

Nous présentons dans la suite de la section les principaux réseaux sociaux communautaires utilisés par les entreprises : Facebook, YouTube, LinkedIn, Twitter, Instagram, Pinterest, Snapchat.

a. Facebook

Chiffres clés 2017

- **1er** réseau social en nombre de membres et d'entreprises.
- **1,9 milliard** de membres actifs mensuels.
- **65 millions** d'entreprises actives[1].
- **3e** site le plus consulté au monde, en nombre de visites, après Google et YouTube.

Facebook signifie trombinoscope en anglais. Le réseau social a été créé en 2004 à Palo Alto par cinq étudiants d'Harvard, dont Mark Zuckerberg. À l'origine accessible aux étudiants d'Harvard uniquement, les fondateurs l'ont progressivement ouvert à d'autres universités américaines, puis au grand public en 2006.

Les membres de Facebook construisent un réseau d'« amis » en recherchant des membres dans le moteur interne du réseau social, à partir de leurs répertoires e-mail ou mobile, ou grâce à l'outil de suggestion d'amis de Facebook. En moyenne, un membre a 338 amis[2]. Les membres peuvent également s'abonner aux profils d'autres membres (et devenir ainsi un de leurs *followers*), qu'ils s'agissent de connaissances, de médias, de célébrités ou de marques.

Chaque membre dispose d'un profil, au sein duquel il peut publier des contenus et renseigner des informations personnelles : ses coordonnées, sa date de naissance… ainsi que les moindres détails de sa vie : les écoles qu'il a fréquentées, les entreprises au sein desquelles il a travaillé, les membres de sa famille, son statut amoureux, ses amis, les lieux où il a vécu, les livres, films et musiques qu'il aime…

Après s'être connectés, les membres Facebook accèdent à leur *news feed* (fil d'actualité), qui présente les publications les plus récentes de leurs amis, des profils qu'ils suivent (médias, marques, célébrités…), ainsi que des publications suggérées (publicité). Facebook est également un agenda personnel : quotidiennement, une notification rappelle aux membres les anniversaires à souhaiter, et les événements auxquels ils se sont inscrits ayant lieu le jour-même.

La grande force de Facebook réside dans la diversité des contenus et informations partagés, et la large palette de formats proposés : articles, photos, vidéos,

1. Rapports publiés Facebook, 2017.
2. Rapports publiés par Facebook, 2017.

documents, messages privés… Facebook intègre de nombreux formats populaires, comme par exemple, depuis 2016, la photo à 360° (photo panoramique dont le contenu peut être visualisé par les « amis » ou abonnés en faisant pivoter le téléphone, permettant ainsi une expérience immersive dans le contenu partagé) ou les vidéos en direct (*Facebook live*). Les médias, en particulier les radios, sont de grandes adeptes de *Facebook live*, et l'utilisent pour diffuser leurs émissions en direct. On parle notamment de *radio visuelle*.

Exemples

- La chaîne de restauration rapide KFC utilise la photo 360° pour la promotion d'un de ses sandwiches en édition limitée.
- La chaîne de radio France Inter relaie ses émissions sur *Facebook live*, sous forme de radio visuelle.



Source : capture d'une publication sponsorisée de la chaîne de restauration rapide KFC, 15 mai 2017.



Source : capture d'une émission de France Inter en direct sur Facebook, 7 juin 2017.

Les nombreuses informations concernant les membres, ajoutées à la puissance de frappe de Facebook (1,9 milliards de membres actifs), attirent les marques, qui peuvent cibler, dans le cadre de campagnes publicitaires, des internautes aux profils comparables à ceux de leurs clients (*look alike*), ou de nouvelles cibles. En 2016, les revenus publicitaires de Facebook s'élevaient à 27 milliards de dollars, contre 17 milliards en 2015, soit une augmentation de 57 % !

Pour les entreprises, Facebook est également un moyen de s'adresser à leurs clients autrement, avec un ton moins formel que sur leur site institutionnel ou e-commerce. Les entreprises peuvent aujourd'hui utiliser Facebook pour atteindre les cinq catégories d'objectifs définis au sein de la section 3 de ce chapitre. On peut citer les usages suivants, qui font partie des plus courants :

- SAV : les membres peuvent publier un message sur le profil d'une marque, ou la contacter directement en lui envoyant un message privé, sur Facebook Messenger. Facebook offre une certaine souplesse aux entreprises, en leur permettant de désactiver la publication de contenus par des tiers sur leur

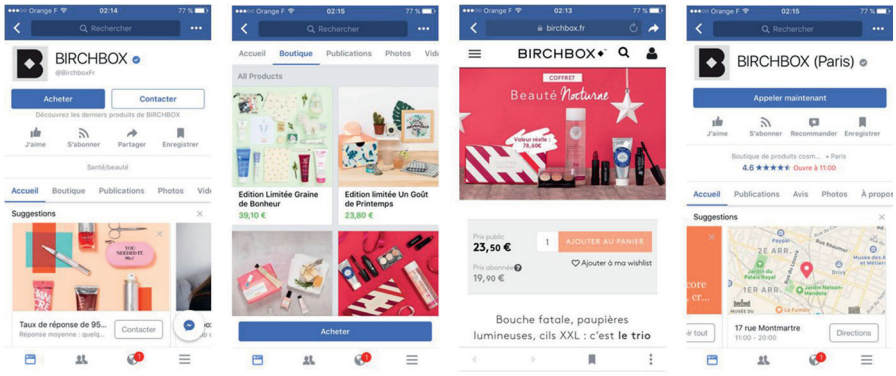
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

profil. Les éventuelles insatisfactions et revendications de clients sont alors exprimées par messages privés, et ne sont pas visibles des autres internautes.

- Vente en ligne : une sélection de produits peut être mise en avant au sein d'un *e-shop*, accessible depuis le profil de la marque. Au clic, l'internaute accède à une mini-fiche produit contenant un court descriptif, des photos complémentaires du produit et un lien vers le site de la marque, encapsulé dans Facebook.
- Vente omnicanale (*web to store*) : les boutiques physiques de la marque peuvent être référencées au sein d'une carte (*store locator*). Si les données de géolocalisation de l'internaute sont activées, les adresses des boutiques les plus proches sont affichées.

Exemple

La page Facebook de la marque de box de produits de beauté Birchbox joue le rôle de SAV (par messages privés), et d'outil de vente avec la mise en avant de produits et le *store locator*. On relève que Birchbox a désactivé la publication de messages par des tiers sur son mur…



Source : captures de la page Facebook de Birchbox, 8 juin 2017.
De gauche à droite : SAV de Birchbox, e-shop, site Internet encapsulé dans Facebook, *store locator*.

Facebook fournit aux entreprises un outil d'analyse leur permettant de suivre l'engagement des internautes sur leur page.

FOCUS

Sept indicateurs clés pour suivre l'engagement des internautes sur Facebook

- Le nombre de *likes* est le nombre total d'utilisateurs qui aiment la marque.
- Le nombre de *followers* est le nombre d'utilisateurs qui suivent la marque.
- La portée des publications ou *reach* est le nombre de personnes qui ont vu une publication de la page au cours des sept derniers jours. La portée peut être organique – publication vue sur le fil d'actualité ou la page de façon « naturelle » – ou payée – quand la publication a été sponsorisée.
- L'impression est le nombre de visualisations d'une publication (une même personne peut voir plusieurs fois une publication, c'est pourquoi l'impression est supérieure à la portée).

- L'engagement (malheureusement traduit par Facebook en « implication » en français) est défini par Facebook comme le nombre de personnes qui ont cliqué sur une publication, l'ont aimée, partagée ou commentée au cours des sept derniers jours.
- Le taux d'engagement (d'un post ou d'une page, sur une période d'un jour, d'une semaine, d'un mois…) est le pourcentage de personnes qui, ayant vu la publication, ont réagi (autrement dit, l'engagement divisé par la portée, multipliée par 100).
- La viralité (*people talking about this*) est une partie de l'engagement qui ne mesure que trois types d'actions : aimer, commenter, partager. Contrairement aux clics, ces actions sont communiquées aux amis, c'est donc une mesure de viralité.
- Le taux de viralité est le pourcentage de visiteurs qui ont vu une publication et qui l'ont aimée, commentée ou partagée (autrement dit, la viralité divisée par la portée, multipliée par 100).

Les entreprises les plus populaires en nombres de *followers* sur Facebook, en France et dans le monde, sont présentées dans le tableau ci-après. La moitié de ces entreprises sont des marques de produits sucrés, ou des chaînes de restauration rapide (nous avons exclu Facebook, qui compte 188 millions de *followers* dans le monde).

Tableau 11.2 Les 10 premières marques sur Facebook dans le monde et en France en nombre de *followers* (2017)

Page Monde	Nombre de *followers*
Coca-Cola	103,8 M
McDonald's	70,1 M
Red Bull	47,5 M
Microsoft Lumia	46,1 M
Windows	45,5 M
KFC	44,8 M
Nike Football	44,6 M
Huawei Mobile	43,8 M
Samsung Mobile	42,8 M
Oreo	42,7 M

Page France	Nombre de *followers*
Air France	6,61 M
Kiabi	4,17 M
Coca-Cola	3,29 M
Oasis Be Fruit	3,06 M
Nutella	2,98 M
M&M's France	2,76 M
Samsung France	2,31 M
Haribo Dragibus	2,01 M
Tasty Miam	1,98 M
Samsung Mobile France	1,86 M

Source : www.socialbakers.com

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Chiffres clés 2017

- **1 milliard** de visiteurs uniques mensuels.
- **2e** site le plus consulté au monde après Google.

b. YouTube

YouTube est à la fois un site d'hébergement de vidéos, un moteur de recherche, et un réseau social. Il est souvent présenté comme le 2e moteur de recherche le plus utilisé, après Google, avec plus d'un milliard de visiteurs uniques mensuels dans le monde[1], dont 25 millions en France[2]. Fondé en 2005 par trois anciens employés de PayPal, il a été racheté par Google en octobre 2006 pour 1,65 milliard de dollars.

À son lancement, YouTube était un site Internet d'hébergement de vidéos uniquement. Il est petit à petit devenu un réseau social avec l'ajout de fonctionnalités d'abonnement, permettant aux membres de suivre l'activité d'autres membres, de commenter leurs vidéos et d'interagir avec eux. L'inscription n'est pas nécessaire pour visionner des vidéos. Elle est toutefois requise pour mettre en ligne, évaluer (en attribuant un « j'aime » ou un « je n'aime pas ») et commenter des vidéos.

Sous l'impulsion de sa maison mère Google, YouTube s'est progressivement imposée comme la plateforme de partage de vidéos la plus importante au monde. En France, elle a, au fil des ans, évincé son principal concurrent, Dailymotion, qui figurait encore dans le top 30 des sites Internet les plus visités en 2015, et qui n'y figure plus aujourd'hui.

Les membres publient des vidéos au sein de *chaînes*, terme repris des médias traditionnels pour désigner le profil des membres de YouTube. Une chaîne YouTube, qu'elle soit tenue par un internaute anonyme ou une marque, est constituée des rubriques suivantes :

- *Accueil* : liste des vidéos les plus populaires par thématique (musique, humour, voyages et événements…) ;
- *Vidéos* : liste des vidéos mises en ligne par ordre antéchronologique ;
- *Playlist* : listes de lecture, qui correspondent à des enchaînements de vidéos, comme une playlist musicale ;
- *Chaînes* : autres chaînes tenues par le membre ;
- *Discussion* : forum de discussion où les autres membres, abonnés ou non, peuvent interagir entre eux, ou avec l'internaute qui tient la chaîne ;
- *À propos* : description de la chaîne, et liens vers ses comptes sur les autres réseaux sociaux (Facebook, Instagram, Snapchat, Google+…) et ses sites Internet.

Les chaînes des marques peuvent avoir un contenu divers : communication publicitaire, communication corporate, services et conseil, reportage…

Le tableau 11.3 liste les chaînes de marque les plus populaires, en nombres de vues pour l'ensemble des vidéos publiées, dans le monde et en France. Parmi ces marques, seules trois (Air France, Samsung et Oasis) figurent également dans le classement des comptes Facebook d'entreprises les plus populaires. Pour le reste, il s'agit principalement de marques des secteurs des jouets ou des jeux vidéo, qui disposent le plus souvent des compétences nécessaires pour produire des vidéos.

1. We are social, 2017.
2. Médiamétrie, 2017.

Tableau 11.3 Les 10 premières marques sur YouTube dans le monde et en France en nombre de vues (2017)

Page Monde	Nombre de vues
Lego	4,34 Mds
VAT19 [2]	3,12 Mds
Angry Birds	2,96 Mds
Kids TV HD Eggs Vidéos [4]	2,43 Mds
Red Bull	1,79 Md
Hasbro	1,67 Md
Go Pro	1,46 Md
Playstation	1,45 Md
Tobotyoungtoys [5]	1,02 Md
Monster High [6]	0,82 Md

Page France	Nombre de vues
Famille Musulmane [1]	314 M
Imineo [3]	252 M
Air France	132 M
Samsung FR	131 M
Electronic Arts France	89 M
L'Oréal Paris France	65 M
Monster High France	61 M
Oasis Be Fruit	58 M
ToysRus	57 M
Nintendo France	56 M

[1] Marque de produits éducatifs pour enfants
[2] VAT19 est un site e-commerce de jouets et accessoires de maison
[3] Média spécialisé dans la vidéo (plateforme de partage de vidéo)
[4] Marque de produits et accessoires créatifs pour enfants
[5] Marque de jouets
[6] Marque de jouets

Source : www.socialbakers.com.

Les vidéos les plus vues sur YouTube ne sont pas celles des marques, loin de là. La production de vidéos de qualité est souvent coûteuse, et très peu d'entreprises produisent des vidéos spécifiquement pour leur chaîne YouTube. En réalité, la plupart des vidéos publiées par les marques sur YouTube sont des reprises des publicités TV. Certaines sont toutefois parvenues à devenir très populaires, voire virales. Dans le top 10 des vidéos les plus visionnées en 2016, hors clips musicaux, on ne compte qu'une vidéo de marque. Il s'agit de Nike avec la vidéo *Nike Football Presents : The Switch ft. Cristiano Ronaldo, Harry Kane, Anthony Martial & More*, qui compte près de 64 millions de vues[1].



Van Damme fait des siennes avec deux camions Volvo… et fait en même temps le buzz sur Internet.

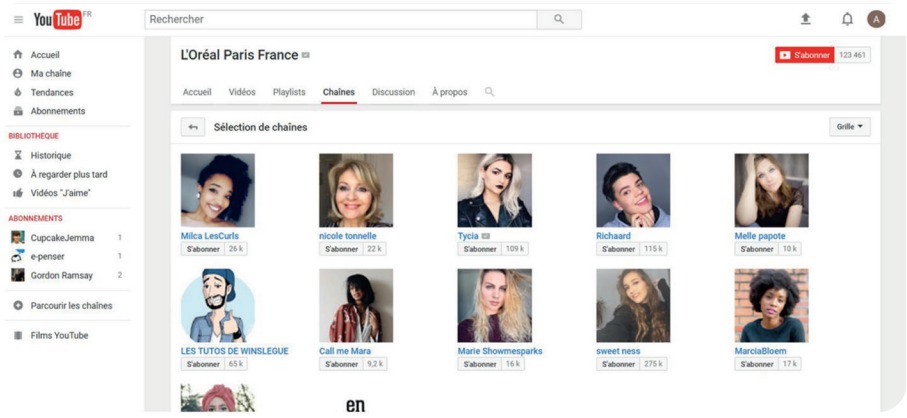
On se souvient également du film publicitaire de Volvo Trucks avec Jean-Claude Van Damme en 2013, qui a été visionné plus de 86 millions[2], et qui a fait l'objet de plus de 1 200 parodies sur YouTube.

1. Mai 2017.
2. En 2017.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Certains internautes, appelés *YouTubers*, parviennent à vivre de leur activité sur le réseau social. En effet, YouTube reverse aux éditeurs, amateurs et professionnels, atteignant un certain seuil de popularité, une commission sur les revenus publicitaires générés grâce à leurs vidéos.

Ces influenceurs attirent les marques et monnayent leur audience auprès de ces dernières. Les marques les rémunèrent pour la mise en avant de produits dans leurs vidéos, ou pour qu'ils figurent au sein des vidéos produites par les marques directement. La marque de cosmétiques Maybelline a ainsi lancé une série de 60 *talkshows* « T'as pas du gloss ? » avec la blogueuse beauté EnjoyPhoenix (2,8 millions d'abonnés en 2017), tandis que L'Oréal Paris sponsorise des blogueurs de 15 à 65 ans, jugés à potentiel par le groupe, pour promouvoir les produits de ses différentes marques dans le cadre du programme « Beautytube ».



Source : capture de la chaîne de L'Oréal Paris France, 1er juin 2017.

c. LinkedIn

Chiffres clés 2017

- **1er** réseau social professionnel.
- **106 millions** de membres actifs mensuels.
- **9 millions** d'entreprises actives[1].

LinkedIn est un réseau professionnel créé en 2003 en Californie. L'entreprise a été rachetée en 2016 par Microsoft pour un montant de 26,2 milliards de dollars. Il s'agit d'un des rares réseaux sociaux au sein duquel les pages des entreprises sont significativement différentes de celles des internautes.

Pour un membre inscrit à titre personnel sur LinkedIn, le profil se présente sous la forme d'un *curriculum vitae* : parcours professionnel, académique, associatif, centres d'intérêts, compétences… Ses relations peuvent valider les compétences mentionnées, en ajouter de nouvelles, et « recommander » le profil en publiant un texte qui pourrait être comparé à celui d'une lettre de recommandation traditionnelle. Les membres de LinkedIn construisent leur réseau de relations en recherchant des membres dans le moteur de recherche interne de LinkedIn, dans leurs répertoires email ou mobile, ou à partir de l'outil de suggestion de relations de LinkedIn. Ils peuvent également suivre le compte d'une entreprise ou d'une personnalité, aimer et commenter des articles publiés ou relayés par d'autres membres.

Pour les membres inscrits à titre personnel, LinkedIn a surtout remplacé et démocratisé le concept des blogs d'experts, décrits dans le paragraphe 1 de cette section.

1. LinkedIn, 2017.

Les membres s'expriment sur LinkedIn en tant qu'experts de leur domaine (leur CV étant consultable par les autres membres !), et leurs publications impliquent directement leur entreprise, dont le nom est affiché systématiquement en dessous du nom du membre.

La page LinkedIn d'une entreprise, quant à elle, est composée de trois rubriques principales :

- La rubrique Présentation *(Overview)* permet de présenter l'entreprise et son actualité (marketing, finance, *corporate*…) à travers des publications au format varié (texte, image, vidéo…).
- La rubrique Emplois *(Jobs)* recense les offres d'emploi de l'entreprise, ainsi que des statistiques concernant ses effectifs (répartition géographique, par niveau de séniorité, par type de diplôme…). La publication d'offres d'emploi sur LinkedIn est payante.
- La rubrique Vie d'entreprise *(Life)*, comme son nom l'indique, présente des articles concernant la vie d'entreprise, par exemple : présentation des évolutions de carrière au sein de l'entreprise, des parcours de certains directeurs de département, photos d'événements internes.

Il est également possible de consulter les profils des personnes qui travaillent ou ont travaillé au sein d'une entreprise, et de les contacter en réalisant, au préalable, une demande de mise en relation. Une messagerie est proposée au sein du réseau social. Elle n'est pas utilisable par une entreprise, en tant qu'organisation, mais uniquement par ses employés.

La qualité d'une page LinkedIn d'entreprise est très variable : certaines pages sont d'une sobriété un peu décevante et les informations sèches et rébarbatives, tandis que d'autres sont conçues pour séduire. Cela dépend, le plus souvent, de la politique RH de l'entreprise.

Aujourd'hui, LinkedIn peut être utilisé par les entreprises pour développer leur marque employeur (et recruter) mais aussi, même si cela est plus rare, pour qualifier de nouveaux prospects et clients.

Exemples

- La page LinkedIn de L'Oréal présente un contenu varié : activité de l'entreprise, présentation des marques appartenant au groupe, témoignages de salariés, statistiques concernant l'évolution du recrutement… Bien que le contenu soit professionnel, le format est attractif, car il est illustré par de nombreuses vidéos et photos.
- À l'occasion du lancement d'un nouveau service, la célèbre marque de montres Jaeger-LeCoultre a envoyé un *in-mail* (équivalent d'un e-mail, sur la messagerie LinkedIn) aux membres LinkedIn CSP + localisés à Paris, pour les inciter à visiter son atelier de la place Vendôme.
- Air France promeut les avantages de sa première classe auprès de membres LinkedIn ciblés comme par exemple, les cadres très expérimentés.



Source : LinkedIn Air France

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Chiffre clé 2017

• **317 millions** de membres actifs mensuels.

d. Twitter

Twitter a été fondé en 2006 en Californie par Jack Dorsey (dirigeant depuis 2015), Noah Glass, Biz Stone et Evan Williams.

Twitter est une plateforme de microblogging sur laquelle les membres peuvent partager des contenus textuels courts, composés de 140 caractères maximum, éventuellement accompagnés d'un visuel, d'une vidéo ou d'un lien vers un article. Ce réseau est principalement utilisé pour relayer des actualités.

Les membres constituent un réseau en s'abonnant aux comptes d'autres membres (personnalités, organisation, entreprises ou illustres inconnus !). Les personnalités sont très suivies : la chanteuse texane Katy Perry est depuis plusieurs mois la reine du réseau avec plus de 100 millions d'abonnés, suivie du chanteur canadien Justin Bieber avec 96 millions de fans, de l'ancien président américain Barack Obama (90 millions), le seul homme politique du top 10. Comme on l'a souligné plus haut, alors que les blogs de patron ont perdu en popularité car ils sont très consommateurs de temps, les comptes Twitter des dirigeants et figures politiques sont devenus beaucoup plus à la mode car ils permettent de s'exprimer directement auprès du public, sans trop d'efforts. Le premier chef d'entreprise (ou ancien chef d'entreprise), hors secteur des médias et industrie musicale, est Bill Gates, avec 35 millions d'abonnés (27e au classement des comptes Twitter les plus suivis).

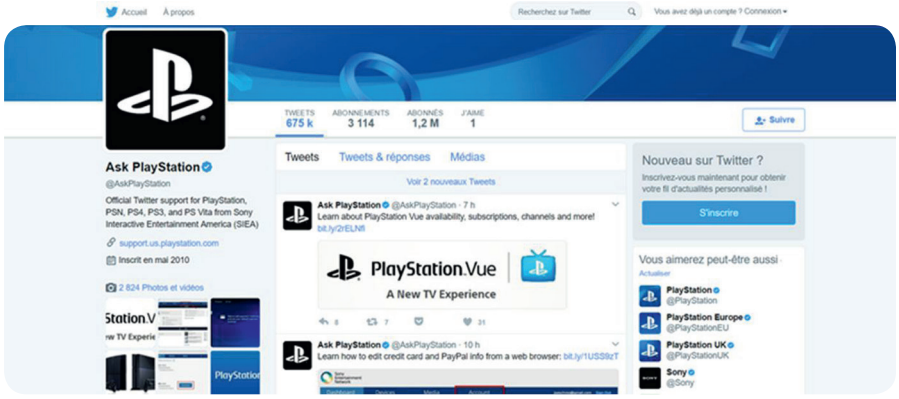
Pour une entreprise, les utilisations de Twitter sont variées :

- *Écouter ce qui se dit sur son entreprise, sa marque ou ses métiers* en utilisant de nombreux outils qui suivent, recensent et synthétisent les messages relatifs à un thème, une marque ou un produit. Les *bad buzz* et les *good buzz* sont souvent exprimés ou relayés sur Twitter, même si l'événement à l'origine du *buzz* ne s'est pas nécessairement produit sur le réseau social.
- *Répondre à des abonnés ou des utilisateurs* qui s'expriment sur un sujet où la marque est légitime (attention au spam !) ou qui s'expriment sur la marque. À la différence des autres réseaux sociaux, il est impossible sur Twitter de modérer les réactions de ses abonnés (sur Facebook par exemple, les marques peuvent désactiver la publication de messages sur leur profil par des tiers). Twitter devrait être nécessairement intégré au service clients des entreprises afin de pouvoir répondre très rapidement à des réclamations ou critiques exprimées publiquement.
- *Partager des messages ou des photos*, avec une communauté d'abonnés intéressés par l'entreprise ou la marque. Twitter est un canal d'information en temps réel qui permet aux marques de participer à la vie de leurs clients et prospects.
- *Développer une relation avec* ses publics en s'exprimant sur un ton bref, incisif et sympathique.
- *Créer du buzz autour de sa marque* en exploitant la viralité propre à Twitter. Chaque inscrit peut *retweeter* des messages comme bon lui semble.

Exemples

- BNP Paribas a été la première banque française à créer un service clients sur Twitter. Internautes, clients ou non, peuvent interpeller la banque en 140 caractères sur toutes sortes de sujets, et obtenir une réponse dans l'heure. La réponse est soit publique, soit privée.

Le compte Twitter de service après-vente de PlaySation, AskPlayStation, est suivi par 1,2 millions de membres et a publié, entre 2010 et 2017, environ 675 000 tweets !



Source : capture du compte Twitter SAV de Playstation, 31 mai 2017.

Le tableau suivant présente les 10 premières marques sur Twitter, dans le monde et en France, en 2017.

Tableau 11.4 Les 10 premières marques sur Twitter dans le monde et en France en nombre de *followers* (2017)

Page Monde	Nombre de *followers*
PlayStation	14 M
Chanel	12,9 M
Samsung Mobile	12,1 M
Starbucks Coffee	11,9 M
Xbox	11,9 M
Victoria's Secret	10,8 M
Android	9,6 M
Marc Jacobs	8,7 M
H&M	8,5 M
Rockstar Games	8,4 M

Page France	Nombre de *followers*
Ubisoft France	0,92 M
PlayStation France	0,79 M
Xbox France	0,70 M
Nintendo France	0,64 M
Air France FR	0,58 M
La Redoute	0,52 M
Colette [1]	0,50 M
EA France	0,47 M
TopAchat [2]	0,36 M
Louis Vuitton France	0,32 M

[1] Concept store parisien de luxe
[2] E-commerçant de produits informatiques

Source : www.socialbakers.com.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Chiffres clés 2017

- **700 millions** de membres actifs mensuels.
- **8 millions** d'entreprises actives.

e. Instagram

Instagram est un réseau social spécialisé dans les photos et les vidéos courtes. Il a été fondé en 2010 par Kevin Systrom (actuel dirigeant) et Mike Krieger, et racheté par Facebook en 2012 pour un milliard de dollars. Son nom est la contraction des mots *instant* (instantané) et *telegram* (télégramme). Il s'agit d'un réseau social nativement mobile, ce qui signifie dans le jargon des développeurs qu'il a été conçu pour les mobiles dès l'origine.

Le succès d'Instagram repose principalement sur la fonctionnalité de filtres qui, appliqués aux photos ou vidéos mises en ligne par les membres, peut rendre n'importe quelle image plus esthétique, et lui donner un style *rétro* ou *vintage*. Les formats des photos et vidéos publiées sur le réseau social sont homogénéisés en forme de carré, ce qui rappelle les photos Polaroïd.

Les membres participent à un réseau constitué des comptes auxquels ils se sont abonnés, ou des autres membres qui se sont abonnés à leurs comptes.

Chaque membre dispose d'un profil, qui présente une photo, une courte description le concernant, et une mosaïque constituée des photos et vidéos mises en ligne par le membre. Les contenus publiés peuvent être *likés* et commentés par d'autres membres, abonnés ou non, et être automatiquement publiés sur Facebook. Chaque contenu peut être tagué avec des mots-clés précédés d'un *hashtag* (dièze). Plus d'un milliard de photos et vidéos sont ainsi taguées *#love*, mot-clé le plus populaire sur le réseau social.

Après s'être connectés, les membres d'Instagram accèdent à leur *news feed* (fil d'actualité), affichant les publications les plus récentes des comptes auxquels ils se sont abonnés, ainsi que des publications suggérées (publicité). Une autre rubrique permet aux membres de visualiser des contenus sélectionnés et suggérés par Instagram, publiés par d'autres membres. Il s'agit des photos et vidéos faisant l'objet de *hashtags* comparables à ceux utilisés par le membre.

En 2016, Instagram a lancé les *stories*, fonctionnalité permettant de publier des photos et vidéos qui, mises bout à bout, forment une petite scène à partager avec son réseau d'abonnés. Ces contenus éphémères s'effacent automatiquement après 24h. Avec le lancement de cette fonctionnalité, Instagram (et sa maison mère Facebook) a souhaité favoriser la spontanéité, et surtout concurrencer directement Snapchat (décrit dans la suite de ce chapitre). Début 2017, des fonctionnalités de filtres animés *(lenses)*, comme par exemple les oreilles et le museau de chien, ont été ajoutés à Instagram, rappelant une autre fonctionnalité phare de Snapchat…

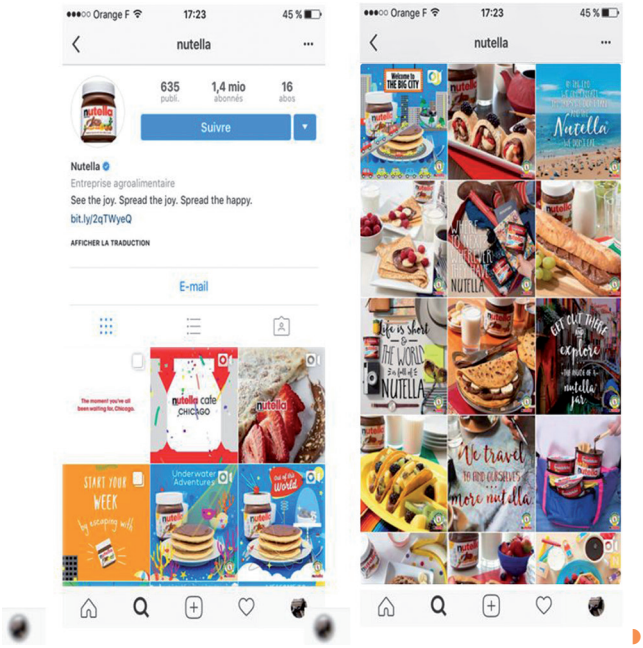
Les comptes des entreprises sur Instagram sont organisés de la même manière que ceux des individus. La seule différence est l'affichage d'un lien permettant aux membres d'envoyer un e-mail à l'entreprise. Les photos doivent donc être attrayantes, refléter l'univers de la marque, faire rêver ou bien faire découvrir !

Les objectifs suivis par les entreprises sur Instagram sont principalement en lien avec la communication de marque, l'engagement des clients et prospects et la vente.

Exemples

- La marque L'Oréal Paris publie sur son compte Instagram des photos de ces produits, des photos de célébrités et d'influenceurs portant ses produits, ainsi que des courtes vidéos tutoriels présentant l'utilisation des produits.
- American Express met en scène sa carte bancaire au sein de photos de vacances et de voyages.

- La marque Nutella, dont le profil Instagram compte 1,4 million d'abonnés, met en scène ses produits au sein de photos de dessert ou de petit déjeuner, afin de réveiller la gourmandise de ses fans.



Le tableau suivant recense les marques les plus populaires sur Instagram, en nombre d'abonnés.

Tableau 11.5 Les 10 premières marques sur Instagram dans le monde en nombre d'abonnés (2017)

Marque	Nombre d'abonnés
National Geographic	77 M
Nike	72 M
Victoria's Secret	55 M
9gag	40 M
Nike Football	28 M
Chanel	22 M
H&M	21 M
Adidas Originals	20 M
Zara	20 M
National Geographic Travel	17,6 M

Source : Statista

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Instagram fournit des statistiques aux entreprises, pour permettre de piloter leur activité sur le réseau social :

- Statistiques de consultations des publications :
  - Nombres d'impressions (nombre total de fois où les publications ont été vues) ;
  - Portée (nombre de comptes uniques ayant vu une publication) ;
  - Vues (nombre de fois où le profil de l'entreprise a été consulté).
- Statistiques concernant les abonnés :
  - Données sociodémographiques : âge, sexe, lieu de résidence ;
  - Plages horaires de consultation par les abonnés.

Parmi les 8 millions de comptes entreprises sur Instagram, près d'un million ont recours à l'achat d'espace publicitaire. Les contenus sponsorisés apparaissent dans le fil d'actualités des membres, et sont ainsi mêlés aux publications des comptes auxquels le membre s'est abonné. Les revenus publicitaires d'Instagram sont estimés à 3,2 milliards de dollars en 2016, soit un niveau comparable aux revenus publicitaires de Facebook sur mobile en 2013, alors que ce dernier comptait également un million d'entreprises ayant recours à l'achat d'espace publicitaire.

f. Pinterest

Chiffres clés 2017

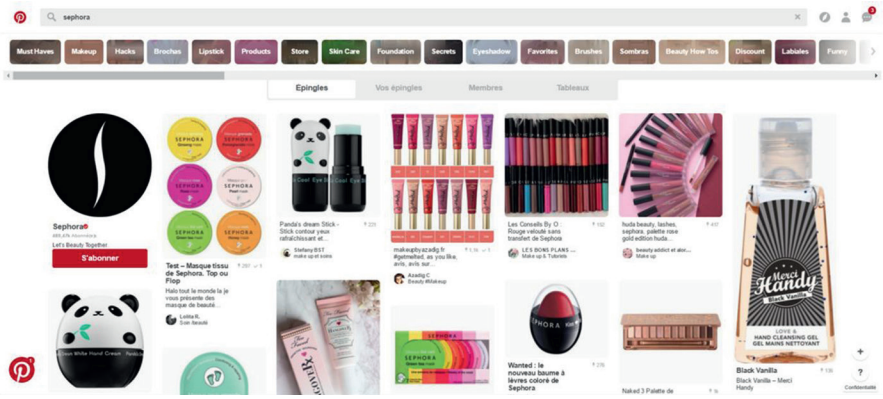
- **150 millions** de membres actifs mensuels, dont 85 % de femmes.
- **1 million** d'entreprises actives.

Pinterest est un réseau social spécialisé dans le partage d'images (photographies, illustrations, infographies…). Son nom est la contraction des mots *pin* (épingler) et *interest* (intérêt). L'entreprise, qui se décrit comme un « créateur d'idées », a été fondée en 2010 à Palo Alto, en Californie.

Les membres constituent un réseau composé des comptes auxquels ils se sont abonnés, ou des autres membres qui se sont abonnés à leurs comptes.

Ils épinglent des images liées à leurs centres d'intérêt, et les organisent au sein de « tableaux ». Ces images ne sont pas nécessairement produites par les membres qui les épinglent, elles le sont même rarement ! Elles peuvent provenir de n'importe quel site Internet et se « réépinglent » d'un internaute à l'autre : une même image peut être ainsi épinglée dans de nombreux tableaux. Une application téléchargeable dans les navigateurs Internet permet aux membres d'épingler, en quelques clics, des images consultées sur des sites tiers directement sur leur compte Pinterest. Au clic sur une image, l'internaute est dirigé vers le site d'où elle provient.

Le dispositif devient intéressant pour les entreprises quand ce sont leurs produits qui sont épinglés. Pour l'encourager, elles peuvent ajouter un bouton Pinterest sur les pages de leur site Internet, qui permet à l'internaute d'épingler l'image avec son descriptif sur un de ses tableaux.



Source : capture de la page de résultats de Pinterest après la recherche « Sephora », 3 juin 2017.

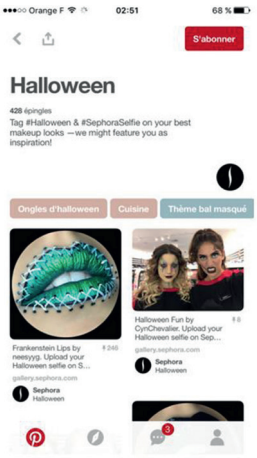
Les entreprises peuvent aussi créer leurs propres tableaux thématiques pour promouvoir leur offre. Les épingles peuvent être enrichies d'informations (par exemple : le prix, en stock ou en rupture). Elles peuvent être aussi sponsorisées et apparaître d'emblée dans certains tableaux. Pinterest est ainsi adapté aux commerçants qui ont des produits à montrer.

Le tableau suivant recense les marques les plus populaires sur Pinterest, en nombre d'abonnés.

Tableau 11.6 Les 10 premières marques sur Pinterest dans le monde en nombre d'abonnés (2017)

Marque	Nombre d'abonnés
L.L. Beans	5 M
Norstrom	4,5 M
Lowe's	3,4 M
Keen	3,1 M
Quicksilver	2,7 M
Modcloth	2,2 M
Lululemoon	2,1 M
Ugallery	1,6 M
Swarovski	1,5 M
United Colours of Benetton	1,2 M

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.



Source : capture du profil de la marque Sephora sur Pinterest, 5 juin 2017.

Chiffre clé

- **300 millions** de membres actifs mensuels, dont 70 % de moins de 25 ans.

Exemple

La page de Sephora compte plus de 70 tableaux présentant les nouveaux produits (fard à paupière, pinceaux, rouge à lèvre…), des tutoriels de maquillage (« *Beauty how-tos* »), ou des idées par thématique (yeux, lèvres, teint…) ou par événement (Halloween, nouvel an, Saint Valentin…).

g. Snapchat

Snapchat est un réseau social nativement mobile de partage de photos et de vidéos. Créée en 2011 par des étudiants de Stanford, la société a refusé, en 2013, une offre d'achat de trois milliards de dollars de Facebook. Elle est entrée en bourse en mars 2017 avec une capitalisation boursière de 24 milliards de dollars qui a diminué depuis, et est estimée à 21 milliards de dollars mi-juin 2017.

Les membres de Snapchat, dont la majorité appartiennent à la génération Z, construisent leur réseau d'« amis » en recherchant des membres, dans leurs répertoires email ou mobile, ou à partir des suggestions d'amis de Snapchat.

Snapchat se distingue des autres réseaux sociaux de plusieurs manières :

- C'est le premier réseau social proposant le partage de photos ou vidéos très courtes, dites *éphémères*, qui peuvent être visualisées pendant un temps limité uniquement (variant entre 1 et 10 secondes aux débuts du réseau social). Les contenus partagés sur Snapchat sont également appelés *snaps*. Cette fonctionnalité est addictive, et incite les membres à se connecter plusieurs fois par jour !
- Snapchat ne propose pas de contenus à consulter. Les membres doivent faire l'effort de développer un réseau d'amis.
- Les photos et vidéos sont affichées en plein écran, en vertical, sans même un logo du réseau social. Les membres ont la possibilité d'y ajouter un bandeau de texte, ou d'y appliquer un filtre animé *(lenses)*. Cette fonctionnalité phare de Snapchat a été reprise par Instagram en 2016.

Le fait que les photos ne soient pas archivées au sein du profil des membres incite ces derniers à partager des contenus sur un ton décalé, souvent empreint de spontanéité, de créativité, voire d'autodérision, et loin des codes esthétiques d'Instagram.

Les entreprises, quant à elles, partagent des contenus moins formels, qui peuvent être dans certains cas moins « soignés », car ce n'est pas ce qui est attendu sur Snapchat ! Par ailleurs, les contenus éphémères laissent relativement peu de traces sur Internet : autrement dit, le risque de faux pas sur Snapchat est assez faible. Pour une entreprise, Snapchat est surtout utilisé afin de s'adresser à une population plus jeune, dans une logique de communication de marque (par exemple afin d'accroître la notoriété ou d'améliorer sa réputation en tant qu'employeur), d'engagement et, dans une moindre mesure, de développement des ventes. Les contenus peuvent concerner le quotidien des salariés dans l'entreprise, les coulisses de la création d'un produit ou d'un service clients, le déroulement d'un évènement…

Exemples

- La marque Lacoste a été l'une des premières à utiliser Snapchat. Elle a notamment publié des *snaps* vidéos, dans lesquels étaient cachés des crocodiles. Les abonnés qui trouvaient les crocodiles recevaient un bon de réduction de 20 %. Un hashtag dédié à l'opération, *#spotthecroc* (*#trouvelecroc*), a même été créé et diffusé sur les comptes Twitter de la marque.
- Dans le cadre d'une campagne de recrutement de conseillers clientèle (qui ont pour la plupart entre 20 et 30 ans), Axa Banque a publié sur Snapchat des photos de l'intégration d'une jeune recrue.



Source : Snaps publiés par Axa Banque.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.



©SFIO CRACHO - Shutterstock.com

Partie

4

Définir sa stratégie marketing à l'heure du numérique

Pour des raisons pédagogiques, nous avons, dans les chapitres précédents, présenté séparément les différentes familles de décisions en matière de produit, prix, distribution et communication. Il n'en demeure pas moins que, dans la vie réelle, ces décisions sont souvent interdépendantes et qu'elles doivent toutes être pensées pour servir une stratégie qui définit des objectifs et la façon dont on compte les atteindre face à des adversaires désignés.

Le chapitre 12 analyse la nature et les différents types de stratégies marketing qui sont toujours au service de la stratégie globale de l'entreprise. Une attention particulière est portée à la façon dont le numérique influence ces stratégies. Les chapitres suivants approfondissent les options majeures de toute stratégie marketing :

– les choix de segmentation et de cibles (chapitre 13) ;
– la définition d'un positionnement distinctif et attractif, clé de voûte de la politique marketing (chapitre 14) ;
– le développement d'une marque puissante et pérenne (chapitre 15).

Plan de la partie

Chapitre 12 Stratégie, plan et organisation marketing... 599
Chapitre 13 La segmentation et le ciblage..... 713
Chapitre 14 Le positionnement..... 743
Chapitre 15 La marque..... 769



© BlaBlaCar

Comment BlaBlaCar a réinventé le transport de personnes

En l'espace de 10 ans, BlaBlaCar, fondée en France en 2006 sous le nom de « covoiturage.fr », est devenu le n°1 mondial du covoiturage, et fait désormais partie du club très fermé des « licornes[1] » françaises. La plateforme, qui met en relation des automobilistes et des passagers désireux de partager leur trajet, est disponible dans une vingtaine de pays et « transporte » plus de 25 millions d'utilisateurs par an ! Avec 350 km de distance moyenne par trajet et un prix moyen d'une vingtaine d'euros, BlaBlaCar concurrence directement les acteurs historiques du transport, en proposant une alternative souvent moins onéreuse et plus conviviale que le train ou l'avion. Ce tour de force s'est appuyé sur une stratégie en plusieurs étapes. D'abord, un bon timing dans la monétisation de son audience avec le passage à un modèle à la commission en 2011, une fois la taille critique atteinte, alors que le service était auparavant gratuit. Ensuite, un développement international progressif, notamment par des acquisitions d'acteurs locaux disposant d'une bonne connaissance du marché. Enfin, la construction d'une image de marque forte, capable de fédérer une communauté de membres dynamiques et engagés, reposant à la fois sur la promesse de lien social (« Prenez la route en bonne compagnie. », « Faites des rencontres ! ») et le bénéfice financier apporté aux utilisateurs (« Pour faire des économies sur vos trajets et alléger votre budget, covoiturez ! »). De nombreuses initiatives sont ainsi déployées pour mettre la dimension communautaire au cœur de la marque : organisation d'événement IRL (« In Real Life »), mise en avant de membres « stars » sur le site, création d'un vocabulaire propre à la communauté : « BlaBlaTour », « BlaBlaTimes », « BlaBlaHelpers », etc. Parce que c'est justement dans la confiance et la fidélisation des utilisateurs que se situent les enjeux cruciaux d'un tel modèle collaboratif !

1. Terme utilisé pour désigner une start-up non-cotée dont la valorisation dépasse le milliard de dollars. En France, on dénombre, en 2017, trois licornes : Ventes-privees.com, BlaBlaCar et OVH (hébergement de sites web). Le spécialiste du reciblage publicitaire Criteo n'étant plus considéré comme une licorne depuis son introduction à la Bourse de New York (NASDAQ) en octobre 2013.

Chapitre

12 Stratégie, plan et organisation marketing

Ce chapitre commence par analyser la nature des avantages concurrentiels qui fondent les stratégies d'entreprise. La section 2 porte sur la stratégie de différenciation, qui est le domaine privilégié du marketing. La section 3 est consacrée à l'analyse du *low cost* qui remet en cause les prix premium et qui est une forme de stratégie de coût, avec une offre correspondant aux attentes essentielles.

La section 4, nouvelle dans cette édition, décrit les bouleversements de la structure concurrentielle de nombreuses industries occasionnés par l'arrivée de nouveaux acteurs du numérique (se substituant aux acteurs historiques ou devenant de puissants intermédiaires) et par le phénomène de désintermédiation (distribution en ligne par les producteurs, sans intermédiaire). Les stratégies de (re)positionnement adoptées en conséquence par les entreprises « traditionnelles » sont également abordées.

La section 5 propose une démarche d'élaboration d'une stratégie marketing et du plan correspondant. Enfin, la dernière section traite de l'organisation et des fonctions des départements marketing, en charge de penser la stratégie marketing, de la mettre en œuvre et de contrôler son efficacité. Les nouvelles fonctions liées au numérique sont également abordées dans cette section.

Plan du chapitre

Section 1
Toute stratégie repose sur un avantage concurrentiel 600

Section 2
Les stratégies de différenciation, domaine privilégié du marketing..... 612

Section 3
La stratégie de *low cost* 623

Section 4
La structure concurrentielle des marchés à l'ère digitale 633

Section 5
La démarche d'élaboration d'une stratégie et d'un plan marketing 662

Section 6
L'organisation du département marketing à l'âge numérique..... 688

SECTION 1

TOUTE STRATÉGIE REPOSE SUR UN AVANTAGE CONCURRENTIEL

1 Distinguer stratégie, politique et plan, ainsi que les niveaux de la stratégie

a. Distinction entre stratégie, politique et plan

Dans le monde du management, les mots « stratégie », « politique » et « plan » sont souvent employés indifféremment pour désigner le même concept. Il est pourtant utile de distinguer clairement ces trois termes.

Notons que cette distinction reste pertinente quel que soit le secteur d'activité et la taille de l'entreprise, qu'elle soit « traditionnelle » ou née de la révolution numérique (géants du Net, start-up…).

1° Stratégie

Une stratégie est la définition d'orientations claires et réalistes d'un ensemble d'actions pour atteindre à moyen et long terme un but face à des adversaires désignés.

- **Une stratégie est une vision conduisant à des choix significatifs pour atteindre un but**

Au niveau d'une entreprise ou d'un groupe, ces choix portent sur des domaines d'activité, sur des modes de développement (croissance interne et/ou croissance externe par acquisition d'entreprises) ou sur des allocations de ressources.

Exemple

En 2007, le groupe agroalimentaire Danone choisit d'investir le marché de la nutrition médicale en créant une filiale dédiée à cette activité intitulée « Nutricia Nutrition Clinique ». Son modèle économique est différent des autres activités du groupe (produits laitiers frais, nutrition infantile, eaux). En effet, cette division s'adresse à des personnes sous traitement médical, hospitalisées ou en convalescence, et utilise donc des canaux de distribution (hôpitaux, pharmacies) différents de ceux destinés à ses produits de grande consommation. Danone se positionne ainsi sur un marché dominé par de grands laboratoires pharmaceutiques, comme le groupe américain Abott. Pour réussir son pari et renforcer sa légitimité sur ce marché, Danone s'est dotée d'équipes de recherche pointues, travaille avec des instituts scientifiques et procède à des tests cliniques pour ses gammes de produits. Cette restructuration interne s'est également accompagnée de l'acquisition de Numico en 2007 pour 13 milliards d'euros, leader européen de la nutrition médicalisée et infantile. En 2015, la branche nutrition médicale de Danone représentait 7 % de l'activité du groupe, et affichait + 7,5 % de croissance, l'une des plus fortes observées au sein des branches du groupe.

- **Une stratégie se pense et se met en œuvre contre des adversaires**

On entend par adversaire tout ce qui, dans l'environnement de l'entreprise, est susceptible de contrarier la réalisation des objectifs fixés. La concurrence est naturellement un adversaire. La réglementation peut en être un. En revanche, des ressources financières restreintes, un département R & D d'un faible niveau ou des lacunes managériales – bien qu'elles puissent contrecarrer la réalisation d'un objectif – ne sauraient constituer un adversaire *stricto sensu*. Ce sont des contraintes internes dont il faut toutefois tenir compte pour établir une stratégie.

- **Une stratégie se développe dans la durée**

Contrairement aux décisions tactiques qui sont conjoncturelles, comme une promotion ponctuelle pour augmenter les ventes, la stratégie est pensée sur le moyen ou long terme, et est organisée selon une logique séquentielle. On verra dans la section 5 sur l'élaboration de la stratégie marketing, des exemples de stratégies construites par étapes.

2° Politique

Une politique est un ensemble de décisions et de règles de conduite, adoptées à l'avance et pour une période de temps donnée, en vue d'atteindre des objectifs qui s'inscrivent au sein d'une stratégie à moyen et long terme.

C'est dans ce sens, par exemple, que l'on parle, dans le domaine du marketing, de « politique de produit », de « politique de prix », de « politique de communication » ou de « politique de distribution ». Ces politiques sont au service de la stratégie marketing de la marque ou de l'entreprise.

3° Plan

Quant au terme de plan, sa signification est plus opérationnelle.

On appelle plan une liste d'actions précises à mener, assorties de leurs dates, de leurs coûts, et de la description des moyens qu'elles exigent. Souvent, on y trouve également la désignation des responsables des actions identifiées.

À partir des orientations définies dans la stratégie marketing, les directeurs marketing élaborent des plans annuels et pluriannuels (d'une durée de trois ans en général). Ils y énoncent leurs objectifs de vente et de rentabilité. Ils précisent également les principales actions qu'ils envisagent de mener en matière de produits, de prix, de distribution et de communication afin d'atteindre les objectifs annoncés. Ces plans sont accompagnés de budgets et de calendriers. Une fois établis, ils sont soumis à l'approbation de la direction générale.

b. Les deux niveaux de la stratégie d'entreprise et de la stratégie marketing : *Corporate* et *Business Unit*

On distingue deux grands niveaux de stratégie d'entreprise : le niveau *corporate* (groupe) et le niveau relatif à un domaine d'activité (*Business Unit* ou BU). La stratégie marketing peut également se décliner selon ces deux niveaux.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

1° Le niveau corporate (groupe)

• Stratégie d'entreprise au niveau corporate

Le niveau de stratégie d'entreprise le plus global est le niveau *corporate*. Il concerne le groupe dans son ensemble, et non ses différentes entités (entreprises appartenant au groupe, marques détenues, marchés où il est présent, etc.). À ce niveau, la question fondamentale est de savoir dans quelle activité le groupe doit être présent (définition du *portefeuille d'activités*) et quelle stratégie de développement il doit adopter (diversification ou concentration). Les objectifs du groupe (croissance, rentabilité, retour sur investissement, valorisation du capital…) sont définis et présentés de façon agrégée, puis décomposés, entité par entité. L'entreprise répond de ses performances au niveau *corporate* devant les actionnaires.

• Stratégie marketing au niveau corporate

Au niveau *corporate*, le marketing joue un rôle très variable, contrairement par exemple à la fonction financière. On verra dans les pages qui suivent que le marketing n'a généralement pas de rôle stratégique fondamental dans les entreprises dont la stratégie est fondée sur un avantage concurrentiel de domination par les coûts. En revanche, la dimension stratégique du marketing devient majeure dans les entreprises ayant opté pour une stratégie de différenciation de l'offre qu'elles proposent à leur marché.

Exemples

- EDF a fondé sa stratégie sur les coûts, notamment en développant un parc considérable de centrales nucléaires. Le marketing ne joue qu'un rôle d'appoint dans la stratégie de l'entreprise dominée par les fonctions techniques, financières et RH.
- Procter & Gamble a développé de multiples marques comme Ariel, Mr. Propre, Pampers, Duracell, Gillette, Vicks, Fluocaril, etc. Chaque marque a un positionnement fort sur son marché et propose des avantages matériels (performance des produits) et immatériels (image de marque) qui la différencie de la concurrence. Les clients des marques de P & G acceptent de payer un supplément de prix pour la valeur (réelle ou imaginaire) des produits et des marques. Les choix marketing sont stratégiques, et il n'est pas rare que la direction marketing soit la voie royale pour accéder, un jour, aux postes de directeur général ou de président.

2° Le niveau du domaine d'activité (BU)

• Stratégie d'entreprise au niveau du domaine d'activité (BU)

Le niveau du domaine d'activité, appelé aussi segment stratégique ou *Business Unit*, concerne généralement un marché particulier. Au sein d'un groupe, une BU prend souvent la forme organisationnelle d'une entreprise. Le concept de *Strategic Business Unit* fut développé par McKinsey et General Electric à la fin des années 1960, afin de permettre aux grands groupes diversifiés de clarifier leur stratégie.

Chaque secteur d'activité est dirigé de façon autonome, avec des objectifs et des ressources propres à l'intérieur du groupe. Bien entendu, autonomie ne signifie pas indépendance, et les grandes décisions stratégiques qui sont élaborées dans la BU devront être validées au niveau supérieur ; elles devront également s'inscrire dans

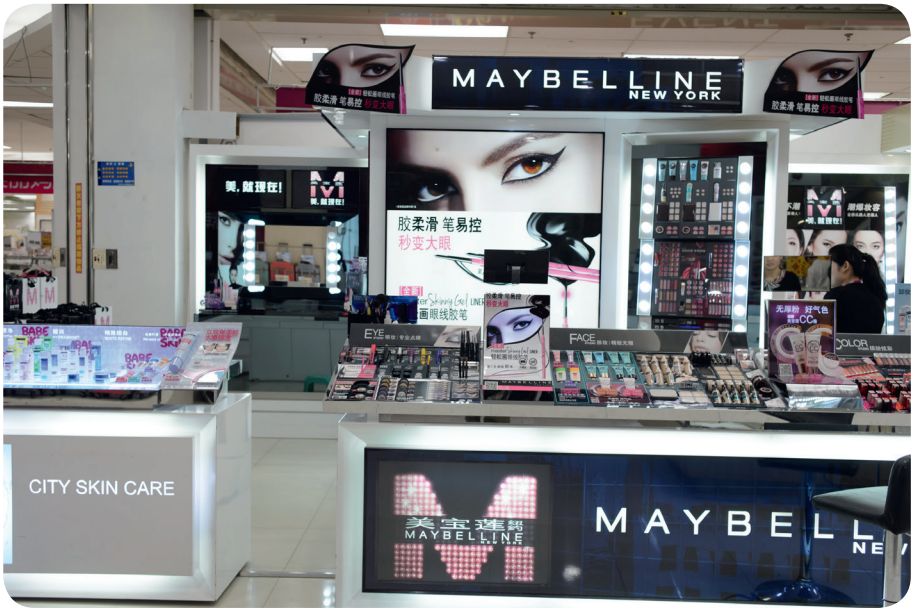
la stratégie globale du groupe (respect des priorités, des contraintes en termes de résultats financiers, etc.).

Au niveau BU, les questions fondamentales portent sur le choix des *marchés* où l'entreprise doit être présente (implantation géographique, clients cibles…) et le maintien d'*avantages concurrentiels* sur ces marchés.

Il faudra allouer les budgets entre les marques et les marchés, opter pour des politiques de différenciation ou d'avantages de coût, faire des choix de lancement de produit, définir des stratégies de conquête de marché.

Exemple

Le groupe L'Oréal est organisé en quatre grands secteurs : Produits Grand Public, Produits Professionnels (coiffeurs), Luxe et Cosmétique Active (pharmacie). Au sein du domaine grand public, on distingue six entités qui sont gérées de façon autonome : L'Oréal Paris, Garnier, Maybelline New York, MG, SoftSheen-Carson, Essie, NYX. En analysant le rôle des responsables dans ces différentes structures, et les types de décisions prises à ces différents niveaux, on avancera que le niveau corporate est celui du groupe et des quatre grands secteurs, alors que le niveau BU se situe au niveau des entités/marques.



Maybelline New York, une des marques du secteur Produits Grand Public de L'Oréal
© Sorbis - Shutterstock.com

- **Stratégie marketing au niveau du domaine d'activité (BU)**

Au niveau du domaine d'activité ou BU, le marketing joue un rôle important en participant à la définition des avantages concurrentiels. La stratégie marketing au niveau BU permet notamment d'élaborer la politique de marque qui est aujourd'hui un élément clé d'une politique d'entreprise.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

2 La nature de l'avantage concurrentiel détermine le type de la stratégie d'entreprise

Dans les marchés concurrentiels, toute offre doit avoir un avantage sur les offres concurrentes[1].

Un avantage concurrentiel (on parle également d'avantage compétitif) est une compétence décisive et durable qui, par son adaptation au marché, améliore la position concurrentielle de l'entreprise et conduit à une rentabilité supérieure à celle de ses concurrents.

Un avantage concurrentiel peut prendre de multiples formes : la capacité de produire à des coûts inférieurs à la concurrence, l'attractivité de la marque qui permet de vendre ses produits à un prix supérieur, la qualité des biens ou des services vendus, la puissance commerciale, l'expertise dans un domaine attractif, la possession de ressources rares, etc.

a. Les deux types d'avantages concurrentiels : avantages sur les coûts et avantages de différenciation de l'offre

Michael Porter a fait une contribution majeure à la compréhension des stratégies d'entreprise en identifiant deux catégories d'avantages concurrentiels :

- les avantages sur les coûts ;
- les avantages fondés sur la différenciation de l'offre.

Les premiers génèrent les stratégies dites de domination par les coûts, les seconds les stratégies dites de différenciation « par le haut ». On verra par la suite que Porter et d'autres auteurs ont élargi ce cadre dichotomique pour expliquer des stratégies difficilement classables au sein de ces deux catégories. La distinction initiale de Porter est une formalisation simplificatrice, qui reste toutefois fondamentale pour appréhender les différentes stratégies d'entreprise.

Exemples

- Audi a fondé sa stratégie sur une très forte différenciation de son offre : qualité, performance et image de marque. Audi s'adresse à un segment de marché disposé à payer un prix important pour des bénéfices supérieurs. C'est une stratégie de différenciation « par le haut ».
- Dacia, la marque *low cost* de Renault, a quant à elle opté pour un avantage sur les coûts permettant des prix de vente très attractifs.

b. L'avantage concurrentiel doit pouvoir être la source d'une rentabilité supérieure pour l'entreprise

L'avantage concurrentiel d'une entreprise doit permettre :

- de diminuer les prix de revient et d'accroître la marge unitaire à prix de vente constant, ou de baisser les prix pour augmenter les volumes vendus (stratégies dites de coût/volume) ;

1. Sur la notion d'« avantage concurrentiel », voir Bernard Garrette, Pierre Dussauge, Rodolphe Durand, Frédéric Leroy et Laurence Lehmann-Ortega, *Strategor*, 7e édition, Dunod, 2016 ; et Michael Porter, *L'Avantage concurrentiel*, InterEditions, 1993.

– ou bien encore de faire progresser la marge unitaire en faisant accepter des prix supérieurs (stratégies de différenciation par le haut).

Exemple

- Un viticulteur bordelais, dans un terroir non classé, a adopté une stratégie de coût/volume en privilégiant la quantité à la qualité. La concurrence des Corbières et des vins étrangers tire les prix vers le bas et son activité n'est plus rentable. Ce viticulteur envisage de changer de stratégie en produisant du vin bio afin de se différencier de ses concurrents. Suite à des études, il est arrivé à la conclusion que sa rentabilité baissera encore, compte tenu des investissements, de la diminution des hectolitres produits et de la faible augmentation de prix qu'il pourra faire accepter à la clientèle. Ce qu'il croyait pouvoir être un avantage concurrentiel n'en est pas un. Il ne peut donc pas être le socle d'une nouvelle stratégie.

c. La puissance d'un avantage concurrentiel tient à son caractère décisif, à sa spécificité et à sa pérennité

Quel est son impact sur la décision d'achat ? Est-il une raison d'achat déterminante ? Est-ce un avantage concurrentiel spécifique à l'entreprise ? Est-ce un avantage ponctuel ou durable ? Est-il défendable ? Si oui, comment ?

Exemples

- La marque Dior constitue un avantage concurrentiel majeur : c'est une raison décisive d'achat ; elle est par nature spécifique à l'entreprise, elle est protégée par des dépôts de marque, et elle peut être défendue par la créativité et la communication.
- Kodak a disparu parce que son avantage concurrentiel fondé sur la qualité de sa technologie en matière de pellicules et de papiers photographiques a été ruiné par l'essor de la numérisation de la photographie, domaine dans lequel l'entreprise n'a pas su construire un nouvel avantage concurrentiel.
- Pendant longtemps, la stratégie d'Air France a été fondée sur des bénéfices perçus : qualité de service, ampleur du réseau dans le monde, image de marque. Aujourd'hui, sur le long courrier, Air France voit des compagnies comme Emirates ou Singapore Airlines proposer une qualité de service comparable voire supérieure en s'appuyant à la fois sur une flotte plus jeune – et donc des coûts d'entretien et de fonctionnement moins importants – et sur une situation géographique et économique favorable (le hub de Dubaï bénéficie d'une position géographique idéale pour bénéficier de l'augmentation du nombre de voyageurs asiatiques liée à la croissance économique du continent). Sur le court et moyen-courrier, Air France est mis en difficulté par les compagnies *low cost* comme Ryanair, EasyJet ou encore Vueling. Air France est dans l'entre-deux. Les Anglo-Saxons disent *stuck in the middle*, position inconfortable dans laquelle il est particulièrement difficile de générer de la rentabilité.

Un avantage conjoncturel, comme le gain d'un marché important, a un impact direct sur les profits de l'entreprise. Il s'agit donc d'une opportunité, et non d'un avantage concurrentiel stratégique. Un avantage compétitif doit être difficile à dupliquer par les concurrents, et il doit être peu affecté par l'évolution de l'environnement.

Ce principe posé, on en soulignera aussi la relativité. Comme on le verra dans les lignes suivantes, tout avantage concurrentiel pertinent est souvent rapidement

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

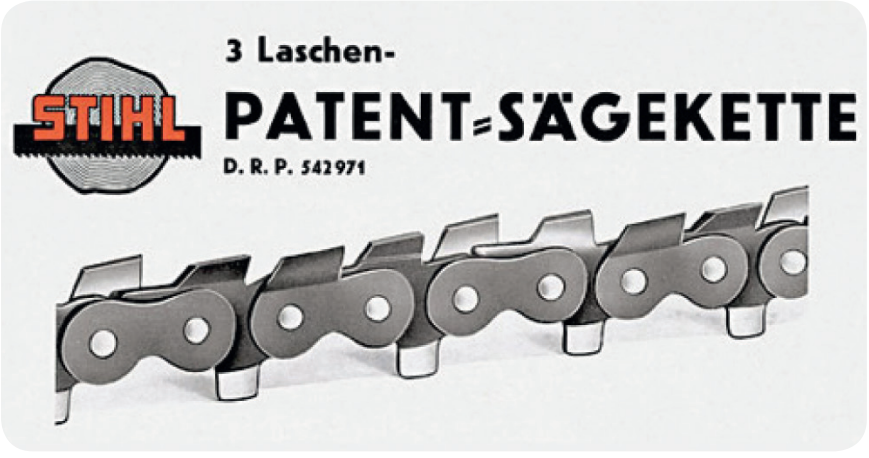
adopté par la concurrence. On dira donc qu'un avantage concurrentiel doit être relativement durable et que la tâche de l'entreprise est de le maintenir le plus longtemps possible sur les concurrents.

d. Bien souvent, une entreprise ne peut pas fonder sa stratégie sur un avantage concurrentiel exclusif

On dit souvent qu'un avantage concurrentiel doit être spécifique à l'entreprise. Avoir un avantage concurrentiel exclusif peut permettre effectivement à une entreprise d'atteindre une position dominante, mais cette situation reste exceptionnelle. Néanmoins, on trouve parfois de tels avantages exclusifs dans l'accès à des ressources naturelles ou dans des technologies brevetées.

Exemples

- Gazprom a un avantage concurrentiel spécifique qui tient aux réserves considérables de gaz de la Russie.
- Andreas Stihl a fondé sa société éponyme en 1926 pour exploiter son invention : la tronçonneuse électrique[1]. Elle pesait 48 kg et nécessitait l'intervention de deux personnes pour la faire fonctionner. En 1930, Andreas Stihl inventa la tronçonneuse portable. Son activité décollera avec le dépôt d'un brevet pour la tronçonneuse à chaîne à gouges.
  Aujourd'hui, toutes les tronçonneuses fonctionnent sur les principes d'Andreas Stihl. Toutefois, les machines Stihl font l'objet de perfectionnements incessants permettant à la marque de rester le leader mondial. L'entreprise, à la présence internationale et aux 9 000 salariés, met en œuvre une stratégie de différenciation de ses produits. Ses clients acceptent de payer plus pour bénéficier du savoir-faire de Stihl.



Brevet Stihl pour chaîne à gouges.

Dans la majorité des cas, nombreux sont les concurrents qui, au sein d'un même marché, fondent leur stratégie sur un avantage concurrentiel de nature comparable.

1. Voir www.stihl.fr/stihl-histoire.aspx

Exemple

Les stratégies des compagnies aériennes *low cost* se fondent sur le même avantage concurrentiel : une structure de coûts réduits par rapport aux compagnies classiques leur permettant de pratiquer des tarifs très attractifs. Sur le terrain, les *low cost* se différencient par leur réseau (les liaisons qu'ils proposent), leurs fréquences, les (rares) services inclus dans le tarif et le niveau de prix des services optionnels.

e. Un avantage concurrentiel est relatif[1]

Un avantage concurrentiel est relatif aux marchés sur lesquels une entreprise se positionne. Une entreprise qui a un département de R & D de pointe lui permettant de produire des produits de qualité supérieure, mais dont le marché est particulièrement sensible au niveau de prix, ne bénéficiera pas d'un avantage concurrentiel. Ce dernier dépend donc des attentes du marché, et il n'est pas rare de voir des entreprises perdre leur avantage concurrentiel en raison d'une évolution de l'environnement à laquelle elles n'ont pas suffisamment prêté attention.

Ainsi, une même entreprise peut s'appuyer sur un avantage concurrentiel différent en fonction des marchés sur lesquels elle se positionne.

Exemple

Toyota est devenu le premier producteur mondial d'automobiles au milieu des années 2000 en s'appuyant principalement sur un avantage de coût[2] sur les marchés américains et européens et sur un avantage de différenciation sur les marchés asiatiques face aux marques coréennes[3].

f. L'avantage concurrentiel n'est pas nécessairement communiqué, tel quel, aux clients

Un avantage concurrentiel n'est généralement pas mis en avant dans la communication faite au marché car ce qui intéresse le client est le bénéfice qu'il tire de l'offre, pas la façon de la lui procurer.

Un avantage concurrentiel est le moteur de la profitabilité de l'entreprise. Son expression n'a donc pas vocation à pousser le consommateur à acheter les produits ou services de l'entreprise, mais à expliquer d'où provient la rentabilité de l'entreprise au regard de celle de ses concurrents. L'avantage concurrentiel pourrait même se révéler contre-productif s'il était communiqué, en l'état, au marché.

Exemple

Tarkett est devenu le leader mondial des revêtements de sol grâce à une stratégie de domination par les coûts. À l'évidence, Tarkett ne va pas inscrire sur le packaging de ses lames de parquet « Tarkett, un excellent rapport prix/qualité grâce à son pouvoir de négociation sur ses fournisseurs, des usines délocalisées et très automatisées pour diminuer les coûts de main-d'œuvre afin d'avoir la meilleure productivité du secteur ».

1. Source : *Strategor*, *op. cit.*
2. Il s'agit bien d'un avantage de coût de production et de commercialisation, et non pas d'un avantage de prix réduit pour le client. Toyota vend ses automobiles à un prix aussi élevé que ses concurrents européens et américains, mais sa rentabilité est assurée par des coûts inférieurs.
3. Cet exemple a été emprunté à *Strategor*, *op. cit.*

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Tarkett va mettre en avant des arguments de vente sur la qualité de ses produits et sur le respect de l'environnement : « Respectueux de l'environnement, les parquets Tarkett utilisent des matériaux renouvelables, issus de forêts contrôlées et exploitées selon un mode de gestion responsable et durable des forêts ».
Si Tarkett développait sa marque autour de ce thème pour faire de cet axe écologique le trait saillant et distinctif de sa marque, cela deviendrait le positionnement de la marque que l'on pourrait formuler ainsi : « Tarkett, des revêtements de sol qui contribuent au développement durable ». Mais les dirigeants de cette entreprise pourraient opter pour un autre positionnement : « La technologie Tarkett est la garantie de revêtements de sol plus résistants ».

À partir d'un même avantage concurrentiel, on peut donc définir de multiples positionnements (voir le chapitre 14 sur le positionnement).

FOCUS

L'avantage concurrentiel et le positionnement

- L'avantage concurrentiel fonde la stratégie de l'entreprise. Il est le moteur de sa rentabilité économique et de son développement.
- Le positionnement est la clé de voûte de la stratégie marketing. Il exprime l'image voulue de la marque et de ses produits. Ce sont les traits saillants qui donnent des raisons de préférer la marque à ses concurrents. Le positionnement de la marque est le moteur de la demande en mettant en avant une promesse attractive et distinctive.

3 Les stratégies d'entreprise de domination par les coûts

Nous avons vu qu'à la suite des travaux de Porter, les avantages concurrentiels peuvent être classés en deux catégories : avantages de coût et avantages de différenciation. Ils fondent deux grands types de stratégies analysées ci-après et dans la section 3 consacrée au *low cost* pour les stratégies de coût, et dans la section 2 pour les stratégies de différenciation.

Les facteurs de baisse structurelle des coûts complets, sur lesquels s'appuient les stratégies de coûts, tiennent à l'effet d'expérience, à un environnement favorable ou à des innovations techniques ou organisationnelles.

a. L'effet d'expérience et les stratégies de coût/volume

On a constaté, d'abord de façon empirique, que dans de nombreux secteurs d'activité, les entreprises dont les coûts sont les plus bas sont également celles dont la production cumulée est la plus importante. De cette constatation est né le concept d'effet d'expérience[1].

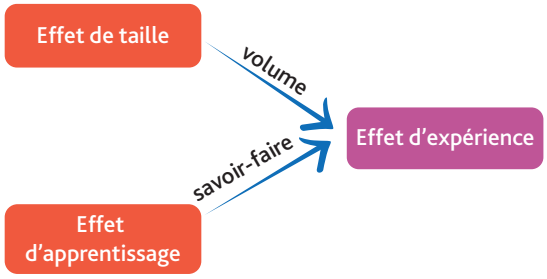
Quand la production cumulée est multipliée par deux, le coût complet baisse de 10 % à 30 %.

L'effet de taille entretient la baisse continuelle du coût complet. Si tout ou partie de cette baisse est répercutée au client sous forme de baisse des prix de vente, les

1. Le concept d'effet d'expérience fut par la suite formalisé en 1966 par Bruce Henderson, fondateur du Boston Consulting Group.

ventes augmentent dans les marchés où l'élasticité[1] de la demande au prix est forte. L'accroissement des volumes produits pour satisfaire la demande contribue à faire jouer à plein l'effet d'expérience. On est dans un cercle vertueux, en principe seulement comme le montrent les exemples ci-dessous sur la micro-informatique et l'industrie des téléviseurs. Ces stratégies de domination par les coûts liées à l'effet d'expérience sont souvent dénommées « stratégies de coût/volume ».

Figure 12.1 Les deux composantes de l'effet d'expérience



Exemples

- Dans la micro-informatique, les producteurs ont adopté des stratégies de coût/volume, l'effet d'expérience étant renforcé par la loi de Moore qui établit que la puissance des microprocesseurs est multipliée par deux tous les dix-huit mois tandis que le prix de revient est divisé par deux. Cela a conduit à des baisses continuelles du prix de vente et une forte concentration de la production, les producteurs faisant des petits volumes ne pouvant plus suivre.
- Le marché des écrans plats de télévision a connu au cours de la dernière décennie une forte progression des ventes qui s'explique par la chute continue des prix rendue possible par l'effet d'expérience[2]. Plusieurs grands producteurs comme Panasonic, Toshiba et Sony sont en difficulté. Sony a vendu 50 % de son activité TV au Coréen Samsung. En conséquence, la production des écrans (les dalles) n'est plus assurée que par quelques producteurs comme Samsung et LG. Certains producteurs ont tenté des stratégies de différenciation mais leurs positions restent très marginales.

b. Les stratégies de coût fondées sur des facteurs autres que le volume et l'effet d'expérience

Un avantage concurrentiel sur les coûts peut également provenir d'un environnement favorable à des coûts peu élevés, ou provenir d'innovations techniques ou organisationnelles.

1. Sur la notion d'« élasticité de la demande au prix », voir dans cet ouvrage le chapitre 6 sur la politique de prix, section 1.
2. Voir cet article du *New York Times* : « TV Prices Fall, Squeezing Most Makers and Sellers », par Andrew Martin, http://www.nytimes.com/2011/12/27/business/tv-prices-fall-squeezing-most-makers-and-sellers.html.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

1° Un environnement favorable à une diminution de postes importants dans la formation du coût complet

Main-d'œuvre locale, énergie bon marché et abondante, matières premières disponibles à bon prix, avantages fiscaux, etc.

Exemple

- Tarkett a installé des usines de production de parquet en Europe du Nord où la matière première (le bois) est abondante et bon marché. Les usines de Tarkett sont très automatisées. Les coûts marketing sont réduits au minimum : pas (ou très peu) d'investissements sur la marque, commercialisation assurée par des distributeurs indépendants.

2° Une innovation technique ou organisationnelle qui permet de s'assurer une diminution durable du prix de revient

Une innovation technique ou organisationnelle peut donner un avantage important à une étape cruciale de la chaîne de valeur.

Exemples

- Dans la première moitié du XX^{e} siècle, Henri Ford a bâti son succès sur une stratégie de domination par les coûts en adoptant les principes d'organisation de Taylor. Pour bien montrer qu'il était hostile à une stratégie de différenciation, on lui prête cette phrase célèbre : « Pour satisfaire mes clients, je ferai des voitures de la couleur qu'ils souhaitent à condition qu'elle soit noire ».
- Dans les années 1960, Carrefour a inventé le concept de l'hypermarché (stratégie de coût) en jouant sur la puissance d'achat et le pouvoir de négociation avec les fournisseurs (la centrale d'achat est au cœur de son *business model*), en installant ses hypers dans les banlieues (possibilité de réaliser de vastes parkings à moindre coût) et en pratiquant le libre-service (transfert de coût vers le client). Tous ces ingrédients sont au service d'un avantage de coût majeur qui a expliqué le succès de l'hyper sur la distribution traditionnelle. Comme on l'a vu dans le chapitre 7 sur la distribution, les choses ont évolué. L'avantage de coût de l'hyper s'est affaibli tandis qu'il s'avérait très compliqué de lui substituer un avantage de différenciation.

Aujourd'hui, le développement du numérique permet de réduire durablement le coût de revient dans la plupart des secteurs d'activité, par l'effet combiné de la dématérialisation, de l'automatisation, et de l'exploitation de plus en plus intelligente des volumes massifs de données générées par l'économie « connectée ». On parle parfois d'une « algorithmisation » de l'activité économique, qui offre aux entreprises l'opportunité de bénéficier d'avantages importants.

Exemples

- Au sein du secteur de l'assurance par exemple, le manque à gagner lié à de fausses déclarations de sinistre est estimé à plus de 2,5 milliards d'euros par an sur le seul marché français[1]. La mise en place de processus automatique de détection de fraude à l'assurance permet d'améliorer l'efficacité de la détection des déclarations suspectes. Aujourd'hui, la plupart

1. Source : Rapport ALFA (Agence pour la Lutte contre la Fraude à l'Assurance), 2014.

des assureurs européens (81 %) font appel à des techniques de détection automatisée (alertes automatiques définies à partir d'une règle métier), dont 49 % à des techniques analytiques (modélisation prédictive)[1].

- L'analyse des données issues des capteurs des machines d'une chaîne de production et de l'historique des pannes permet de réaliser de la « maintenance prédictive ». À partir de ces données, des modèles statistiques permettent d'estimer le temps de fonctionnement avant une panne, et d'identifier des signaux avant-coureurs d'une anomalie. La réduction des coûts passe alors par une diminution des défaillances imprévues – donc moins d'arrêts de production – une planification possible des interventions de maintenance (en privilégiant les interventions à distance plutôt qu'*in situ*) – donc un travail de meilleur qualité et à moindre coût – et une meilleure gestion des stocks de pièces de rechange, et donc une diminution du besoin en fonds de roulement.

c. Dans les stratégies de coût, le rôle du marketing est de moins en moins secondaire

Dans les stratégies de coût, le rôle du marketing est souvent limité. En effet, l'avantage concurrentiel provient de l'action d'autres fonctions de l'entreprise, et principalement de la production, des achats et de la logistique. Les stratégies de coût n'appellent pas des politiques marketing sophistiquées et coûteuses vers la demande finale. On en tire donc souvent une conclusion péremptoire : stratégie de coût et marketing sont inconciliables.

On oublie alors qu'il y a un autre champ possible du marketing, le *trade marketing*[2], c'est-à-dire le marketing vers la distribution : négociation d'accords de référencement, mise en valeur de la marque et de ses produits sur les lieux de vente, *incentives* à destination des vendeurs, des distributeurs, etc. Le *trade marketing* et la fonction commerciale ont une réelle importance dans les stratégies de domination par les coûts. En B to B, les technico-commerciaux ont souvent un rôle déterminant pour la conquête et la fidélisation des clients (voir chapitre 17).

Par ailleurs, l'essor du numérique a également permis au marketing de contribuer à la réduction des coûts de l'entreprise. Par exemple, le marketing peut développer une politique de services dématérialisés mis à la disposition des clients, réduisant ainsi les coûts de fonctionnement. Ces services numériques permettent aux clients de réaliser en toute autonomie des opérations, qui nécessitaient autrefois l'intervention d'employés de l'entreprise et l'échange physique de documents (les Anglais parlent de « *self-care* » pour désigner cette autonomisation des clients favorisée par le numérique). Ces services peuvent être proposés en ligne, au sein par exemple d'un espace client, d'une foire aux questions (FAQ) dynamique, ou d'une plateforme d'entraide communautaire, mais également par l'intermédiaire d'automates accessibles en point de vente (espace « libre-service ») ou à l'extérieur. Historiquement apparus dans l'univers bancaire afin de faciliter la gestion courante de son compte (consultation du solde, virements…), ces services s'étendent désormais à de nombreux secteurs.

1. Source : *Insurance companies: Are you equipped to successfully combat fraud?*, étude SAS, novembre 2014.
2. Sur le *trade marketing*, voir le chapitre 7 sur la distribution, section 3.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

SECTION 2

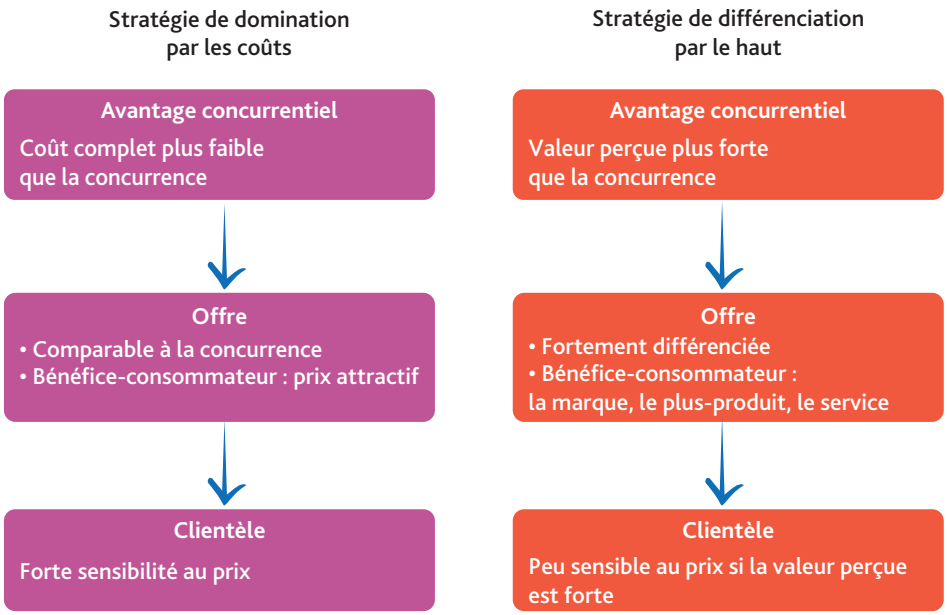
LES STRATÉGIES DE DIFFÉRENCIATION, DOMAINE PRIVILÉGIÉ DU MARKETING

1 La nature des stratégies de différenciation

Une stratégie de différenciation consiste à faire une offre dont le caractère spécifique est reconnu et valorisé par les clients. Ils acceptent de payer un prix supérieur pour des propositions à forts bénéfices perçus.

Les stratégies de différenciation relèvent d'une démarche radicalement différente des stratégies de domination par les coûts.

Figure 12.2 Stratégie de coût *vs* stratégie de différenciation



La différenciation de l'offre peut reposer sur de nombreux éléments qu'on regroupera dans un premier temps en trois sources principales de différenciation :

- *les attributs et les performances du produit*, comme la qualité, le design, l'étendue des fonctions, etc. ;
- *les éléments intangibles de l'offre* qui se retrouvent dans la marque, comme l'univers de référence, l'originalité, le prestige, etc. ;
- *l'adaptation aux besoins particuliers de clients*, à des modes ou à des occasions de *consommation*, comme le lieu de consommation, l'adaptation du produit au moment de la journée ou de l'année, etc.

La rentabilité vient de la capacité de l'entreprise à valoriser suffisamment son offre pour que le client la préfère à celle des concurrents et accepte de payer un prix supérieur aux produits de base.

Une stratégie de différenciation peut se traduire par une politique de fortes marges et de faibles volumes (luxe) ou bien de marges conséquentes et de plus forts volumes *(premium price).*

Les stratégies qui reposent sur un avantage de différenciation sont donc le domaine de prédilection du marketing dont on a vu, depuis le début de cet ouvrage, qu'il a pour rôle de créer de la valeur économique pour l'entreprise en construisant une valeur perçue supérieure à celle des concurrents.

Certes, les avantages de différenciation ne relèvent pas tous en premier lieu du marketing. Ainsi, des différences fondées sur les performances d'un produit peuvent résulter d'abord de l'innovation technologique, ou plus largement de la recherche et développement, mais ce travail est largement inspiré, suivi puis mis en valeur par les gens de marketing. Le rôle du marketing est décisif pour déterminer les innovations qui créent de la valeur pour les clients, pour segmenter et lancer l'innovation sur le marché.

2 L'innovation au service des stratégies de différenciation

L'innovation n'est pas spécifique aux stratégies de différenciation. Elle est au cœur de toutes les stratégies mais elle y prend des formes différentes. Dans les stratégies de domination par les coûts l'innovation porte naturellement sur les coûts en repensant la conception des produits, les processus de fabrication, la gestion des stocks (par exemple, travail en flux tendu pour avoir un minimum de stock) ou encore les modes d'organisation (voir l'exemple donné plus haut sur le taylorisme et les méthodes de Ford). Comme le *Mercator* est un ouvrage sur le marketing, on s'intéressera plus particulièrement au rôle de l'innovation dans les stratégies de différenciation.

a. Les principales raisons d'innover

1° L'innovation stimule la demande et permet de créer de nouvelles sources de revenus pour les entreprises

Les entreprises sont à la recherche de croissance et l'innovation est une source majeure de développement de leur activité. Dans les marchés saturés qui sont souvent la règle aujourd'hui, l'innovation permet de relancer la demande. Elle stimule la demande primaire (équipement) en proposant des offres nouvelles. Elle stimule la demande secondaire (renouvellement) en accélérant l'obsolescence des produits existants.

En lançant de nouveaux produits, en élargissant leur offre, en couvrant de nouveaux besoins sur le marché, en se diversifiant dans de nouvelles activités, les entreprises créent de nouvelles sources de revenus qui alimentent leur croissance : un nouveau produit permet de faire passer une augmentation de prix ou peut remplacer un ancien produit en améliorant la marge de contribution.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Exemple

- Apple met l'innovation produit au cœur de son modèle de croissance, en créant parfois de nouvelles catégories de produits, et cela depuis des décennies : l'iMac en 1998, premier ordinateur personnel avec un design aux formes rondes et couleurs chaudes, bien éloignés des standards froids de l'informatique de l'époque ; en dynamisant le marché de ses baladeurs numériques avec le lancement de l'iPod l'année suivante ; en bouleversant successivement les standards de la téléphonie avec le lancement de l'iPhone en 2007, celui des tablettes numériques avec l'iPad en 2010 ; et celui des montres connectées avec l'iWatch en 2015.

2° L'innovation permet de lutter contre la banalisation des produits et de restaurer les marges

Le risque que court tout produit est celui de la banalisation (*commoditization* en anglais) et de la perte de ses facteurs de différenciation. Un produit banalisé est une offre que les clients évaluent essentiellement sur les prix.

L'innovation, en créant de nouvelles sources de différenciation, permet de lutter contre la banalisation des produits et, ainsi, de restaurer les marges.

Exemples

- Actimel, un produit laitier à boire qui contient un ferment naturel exclusif à Danone, le L.casei, se vend trois fois plus cher qu'un yaourt nature.
- L'innovation dans la téléphonie portable (3G puis 4G, définition de l'écran, puissance de l'appareil photo, chargement de la batterie, etc.) permet aux fabricants de renouveler l'intérêt de leurs clients autant que leur gamme, et d'échapper à la banalisation de leurs produits.

3° L'innovation permet de s'adapter aux tendances de marché

L'évolution des clients en termes de goûts, de comportements, d'usages, de centres d'intérêts… donne aux entreprises l'occasion d'innover pour développer des produits en phase avec ces changements.

Exemple

- De nombreuses marques alimentaires tentent de se positionner sur le courant porteur de l'alimentation « végane[1] ». De nouvelles marques sont apparues comme Shmay, née dans le Sud-Ouest, et dont le produit phare est une barre de céréales « 100 % *healthy*, vegan, sans lait et sans gluten », appréciée des surfeurs. Ils qualifient eux-mêmes leur gamme de produits « *healthy snack food* ». Les distributeurs traditionnels se sont également rapidement positionnés sur ce créneau, profitant de la légitimité offerte par leur proximité avec les clients finals. En 2016, sont ainsi apparues les gammes « Carrefour Veggie » ou « VeganDeli » de Monoprix. Même certaines marques de charcuterie tentent de se positionner sur ce nouveau segment de marché : Herta a lancé en 2016 sa gamme « Le Bon Végétal », suivie par Fleury Michon et sa gamme « Côté Végétal ».



© SHMAY FOOD

1. Le véganisme est le mode de vie qui cherche à exclure toute forme d'exploitation des animaux, que ce soit pour se nourrir, pour s'habiller ou pour tout autre but.

4° L'innovation permet de mieux faire face aux concurrents

Dans les marchés à maturité, il est difficile et coûteux de faire évoluer ses parts de marché. L'innovation crée des ruptures qui sont autant d'opportunités pour gagner un avantage de différenciation face à ses concurrents.

Exemple

Huggies, grand concurrent de Pampers sur le marché de la couche-culotte, a lancé une gamme de slips absorbants pour les 8 à 15 ans qui ont des problèmes d'énurésie nocturne d'où le nom du produit : Drynites (« nuits au sec »). Il y a une gamme filles et une gamme garçons.

5° L'innovation permet de mieux faire face aux distributeurs

Même si, on l'a vu, les distributeurs peuvent copier les producteurs pour surfer sur les nouvelles tendances à fort potentiel (en lançant des produits comparables sous leur propre marque, comme l'illustre l'exemple de l'alimentation « végane » cité plus haut), l'innovation demeure l'arme maîtresse des producteurs dans la partie de bras de fer qui les oppose souvent à la grande distribution. Les distributeurs restent en effet très sensibles aux nouveaux produits intéressants, et les termes de la négociation redeviennent alors plus favorables aux producteurs.

6° L'innovation permet de prendre et de reprendre la parole

Elle donne de l'intérêt à la communication. Les publicitaires savent qu'ajouter « nouveau » à un message lui donne tout de suite plus d'attrait. Pourquoi aller dans un salon professionnel si on n'a rien de nouveau à dire ? Un nouveau produit donne de bons prétextes aux commerciaux pour reprendre contact avec leur clientèle ou pour en prospecter une nouvelle.

7° Dans l'économie numérique, l'innovation devient une question de survie

Avec le développement d'Internet et de l'économie numérique, l'innovation devient une nécessité pour les entreprises désireuses de conserver leurs positions :

- D'une part, la transparence des offres (et notamment des prix) s'est accrue, en permettant aux clients de se renseigner directement sur les sites des producteurs et des distributeurs mais également grâce aux comparateurs de prix (voir la section 1 du chapitre 6 « La politique de prix »). Une entreprise dont l'offre est en deçà de ce que proposent les concurrents est donc plus facilement repérée par les clients.
- D'autre part, les clients, habitués aux expériences utilisateurs de grande qualité proposées par les grandes entreprises du numérique, deviennent de plus en plus exigeants.

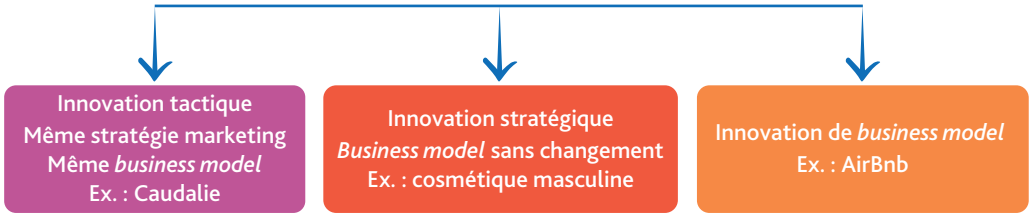
Nombreux sont ainsi les exemples d'entreprises leaders d'un marché qui ont été détrônées en quelques années seulement, à l'instar des moteurs de recherche Yahoo ou Altavista, ou du réseau social MySpace.

b. Trois types d'innovation de différenciation

Nous distinguons trois types d'innovation pour différencier l'offre : l'innovation tactique ou incrémentale, l'innovation stratégique et l'innovation de *business model* qui va au-delà du marketing.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Figure 12.3 Trois types d'innovation de différenciation

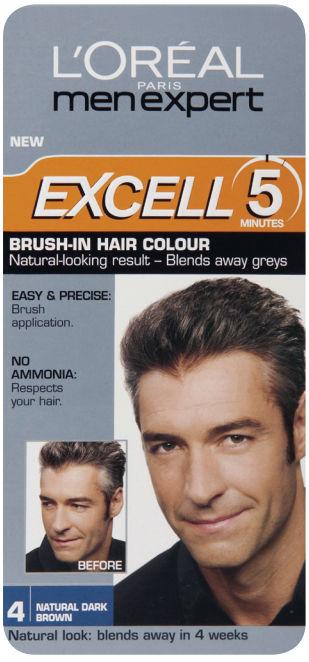


1° L'innovation tactique ou incrémentale

L'innovation incrémentale, au niveau d'une entreprise, peut prendre la forme d'un nouveau produit qui ne change pas les fondamentaux, ou bien au niveau du marché, d'une nouvelle marque, qui se différencie des autres, mais qui ne transforme pas les stratégies marketing ou les *business models* du marché. L'innovation tactique de différenciation porte principalement sur le produit, sur ses performances et les services associés, parfois sur les modes de tarification ou de paiement, sur les modes de distribution ou de communication.

Exemple

- S'appuyant sur les travaux d'un chercheur qui aurait découvert les vertus du pépin de raisin (trois brevets à la clé), Mathilde et Bertrand Thomas ont lancé la marque de cosmétique Caudalie autour du concept de « vinothérapie ». Sur le marché encombré des produits de soin, la marque ne change pas les règles du jeu, ni les modes de distribution, mais a trouvé un axe de différenciation qui a fait son succès.



Pour une entreprise établie, l'innovation de différenciation incrémentale est indispensable pour donner des arguments aux commerciaux, aux distributeurs, aux publicitaires. Elle aide les marques et leurs produits à résister à l'usure du temps et à ne pas se laisser distancer par les innovations de la concurrence. C'est une politique d'adaptation au jeu concurrentiel. Elle actualise constamment l'offre mais elle ne modifie pas sensiblement les attentes et les comportements de la clientèle. C'est un cycle sans fin car ces innovations sont rapidement copiées lorsqu'elles réussissent, ce qui oblige à recommencer.

2° L'innovation stratégique de différenciation

C'est une nouvelle approche d'un marché. Elle propose de nouveaux modes d'achat ou de consommation, elle « re-segmente » le marché en croisant plusieurs segments existants. Elle peut être à l'origine de nouveaux marchés.

Exemple

- Les grandes marques de produits de soin et de beauté développent aujourd'hui des lignes pour hommes qui vont bien au-delà des produits d'hygiène de base. Ces produits ne sont pas très innovants mais ils constituent une innovation de marché en accompagnant la forte croissance du marché de la cosmétique masculine dont le marché monde devrait atteindre 166 milliards de dollars[1] d'ici 2022.

1. AlliedMarketResearch – 2016.

Parfois, une innovation infime peut modifier sensiblement les modes de consommation d'un produit. Ainsi, le conditionnement de la compote en gourde peut être analysé, au premier abord, comme une innovation tactique sur le conditionnement. En fait, ce conditionnement change le mode de consommation de ce produit traditionnel et ouvre un nouveau marché. La compote était un produit consommé à la maison. Conditionnée en gourde, cela devient un produit nomade. C'est une innovation de marché.

3° L'innovation de *business model*

Par définition, l'innovation tactique ou incrémentale est au service d'un *business model* qui n'est pas remis en cause. On ne change pas les fondements économiques de l'activité. En revanche, l'innovation stratégique peut être de deux types. Soit elle s'inscrit dans un *business model* classique ; soit elle s'accompagne d'un nouveau *business model*.

Exemple

Fondée en 2008, la plateforme communautaire d'hébergement Airbnb s'est imposée comme le leader mondial de la location d'appartement entre particuliers avec une proposition forte : « vous serez chez vous, n'importe où dans le monde ! ». En permettant à des particuliers de louer leur propre habitation, la plateforme propose des offres d'hébergement dans plus de 34 000 villes et 190 pays. Des commissions sont prélevées des deux côtés : 3 % du montant de la transaction auprès de l'hôte et entre 6 % et 12 % auprès du locataire. La mise en place réussie de ce nouveau modèle économique permet à l'entreprise d'afficher une valorisation de près de 30 milliards de dollars fin 2016, soit 25 % de plus que Hilton, le premier groupe hôtelier mondial.

c. L'avantage du pionnier[1]

Un autre élément qui milite en faveur de l'innovation est appelé l'avantage du pionnier ou *first mover advantage*. L'idée qui sous-tend l'avantage du pionnier est que la première entreprise qui arrive sur un marché, qui lance une innovation, bénéficie d'avantages concurrentiels sur les suivantes.

Les avantages du pionnier peuvent prendre différentes formes :

- la *propriété exclusive* donnée par un brevet, ou son exploitation sous forme de *licences* ;
- la plus grande maîtrise d'une technologie ;
- l'*effet d'expérience* qui conduit à de moindres coûts de production, soit parce que l'entreprise a acquis un plus grand savoir-faire dans la production, soit parce qu'elle bénéficie d'effets d'échelle en étant partie plus tôt ;
- l'*appropriation d'actifs rares*, tels que le linéaire des distributeurs (il est plus facile de se faire référencer en étant l'innovateur qu'en étant le suiveur) ;
- la *préemption d'un positionnement* particulièrement favorable pour cibler les segments de clients les plus intéressants (sur la segmentation et le positionnement, voir les chapitres 13 et 14) ;

1. On reprend ici la remarquable analyse donnée sur l'avantage du pionnier par Emmanuelle Le Nagard-Assayag et Delphine Manceau, « Faut-il être le premier à lancer une innovation ? Une analyse de l'avantage du pionnier » *in* Alain Bloch et Delphine Manceau, *De l'idée au marché : Innovation et lancement de produits*, Vuibert, 2000.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

- la *structuration des préférences* : un produit réellement nouveau définit un cadre de référence par rapport auquel les autres produits vont être comparés par les clients. C'est par exemple le cas des smartphones ;
- les *coûts de changement de marque* (*switching cost*) : risque perçu en changeant de marque, nécessité éventuelle de nouvelles démarches de recherche et de sélection d'un autre fournisseur, apprentissage d'autres modes de fonctionnement… ;
- les effets éventuels d'*externalités de réseau* (ou effets de réseau). Ces effets caractérisent les activités dont la valeur du service (ou du produit) croît avec le nombre de leurs utilisateurs.

Ceci devient possible lorsque l'utilisateur tire avantage, non seulement de sa propre consommation, mais également de celle des autres consommateurs. C'est par exemple le cas lorsqu'un logiciel *open source* bénéficie d'une base installée très importante (l'identification et la correction des bugs sont d'autant plus rapides que le nombre d'utilisateurs est important, garantissant alors une expérience utilisateur plus fluide) ou lorsqu'une plateforme de vente d'objets d'occasion rassemble un grand nombre d'acheteurs et de vendeurs (plus le nombre de vendeurs est grand, plus l'offre est large pour les acheteurs ; plus le nombre d'acheteurs est grand, plus les vendeurs concluent leurs ventes rapidement).

Ces effets de réseaux sont souvent au cœur de la création de valeur des entreprises dans l'économie numérique : plus elles bénéficient d'une base de clients importante, plus la qualité du service fourni augmente (et ce pour des coûts identiques), ce qui attire sans cesse de nouveaux clients. Ce cercle vertueux favorise la concentration de marché, où un nombre limité d'acteurs dominent. Les Anglo-Saxons disent « *the winner takes all* » (le gagnant rafle tout) !

FOCUS

L'économie numérique est dominée par les effets de réseau

Les effets de réseau existaient déjà dans l'économie traditionnelle (au sein des réseaux de télécommunications par exemple). Ce qui change dans l'économie numérique, c'est l'intensité de ces effets en raison des masses d'individus connectés. Cette « multitude », pour reprendre l'expression d'Henri Verdier et de Nicolas Colin[1], devient le nouveau carburant de l'économie numérique.

Au sein des plateformes de l'économie numérique, on distingue deux types d'effets de réseau :

- Les effets de réseau « directs » qui caractérisent les bénéfices qu'une catégorie d'utilisateurs retire lorsque le nombre d'utilisateurs de cette catégorie augmente. Sur un réseau social, il s'agit donc des interactions qu'un membre peut avoir avec les autres membres. La dynamique des effets de réseaux « directs » s'exerce également sur les individus qui n'ont pas encore rejoint le réseau, en augmentant son attractivité à leurs yeux. Le nombre de membres tend donc à s'accroître, initiant ainsi une dynamique vertueuse de croissance.
- Les effets de réseau « indirects » qui caractérisent les bénéfices qu'une catégorie d'utilisateurs retire lorsque le nombre d'utilisateurs d'une autre catégorie augmente (dans le jargon économique, on parle de « marché biface » pour désigner les marchés qui nécessitent l'interdépendance de deux catégories de clients).

●●●

1. *L'âge de la multitude : entreprendre et gouverner après la révolution numérique*, Henri Verdier, Nicolas Colin, 2012.

Ainsi, sur les plateformes de téléchargement d'applications en ligne (AppStore, Google Play…), plus les utilisateurs sont nombreux, plus elles constituent un marché attractif pour les développeurs. Inversement, plus il y a de développeurs, plus il y a d'applications et plus la plateforme est attractive pour les utilisateurs. C'est pourquoi le marché des smartphones s'est progressivement structuré en un duopole avec d'un côté l'iPhone et de l'autre le système d'exploitation Android : il est moins rentable de développer des applications pour d'autres systèmes d'exploitation car ces derniers ne rassemblent pas assez de consommateurs.

La fixation des prix sur ces plateformes dépend de l'intensité des effets de réseaux indirects. Ces effets ne sont pas nécessairement de la même intensité pour toutes les catégories d'utilisateurs (ou « face »). Prenons l'exemple de LaFourchette (site web et application mobile de réservation de restaurants) : le bénéfice que retire un restaurateur référencé sur la plateforme (audience, réservations supplémentaires qui en découlent, utilisation du logiciel de gestion des réservations « LaFourchette Manager »…) est plus important que celui tiré par un internaute se rendant sur la plateforme, et qui y trouve un restaurant supplémentaire.

Dans ce cas, les plateformes font parfois le choix de la gratuité pour la catégorie d'utilisateurs dont les bénéfices sont les plus faibles, afin de maximiser les profits sur l'autre. Sur LaFourchette, la réservation d'un restaurant est ainsi gratuite pour les internautes, tandis que les restaurateurs doivent s'acquitter d'une commission pour chaque repas réservé sur la plateforme, et paie l'utilisation du logiciel de gestion des réservations développé par l'entreprise. À l'inverse, lorsque les bénéfices retirés par chacune des clientèles de la plateforme sont comparables, les revenus peuvent provenir des deux faces du marché : Amazon facture tout aussi bien les clients finals (marge sur les produits revendus, frais de livraison ou abonnement Prime…) que les revendeurs (commission à la vente, services additionnels…).

Ces différents avantages apportés par le fait d'être pionnier ont été particulièrement mis en avant au début des années 2000 avec la vague des start-up sur Internet : être le premier apparaissait comme déterminant pour emporter la mise. Ce principe a été illustré par quelques exemples de grande réussite tels qu'Amazon ou eBay.

Pourtant être le premier est loin de toujours suffire, comme l'ont montré de nombreux cas d'échecs de start-up. L'avantage du pionnier, même quand il est renforcé par un effet de réseau, peut être contrebalancé par des ruptures technologiques qui changent radicalement la donne. Et ce d'autant plus que la propagation d'un nouveau service peut se faire à une rapidité qui était jusqu'alors inconcevable, grâce aux technologies du numérique !

Exemple

- Dans la catégorie très concurrentielle des moteurs de recherche, c'est un entrant tardif, Google, qui a finalement imposé son leadership face aux moteurs de recherche pionniers (Archie premier moteur de recherche développé au début des années 90, Excite, AltaVista, Infoseek, Lycos, Yahoo!, etc.). La grande majorité d'entre eux était convaincue que le seul moyen de gagner de l'argent était de contraindre l'internaute à rester sur leur site le plus longtemps possible. De plus, les résultats des recherches étaient présentés à côté de bandeaux publicitaires aux couleurs criardes n'ayant rien à voir avec les éléments recherchés. Larry Page et Sergey Brin, le duo fondateur de Google, ont pris le contre-pied de cette vision. Ils travaillèrent à améliorer la pertinence des résultats de leur moteur de recherche,

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

qu'ils affichent alors dans un environnement sobre afin que l'utilisateur puisse trouver rapidement ce qu'il recherche. Cette simplicité d'usage couplée à la pertinence des résultats remontés a permis de séduire de nombreux utilisateurs. Cette philosophie fut préservée lors de l'insertion de liens sponsorisés (au format texte) dont le contenu est lié à la recherche de l'internaute, leur permettant de s'intégrer naturellement aux pages de résultats, et de devenir l'un des modèles les plus lucratifs du Web ! Et pourtant, ce n'est pas Google qui a inventé les liens sponsorisés mais GoTo (devenu Overture avant d'être racheté par Yahoo!).

Aux avantages du pionnier, il faut donc confronter les avantages du suiveur :

- *La limitation des risques et des coûts* : il est moins coûteux de copier que d'inventer, et il est moins risqué d'entrer dans un marché qui a été éduqué par un pionnier que de le former soi-même.
- *Les leçons de l'expérience* : alors que l'innovateur se lance dans l'inconnu, le suiveur a une bien meilleure connaissance de la taille du marché, des attentes des clients, de leur comportement d'achat, du prévisionnel de vente, etc. Le pionnier peut servir de test grandeur nature du marché pour le suiveur qui va tirer profit de ses erreurs.
- *L'amélioration de l'offre du pionnier* : partant d'un existant, le suiveur peut chercher à corriger ou améliorer l'offre du pionnier et à s'appuyer sur ses atouts propres, tels que l'efficacité de sa force commerciale, sa capacité à produire à faible coût, etc.

Exemples

- Microsoft a rarement été pionnier mais l'entreprise a pourtant affirmé son leadership dans beaucoup des marchés où elle est présente. Ce leadership est fondé sur l'utilisation de ses positions acquises (telle que son système d'exploitation), une grande agressivité commerciale, et une grande persévérance à améliorer sans cesse ses produits pour qu'ils deviennent supérieurs aux produits concurrents.
- Le concept-produit de Petit Écolier (petit beurre associé à une tablette de chocolat) a été inventé par Delacre avec sa marque Délichoc. C'est pourtant la marque Lu qui a finalement dominé le marché, principalement grâce à sa formule-produit et à son ciblage plus universels (qui s'adressent aussi bien aux enfants qu'aux adultes) alors que Délichoc est très orienté vers les adolescents et jeunes adultes.



© Délichoc

Au total, l'avantage du pionnier dépend beaucoup des caractéristiques des marchés et des produits.

3 Les stratégies de différenciation avec un avantage coût

La valeur économique est créée par le prix supérieur que les clients sont prêts à payer pour des bénéfices perçus supérieurs à la concurrence mais aussi par une réduction structurelle des coûts. Ce sont des stratégies qui gagnent sur les deux tableaux !

Nous nous intéresserons à deux types de stratégies à double avantage : l'effet d'expérience dans les stratégies de différenciation, et les stratégies de spécialisation.

a. L'effet d'expérience donne un avantage coût dans les stratégies de différenciation

De nombreuses entreprises se sont créées et développées avec une stratégie de différenciation. Le succès venant, les volumes génèrent un avantage sur les coûts, accentué par leur expérience en matière de production et de commercialisation (effet d'apprentissage). Nestlé, Coca-Cola, Procter & Gamble, Unilever, Danone ont des stratégies de différenciation avec des résultats qui s'expliquent par :

- les prix qu'ils peuvent tenir en raison de la valeur perçue de leurs marques et produits ;
- leurs coûts complets souvent plus bas que la concurrence.

Dans les groupes ou les grandes entreprises, il est fréquent que l'on s'emploie à réduire les coûts en *back office* en mutualisant tout ou partie de la recherche, des achats, de la conception des biens et des services, etc. tandis qu'à l'extérieur – le *front office* – on développe des politiques de différenciation avec des marques multiples positionnées sur des marchés ou des segments avec des promesses spécifiques. En termes de marché, il s'agit bien d'une stratégie de différenciation ; en termes de stratégie d'entreprise, on joue le double avantage comme l'illustre le mini cas sur Volkswagen.

b. Les stratégies de spécialisation à double avantage

Une stratégie de spécialisation consiste à concentrer ses efforts sur un segment particulier du marché. Cette stratégie peut reposer sur les deux types d'avantages concurrentiels préalablement identifiés :

- *l'avantage de coût/volume* : parce que l'entreprise s'est spécialisée sur un segment particulier du marché, elle peut bénéficier d'un avantage de coût qui résulte de capacités de production plus adaptées ou plus performantes ;
- *l'avantage de différenciation* : parce que l'entreprise s'est spécialisée sur un segment particulier du marché, elle peut faire valoir une adaptation aux besoins particuliers des clients.

La stratégie de spécialisation permet de réduire la pression concurrentielle en délimitant une portion de marché où l'entreprise peut bénéficier d'avantages spécifiques.

Exemple

Saint-Gobain s'est spécialisé dans les vitrages à hautes performances pour le bâtiment, l'automobile, l'aviation.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

MINI CAS

La stratégie du groupe Volkswagen : avantage coût dans la production, avantage de différenciation sur le marché

Le groupe allemand Volkswagen se classe régulièrement dans les trois premiers constructeurs mondiaux avec Toyota et General Motors. VAG exploite 11 marques et est présent sur tous les marchés mondiaux et tous les segments produits (véhicules pour particuliers, utilitaires, poids lourds). Trois marques sont sur les marchés grandes séries pour particuliers (Volkswagen, Seat et Skoda) et une marque (Audi) est sur le segment premium, quatre marques sont sur le segment sport et grand luxe : Bugatti, Lamborghini, Bentley et Porsche[1]. S'y ajoutent deux marques de poids lourds : Man et Scania[2] et une marque de moto : Ducati.



VW Passat GTE



ŠKODA SUPERB

La valeur perçue des marques de Volkswagen est très forte et leurs produits se vendent plus chers que les concurrents à prestations semblables, ce qui assure une excellente rentabilité. On est donc dans un cas typique de stratégie de différenciation réussie.

Comme d'autres constructeurs, Volkswagen diminue ses coûts de production en concevant ses produits de telle sorte qu'ils soient des assemblages de composants communs à de nombreux modèles vendus sous des marques différentes. Ainsi, les véhicules des marques de grande série ont en commun des plateformes (châssis), des moteurs, des boîtes de vitesses, des suspensions, des freins, des composants électroniques, etc. Volkswagen mutualise les coûts de R & D et profite d'un effet coût/volume pour toutes ces pièces qui ne sont pas visibles par le client ; en revanche, le design, le mobilier intérieur (tableaux de bord, sièges, garnitures) et tout ce qui fait l'apparence et l'ambiance d'un véhicule sont soigneusement adaptés au positionnement de chaque marque.



Audi A6

1. Ces marques sont contrôlées par Volkswagen.
2. Idem.

c. Le numérique permet plus facilement de cumuler avantage coût et avantage de différenciation

L'économie numérique favorise l'émergence des stratégies à double avantage. En effet, comme nous l'avons souligné au sein de la section précédente, l'utilisation des technologies numériques par les entreprises permet à la fois :

- de réduire substantiellement des coûts de revient (par la dématérialisation, l'automatisation, et l'exploitation des données) ;
- d'augmenter la valeur perçue grâce à la mise en place de services en ligne différenciants à destination de ses clients.

Exemple

L'assureur Allianz a lancé en 2014 une nouvelle d'offre d'assurance automobile liée à la voiture connectée, qui permet aux assurés de bénéficier d'une réduction de prime en fonction de leur qualité de conduite. Cette offre s'appuie sur un boitier connecté que l'automobiliste installe dans son véhicule, et une application mobile. Le boitier collecte les informations de conduite (vitesse, accélération, freinage, etc.) qui sont restituées dans l'application mobile. L'utilisateur peut alors visualiser la qualité de sa conduite. Deux services supplémentaires sont adossés à ce boitier :

- un service d'appel automatique d'assistance lorsqu'un choc important est détecté,
- une fonctionnalité « Retrouver mon véhicule » au sein de l'application mobile pour retrouver le lieu où est garé son véhicule.

Une telle offre permet à Allianz de proposer une gamme de services différenciants, tout en réduisant le nombre d'accidents de ses clients automobilistes par l'incitation à une conduite prudente (on rappelle que les indemnisations en cas de sinistres sont le premier coût d'un assureur).

SECTION 3

LA STRATEGIE DE *LOW COST*

Comme son nom l'indique, le *low cost* appartient à la famille des stratégies fondées sur un avantage de coût mais son originalité, son développement dans des secteurs très variés, les approximations, voire les contresens dont il fait l'objet, justifient qu'il ne soit pas traité dans la section 1 sur les stratégies fondées sur un avantage de coût et qu'il fasse ci-dessous l'objet d'une analyse spécifique.

Pendant longtemps, on a construit des gammes dont chaque niveau correspondait à une classe de consommateurs : les classes défavorisées achetaient du bas prix, la classe moyenne le moyen de gamme et les classes les plus favorisées le moyen de gamme avec un accès au haut de gamme et au luxe. Les habitudes de consommation se complexifient : on achète moins en fonction de son niveau social et plus en fonction de l'implication à l'égard d'un produit, du moment, de la situation, etc. Bien entendu, les contraintes budgétaires continuent à peser sur les choix, mais l'allocation du budget est beaucoup plus variée : les clients aisés peuvent rechercher un prix bas pour des catégories de produits qui les intéressent peu. Ainsi, une mère de famille bourgeoise peut aller chez un hard discounter parce qu'elle veut réduire le

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

poste alimentation de son budget. Des consommateurs au revenu modeste peuvent consacrer un budget important, ou faire des sacrifices pour des produits. Ainsi, une employée de bureau peut se retrouver dans un hôtel de luxe sous les Tropiques car elle aura économisé toute l'année pour s'offrir des vacances de rêve.

Les stratégies marketing de la plupart des grandes entreprises sur le marché de produits de grande consommation n'ont cessé d'améliorer leurs propositions de valeur en offrant toujours plus pour justifier des prix en augmentation et générer des marges plus confortables : plus d'attributs produits, plus de performances, plus de services, plus d'image, etc. Cette différenciation que l'on peut qualifier de différenciation « par le haut » a des limites. Elle est souvent factice aux yeux des clients. Les avantages des nouveaux produits sont souvent très minimes et la multiplication des fonctionnalités fait illusion car on a rarement l'occasion de toutes les utiliser.

Exemple

Les appareils ménagers comme les machines à laver la vaisselle ou le linge ont des programmes sophistiqués alors qu'ils sont généralement utilisés avec le même réglage.

Bon nombre de consommateurs refusent d'être enfermés dans l'alternative : « Si je veux des prix bas, je dois accepter une qualité médiocre ; si je veux de la qualité, je dois payer très cher. »

Le *low cost* est alors la proposition qui peut les séduire. On vous offre :

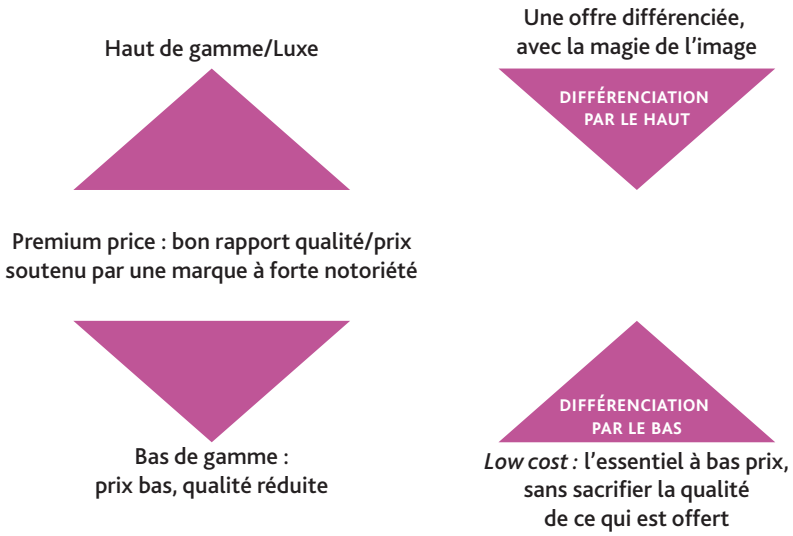
- de bonnes performances sur les qualités essentielles attendues du produit : un trajet en avion se doit de garantir la sécurité des passagers et la ponctualité des vols, une voiture d'être fiable et d'offrir une bonne tenue de route, une machine à laver de laver correctement le linge, etc. ;
- un prix défiant toute concurrence ;
- en contrepartie, le produit est dépouillé de tous les « extras » et on peut imposer quelques obligations comme l'achat uniquement en ligne.

Le *low cost* est une proposition de valeur réduite à ce que le client juge essentiel (différenciation par le bas) avec, en contrepartie, une diminution très substantielle du prix, diminution permise par une structure de coûts repensée.

1 Le *low cost* conduit souvent à la recomposition de la structure des marchés

Cette évolution des attentes et des comportements de la clientèle peut conduire à une remise en question de la structuration de beaucoup de marchés. À la configuration traditionnelle dans laquelle le moyen de gamme représenté par les grandes marques qui pratiquent la politique de *premium price* constitue le gros du marché (figure 12.4), peut se substituer une situation où le marché se partage entre un pôle qui est celui des *low cost* (bas prix avec une offre produit réduite aux caractéristiques essentielles mais sans sacrifier la qualité) et un autre pôle de produits très fortement différenciés (figure 12.5).

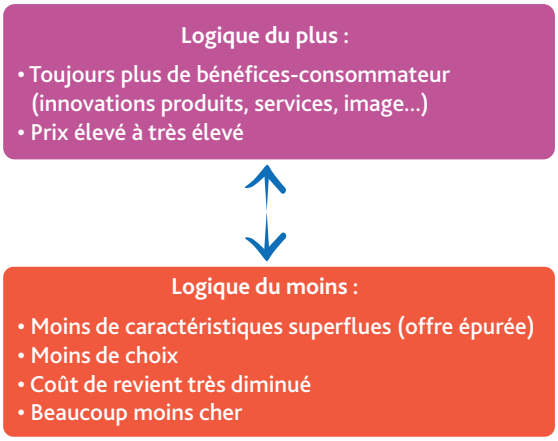
Figure 12.4 Le rapport qualité/prix mis à mal par le *low cost* et les offres haut de gamme



Cette dernière configuration est nouvelle à deux titres : le moyen de gamme n'est plus le cœur du marché, et les deux pôles extrêmes ne sont plus « mauvaise qualité » ou « luxe ». En effet, le bas prix n'est plus nécessairement synonyme de mauvaise qualité. C'est sur cette idée que vont se positionner les stratégies *low cost*.

Dans la configuration de la figure précédente, le milieu de gamme, caractérisé par un bon rapport qualité/prix, court le risque de devenir un « non-positionnement », n'ayant ni l'attrait du prix bas, ni celui d'une différenciation suffisamment forte de l'offre.

Figure 12.5 La logique du plus de la différenciation par le haut et la logique du moins de la différenciation par le bas



© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

2 Les composantes du modèle *low cost*

On illustrera le *low cost* par son application au secteur aérien avant de dégager les principes généraux qui font l'originalité mais aussi la complexité du modèle.

Le modèle *low cost* peut être analysé en quatre composantes que l'on retrouve dans toutes ses applications, quel que soit le secteur.

FOCUS

Les quatre composantes du modèle *low cost*

- Une stratégie d'entreprise.
- Une offre repensée pour ne proposer que l'essentiel sans sacrifier la qualité sur les caractéristiques essentielles.
- Une politique de réduction drastique des coûts de toute nature.
- Une diminution très sensible et permanente des prix de vente (avantage compétitif par rapport à la concurrence traditionnelle).

a. Une stratégie d'entreprise

Ce qu'on appelle *low cost* est une stratégie d'entreprise au sens où c'est toute l'entreprise qui est configurée autour d'un modèle économique de réduction des prix, obtenu par réduction des coûts.

Ce point est capital parce qu'il signifie qu'on ne peut pas mener une politique de prix bas de type *low cost* avec des coûts élevés : la rentabilité n'y survit pas. Mais les coûts bas ne sont pas obtenus ponctuellement, en améliorant simplement la productivité du département de production ou de logistique, par exemple. Quand la direction d'Air France engage un programme de réduction des coûts de sa billetterie ou de sa communication publicitaire ou du *catering* (restauration à bord), cela améliore sa productivité et ses résultats financiers ou cela permet de renforcer sa position concurrentielle sur certains marchés grâce à des tarifs plus compétitifs. Mais cette politique ne transforme en aucun cas le modèle économique d'AirFrance. Les efforts de productivité sont le lot commun de toutes les (bonnes) entreprises.

Le *low cost*, comme le précisent les points suivants, n'est pas l'amélioration d'une organisation existante mais bien sa refonte et c'est pourquoi il constitue en soi une stratégie d'entreprise. On ne peut pas faire du *low cost* en créant un département *low cost* dans une entreprise classique ni faire du *low cost* sous une marque traditionnelle.

Exemple

Fondée en 1971, Southwest Airlines est la compagnie pionnière en matière de *low cost*. Aujourd'hui, elle est la deuxième compagnie au monde en nombre de passagers transportés. N'opérant qu'aux États-Unis en moyen et court courrier, Southwest Airlines a mis au point un modèle *low cost* qui a été largement imité par des compagnies comme EasyJet ou Ryanair.

Tableau 12.1 Comparaison des modèles *low cost* et traditionnel dans le transport aérien

	Modèle *low cost* (exemples : Southwest Airlines, Ryanair, easyJet)	Modèle traditionnel (exemples : Air France, Lufthansa, British Airways)
Domaine d'activité	Court courrier. Vols point à point organisé par base.	Long, moyen et court courrier. Hub permettant de collecter les passagers court et moyen-courrier pour remplir le long courrier.
Offre	Offre épurée au maximum : une classe, un seul tarif par vol, réservation uniquement en ligne, pas de remboursement, pas de programmes de fidélisation, services en vol supprimés ou en option payante, pas de service au sol, etc.	Une large gamme de services pour chaque segment de clientèle : 3 classes, multitarifs, gestion des remboursements, programmes de fidélisation (Miles), services en vol multiples (repas, journaux), services au sol (salons réservés).
Charges d'exploitation	Réduction très sensible des charges d'exploitation : un même type d'avion (Ryanair n'a que des B737), taux d'utilisation élevé (les avions Ryanair volent en moyenne 11h/jour contre 8h/jour pour les compagnies traditionnelles), aéroports secondaires (Ryanair en particulier) moins coûteux et moins encombrés (ponctualité), personnel navigant réduit au maximum, moins bien payé et polyvalent (les hôtesses nettoient l'avion).	Flotte composée de plusieurs types d'appareils adaptés à la durée des vols et au nombre de passagers sur la ligne. Optimisation de l'utilisation des avions contrainte par la logique de hub (correspondance, gestion des bagages). Aéroports principaux souvent proches des villes. Personnel naviguant plus nombreux et focalisé sur la qualité de service.
Valeur pour le client	*Prix net* : prix d'appel bas, auxquels s'ajoutent de nombreux suppléments et forte variabilité liée à des programmes de *yield management* élaborés. *Ponctualité* : 75 % des vols EasyJet à l'heure. *Bagages perdus* : taux de 0,7/1000 bagages pour Ryanair.	*Prix net* : nombreux tarifs dépendants du segment de clientèle, forte variabilité liée à des programmes de *yield management* élaborés. *Ponctualité* : Singapore Airline (85 %) et Lufthansa (82 %). *Bagages perdus* : taux de 19/1000 pour British Airways (gestion plus complexe que pour des vols uniquement court courrier, point à point).

Faire du *low cost* est complexe et ne garantit pas le succès. Certaines compagnies affichent d'excellents résultats économiques : Southwest Airlines a réussi l'exploit d'être bénéficiaire chaque année depuis 40 ans ; Ryanair a annoncé un bénéfice net de 1,24 Md€ pour l'exercice 2016 pour un chiffre d'affaires de 6,5 Md€, et EasyJet un bénéfice net de 574 M€ la même année pour 5,6 Md€ de chiffre d'affaires.

D'autres sont allés jusqu'à la faillite, comme Sky Europe (Europe de l'Est, 2009), Hello Airlines (Suisse, 2012) ou encore OLT Germany (Allemagne, 2013).

Ces performances sont à comparer avec celles des compagnies aériennes traditionnelles, elles aussi très hétérogènes : Air France-KLM, mis à mal à la fois par les compagnies du Golfe sur haut de gamme et les compagnies *low cost* sur les vols court et moyen-courrier, dégage en 2015 son premier bénéfice après sept années de perte. Alitalia, en grande difficulté, a perdu 580 M€ en 2014 et 200 M€ en 2015. À l'inverse, Lufthansa réalise un bénéfice record de 1,7 Md€ en 2015, et Emirates a connu sa 28e année consécutive de bénéfices avec un montant de 2,2 Md€ sur l'exercice 2015-2016, soit une hausse de 50 % par rapport à l'exercice précédent !

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Notre conseil

La grande difficulté du *low cost* est de viser juste en proposant une offre épurée, qui ne soit :
– ni dépouillée des caractéristiques jugées incontournables par la clientèle, comme l'illustre l'échec d'EasyCar ;
– ni trop large et différenciée (on augmente les coûts de façon inconsidérée et on lamine les marges).

Les compagnies aériennes traditionnelles ne sont donc pas nécessairement déficitaires, comme les compagnies *low cost* ne sont pas systématiquement rentables. Il s'agit pour chaque compagnie de définir une stratégie qui exploite ses avantages concurrentiels.

b. L'offre est repensée pour ne proposer que l'essentiel avec un bon niveau de qualité

« Le *low cost* est à la stratégie ce que le minimalisme est à l'art contemporain. » Selon la formule de l'architecte Mies van der Rohe : *Less is more*.[1]

C'est le point de vue du client qui définit ce qui est essentiel dans une offre, les performances incontournables d'un bien tangible, la nature du service de base que l'on juge indispensable. Au nom du prix, le client n'est pas prêt à sacrifier n'importe quoi. L'essentiel pour la Logan, c'est l'habitabilité, la fiabilité et le confort sur des routes dégradées (qui sont souvent celles des marchés visés). L'essentiel pour une compagnie aérienne *low cost* c'est la sécurité des vols et la propreté des avions (plus la ponctualité pour la clientèle affaires). L'essentiel pour un hôtel *low cost* est d'y trouver le service de base d'un hôtel : une chambre propre avec une salle de bain et un téléviseur.

On lit sur le site Web des hôtels F1 : « Notre engagement : prix, propreté. » C'est l'offre réduite à l'essentiel selon les concepteurs de F1.

Une entreprise *low cost* écarte tous les services et les adaptations accessoires qui entraînent nécessairement des coûts supplémentaires. Pour autant, le service de base qui est proposé est de qualité. Avec l'approche *low cost*, on n'obtient pas un prix bas en rognant sur la qualité des produits ou du service de base (ce qui est l'approche des « premiers prix » et du bas de gamme), mais en repensant le processus de création de valeur.

FOCUS

Une offre épurée

- Ne doit pas détourner la clientèle.
- Doit se traduire par une diminution très forte des coûts de revient.

Exemple

SteliosHaji-Ioannou, fondateur emblématique d'EasyJet, a connu de cinglants échecs en créant EasyCinema et EasyCar. Avec EasyCinema, il offrait des places à 20 pence à condition de les réserver trois semaines à l'avance pour aller voir des vieux films, les distributeurs ayant refusé de lui fournir les nouveautés. Avec EasyCar, il n'offrait qu'un modèle (des Smart à Paris) qui était livré avec une quantité d'essence aléatoire (il fallait remettre juste ce qui était nécessaire pour ramener le réservoir à l'état initial). De plus, les clients devaient rendre leurs voitures propres (sous peine de supplément). EasyCinema est devenu une plateforme de location de DVD tandis qu'EasyCar n'est plus qu'un intermédiaire avec le loueur Alamo.

c. L'ensemble du processus de création de valeur est repensé pour réduire les coûts

Toute l'organisation de l'entreprise est repensée pour que cette offre « essentielle » soit produite, distribuée, communiquée au coût de revient le plus bas possible.

1. Michel Santi et Véronique Nguyen, *Le Business model du low cost*, Eyrolles, 2012.

1° Réduction de la gamme de produits pour simplifier la gestion de l'offre et obtenir des économies d'échelle

Exemple

- L'assortiment d'un hard discounter (comme Aldi ou Lidl) est composé de 1 000 à 1 500 références ; soit dix fois moins que pour un hypermarché.



©defotoberg - Depositphotos

2° Suppression pure et simple de services jugés onéreux et non essentiels par la cible visée

Lorsqu'ils ne sont pas supprimés, une variante peut être de transformer en option payante un service jusque-là compris dans le tarif de base.

Exemples

- La plupart des compagnies aériennes *low cost* ne servent pas de repas à bord sur les vols court courrier et font payer les boissons.
- EasyJet[1] a renoncé à la limite de poids imposée pour le bagage en cabine (la limite de taille reste valable comme pour toutes les compagnies). Cela n'avait pas d'incidence sur le coût de revient et c'était perçu comme une « punition » par les passagers.

3° Standardisation de l'offre pour réduire les investissements, les coûts de fonctionnement et de maintenance

Exemples

- Tous les hôtels hotelF1.com ont la même architecture, la même décoration, le même équipement.
- Le coût de conception et de fabrication des Dacia a été considérablement réduit en ne faisant appel qu'à des composants (châssis, moteur, boîtes, suspensions, etc.) déjà utilisés pour d'autres modèles et largement amortis.

1. Lois Jane, *EasyJet The story of Britain's biggest low cost airline*, Aurum Pr Ltd, 2006.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

4° Suppression des intermédiaires

Exemples

- Les prestations des banques et assurances *low cost* comme Boursorama et Amaguiz se font en ligne sans guichets de banque ou agents d'assurances.
- La plateforme boursière britannique Chi-X qui a fusionné avec l'américain Bats propose des transactions sans intermédiaires à des tarifs quatre fois plus bas. Aujourd'hui, elle a une part de marché en Europe de 30 % sur les transactions d'actions et de 80 % sur les dérivés.

5° Transfert de services vers les clients qui les prennent en charge

Exemples

- Ouvert en 2007 à Laval, Ze World a été le premier bar *low cost* en France. Les consommations sont de 20 % à 50 % moins chères que dans un établissement traditionnel. La suppression du service a permis des économies substantielles. Le client va chercher son verre, se sert dans des distributeurs automatiques qui permettent un très large choix (24 types de vin au verre) et dessert sa table.
- Self'Coiff est une chaîne de salons de coiffure *low cost* où les clientes se sèchent elles-mêmes leurs cheveux et où les parents peuvent faire le shampooing de leurs enfants.

6° Effort systématique de diminution des frais généraux

Externalisation des fonctions qui ne sont pas fondamentales, réduction du coût du personnel, des coûts de fonctionnement du siège de l'entreprise, etc. Cela ne signifie pas que le personnel d'une entreprise *low cost* est nécessairement mal payé et peu qualifié. L'entreprise investit dans la formation et un bon management de son personnel pour le fidéliser, éviter ainsi un *turnover* coûteux, et améliorer la productivité.

Exemples



- Le personnel des entreprises *low cost* effectue plusieurs tâches qui sont habituellement réalisées par des catégories différentes de personnel dans les entreprises traditionnelles : les salariés en charge de l'enregistrement s'occupent aussi de l'embarquement, le personnel de caisse d'un hard discount peut faire aussi l'approvisionnement des rayons, etc.
- Jean-Claude Puerto fut DG d'Ada, une *low cost* de la location d'automobiles qui se spécialisa dans la location d'utilitaires. Il a fondé Ucar dont les tarifs sont de 30 % à 50 % moins élevés que ceux de Hertz, Avis ou Europcar. Il s'est associé à la MAAF qui propose des véhicules Ucar en remplacement des voitures en réparation. Il a comme partenaire Opel dont il utilise les concessions, ce qui permet une diminution importante des investissements et des coûts de fonctionnement. J-C Puerto déclare : « Nous sommes configurés pour vivre avec 30 % de charges fixes en moins que nos concurrents classiques. »[1]

1. Extrait du livre de Michel Santi, *Le Business Model du low cost*, *op. cit*.

7° Diminution sensible des coûts marketing

On s'attaque aux coûts de communication et de promotion. La force de la promesse du bas prix doit permettre un bouche-à-oreille important et des budgets de publicité moindres. C'est le client qui va au *low cost*, ce qui implique moins de communication onéreuse mais également moins de commerciaux.

Exemples

- En lançant son offre à 2 €/mois, Free mobile a bénéficié d'une couverture médiatique exceptionnelle, sans bourse délier.
- Anett est une blanchisserie industrielle *low cost* qui ne travaille qu'avec des grands comptes comme les hôpitaux et les grandes entreprises industrielles pour nettoyer les vêtements de travail. Ce choix de marché a permis de supprimer une grande partie des coûts de prospection, les grands comptes procédant par appels d'offres.

d. Le *low cost* doit réduire les coûts et améliorer sa marge

La valeur économique créée par la diminution structurelle des coûts est transférée, en partie, au client sous forme de baisse très sensible des prix. Cette réduction des prix doit être pérenne (ce n'est pas de la promotion des ventes ponctuelle par les prix) et être suffisamment importante pour attirer la clientèle (les exemples qui viennent d'être donnés sont significatifs) et interdire aux concurrents traditionnels de s'aligner en permanence sur les tarifs des *low cost*.

Le supplément de valeur économique créé par le *low cost* doit donc être important pour permettre de telles baisses de tarif et produire des marges intéressantes pour l'entreprise. Dacia génère une marge moyenne de 6 %, bien plus que la gamme Renault.

3 Les facteurs clés de succès des *low cost*

À travers les nombreux exemples donnés ci-dessus, on a vu que le *low cost* se développait dans des secteurs très variés. Pour autant, ce n'est pas une stratégie qui convient à tous les secteurs et à tous les types de clientèles.

Pour réussir, une stratégie *low cost* doit s'appuyer sur une ou plusieurs situations ou conditions :

a. Être dans un marché où il existe une forte élasticité des ventes au prix

La baisse des prix doit entraîner une forte augmentation de la demande.

b. Être dans un secteur où il est possible d'avoir une politique de prix flexible

Les meilleures situations sont celles où on peut pratiquer le *yield management*, qui permet de faire coexister des prix très bas avec des tarifs analogues à la concurrence classique et qui sont beaucoup plus rémunérateurs. Ainsi Ryanair va proposer une destination à 30 €, lorsque la demande sera faible (plusieurs mois avant la date du départ par exemple) et à 300 € lorsque la demande sera plus forte (quelques jours avant le départ) et/ou lorsque la propension à payer des clients sera jugée

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

élevée (clientèle d'affaires *vs* clientèle de loisir). Une telle politique a évidemment ses limites ! Le *yield management* n'est pas une condition nécessaire *stricto sensu* du *low cost*, mais il en favorise l'essor.

c. Être dans un contexte concurrentiel où existent concurrents directs traditionnels et concurrents indirects

Le *low cost* est à la fois une stratégie concurrentielle et une stratégie d'augmentation de la demande primaire[1]. En ceci, la présence de *low cost* dans un marché ne le « paupérise » pas nécessairement, comme on l'a dit souvent. C'est au contraire un facteur majeur d'animation et d'élargissement d'un marché. De nombreux Européens sont venus au transport aérien grâce aux *low cost* et une partie d'entre eux devient, ponctuellement ou définitivement, des clients d'Air France-KLM, de Lufthansa ou de British Airways.

d. Ne pas avoir comme source principale de marché d'autres *low cost*

Le risque est alors de s'engager dans une bataille mortelle sur les prix. Si un marché peut voir cohabiter paisiblement des entreprises concurrentes qui ont adopté une stratégie de différenciation par le haut, la cohabitation est plus difficile quand les entreprises en présence jouent sur une stratégie de coût et de prix bas. L'effet de volume s'avère souvent déterminant et peu d'entreprises à stratégie de coût peuvent survivre.

e. Être dans un secteur où des offres à bas prix sont pertinentes

On peut très bien imaginer une banque *low cost* où l'on trouve les services essentiels (carte de paiement, dépôt et retrait d'argent) sans offrir les services additionnels offerts par les banques traditionnelles et les banques en ligne (le droit d'avoir un découvert, d'emprunter, d'épargner et d'avoir une relation physique avec un conseiller bancaire en agence ou au téléphone).

Exemple



© Compte-Nickel

- C'est l'idée du Compte-Nickel, créé en 2012 par la société la Financière des paiements électroniques (FPE), qui se présente comme un « compte sans banque » s'ouvrant « en moins de 5 minutes » chez un buraliste partenaire. Le Compte-Nickel permet à son détenteur d'effectuer des virements et des prélèvements bancaires, ainsi que la gestion de son compte sur Internet, pour 20 € par an (à cela s'ajoutent des frais affichés de façon transparente : 0,50 € pour un retrait d'espèces chez un buraliste, 1 € dans un distributeur de billets, ou encore 2 % du montant en cas de dépôt d'espèces chez un buraliste). En revanche, le découvert n'est pas autorisé, et aucune rémunération de l'argent déposé n'est proposée. Pour ouvrir son compte, le client doit scanner sa carte d'identité sur une borne interactive située dans l'un des bureaux de tabac partenaires, et y saisir ses coordonnées. Il repart alors avec une carte de débit MasterCard et son nouveau RIB.

1. On rappelle qu'augmenter la demande primaire signifie élargir le marché global en transformant des non-clients d'une catégorie de produits en clients.

En revanche, on voit mal l'application du *low cost* aux produits à fort statut social où l'essentiel est souvent l'image et où une baisse très sensible du prix serait contre-productive. L'exemple, déjà cité dans *Mercator*, de l'échec des parfums Bic qui voulaient concurrencer les grandes marques 5 à 6 fois moins cher est instructif.

f. Aligner l'intégralité de l'organisation sur un positionnement clair

Certaines entreprises ont des velléités de faire du *low cost*, croient faire du *low cost* ou prétendent le faire et restent dans les schémas traditionnels : structures de coûts trop élevées, incompatibilité de la culture d'entreprise, compromis peu satisfaisants.

Exemples

- Attaquée par le *low cost* Telmore, TDC, leader sur le marché danois de téléphonie, a lancé « MiXiT » qui offrait un meilleur prix, avec moins de services. Cette offre a cannibalisé ses ventes en créant l'insatisfaction de ses clients, qui jugèrent le service insuffisant par rapport à l'offre traditionnelle de TDC. TDC a finalement racheté Telmore en considérant qu'il n'avait en lui-même ni la culture, ni le mode d'organisation d'un *low cost*.
- British Airways a raté le développement de sa filiale *low cost*, qui a été rachetée par EasyJet.

SECTION 4

LA STRUCTURE CONCURRENTIELLE DES MARCHÉS À L'ÈRE DIGITALE

Depuis une vingtaine d'années, l'essor d'Internet s'est accompagné d'un très fort développement de nouveaux acteurs de l'économie numérique. Ils rendent de nombreux services aux internautes, mais leur contribution est rarement objective ou désintéressée. Ils sont parfois si puissants que l'on peut s'interroger sur les risques qu'ils représentent pour les marges des producteurs et des distributeurs dits « traditionnels ».

Au début du développement de l'Internet, de nombreux observateurs prévoyaient un large phénomène de désintermédiation : les producteurs allaient pouvoir vendre leurs produits directement aux clients finals, court-circuitant ainsi leurs distributeurs traditionnels. Ce nouveau canal de vente directe laissait présager une augmentation des marges des producteurs, et une diminution des prix au bénéfice des clients finals.

Vingt années plus tard, la vente directe, en ligne, par les producteurs n'est devenue le canal de distribution dominant que dans un nombre limité de secteurs. Les clients finals quant à eux semblent bien avoir bénéficié d'une baisse des prix.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Exemple

- Dans le voyage, qui est le secteur où le poids du e-commerce est le plus important (47 % en 2016 en Europe[1]), la part des ventes en ligne en direct des acteurs du marché (compagnies aériennes, hôteliers, loueurs de voiture, compagnies ferroviaires et tour-opérateurs) est de 28 %, le reste du marché étant capté par les canaux traditionnels à 53 %, et par les nouveaux intermédiaires du Net (les agences de voyage en ligne ou *online travel agencies*) à 19 %. Cette moyenne masque toutefois de fortes disparités selon les segments de marché : la part de ventes réalisées en ligne par les hôteliers est estimée à 11 % en 2016, alors qu'elle serait de 26 % pour les compagnies aériennes traditionnelles, et de 82 % pour les compagnies aériennes *low cost* !

Les distributeurs traditionnels, eux aussi, se sont montrés plutôt timides sur la Toile, ne prenant généralement pas les devants pour investir l'espace de marché digital. Avant de se lancer dans la course pour rattraper leur retard, ils ont laissé naître de nouveaux intermédiaires du Net, qui sont devenus dominants dans les secteurs d'activité les plus digitalisés.

Exemple

- Dans le top 10 des sites e-commerce en France en termes de visiteurs uniques sur ordinateur au quatrième trimestre 2016[2], on comptait 3 distributeurs traditionnels (*brick & mortar*)– Fnac, Leroy Merlin et Carrefour (exclusion faite de Cdiscount, acquis par le groupe Casino, et de Voyages-sncf.com, appartenant au groupe SNCF, qui peuvent être considérés comme des *pure players*) – et un acteur historique de la vente par correspondance (La Redoute). Les nouveaux intermédiaires du Net occupent le reste du classement (Amazon en 1re position, eBay en 4e, Booking en 7e, Vente-privée en 8e). Sur smartphone, aucun distributeur traditionnel n'apparaît (encore) dans le top 10, ce qui illustre la tendance de ces acteurs à ne pas anticiper suffisamment les nouveaux usages.

Le développement des nouveaux intermédiaires du Net, généralement des « *pure players* », a provoqué une modification profonde de la structure concurrentielle de nombreux secteurs d'activité. Ils s'appellent Amazon, Booking.com, TripAdvisor, Vente-privée ou Google, et leur puissance n'a cessé de croître avec les usages du Web. La rentabilité de ces entreprisesest généralement beaucoup plus élevée que celle des acteurs traditionnels : par exemple, la marge d'EBITDA[3] – un des indicateurs de rentabilité souvent utilisé dans les milieux financiers – du groupe Accor est légèrement inférieure à 18 % alors que celle de *The Priceline Group Inc.*

1. Part des ventes « brutes » du marché européen (loisirs et voyages d'affaires non managés). Source : Phocuswright, *European Online TravelOverview*, 2016.
2. Source : Fevad, selon une étude réalisée par Médiamétrie/NetRatings.
3. EBITDA : *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*. Il s'agit de la version anglo-saxonne de l'excédent brut d'exploitation. Le *Vernimmen* en donne la définition suivante : « L'excédent brut d'exploitation est le solde entre les produits d'exploitation et les charges d'exploitation qui ont été consommées pour obtenir ces produits. Il correspond donc au résultat du processus d'exploitation, et diffère du résultat d'exploitation dans la mesure où il ne prend pas en compte les dotations aux amortissements et provisions pour dépréciation d'actifs immobilisés. ». Lorsque cet indicateur est rapporté au chiffre d'affaires d'une entreprise, on parle de « marge d'EBITDA ».

(auquel appartient notamment Booking.com) est d'environ 38 %[1], sans posséder le moindre hôtel !

On parle de ces acteurs comme des « nouveaux intermédiaires » car ils s'intercalent entre les producteurs ou les distributeurs historiques et leurs clients, et cherchent à agréger et présenter toute l'offre disponible pour une ou plusieurs catégories de produits (ou de services). Ceci peut leur permettre, comme on le verra, de devenir un maillon incontournable sur la chaîne de distribution et, dans certains cas, de prélever une part significative de la valeur.

Parfois, les nouveaux acteurs du numérique remettent en cause l'existence même de certaines entreprises traditionnelles d'un secteur d'activité : on ne parle plus alors d'intermédiation mais de *substitution*.

Notons que les médias utilisent beaucoup le terme d'« ubérisation » pour désigner ce phénomène. C'est cependant un mot « valise » dont la signification est à la fois floue et trop vaste : elle recouvre le sujet de l'intermédiation, les problématiques liées à la réorganisation du travail, dont la remise en cause du salariat, le contournement des réglementations sectorielles…

Les principales catégories d'intermédiaires sont décrites dans la première partie de cette section. La seconde partie traite de la place des intermédiaires dans la chaîne de distribution, de l'effet de leur essor sur les marges des acteurs traditionnels, et des stratégies de riposte adoptées par ces derniers.

1 Les catégories de nouveaux intermédiaires sur la chaîne de distribution et leurs principales fonctions

La classification que l'on propose ici n'a pas vocation à être exhaustive, mais permet de présenter les principaux types d'intermédiaires qui s'insèrent dans la chaîne de distribution traditionnelle en bénéficiant du développement d'Internet et des technologies numériques.

On recense cinq grandes familles d'intermédiaires selon la fonction principale et le modèle de revenu dominant adopté :

- Les e-commerçants (par exemple sarenza.com).
- Les places de marché (comme ebay.com).
- Les plateformes de publication d'annonces et les annuaires (par exemple seloger.com).
- Les guides d'achats et les comparateurs (comme tripadvisor.com).
- Les moteurs de recherche (par exemple Google ou Baidu).

Il convient toutefois de préciser qu'un acteur peut être classé dans différentes familles lorsque son activité est multiple et qu'il combine plusieurs modèles économiques. Amazon par exemple est un e-commerçant, mais c'est aussi une place de marché… et un moteur de recherche comme on le verra plus loin.

Chaque catégorie est décrite dans la suite, ainsi que les principales fonctions assurées par ces nouveaux intermédiaires. Les modèles économiques de ces acteurs

1. Sur le dernier exercice selon Google Finance, consulté le 24 janvier 2017.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

(modèles « marchand » et « média ») ont quant à eux été abordés au chapitre 7, section 4, point 2, auquel nous renvoyons le lecteur.

Il existe évidemment bien d'autres catégories d'acteurs spécifiques aux différents secteurs dans lesquels ils évoluent.

Exemple

- Dans le secteur des services financiers, on désigne les nouveaux intermédiaires par le terme de « fintech » (contraction de « finance » et « technologie »). Ils sont généralement classés selon la nature du service fourni : financement participatif, prêt, paiement, transfert d'argent, agrégation de compte/gestion des finances personnelles, banque en ligne, monnaies virtuelles…

a. Les 5 grands types de nouveaux intermédiaires sur la chaîne de distribution

1° Les e-commerçants

Les e-commerçants proposent un catalogue de produits physiques, de produits digitaux ou de services. Ils adoptent le modèle marchand qui consiste à facturer le client final, et prélèvent une marge sur chaque vente. La transaction se déroule sur leur site Internet ou leur application mobile.

On trouvera plus de détails sur ces acteurs en consultant la section 4 du chapitre 7, qui est consacrée au commerce électronique.

Exemple

- Amazon est l'exemple désormais classique du e-commerçant, même si le géant américain s'est considérablement diversifié (place de marché, vidéo à la demande, liseuse électronique, *cloud computing*…). Pour apprécier la puissance de cet acteur, on peut mentionner trois indicateurs : sa capitalisation boursière atteignait 390 milliards de dollars début 2017 (soit plus de trois fois celle du groupe pétrolier Total par exemple, leader du CAC 40), le trafic sur Amazon.com dépassait les 2,6 milliards de visites mensuelles en novembre 2016[1] et, fin 2015, Amazon comptait plus de 80 millions d'adhérents Premium dans le monde[2], son offre d'abonnement qui permet notamment d'être livré en 24h ouvrés.

2° Les places de marché

Les places de marché (ou « *marketplaces* ») permettent, comme leur nom l'indique, aux vendeurs de proposer leur offre sur des carrefours d'audience où déambulent de nombreux acheteurs. Les places de marché ne prennent en charge ni la sélection des produits, ni la politique de prix, ni la livraison des produits : ces fonctions sont assurées par les vendeurs eux-mêmes qui sont facturés à l'annonce ou à la transaction. Celle-ci s'effectue sur le site, sous forme d'achat immédiat ou d'enchères.

Les places de marchés peuvent être B to B, B to C, ou C to C. Certaines plateformes sont réservées exclusivement à des vendeurs professionnels (c'est le cas par exemple de la *marketplace* de Cdiscount), alors que d'autres peuvent être exclusivement réservées aux particuliers (comme sur BlaBlaCar), ou accepter à la fois les vendeurs particuliers et professionnels (comme le fait eBay).

1. Source du nombre de visites : SimilarWeb.com.
2. Selon les estimations de RBC Capital Markets.

Exemple

Les plateformes eBay et PriceMinister sont des exemples de places de marché déjà citées dans cet ouvrage. La capitalisation boursière de eBay atteignait 35 milliards de dollars début 2017, et celle de Rakuten (groupe japonais auquel appartient PriceMinister) 15 milliards de dollars. eBay.com recevait près de 1,2 milliard de visites mensuelles en novembre 2016, et les places de marché de Rakuten 350 millions[1].

3° Les plateformes de publication d'annonces et les annuaires

Les plateformes de publication d'annonces et les annuaires sont comparables aux places de marché, mais s'en différencient par un point essentiel : la transaction n'a pas lieu sur le site. Ces plateformes adoptent le modèle média, et facturent à l'annonce et/ou au *lead*.

Exemple

Seloger.com est un exemple de plateforme de publication d'annonces immobilières. SeLoger facture un abonnement aux agences immobilières qui souhaitent publier des annonces sur le site et l'application, ainsi que des services complémentaires permettant d'accroître la visibilité des annonces (par exemple, en souscrivant au service « annonce or », une agence immobilière peut voir son annonce systématiquement affichée en tête de la liste de résultat des recherches effectuées sur le site dans une zone géographique déterminée). L'importance prise par cet acteur dans le secteur immobilier peut être illustrée par le volume d'annonces diffusées et le nombre d'agences immobilières qui ont recours à ses services : selon les informations communiquées par le groupe SeLoger fin 2016, 1,3 million d'annonces tous secteurs confondus sont agrégées par les sites du groupe, et 80 % des professionnels de l'immobilier seraient clients de l'entreprise. Ceci explique l'audience considérable du site Internet Seloger.com, qui atteignait 14,4 millions de visites en septembre 2016. La société a été rachetée par le groupe allemand Axel Springer en 2011 suite à une OPA lancée par ce dernier, valorisant SeLoger à plus de 633 millions d'euros.

4° Les guides d'achats et les comparateurs

Les guides d'achats et comparateurs agrègent l'offre disponible de la manière la plus exhaustive possible : plus l'offre tend vers l'exhaustivité, plus le comparateur ou le guide d'achat est attractif pour les utilisateurs.

Les comparateurs se distinguent des guides par des fonctionnalités qui permettent aux internautes de comparer les offres selon plusieurs critères (prix, notes et avis d'utilisateurs, etc.). Ils remplissent ainsi les fonctions d'aide au choix et d'intermédiaire de confiance, et adoptent le modèle média en facturant les distributeurs au clic ou au *lead*. La transaction s'effectue en dehors de leur site, le plus souvent sur le site Internet du distributeur.

On distingue les comparateurs qui ne référencent que les distributeurs qui paient pour figurer sur leur site (comme Assurland par exemple), de ceux dont l'objectif est de référencer tous les distributeurs, y compris ceux avec lesquels ils n'ont signé aucun contrat (comme Leguide.com).

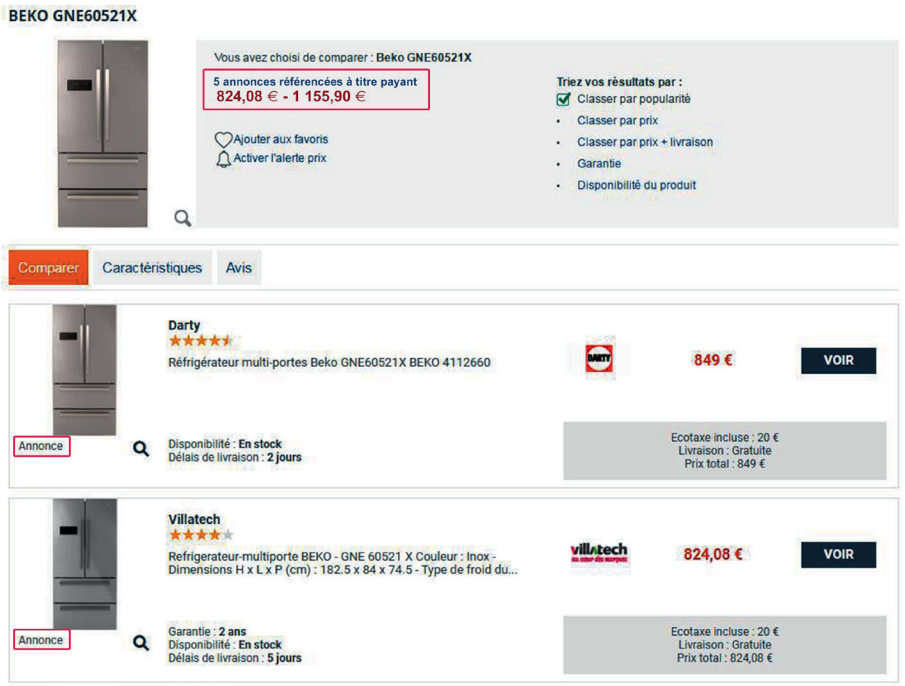
1. Source du nombre de visites : SimilarWeb.com.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Le modèle de ces comparateurs repose alors sur la structuration des listes de résultats, c'est-à-dire l'ordre d'apparition des distributeurs dans une catégorie donnée : les distributeurs qui veulent être bien positionnés doivent payer. On rappelle qu'afin d'éviter d'être condamnés pour pratiques commerciales déloyales et trompeuses[1], les comparateurs doivent permettre à l'internaute d'identifier facilement les espaces publicitaires présents sur ses sites, la législation imposant que toute publicité soit identifiée clairement comme telle[2]. Par ailleurs, en leur envoyant des prospects sans pouvoir les facturer, ces plateformes espèrent convaincre de nouveaux distributeurs de souscrire à leurs services payants.

Exemples

- Dans la page de résultats du comparateur de prix LeGuide.com, sont présentées par défaut les offres des distributeurs référencés à titre payant (voir l'étiquette « annonce » adossée sur les produits correspondant) par ordre de popularité (correspondant aux produits les plus cliqués par les internautes). Sont ensuite affichées les offres des distributeurs partenaires (ceux qui ne paient pas pour afficher le produit recherché par l'internaute), également par ordre de popularité. On remarque ainsi que le distributeur le moins cher (réfrigérateur vendu à 824 €, voir la fourchette tarifaire encadrée en rouge) n'est pas nécessairement affiché en première position.



Site Internet LeGuide.com, résultats obtenus le 1er février 2017

1. Voir par exemple les deux affaires relatives au site Kelkoo (Cass. com. 29 novembre 2011 n° 09-13223 et n° 10-27402) et aux sites édités par la société LeGuide.com (Cour d'Appel de Paris 28 septembre 2011, n° RG 10/08374).
2. Article 20 de la loi n°2004-575 du 21 juin 2004 dite LCEN.

- Sur la page de résultats du comparateur de prix Assurland, seuls les assureurs qui se sont engagés à payer les *leads* figurent dans la liste, classée par prix.



Site Internet Assurland.com, résultats obtenus le 1er février 2017

FOCUS

Quand Google se lance dans l'activité de comparateur

Le lancement de Google Shopping en 2012 (anciennement dénommé Google Product Search) a bouleversé le marché des comparateurs en ligne. Ce service de vente de produits permet aux internautes de comparer les prix de différents vendeurs. Ces derniers payent Google pour chaque clic réalisé sur leurs fiches produit constituées d'une photo, du prix, du nom du revendeur et d'une brève description. Les e-commerçants ont vite adopté ce nouveau comparateur, et ce pour deux raisons principales :

- La part de marché de Google, qui détient 93 % de la recherche sur Internet en Europe, leur garantit une très bonne visibilité auprès des internautes.
- La complémentarité de Google Shopping avec le service d'achat de mots clés Google Adwords (également dominant sur le marché de la publicité en ligne de type *search*) permet aux e-commerçants de simplifier leur gestion d'achat de trafic des rubriques *Search* et *Shopping* de Google.

Face à Google Shopping, les comparateurs « historiques » ont très vite été défavorisés en termes de référencement, ce qui a eu un impact direct sur leur audience et donc leurs résultats financiers. Le Guide.com a par exemple vu ses ventes divisées par deux. Arnaud Lagardère, dont le groupe éponyme avait acquis le comparateur LeGuide.com en 2012 pour 98 millions d'euros, a ainsi concédé « J'avais pensé que nos amis de Google nous auraient laissé vivre. C'était un investissement risqué, nous nous sommes trompés ! ». LeGuide.com a par la suite été revendu à son concurrent Kelkoo pour un montant non dévoilé mais sans doute très inférieur au prix d'acquisition (le groupe Lagardère avait déprécié sa valeur à seulement 35 millions d'euros en 2015).

Google a également appliqué cette stratégie d'agrégation aux secteurs de l'aérien avec Google Flights (lancé en 2011), qui permet de trouver et de comparer les prix de vols des compagnies aériennes du monde entier, et de l'hôtellerie avec Google Hotel

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Finder (lancé également en 2011), qui permet à l'internaute de comparer les prix proposés par les hôtels référencés.

Toutefois, ces différentes stratégies d'agrégation font naître un potentiel conflit d'intérêts entre l'activité originelle de Google, qui fonctionne déjà sur une rémunération au référencement, et ces services additionnels. En effet, Google est accusée de favoriser ses propres sites de comparaison (Google Shopping, Google Flights…) par rapport à ceux des concurrents dans les résultats de recherche de son moteur. Et c'est bien là la question centrale : un acteur en situation de quasi-monopole sur la recherche sur Internet peut-il imposer ses propres produits commerciaux ? Ce conflit d'intérêt est au cœur de nombreuses affaires lancées par l'autorité de la concurrence européenne qui tente de clarifier un écosystème devenu de plus en plus complexe, et d'éviter que Google y joue un rôle anti-concurrentiel.

5° Les moteurs de recherche

Les moteurs de recherche fonctionnent grâce à des robots qui parcourent Internet. Tous les sites web sont ainsi recensés puis indexés, c'est-à-dire classés par mots-clés dans des bases de données, afin d'être ensuite facilement retrouvés lors d'une requête effectuée par l'internaute.

Portes d'entrées sur Internet, les moteurs de recherche organisent l'information du Web et remplissent donc les fonctions d'aide à la recherche et d'intermédiaire de confiance. Ils se rémunèrent essentiellement selon le modèle média : ils facturent des liens sponsorisés, qui consistent à mettre en valeur les sites qui payent pour apparaître dans la liste de résultats correspondant à une requête donnée.

Exemple

Quand on parle de moteur de recherche, on pense à Google, qui domine de façon écrasante ce secteur d'activité en Europe. Pourtant, une étude récente a montré que 55 % des consommateurs américains commençaient leur recherche sur un produit par…Amazon, suivi de très loin (28 %) par les moteurs de recherche[1]. C'est une des raisons pour laquelle Eric Schmidt, président de Google, a défini Amazon comme étant un de ses principaux concurrents.

b. Principales fonctions assurées par les nouveaux intermédiaires

On distingue dans la suite les fonctions assurées par les intermédiaires du numérique auprès des consommateurs (internautes), des services que ces intermédiaires rendent à leurs fournisseurs (modèle marchand) ou aux annonceurs (modèle média).

1° Fonctions assurées auprès des consommateurs

Les nouveaux intermédiaires du numérique remplissent généralement trois principales fonctions :

- Une fonction d'*agrégation* et de mise en relation de l'offre et de la demande.
- Une fonction d'*aide au choix* des internautes.
- Une fonction d'*intermédiaire de confiance*.

1. « State of Amazon 2016, » Bloomreach, septembre 2016.

Tableau 12. 2 Catégories d'intermédiaires classées selon leurs principales fonctions et leur modèle économique dominant

	Principales fonctions de l'intermédiaire			Modèle économique principale	
	Agrégation et mise en relation de l'offre et de la demande	Aide aux choix des internautes	Intermédiaire de confiance	Modèle marchand	Modèle média
E-commerçants (ex : Amazon.com)	◑	◔	◔	✓	
Places de marché (ex : eBay.com)	◕	◔	◑		✓
Plateformes de publication d'annonces & annuaires (ex : Seloger)	◕	◑	◔		✓
Guides d'achat et comparateurs (ex : Tripadvisor.com)	●	●	●		✓
Moteurs de recherche (ex : Google.com)	●	◕	●		✓

◔ Fonction marginale ◑ Fonction moyennement importante ◕ Fonction importante ● Fonction essentielle

Source : Digital Value

Certes, les distributeurs traditionnels remplissaient déjà en partie ces fonctions pour leurs clients. On se souvient des Guides Techniques de la FNAC, qui étaient la référence absolue pour tout acheteur éclairé de chaîne haute-fidélité, d'appareil photo, ou de magnétoscope. C'était il y a vingt ans, une éternité à l'échelle du e-commerce. À cette époque la FNAC réalisait quelques centaines de millions d'euros de chiffre d'affaires sur les produits bruns. Les temps ont bien changé. En 2015, Cdiscount a réalisé 1,8 milliard d'euros de chiffre d'affaires, et un volume d'affaires incluant la marketplace de 2,7 milliards d'euros. Le nombre de visites mensuelles sur Cdisount.com atteignait 72 millions en novembre 2016, soit 1,7 fois le trafic de Fnac.com sur la même période (42 millions de visites).

Si leur développement a été spectaculaire, c'est que, pour chacune de ces fonctions, les nouveaux intermédiaires du Net ont apporté aux clients une valeur ajoutée considérable.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

• Une fonction d'agrégation et de mise en relation de l'offre et de la demande

Les nouveaux intermédiaires ont pour raison d'être de rassembler l'offre de très nombreux vendeurs et la demande de très nombreux acheteurs. Ils agrègent une offre plus exhaustive que les distributeurs traditionnels, en référençant davantage de produits, puisqu'ils peuvent, la plupart du temps, s'affranchir de la gestion des stocks. Ils agrègent aussi une demande plus importante, puisque celle-ci n'est plus seulement locale mais nationale, voire, dans certains cas, mondiale.

Exemples

- « Notre objectif est de référencer tous les restaurants sur notre site, même si la fonctionnalité de réservation en ligne n'est pas disponible… un internaute qui vient sur le site pour la première fois doit y retrouver les établissements qu'il apprécie. Sinon, il n'aura pas confiance dans la qualité de l'offre présentée. », précise Bertrand Jelensperger, fondateur et président de LaFourchette, leader européen de la réservation de restaurants en ligne (racheté par le géant américain TripAdvisor en 2014).
- Lorsque l'on cherche un hôtel à Paris, on a le choix entre « 5 236 établissements » sur Booking.com alors qu'Accorhotels.com affiche « 405 résultats » !
- En France, le site de e-commerce Amazon.fr annonçait fin 2015 avoir dépassé les 200 millions de références de produits vendus, soit l'équivalent de 1000 hypermarchés géants (un hypermarché en France compte au maximum 200 000 références). On notera que contrairement à Booking.com… Amazon gère des stocks !

• Une fonction d'aide au choix

Les nouveaux acteurs du numérique proposent des fonctionnalités à forte valeur perçue, permettant d'accompagner et d'orienter les clients dans leur acte d'achat : comparaison instantanée de tous les produits disponibles selon de multiples critères : géolocalisation des offres, outils « intelligents » de recommandation de produits, simulation tarifaire évoluée… Ces fonctionnalités deviennent très rapidement la « norme » en termes d'usage sur Internet, ce qui oblige les distributeurs traditionnels à les copier.

Exemple

- Les systèmes « intelligents » de recommandation de produits (on parle aussi de « moteur de recommandation », traduction littérale du terme anglais « *recommendation engine* ») sont aujourd'hui présents sur la plupart des sites marchands. Ils permettent de personnaliser l'expérience d'achat en proposant à l'internaute des informations ou des produits susceptibles de l'intéresser, selon son historique de navigation, ses achats précédents, ceux de personnes ayant un profil comparable ou appartenant à ses réseaux sociaux… Amazon, qui a popularisé cette pratique, propose par exemple des « Produits fréquemment achetés ensemble » aux visiteurs de son site marchand. On peut citer également le cas d'Apple, qui a créé une rubrique intitulée « Pour vous » sur iTunes, avec la promesse suivante : « Laisser nous trouver votre prochain coup de cœur ! »

• Une fonction d'intermédiaire de confiance

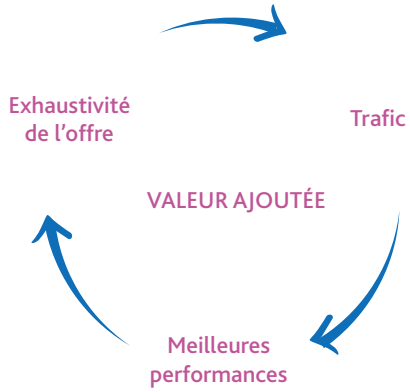
Les nouveaux acteurs du numérique se targuent de garantir aux internautes une objectivité dans l'évaluation des produits ou services mis en avant, en affichant par exemple des commentaires et des notations d'utilisateurs. Ces contenus peuvent être très riches, et sont parfois produits à coûts nuls ou très faibles, lorsque ce sont les utilisateurs qui s'en chargent ! C'est ce que l'on appelle le « *crowdsourcing* ».

Exemple

Booking.com vous permet de profiter des 110,4 millions d'avis d'utilisateurs (les Anglais disent « *reviews* ») sur la plupart des établissements qu'il commercialise (hôtels, appartements, villas, chalets, auberges, maisons & chambres d'hôtes, campings…). Et si vous voyagez en couple et que vous êtes allemands, vous pouvez trier les avis des profils qui vous ressemblent. Il faudrait à Booking des centaines de rédacteurs employés à temps plein pour être capable de présenter une information aussi riche. Les clients, eux, effectuent cette tâche gratuitement et plusieurs études ont prouvé que plus ils contribuent aux « *reviews* » (évaluations), plus ils sont fidèles et contribuent au revenu du site !

• En synthèse, le cercle vertueux des intermédiaires du numérique dominants

Les intermédiaires du numérique dominants bénéficient d'un cercle vertueux : plus leur offre est exhaustive, plus ils sont importants, plus ils investissent (dans les technologies, l'expérience client) pour accroître la valeur qu'ils apportent aux utilisateurs… et plus ils sont rentables !



Source : Digital Value

2° Fonctions assurées auprès des fournisseurs ou des annonceurs

Si de nombreuses entreprises acceptent de travailler avec les nouveaux intermédiaires du numérique, c'est que l'apport de ces derniers est généralement très attrayant :

– D'une part, ils contribuent au développement commercial des acteurs traditionnels : visibilité de l'offre, acquisition de clients, fidélisation, écoulement des stocks… Les nouveaux intermédiaires font valoir leur capacité à capter la demande, leur base d'utilisateurs qualifiés, et la qualité de l'expérience client proposée qui permet de maximiser le taux de conversion.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

– D'autre part, ils apportent des services à valeur ajoutée grâce à leur savoir-faire technologique, en s'introduisant de plus en plus loin dans le cœur de métier des entreprises traditionnelles : services de paiement/de caisse, de gestion de la relation client, outils de prévisions, de gestion de planning, de gestion des réservations, des stocks, des prix, *yield management*, outils de comparaison avec la concurrence Ces services se présentent souvent sous la forme de logiciels mis à disposition des entreprises collaborant avec le nouvel intermédiaire, permettant à ce dernier de diversifier et consolider ses revenus.

Exemple

L'analyse des sociétés acquises par le groupe américain Priceline (qui détient Booking.com) permet de comprendre que sa stratégie consiste à renforcer sa position de canal de distribution dominant auprès des hôteliers et des restaurateurs, tout en diversifiant et consolidant ses revenus par le développement d'une suite logicielle dédiée à la gestion des hôtels et des restaurants :

– Acquisition de Opentable en 2014 (Opentable est à la fois la plateforme de réservation de restaurant la plus puissante des Etats-Unis, et l'éditeur de logiciels de gestion de référence pour la restauration).
– Prise de contrôle de Buuteeq et Hotelninjas en 2014 (éditeurs de solutions logicielles spécialisés dans l'hôtellerie : *property management system, channel manager, booking engine*…).
– Achat de PriceMatch en 2015 (éditeur d'un outil de *yield management*).

La suite logicielle lancée en 2015 par Priceline a été appelée « BookingSuite ».

2 La reconfiguration de la structure concurrentielle des marchés à l'ère digitale et l'impact sur la marge des acteurs traditionnels

a. La reconfiguration de la structure concurrentielle des marchés digitalisés

Le cabinet Digital Value, qui a analysé l'impact de la digitalisation dans de nombreux secteurs d'activité, estime que la structure concurrentielle d'un marché peut être reconfigurée par cinq principaux phénomènes :

– la substitution ;
– l'intermédiation en aval ;
– l'intermédiation en amont ;
– le C to C (*consumers to consumers*) et l'économie du partage ;
– la désintermédiation.

Les quatre premiers phénomènes sont induits par le développement de nouveaux intermédiaires du numérique, qui remettent en cause la position des acteurs traditionnels de la chaîne de distribution représentés dans la figure suivante[1].

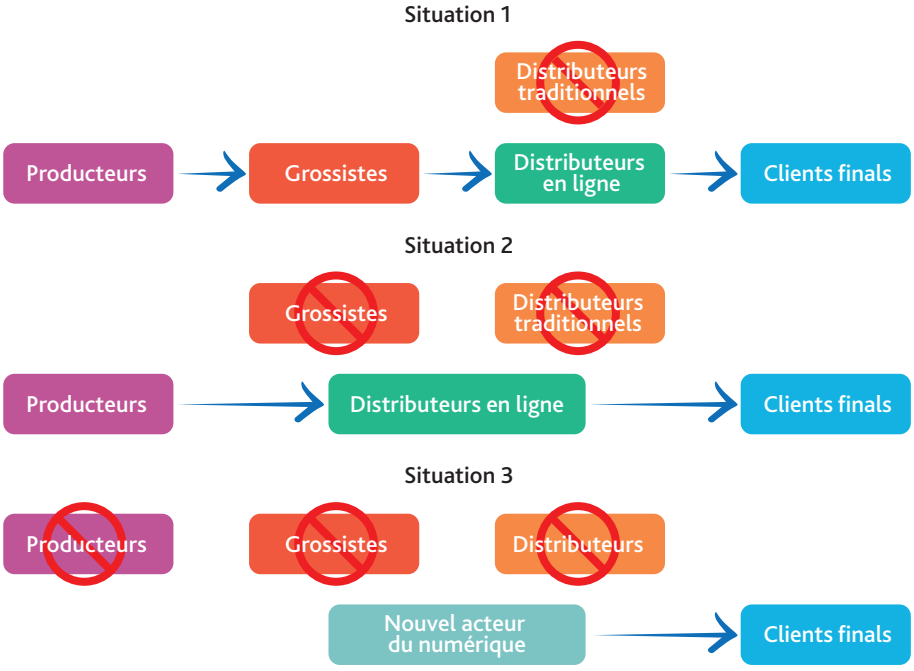
Figure 12.6 Représentation simplifiée d'un circuit de distribution classique



Le cinquième phénomène concerne les producteurs qui vendent directement en ligne, sans intermédiaire.

1° La substitution

Figure 12.7 Représentation simplifiée de la situation de substitution



Source : Digital Value

Il y a « substitution » du distributeur traditionnel lorsque ce dernier est remplacé par un *pure player* Internet (situation 1 représentée dans le schéma ci-dessus). Dans certains cas, l'intermédiaire peut aussi remettre en cause la position du grossiste en s'approvisionnant directement auprès du producteur (situation 2 représentée

1. Par souci de simplification, on considérera que la chaîne de distribution classique est constituée de quatre maillons : producteurs, grossistes, distributeurs et clients finals. Une entreprise peut bien entendu être positionnée sur un ou plusieurs maillons (par exemple, AccorHotels peut être à la fois considéré comme un « producteur » et un « distributeur »).

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

ci-dessus). Enfin, le nouvel acteur du numérique peut également se substituer aux producteurs historiques, en développant ses propres produits (situation 3).

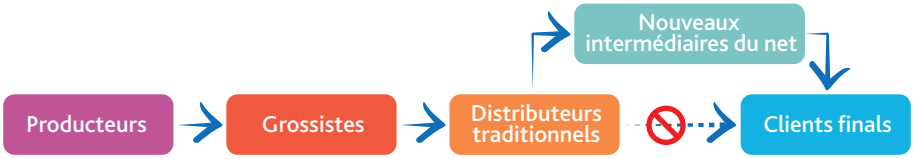
Exemples

- Netflix, le service de vidéos à la demande par abonnement, vient se substituer à la fois aux chaînes de télévision traditionnelles, aux distributeurs de télévision payante par câble et satellite, et aux producteurs de contenus originaux (tels que HBO, la puissante chaîne payante américaine appartenant au groupe Time Warner, et Showtime, appartenant à CBS Corporation). Afin d'y parvenir, Netflix a investi massivement dans la production et l'acquisition de programmes, pour près de 5,9 milliards dedollars en 2015 (soit +52 % par rapport à 2014), dépassant largement les producteurs de contenus originaux ou les diffuseurs exclusifs de programmes que sont les grandes chaînes payantes américaines : par exemple, moins de 2 milliards de dollars ont été investis sur la même période par HBO (*Game of Thrones*), et 800 millions de dollars par Showtime (*Dexter*). Le fondateur et CEO de Netflix, Reed Hastings, déclarait à propos de la stratégie de son entreprise : « Nous essayons d'être excellents dans trois domaines : le marketing, le produit et la technologie, et enfin le contenu. Tant que nous maîtriserons ces compétences, Netflix continuera de croître »[1]. Netflix comptait 75 millions d'abonnés dans le monde au 31 décembre 2015[2], dont 45 millions aux Etats-Unis, rattrapant progressivement HBO, qui comptait 131 millions d'abonnés dans le monde, dont 49 millions aux Etats-Unis. Netflix a réalisé 6,8 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2015, dont 71 % aux Etats-Unis, et affiche une forte rentabilité[3].
- Le service de transport proposé par Uber, par la mise en relation de ses utilisateurs avec des chauffeurs privés, se substitue aux centrales de réservation, qui sont donc ici les « distributeurs » traditionnels, mais remplace aussi les taxis, que l'on peut considérer comme les « producteurs » traditionnel, par des VTC (« véhicule de tourisme avec chauffeur »). Un des premiers slogans d'Uber était d'ailleurs « *Better, faster and cheaper than a taxi* ». À fin 2016, le service d'Uber était disponible dans plus de 540 villes du monde, 80 pays, et disposait de plus d'un million de chauffeurs. Uber a réalisé plus de 5,5 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2016, correspondant principalement aux commissions prélevées par Uber sur les courses effectuées par les chauffeurs[4]. La société est valorisée à 69 milliards de dollars selon les estimations effectuées suite à ses (nombreuses) levées de fonds, soit la valeur la plus élevée jamais atteinte pour une société non cotée en bourse.

1. Source : entretien dans le Journal du Net, publié le 25 janvier 2016.
2. Source : rapport « Netflix : résultats annuels 2015 et perspectives 2016 » publié par le CSA en mars 2016.
3. La marge d'EBITDA de Netflix en 2015 était de 57%, celle de HBO de 39%. Source pour Netflix : rapport « Netflix : résultats annuels 2015 et perspectives 2016 » publié par le CSA en mars 2016. Source pour HBO : Forbes.com.
4. Pour une perte de plus de 3 milliards de dollars. La perte cumulée par Uber depuis sa création en mars 2009 dépasserait les 10 milliards de dollars. Source : Bloomberg, https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-12-20/uber-s-loss-exceeds-800-million-in-third-quarter-on-1-7-billion-in-net-revenue

2° L'intermédiation en aval

Figure 12.8 Représentation simplifiée de la situation d'intermédiation en aval



Source : Digital Value

Dans cette situation, le distributeur traditionnel a recours au nouvel intermédiaire, apparu en aval du circuit de distribution, pour entrer en contact avec le client final. Il en perd donc partiellement le contrôle.

L'intermédiation sur Internet est amplifiée par les phénomènes suivants :

- l'atomicité des distributeurs ;
- la banalisation (*commoditization* en anglais), qui désigne le manque de différenciation entre les produits ou services d'une même catégorie, conduisant le client à être particulièrement sensible au niveau de prix, qu'il place alors souvent en premier critère de choix ;
- les surcapacités, induites par une offre trop importante au regard de la demande sur un marché ;
- la faiblesse des coûts de changement (*switching costs*), qui correspondent à la somme des coûts financiers et des contraintes physiques, psychologiques, ou de temps, à supporter par un client lorsqu'il décide de changer de fournisseur.

Exemple

Le digital est très développé en tant que canal de vente d'énergie au Royaume-Uni. En moyenne[1], les consommateurs britanniques souscrivent davantage sur Internet (39 % des souscriptions en 2015) que par téléphone (environ 30 %), comme le montre la figure 12.9. Les fournisseurs d'énergie font face à une situation d'intermédiation en aval « typique » : les comparateurs[2] représentaient 77 % des ventes en ligne d'offre d'énergie !

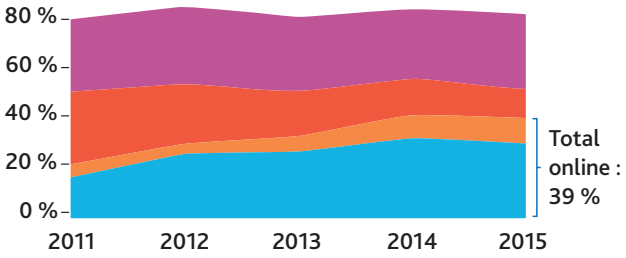
Notons que l'audience cumulée[3] des deux premiers comparateurs anglais, soit 16,2 millions de visites en septembre 2016 (dont 9 millions sur moneysupermekt.co.uk et 7,2 sur uswitch.com), est supérieure au trafic Internet cumulé des « Big 6 »[4], les majors historiques de la fourniture d'énergie au Royaume-Uni, soit 14,1 millions de visites.

1. Source : rapport « *Customer Engagement with Energy Market : Tracking Survey 2015* » réalisé par Ipsos pour le compte de l'OFGEM (régulateur britannique des marchés du gaz et de l'électricité) et publié en septembre 2015.
2. Le régulateur de l'énergie britanique (OFGEM) utilise le terme de « comparateurs » pour désigner ces acteurs, alors qu'ils vont jusqu'à la finalisation de la vente. Il faudrait donc plutôt parler de *marketplaces*.
3. Source : SimilarWeb.com
4. Les « Big 6 » sont EDF Energy, E.ON, Npower, Scottish Power, SSE, et British Gas.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Figure 12.9 Poids des principaux canaux de souscription dans le marché de l'énergie (UK)

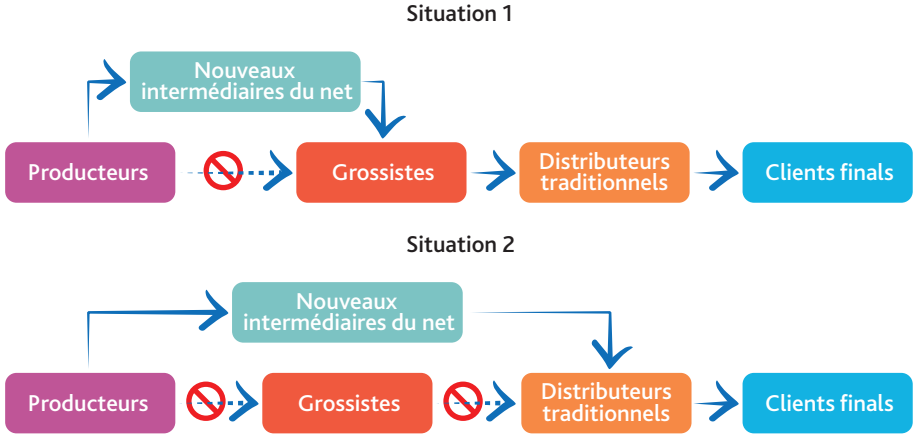
Part de consommateurs ayant déclaré avoir utilisé chaque canal lors de leur dernière souscription



Autres canaux de souscription : vendeurs en magasin (5 %), service de comparaison par téléphone (3 %), courrier (2 %), achat groupé (1 %), autres (8 %)

3° L'intermédiation en amont

Figure 12.10 Représentation simplifiée de la situation d'intermédiation en amont



Source : Digital Value

Dans ce second cas de figure, un nouvel intermédiaire s'intercale entre les producteurs et les grossistes (situation 1), ou entre les producteurs et les distributeurs traditionnels (situation 2). Il peut alors jouer le rôle de place de marché pour le commerce de gros (entre producteurs, importateurs et grossistes).

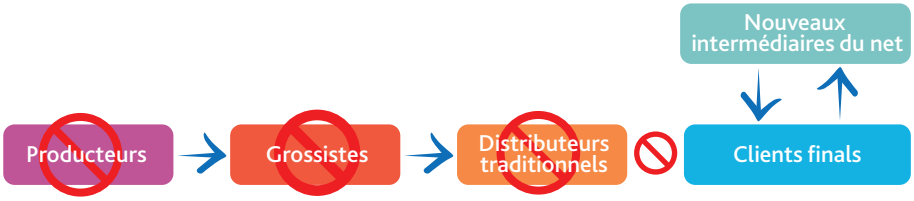
Exemple

- Lancée en 1999 en Chine, Alibaba.com est devenue la plus importante place de marché *online* dans le commerce de gros au niveau mondial, dont la promesse est « *To make it easy to do business anywhere* ». Elle permet aux entreprises chinoises et étrangères de commercialiser leurs produits et services auprès d'acheteurs professionnels provenant de plus de 190 pays et régions du monde : négociants, grossistes, *retailers*, fabricants et PME travaillant dans l'import-export. Les catégories de produits disponibles sont d'une grande diversité (plus d'une quarantaine) : auto-moto, vêtements, produits médicaux et pharmaceutiques, électroniques grand public. Acheteurs et vendeurs du monde entier s'échangent

plus de 100 000 messages chaque jour par l'intermédiaire d'Alibaba.com. Le commerce de gros réalisé en ligne par le groupe Alibaba représentait 1,5 milliard de dollars en 2015, dont 841 millions de dollars à l'international (générés principalement par le site Alibaba.com), et 665 millions de dollars en Chine (générés principalement par le site 1688.com)[1].

4° Le C to C et l'économie collaborative

Figure 12.11 Représentation simplifiée de la situation de C to C



Source : Digital Value

Les clients finals sont mis en relation sur la plateforme mise en place par le nouvel intermédiaire : ils peuvent vendre, louer, partager ou acheter des biens et services à d'autres consommateurs. Les producteurs et les distributeurs traditionnels sont donc tous les deux remplacés dans ce cas de figure.

Les intermédiaires du C to C peuvent être spécialisés (comme Airbnb dans l'hébergement entre particuliers, *cf.* exemple ci-après), ou généralistes (comme leboncoin.fr présenté également parmi les exemples ci-après).

Ces acteurs bénéficient par définition de l'effet de réseau décrit dans la section 2 de ce chapitre, la valeur du service apporté augmentant avec le nombre d'utilisateurs. La confiance entre ces utilisateurs est généralement assurée par un système de notation « communautaire », qui permet aux utilisateurs-offreurs et utilisateurs-demandeurs de s'évaluer mutuellement.

Même si la plupart de ces intermédiaires surfent sur la mode sociétale de l'économie du partage, leur ambition est moins de créer du lien social, que de monétiser la mise en relation entre offreur et demandeur ! Des études ont d'ailleurs démontré qu'il s'agit en fait d'une économie « de l'accès » (un consommateur paye pour avoir accès au bien ou au service de quelqu'un d'autre) plutôt qu'une économie « du partage » (c'est-à-dire des échanges entre individus, sans recherche de profit) : les utilisateurs de ces plateformes sont davantage intéressés par les prix plus bas pratiqués et la praticité du service, que par l'opportunité de nouer des relations avec d'autres utilisateurs ou les animateurs de la plateforme[2] !

1. Alibaba.com appartient au groupe Alibaba, coté à la bourse de Honk-Kong et de New York, qui a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 15,7 milliards de dollars en 2015, avec une marge d'EBITDA (*cf.* définition donnée en introduction de cette section) d'environ 35%. Source : rapport annuel d'*Alibaba Group Holding Limited*.

2. Source : Giana M. Eckhardt et FleuraBardhi, "The Sharing Economy Isn't About Sharing", *Harvard Business Review*, 28 janvier 2015. Les auteurs de l'article citent notamment le cas de Airbnb, la plateforme de location d'hébergement entre particuliers : « (…) La raison pour laquelle la plupart des utilisateurs choisissent Airbnb est l'avantage prix dont ils bénéficient, en particulier dans les villes où l'hébergement est cher. De plus, lors du choix d'un lieu d'hébergement sur Airbnb, la plupart des utilisateurs optent pour un logement entier où ils seront seuls, c'est-à-dire que le logement n'est pas partagé avec le propriétaire. Airbnb offre aux voyageurs et aux propriétaires le moyen de s'engager dans une transaction commerciale offrant un accès à court terme à un service (…) ».

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Exemples

- Airbnb, la célèbre plateforme de location d'hébergements de vacances entre particuliers, a réalisé 900 millions de dollars de chiffre d'affaires en 2015. Les hôteliers traditionnels ne voient pas ce succès d'un bon œil, et considèrent Airbnb comme responsable principal de la baisse de la fréquentation de leurs établissements.
- eBay a connu le succès grâce à son site Internet de ventes aux enchères, où les internautes peuvent acheter et vendre leurs produits. Même si son chiffre d'affaires a fortement baissé ces dernières années (-39 % entre 2012 et 2015), eBay reste un géant du numérique. Le groupe était par exemple classé 4e en termes d'audience en France[1] parmi les sites de e-commerce au quatrième trimestre 2016.
- Le succès du site de petites annonces Leboncoin.fr[2] (4e site Internet en terme d'audience en France tous secteurs confondus[3], 28 millions d'annonces en ligne à fin 2016[4]), a dépassé le seul cadre de l'économie numérique, et est devenu un phénomène de société : chaque mois, un Français sur trois s'y connecte. En plus d'avoir détrôné eBay, leboncoin.fr a bouleversé tous les secteurs dans lesquels il s'est lancé : l'immobilier (le site a dépassé Seloger.com en nombre d'annonces par exemple), l'automobile (leboncoin.fr arrive devant les spécialistes comme lacentrale.fr), l'emploi (le site devance des acteurs leaders du secteur comme Monster, ou même Pôle emploi), les produits de la maison…

FOCUS

Comment les nouveaux intermédiaires du numérique bouleversent l'équilibre de marché en diminuant les coûts de transactions

1. Marché et grandes entreprises : une histoire de coûts

Dans la théorie économique classique, le marché, où se rencontrent l'offre et la demande, est le mode d'échange optimal. Pourtant, la réalité de l'économie permet de constater l'existence de très grandes entreprises : ces entreprises intègrent de nombreux échanges économiques entre filiales, départements, services qui échappent aux règles du marché puisqu'ils sont coordonnés par l'autorité hiérarchique, la structure administrative, les procédures, etc. et non par la rencontre de l'offre et de la demande.

Deux Prix Nobel américains Ronald Coase (1910-2013) et Oliver Williamson (1932) ont expliqué ce paradoxe en opposant deux types de coût : les coûts de transaction et les coûts d'organisation.

Les coûts de transaction sont ainsi constitués :

– des coûts de recherche et d'information (prospection, comparaison du rapport qualité/prix des différentes prestations proposées, étude de marché, etc.) ;
– des coûts de négociation et de décision (rédaction et conclusion d'un contrat, etc.) ;

●●●

1. Source : Fevad selon une étude réalisée par Médiamétrie/NetRatings.
2. Leboncoin a réalisé 179,7 millions de chiffre d'affaires en 2015, pour une marge d'EBITDA (*cf.* définition donnée dans l'introduction de cette section) de 62%. Source : rapport trimestriel de Schibsted Media Group (groupe norvégien auquel appartient Leboncoin), « Q4 Interim report, October-december 2015 ».
3. Source : ~25,4 millions de visiteurs uniques par mois selon Médiamétrie / NetRatings (août 2016).
4. Source : corporate.leboncoin.fr, consulté fin décembre 2016.

– des coûts de surveillance et d'exécution (contrôle de la qualité de la prestation, vérification de la livraison, gestion du risque, etc.).

L'importance des coûts de transaction justifie qu'il est souvent plus efficace d'internaliser les activités (d'où les grandes entreprises) plutôt que de faire appel au marché.

Mais il faut tenir compte des coûts d'organisation qui sont les coûts de coordination d'une grande entreprise : strates hiérarchiques, poids des départements fonctionnels, coûts de personnel, manque d'agilité, etc.

2. L'arbitrage internalisation/externalisation s'effectue en comparant les coûts de transaction aux coûts d'organisation

En comparant les coûts de transaction et les coûts d'organisation, on évalue s'il vaut mieux internaliser les échanges au sein de l'entreprise ou faire appel au marché (internalisation lorsque l'entreprise est plus efficace que le marché c'est-à-dire lorsque les coûts d'organisation sont inférieurs aux coûts de transaction, externalisation, c'est-à-dire faire appel à des prestataires, dans le cas contraire).

3. En diminuant les coûts de transaction, les nouveaux intermédiaires du numérique remettent en cause l'existence même des grandes entreprises

Les nouveaux acteurs de l'économie numérique tendent à bouleverser cet équilibre, en diminuant considérablement les coûts de transaction. Ainsi, Uber localise l'utilisateur, lui trouve un chauffeur à proximité et lui indique le temps d'attente, annonce à l'avance un prix de la course, déterminé par le jeu de l'offre et de la demande, garantit la qualité du service par une évaluation fondée sur l'expérience, gère les paiements à la place de l'utilisateur, suit son parcours (smartphone géolocalisé) pour s'assurer que la prestation est délivrée et débite automatiquement le compte sans que l'utilisateur ait besoin d'agir pour procéder au paiement. Autant de coûts (argent, temps, effort, risque…) en moins pour l'utilisateur et le conducteur.

En faisant chuter les coûts de transaction, l'économie numérique remet en question l'arbitrage internalisation/externalisation. Des alternatives crédibles aux grandes entreprises s'affirment.

La multiplication des travailleurs indépendants déclenchée par l'augmentation des prestations externalisées, ainsi que l'émergence des logiciels libres s'inscrivent dans cette tendance.

5° La désintermédiation

Figure 12.12 Représentation simplifiée de la situation de désintermédiation



Source : Digital Value

Le producteur distribue en ligne directement ses produits et services aux clients finaux, sans intermédiaire. Il développe pour cela son (ou ses) propre(s) site(s) Internet marchand(s), et/ou son (ou ses) application(s) mobile, sur lesquels il commercialise ses produits et services. Il devient par conséquent à la fois producteur et

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

distributeur. On parle de distribution « directe », par opposition à la distribution « indirecte », qui consiste à recourir à des distributeurs tiers, traditionnels ou en ligne.

En commercialisant ses produits directement, le producteur n'a plus à rémunérer des intermédiaires, mais doit opérer et financer tout le processus de distribution nécessaire (développement, exploitation et maintenance du site Internet et/ou de l'application, logistique, paiement, SAV…).

Exemples

- Ryanair est une compagnie aérienne *low cost* qui commercialise ses vols principalement sur son site Internet, sans faire appel aux agences de voyage. Son chiffre d'affaires 2015 s'élevait à 6,5 milliards de dollars.
- Lors de son entrée sur le marché, Free, fournisseur d'accès à Internet et opérateur téléphonique, ne commercialise pas ses abonnements dans un réseau de boutiques en propre ou de distributeurs partenaires comme les grands opérateurs historiques, mais principalement par Internet et téléphone, et par l'intermédiaire, depuis 2014, de bornes de distribution automatiques accessibles dans certains commerces de proximité (plus de 1 700 bornes en mai 2016 disponibles dans les boutiques Maisons de la presse et Mag Presse). L'offre est désormais également accessible dans les « *Free centers* », le réseau de boutiques de Free, dont le nombre est toutefois limité (une cinquantaine de boutiques) par rapport à ses concurrents (Bouygues Telecom a par exemple plus de 550 points de vente physiques).

b. L'impact sur les marges des acteurs traditionnels

Cette question mériterait à elle seule que l'on y consacre des centaines de pages tant elle est complexe à traiter. Il faut en effet distinguer de très nombreux cas de figure, en fonction du type de produits ou services concernés, des contraintes liées à la chaîne logistique, de l'atomisation des marchés, de la puissance des marques, et bien entendu de la nature des intermédiaires du numérique que l'on vise et de leur modèle économique.

Nous nous attachons ici à apporter quelques éléments de réponse en distinguant le cas des e-commerçants (modèle marchand) de celui des catégories d'intermédiaires qui ont adopté un modèle média (guides d'achat et comparateurs, places de marché, plateformes de publication d'annonces et annuaires…).

1° Risques représentés par les e-commerçants pour les acteurs de la chaîne de distribution traditionnelle

D'une manière générale, et bien qu'il existe quelques exceptions, on peut considérer que le développement d'e-commerçants puissants exerce une pression à la baisse sur les marges des distributeurs et des producteurs traditionnels.

• L'effet sur les marges des distributeurs traditionnels

Sur la plupart des marchés, les e-commerçants proposent des prix inférieurs à la distribution traditionnelle[1], du fait de coûts fixes moins élevés et de proces-

1. McKinsey estime à 10% la différence entre les prix d'Internet et ceux de la distribution traditionnelle (source : *Impact d'Internet sur l'économie française, 2010).*

sus optimisés, qui leur permettent de diminuer les coûts variables (moindre coût d'ajustement des prix, moindre coût de transaction, moindre coûts de gestion des stocks). Leur agressivité tarifaire entraîne une érosion des marges des distributeurs qui souhaitent rester compétitifs en termes de prix.

Cette pression sur les marges, faible dans les marchés peu développés sur Internet, devient considérable lorsque la pénétration d'Internet augmente.

Pour échapper à cette dégradation de leurs marges, dans de nombreux secteurs d'activité, les distributeurs traditionnels font pression sur leurs fournisseurs (producteurs ou grossistes importateurs) pour qu'ils imposent aux e-commerçants *pure players* le respect des prix de vente conseillés. Cette démarche ne peut fonctionner qu'avec des fournisseurs assez puissants pour gagner le rapport de force face aux e-commerçants.

Loin de pouvoir freiner durablement le développement des ventes en ligne, les distributeurs traditionnels ont donc tout intérêt à adopter une stratégie offensive de développement de leurs sites marchands et de leur distribution multicanale (*cf.* chapitre 7, section 4, du présent ouvrage), non seulement pour bénéficier du potentiel du marché en ligne, mais aussi pour « occuper l'espace », et protéger ainsi les marges qu'ils réalisent dans les circuits traditionnels. On ne compte plus les marchés dans lesquels, faute d'avoir su occuper le terrain à temps, les acteurs traditionnels ont laissé se développer des e-commerçants *pure players* puissants : Sarenza ou Cdiscount auraient-ils pu exister si les poids lourds de la distribution traditionnelle avaient déployé une stratégie offensive de conquête du marché *online* ?

- **L'effet sur les marges des producteurs**

Quant à la pression exercée par les e-commerçants sur les marges des producteurs, elle augmente, comme dans la distribution traditionnelle, lorsque le rapport de force devient trop déséquilibré.

Les marques qui sont suffisamment fortes pour imposer leur politique de prix parviennent à protéger leur marge, mais se privent d'une partie du potentiel de développement offert par Internet, au bénéfice de leurs concurrents.

Certaines marques vont jusqu'à refuser d'être référencées dans les boutiques en ligne, prenant ainsi un double risque : d'une part, ne pas bénéficier du développement des ventes en ligne et, d'autre part, s'exclure du champ de considération des clients qui s'informent et comparent les produits sur Internet avant d'acheter dans les réseaux de distribution physique. On rappelle que 46 %[1] des achats dans les boutiques physiques sont précédés d'une recherche sur Internet, particulièrement pour les produits relevant de la distribution spécialisée, comme les produits électroniques (65 %) ou les articles de sport (51 %). Autant dire que cette stratégie ne peut se justifier que pour les marques qui bénéficient d'un leadership incontesté !

Exemple

Le cas d'école est celui du tourisme, qui a vu l'essor ces dernières années des agences de voyage en ligne (désignées sous l'acronyme OTA pour *online travel agencies*), telles que Booking.com ou Expedia.com. Selon Phocuswright, ces nouveaux intermédiaires captaient par exemple 70 % des réservations en ligne d'hôtels en 2015 en Europe (les réservations

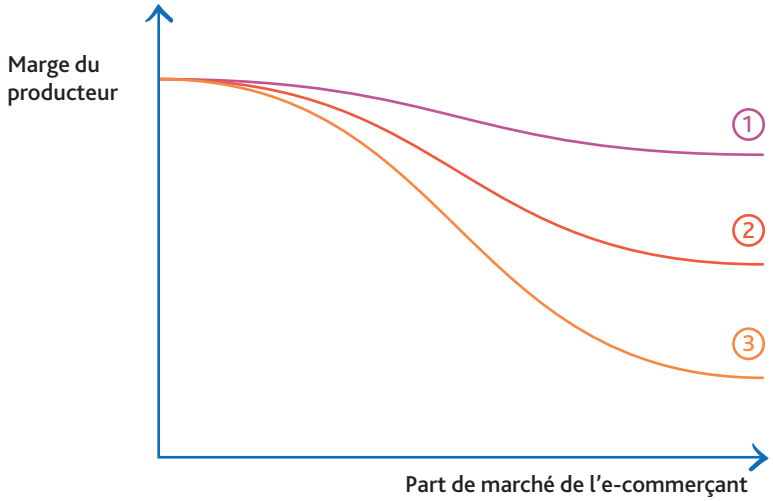
1. Baromètre Ifop-Bonial de la consommation connectée - 2e édition, novembre 2013.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

en ligne représentaient 34 % du chiffre d'affaires des hôteliers en 2015). Ils sont tellement puissants qu'ils parviennent à imposer des taux de commission très élevés : dans l'hôtellerie, les commissions prélevées par les OTA vont de 12 % pour les plus grands groupes à 25 % pour les hôteliers isolés, auxquelles il faut ajouter la plupart du temps des frais d'entrée. Dès lors, l'effet négatif sur la marge des hôteliers est mécanique : plus la part des OTA augmente, plus la marge des hôteliers baisse.

Plus les producteurs sont puissants sur un marché, c'est-à-dire plus ce marché est concentré, et moins les e-commerçants peuvent modifier le rapport de force et imposer leur loi. Dans la figure 12.13, on constate que la marge du producteur ne dépend pas de la part des e-commerçants dans la distribution, mais de la concentration du marché. Un marché fragmenté, où beaucoup de producteurs s'affrontent, est vulnérable au pouvoir des e-commerçants qui font pression sur leurs marges.

Figure 12.13 Diminution de la marge des producteurs, selon le degré de concentration de leur marché, à mesure du développement d'un e-commerçant dominant



1. Cas d'un marché très concentré (un très faible nombre de producteurs représente l'essentiel de l'activité)
2. Cas d'un marché peu atomisé (quelques dizaines de producteurs représentent l'essentiel de l'activité)
3. Cas d'un marché atomisé (des milliers de producteurs se partagent le marché)

Source : Digital Value

2° Risques représentés par les autres catégories d'intermédiaires pour les acteurs de la chaîne de distribution traditionnelle

Comme précisé plus haut, les guides d'achat et comparateurs, places de marché, plateformes de publication d'annonces et annuaires ont adopté le modèle média, ce qui signifie qu'ils monétisent leur audience auprès de leurs annonceurs, contrairement aux e-commerçants, qui facturent le client final.

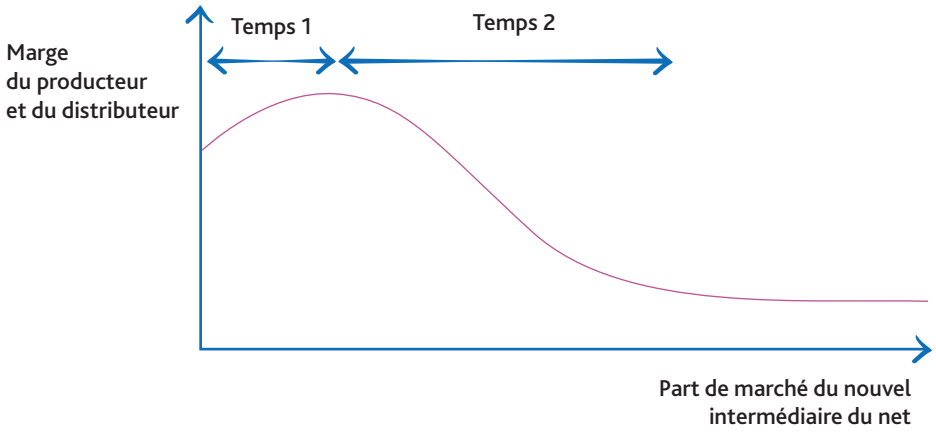
Leurs annonceurs sont, le plus souvent, les distributeurs, en ligne ou traditionnels, qui utilisent ces plateformes dans le cadre de leur stratégie de recrutement de clients.

Les conséquences du développement de tels intermédiaires sur un marché donné se traduisent le plus souvent :

- dans un premier temps, par une légère augmentation des marges des distributeurs ;
- dans un second temps, à mesure que le nouvel intermédiaire numérique se développe, par un assombrissement des perspectives pour les distributeurs.

Ces deux temps sont représentés dans la figure ci-dessous.

Figure 12.14 Évolution de la marge du distributeur à mesure de l'accroissement de la puissance des nouveaux intermédiaires du numérique



Source : Digital Value

• L'effet positif sur les marges des distributeurs en temps 1

Dans sa première phase de développement, le nouvel intermédiaire permet aux distributeurs traditionnels d'élargir leur base de clientèle à moindre coût en augmentant la visibilité de leur offre.

Le nouvel intermédiaire est alors en phase d'investissement. Il offre aux distributeurs des conditions très attractives : annonces ou *leads* bon marché, référencement gratuit, commissions réduites sur les transactions.

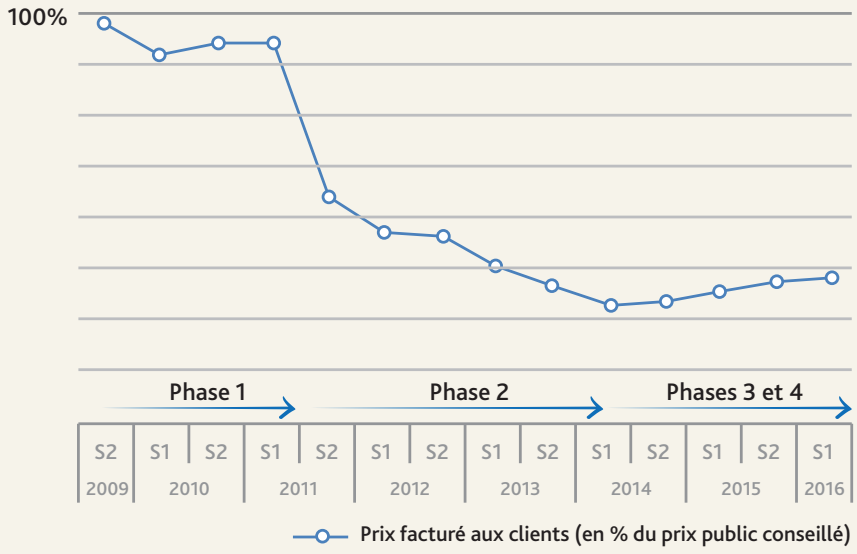
Le distributeur est gagnant, car il considère ces plateformes comme un canal marginal d'acquisition de clientèle. Le plus souvent, ce canal s'avère moins onéreux que la mise en œuvre de campagnes de marketing direct ou de publicité. De plus, la cannibalisation de la clientèle existante du distributeur est faible.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

MINI CAS

La stratégie de pénétration d'un marché par un *pure player*

Ce mini cas illustre la stratégie de pénétration d'un e-commerçant devenu leader de la distribution *online* sur le marché des accessoires motos. Les principales caractéristiques du marché des accessoires motos sont les suivantes : il s'agit d'un marché de taille moyenne (estimée à 600 M€ en France en 2015) ; la distribution *online* y est encore peu développée en 2009, année de création de notre *pure player* ; ce marché est dominé par une dizaine de fabricants-fournisseurs à forte notoriété ; et la clientèle finale (B to C) est composée de nombreux passionnés.



Source : Digital Value

Phase 1 : Vendre aux prix publics conseillés pour référencer les fabricants

Le marché de notre *pure player* est un marché dominé par une dizaine de fabricants à forte notoriété. Le référencement des produits de ces « marques phares » est indispensable au succès de notre site marchand. Lors du lancement de l'enseigne, et jusqu'à la fin de l'année 2010, les prix de vente ont ainsi été fixés au niveau des prix publics conseillés, et la politique promotionnelle limitée au minimum. Cette politique tarifaire était une condition nécessaire pour référencer les produits des marques-fabricants de premier rang, qui craignent que les distributeurs e-commerce ne « cassent les prix » pratiqués sur le marché *offline*.

Phase 2 : Diminuer les prix pour accélérer la croissance

Bénéficiant de la croissance de la demande *online* sur son marché, notre e-commerçant voit sa part de marché augmenter. Afin d'accélérer la croissance, le management décide, début 2011, de réduire les prix de vente. Cette baisse des prix de vente aurait pu dégrader la relation commerciale avec ses fournisseurs. Bien que ne pouvant refuser de vendre leurs

produits[1], en pratique, les moyens de pression à disposition des fournisseurs restent nombreux. Toutefois, les principaux fournisseurs ont préféré préserver leur relation commerciale avec notre *pure player*. D'une part pour ne pas se « couper » du canal de distribution *online* en forte croissance (on parle souvent de *channel shift*[2]) ; et d'autre part, du fait de la position dominante de notre *pure player,* devenu un des leaders de la distribution *online*.

Phase 3 : Remontée progressive des prix et développement d'une marque propre pour augmenter la rentabilité

Deux actions ont été menées afin d'augmenter la rentabilité de l'entreprise affectée par cette baisse de prix :

- Depuis le début de l'année 2015, notre e-commerçant a décidé d'augmenter progressivement les prix, et de réduire la fréquence des campagnes promotionnelles. En plus de répondre à un objectif d'augmentation de la rentabilité, le management explique que cette démarche est également liée à la volonté des principaux fabricants-fournisseurs de mieux « contrôler » le prix de vente de leurs produits. Par exemple, pour certains produits, notre *pure player* organise, en collaboration avec le fabricant, 4 à 5 opérations commerciales ponctuelles par an.
- Notre *pure player* a également lancé sa propre marque de distributeur (MDD) afin de tirer profit du capital de confiance dont bénéficie l'enseigne. Ces produits MDD sont fabriqués par les industriels sur la base d'un cahier des charges précis défini par notre *pure player*. Cette démarche de création de produits permet de dégager une marge plus importante que celle issue de la vente des produits des grandes marques nationales et internationales.

Phase 4 : Innover dans la politique produit pour consolider son leadership

Afin de consolider sa position dominante, le management décide de renforcer son offre de services et d'innover en matière d'expérience client en créant un incubateur. Ce « lab » est une structure d'accompagnement, apportant conseils, visibilité et/ou financement, à des projets sélectionnés pour leur caractère innovant sur le marché de notre *pure player*. Une telle structure permet de référencer en exclusivité les derniers produits innovants créés par les *start-up* incubées.

Finalement, notre e-commerçant a été acquis par un fonds d'investissement détenant le e-commerçant leader au Royaume-Uni, avec pour objectif principal le déploiement d'une stratégie d'internationalisation. Ce rapprochement avec le leader anglo-saxon permettra également de bénéficier d'importantes synergies d'achat permises par l'augmentation des volumes achetés auprès des fournisseurs.

Conséquences pour les acteurs traditionnels

À la suite de la baisse des prix pratiquée par notre *pure player* et ses concurrents *online*, les parts de marché des principaux acteurs disposant d'un réseau de distribution physique ont chuté. Cette perte de parts de marché a été d'autant plus douloureuse pour les distributeurs traditionnels qu'elle s'est accompagnée d'un phénomène de *showrooming* : de nombreux clients se renseignaient dans les lieux de vente avant de commander leurs produits sur Internet !

Le succès de notre *pure player* a également eu un impact sur les marges des producteurs. En développant sa propre marque distributeur, notre e-commerçant a mis sous tension les marges des fabricants-fournisseurs, les produits de ces derniers étant désormais en concurrence avec les produits de MDD.

1. Le refus de vente à un client professionnel est encadré juridiquement par la loi n° 96-588 du 1er juillet 1996 qui stipule que le refus de vente est autorisé sauf pour des raisons discriminatoires ou lorsque le fournisseur est en position dominante sur son marché. Dans ce dernier cas, la victime doit démontrer qu'elle n'était pas en mesure de trouver, en France ou à l'étranger, de marchandise équivalente à celle qui lui a été refusée et que le refus de vente lui a causé un préjudice important et durable, de nature à l'évincer artificiellement de la compétition.
2. Le terme *channel shift* désigne, pour un marché dont la distribution était essentiellement réalisée par des enseignes physiques, la période durant laquelle le canal de distribution online croît au profit du canal offline, jusqu'à devenir le canal de distribution dominant.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Alors, lorsque l'audience est au rendez-vous, les premiers mois de collaboration se traduisent par une diminution du coût d'acquisition des clients pour le distributeur, qui a mécaniquement un effet positif sur ses marges.

• La désillusion en temps 2

Dans un second temps, à mesure que le nouvel intermédiaire se développe, les perspectives s'assombrissent pour les distributeurs, du fait de l'action combinée de plusieurs phénomènes :

- Le nouvel intermédiaire, dès qu'il obtient une audience importante, augmente ses prix mettant en concurrence les distributeurs entre eux : plus vous êtes prêt à payer, mieux vous êtes positionné. Le meilleur exemple est le système d'enchères mis en place par Google concernant les mots clés payants.
- Au fur et à mesure, la part des nouveaux clients dans le flux de clients issus du nouvel intermédiaire diminue. En clair, le distributeur achète au nouvel intermédiaire des clients qu'il a déjà en base, ou qui seraient venus de toute façon, si le nouvel intermédiaire n'existait pas ! Ce phénomène est inévitable. La largeur de l'offre, les fonctions d'aide et de choix, et la politique du meilleur prix incitent irrémédiablement les clients à fréquenter les nouveaux acteurs du numérique plutôt que de s'adresser directement aux distributeurs. Les distributeurs tentent de lutter contre ce phénomène en mettant en place des programmes de fidélisation, mais leur efficacité est le plus souvent discutable.

Le distributeur perd le contact avec ses clients, séduits par l'expérience utilisateur, le choix, et les prix compétitifs offerts par l'intermédiaire. Vient un jour où ces ventes représentent une part conséquente de son chiffre d'affaires. Le nouvel intermédiaire est dans une position de force pour « imposer » ses conditions financières.

c. Les stratégies de réponse possibles des acteurs traditionnels

La réponse dépend du degré de développement du marché *online*. La règle d'or consiste à ne pas perdre le contact avec son client, pour en garder le contrôle. Sur Internet comme ailleurs, le profit se trouve généralement au plus près du client !

Pour limiter la dépendance vis-à-vis de nouveaux intermédiaires, plusieurs possibilités s'offrent à l'acteur traditionnel, dont les principales sont :

- refuser de collaborer ;
- modifier sa propre position sur la chaîne de valeur ;
- s'allier avec d'autres acteurs du secteur.

1° Refuser de collaborer avec les nouveaux intermédiaires du numérique

Un acteur traditionnel peut refuser de travailler avec les nouveaux intermédiaires du numérique, si sa présence en ligne le permet, et si sa marque est suffisamment forte. Pour un producteur, cela signifie préserver son réseau de distribution traditionnel, voire changer de position sur la chaîne de valeur en développant ses ventes en ligne en direct (*cf.* le paragraphe 2 ci-dessous). Quant au distributeur traditionnel, cette stratégie de « non collaboration » (avec les places de marché, les comparateurs) implique, on l'a vu précédemment, de développer ses propres ventes e-commerce et multicanales.

Exemple

LVMH, leader mondial du luxe, a ainsi obtenu l'interdiction de la vente de ses produits par eBay à la suite d'un procès[1]. La décision du tribunal se fonde sur le respect du principe de distribution sélective : un producteur peut choisir de ne faire appel qu'à des distributeurs répondant à des critères de sélection objectifs.

2° Modifier sa propre position sur la chaîne de valeur

Si le marché en ligne est encore peu développé, l'acteur traditionnel peut décider de devenir lui-même intermédiaire numérique. Il lui faudra alors être capable d'agréger une part significative de l'offre disponible, y compris en proposant aux internautes les produits de ses concurrents, et lancer une nouvelle marque destinée à porter ce nouveau positionnement.

Exemple

C'est ce qu'a entrepris la SNCF dès 2000 avec son site Voyages-sncf.com. Il propose non seulement des billets de trains mais aussi une gamme complète de séjours, d'hôtels, de croisières et de loisirs, ainsi que des offres de ses concurrents directs : locations de voitures et réservation de billets d'avions. Au troisième trimestre 2016, Voyages-sncf.com totalise plus de 5,9 millions de visiteurs uniques par mois, ce qui le place en tête du secteur du e-tourisme français[2].

Sans aller jusqu'à devenir un nouvel intermédiaire, le producteur traditionnel peut développer ses ventes en ligne en direct. Il devient alors producteur et distributeur. Nous renvoyons le lecteur aux illustrations présentées précédemment au sein du paragraphe consacré à la désintermédiation.

3° S'allier avec d'autres acteurs du secteur

Un acteur traditionnel peut enfin, dans des marchés émergents ou matures, s'allier avec des concurrents directs pour lancer un nouvel intermédiaire du numérique. Mais cette stratégie d'alliance, difficile à mettre en œuvre, peut, dans certains cas, présenter des risques en regard du droit de la concurrence !

1. Décision du tribunal de Paris du 20 juin 2008 condamnant eBay à verser 38 millions d'euros et à ne plus commercialiser les parfums et les cosmétiques du groupe LVMH. La cour d'appel de Paris a confirmé cette interdiction le 3 septembre 2010 mais le montant des dommages et intérêts a été revu (5,7 millions d'euros).
2. Médiamétrie/Fevad, *Baromètre trimestriel de l'audience du e-commerce en France, 3ème trimestre 2016.*

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

MINI CAS

Webimm.com : une alliance sur le marché de l'immobilier d'entreprise

Comme sur le marché de l'immobilier résidentiel, la plupart des transactions – ventes et locations – sur le marché de l'immobilierd'entreprise (bureaux, locaux commerciaux, locaux d'activité, entrepôts...) sont effectuées par l'intermédiaire d'un agent immobilier.

Traditionnellement, le propriétaire – qui peut être un investisseur (institutionnel, société foncière, fonds…), une entreprise, ou une collectivité territoriale – mandate l'agent immobilier pour la mise en location (ou en vente) de son bien :

- En l'absence de mandat, ou dans le cas d'un mandat dit « simple », le propriétaire se réserve le droit de chercher lui-même un preneur, et l'agent immobilier ne percevra sa commission que si la transaction est conclue avec un preneur qu'il a présenté au propriétaire.
- Un mandat « exclusif » (un seul agent mandaté) ou « co-exclusif » (plusieurs agents mandatés) garantit la perception d'une commission par l'agent immobilier[1]. Du point de vue du propriétaire, les mandats exclusifs et co-exclusifs permettent de maximiser la probabilité de la transaction, du fait des moyens marketing mis en œuvre par l'agent immobilier (panneaux publicitaires, petites annonces…), qui est davantage enclin à investir pour trouver un preneur.

Le développement d'Internet pour les conseils en immobilier d'entreprise : menace ou opportunité ?

Avec le développement d'Internet, de nouvelles opportunités de promotion des bureaux, locaux commerciaux, locaux d'activité, et entrepôts ont été offertes aux agents immobiliers, notamment avec la publication de petites annonces d'immobilier d'entreprise en ligne. Celles-ci peuvent être publiées sur différents types de supports : les moteurs de recherche (par exemple Google.fr) ; les plateformes de publication d'annonces (comme leboncoin.fr) ; les sites Internet éditeurs de contenus (par exemple lefigaro.fr) ; sans oublier, bien entendu, la rubrique « annonces » de leur propre site Internet (par exemple realestate.bnpparibas.fr).

Ces opportunités de promotion sont aussi ouvertes aux propriétaires. Internet est rapidement devenu le principal média pour promouvoir leurs biens… et leur permettre d'être en contact direct avec des preneurs potentiels, ce qui représente un risque de désintermédiation pour les agents immobiliers. Le producteur (le propriétaire immobilier) peut avoir directement accès au client final (l'entreprise à la recherche de locaux).

Épisode 1 : alliance entre acteurs historiques avec la création de Webimm en 1999

Webimm[2] est un site Internet de publication d'annonces, créé en 1999 par quatre agents immobiliers, leaders du marché de l'immobilier d'entreprise (BNP Paribas Real Estate, CBRE, DTZ et Jones Lang LaSalle). Le principal objectif était alors de se « protéger » contre l'éventuelle apparition d'une plateforme indépendante mettant directement en contact les propriétaires et les entreprises sur le marché de l'immobilier professionnel. Le fait de se regrouper leur a permis d'atteindre une taille critique : les quatre brokers représentaient en effet près de 80 % des propriétés « grade-A », c'est-à-dire conformes aux standards internationaux, en région parisienne. De

1. Dans le cas d'un mandat « co-exclusif », la commission est partagée entre les agents détenteurs du mandat, l'agent ayant trouvé le locataire (ou l'acquéreur dans le cas d'une vente) bénéficiant d'une rémunération plus élevée que les autres agents mandatés.

2. Webimm.com est aujourd'hui le premier site d'immobilier d'entreprise avec plus de 25 millions de m² disponibles en France.

plus, le fait d'être co-actionnaires de la société leur a permis de fixer des règles, de nature à protéger leurs intérêts stratégiques :

- La plateforme de publication d'annonces est exclusivement réservée aux agents immobiliers, excluant les propriétaires.
- La plateforme présente uniquement des annonces concernant des biens pour lesquels le mandat est vérifiable, par opposition aux nombreux sites Internet qui laissent publier par les agents immobiliers des annonces de biens immobiliers pour lesquels aucun mandat n'a été signé. Dans certains cas, certains agents peu scrupuleux publient des annonces présentant des biens qui semblent si parfaits… qu'ils n'existent pas sur le marché, mais leur permettent d'attirer des acquéreurs ou locataires potentiels dans leurs filets ! De plus, sur Webimm, les annonces en mandat exclusif ou co-exclusif sont davantage mises en avant que les annonces en mandat simple, afin d'inciter les propriétaires à accorder des mandats exclusifs.

Webimm s'est rapidement imposé comme une référence sur le marché, par la richesse et la qualité de l'offre proposée, ainsi que par sa technologie innovante de déduplication des mandats (qui permet de n'afficher qu'une annonce pour les biens commercialisés par plusieurs conseils). Toutefois, après une dizaine d'années d'exploitation, les quatre associés ont souhaité ouvrir le capital à un ou plusieurs investisseurs, afin de renforcer le leadership de Webimm sur le marché de l'immobilier professionnel. Pour cela, il était nécessaire d'élargir la clientèle de Webimm au-delà des quatre associés historiques, afin de proposer l'offre la plus complète possible ; de bénéficier d'une capacité d'investissement supplémentaire dans les solutions technologiques, le *front office* et le marketing en ligne.

Épisode 2 : alliance avec un pure player Internet, avec l'entrée au capital de SeLoger en 2014

À l'issue d'un processus d'identification de partenaires potentiels, le groupe SeLoger a été sélectionné par les actionnaires historiques et a pris une participation majoritaire dans Webimm. Selon Roland Tripard, alors président de SeLoger.com : *« La prise de participation majoritaire de Webimm.com est stratégique car elle accroît encore la diversité des offres du groupe SeLoger.com. Le Pôle Bureaux & Commerce de SeLoger.com propose ainsi une offre unique sur le marché ». « Je suis convaincu que les trois domaines d'expertise du groupe SeLoger.com – volume de l'offre, audience, et innovation – permettront à Webimm.com de décupler ses performances »* conclut Max Le Roux, président de Fnaim Entreprises et ex-président de Webimm.com.



Seuls les agents immobiliers peuvent déposer des annonces sur Webimm ©Webimm

Trois ans après l'entrée au capital de SeLoger, on peut considérer que les principaux objectifs du partenariat ont été atteints : Webimm est un acteur de référence de l'immobilier commercial ; le site ne permet pas aux propriétaires de diffuser leurs annonces, ce qui contribue à limiter le risque de désintermédiation des agents immobiliers ; le nombre d'annonces diffusées sur Webimm a fortement augmenté ; le nombre d'agents immobiliers qui publient leurs annonces sur Webimm a aussi significativement augmenté, du fait du recrutement de nouveaux clients par SeLoger ; le trafic sur Webimm a été multiplié par quatre ; le nombre de mises en relation entre entreprises à la recherche de locaux et agents immobiliers est également en forte progression.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

SECTION 5

LA DÉMARCHE D'ÉLABORATION D'UNE STRATÉGIE ET D'UN PLAN MARKETING

La stratégie marketing est classiquement composée de deux éléments : la vision stratégique de l'entreprise et la caractérisation des différents moyens d'action envisagés en vue d'atteindre les objectifs fixés. Ces moyens d'action correspondent aux politiques de produit, de prix, de distribution et de vente, et de communication qui ont été décrits dans la deuxième partie de cet ouvrage.

Mais la stratégie marketing n'est pas l'addition de décisions partielles prises, dans ces différents domaines, indépendamment les unes des autres ; bien au contraire, la stratégie globale doit *précéder et orienter* la formulation détaillée de ces politiques de produit, de prix, de distribution, etc., de la même manière que, pour un état-major militaire, la conception d'une stratégie d'ensemble doit précéder l'établissement des plans particuliers propres à l'infanterie, l'artillerie, les blindés, l'aviation, etc.

Une stratégie marketing ainsi définie reste encore relativement abstraite. Pour pouvoir être effectivement mise en œuvre, elle doit être prolongée par des *plans d'action opérationnels et détaillés*, comportant des calendriers, des budgets, la désignation de responsables de l'exécution, etc. Ces plans opérationnels constituent le plan marketing, et sont étudiés dans le second paragraphe de cette section.

FOCUS

La conception d'une stratégie marketing est un processus interactif, créatif et itératif

1. Un processus interactif

L'élaboration d'une stratégie relative à une marque, un produit ou une gamme de produits incombe au responsable marketing qui la propose à sa hiérarchie. Une fois la stratégie adoptée, il est chargé de la mettre en œuvre. L'élaboration de la stratégie marketing n'est pas un exercice solitaire : pour pouvoir imaginer et choisir des politiques efficaces et réalistes en matière de produit, de prix, de distribution, de vente et de communication, le responsable marketing doit associer étroitement au processus d'élaboration de la stratégie les responsables des principales autres fonctions dans l'entreprise : recherche et développement, production, contrôle de gestion, direction commerciale ou service des ventes, ainsi que l'agence de publicité qui gère le budget du produit concerné.

2. Un processus créatif et itératif

L'élaboration d'une stratégie marketing n'est pas un processus purement logique, déductif et « linéaire » permettant d'aboutir méthodiquement à une solution optimale au terme d'une série d'étapes successives et clairement distinctes. C'est, au contraire, un processus créatif et itératif :

– *créatif*, en ce sens que le responsable marketing doit imaginer et comparer de nombreuses stratégies alternatives, plutôt que de se contenter d'en explorer une seule ;

– *itératif*, en ce sens qu'aux différents stades de la démarche, le responsable marketing est souvent amené à remettre en cause certaines des orientations qu'il avait envisagées dans les étapes précédentes ; par conséquent la stratégie finale est souvent le résultat de tâtonnements.

Ce n'est pas de façon quotidienne que les responsables marketing d'une entreprise se livrent au travail lourd et complexe d'élaboration d'une stratégie globale de marketing pour les produits dont ils s'occupent. Cette réflexion se situe à des moments précis et relativement rares.

Le premier de ces moments est celui où la décision est prise de préparer le lancement d'un nouveau produit. Il est clair, en effet, qu'un tel lancement ne peut se faire efficacement que sur la base d'une stratégie explicite.

Le deuxième moment auquel les responsables marketing sont appelés à se pencher sur les stratégies globales est celui qui correspond à l'établissement des plans et budgets annuels de l'entreprise ; à cette occasion, il est souhaitable d'évaluer les stratégies marketing antérieures et, s'il y a lieu, de les modifier.

Enfin, en cours d'année, un responsable marketing peut être exceptionnellement amené à remettre en question et à modifier une stratégie marketing si des événements imprévus se produisent, tels que l'apparition d'un nouveau concurrent, ou encore si les résultats de la stratégie en cours d'exécution se révèlent inférieurs aux objectifs ou aux prévisions.

La démarche généralement suivie pour l'élaboration d'une stratégie marketing comporte trois étapes principales :

- La première étape est une *analyse-diagnostic* du marché, de la concurrence et de l'entreprise elle-même. Cette analyse-diagnostic, qui débouche sur la matrice de synthèse dite « SWOT » (*cf.* ci-après), permet de souligner des enjeux clés de la politique marketing de l'entreprise, et d'envisager plusieurs stratégies possibles.
- Ayant retenu une approche possible, la deuxième étape consiste à définir la *vision nouvelle* que l'on a pour attaquer les marchés et la concurrence, puis les *options fondamentales* auxquelles conduit cette vision en précisant le positionnement, les marchés prioritaires, et les sources de volume et de rentabilité. En conséquence de la stratégie fixée, la politique marketing ou *marketing-mix* (produit, prix, distribution, communication) est alors définie.
- Enfin, la troisième étape consiste à élaborer le plan marketing, qui définit les actions opérationnelles à mettre en place, en en fixant le calendrier, le budget, les responsables et un prévisionnel des performances.

La figure 12.15 synthétise la démarche constitutive de l'élaboration d'une stratégie marketing, en faisant apparaître ces trois étapes principales (développées plus en détails dans le texte ci-après).

1 L'analyse-diagnostic externe et interne fonde le choix d'une stratégie marketing

De même qu'un médecin doit étudier soigneusement les *symptômes* du patient et chercher à compléter son information nécessaire avant d'établir un *diagnostic* qui lui permet de définir ensuite une *stratégie* thérapeutique, de même, la formulation d'une stratégie marketing doit être précédée d'une *analyse* approfondie de la situation débouchant sur un *diagnostic*.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Figure 12.15 De l'analyse-diagnostic à la formulation de la stratégie et du plan marketing



Pour poursuivre l'analogie, l'analyse-diagnostic médicale fait appel à deux grandes compétences : la première consiste à rechercher et identifier les symptômes dans la masse d'informations fournies ou qui doivent être recherchées ; la seconde consiste à passer de l'analyse au diagnostic, c'est-à-dire à tirer des conclusions des faits rassemblés et à donner ainsi une meilleure compréhension de la situation et de son évolution.

Ces deux compétences sont requises dans l'analyse-diagnostic marketing : savoir identifier dans la masse des informations les faits et les tendances qui sont significatifs, et savoir dépasser la synthèse en établissant de façon claire les problèmes et les enjeux.

Une analyse-diagnostic mal conçue s'arrête à une liste de symptômes, c'est-à-dire à une synthèse de faits significatifs. Or un diagnostic n'est pas une synthèse. Indiquer que les parts de marché baissent de 3 %, c'est reprendre un symptôme. Expliquer *pourquoi* les parts de marché baissent de 3 % (par exemple : manque de nouveauté dans la gamme, perte de points de vente), c'est établir un diagnostic qui peut alors conduire à une prescription.

L'analyse-diagnostic n'a pas vocation à être exhaustive mais à attirer l'attention sur les points essentiels. Elle se déroule généralement en trois temps : l'analyse externe, l'analyse interne et la synthèse de ces deux analyses (matrice SWOT) d'où découle la formulation du diagnostic.

a. Les analyses externe et interne, et la synthèse SWOT

1° L'analyse externe

Le périmètre de l'analyse externe comprend notamment :

- L'analyse de l'environnement.
- L'analyse du marché quantitatif et qualitatif (motivations et comportements des clients et influenceurs).
- L'analyse de la concurrence (directe et indirecte) : positions et stratégies des concurrents.

On se reportera aux différents chapitres qui traitent des thèmes couverts par l'analyse-diagnostic. L'étude de la concurrence étant souvent négligée ou mal faite, on trouvera ci-après un focus sur la méthode d'analyse des forces concurrentielles proposée par Michael Porter. Nous renvoyons par ailleurs le lecteur à la section 4 de ce chapitre consacrée aux bouleversements provoqués par l'arrivée de nouveaux acteurs du numérique dans la structure concurrentielle de nombreux secteurs d'activité.

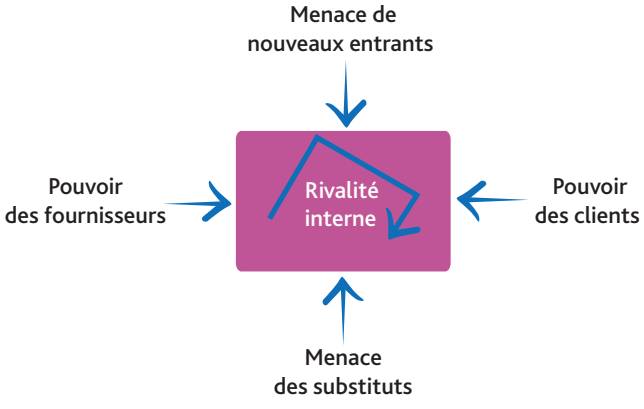
FOCUS

L'analyse de l'intensité concurrentielle du marché selon Porter

La pression concurrentielle sur un marché ne dépend pas du nombre de concurrents, car il existe des marchés où les concurrents sont nombreux sans que pour autant on y assiste à une guerre des prix. Elle doit plutôt s'analyser en termes de structure concurrentielle.

Selon Michael Porter, l'intensité concurrentielle d'un marché dépend structurellement de cinq forces : nouveaux entrants, substituts, fournisseurs, clients et rivalité interne[1]. L'attrait d'un marché est directement lié à son intensité concurrentielle.

Figure 12.16 Les cinq forces concurrentielles d'un marché selon Porter



1. M. Porter, *Competitive Strategy*, Free Press, 1980 (traduction : *Choix stratégique et concurrence*, Economica, 1982).

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

1. La menace des nouveaux entrants

Plus un marché est facile d'accès pour de nouveaux entrants, plus la pression concurrentielle y est forte. Il existe deux grands facteurs qui réduisent la menace des nouveaux entrants :

- Les barrières à l'entrée. Elles peuvent prendre de multiples formes : réglementation, niveaux d'investissement élevés, économies d'échelles et effet d'expérience, accès difficile à la distribution, importance de la marque, coûts de substitution, etc.
- La défense des parts de marché. Lorsque les entreprises présentes sur le marché ont pour habitude ou intention déclarée de réagir de façon très agressive à l'arrivée d'un nouveau venu, le risque est beaucoup plus élevé pour ce dernier. Dans certains secteurs, la concurrence interne, très fragmentée, n'oppose que peu de résistance à de nouveaux entrants.

2. La menace de substituts

Les produits substituts sont une menace véritable pour les entreprises existantes. Ainsi, des marchés ont été complètement bouleversés et des entreprises ont été balayées par l'arrivée de substituts : le marché du transport aérien intérieur avec les trains à grande vitesse, le petit commerce avec la grande distribution, le marché de la photographie traditionnelle avec les technologies numériques, le marché des disques et CD avec les fichiers MP3, etc.

3. Le pouvoir des fournisseurs

Des fournisseurs puissants peuvent accroître le prix de leurs produits et dicter leurs conditions à leurs clients. Dans ce cas, on assiste à un transfert des marges des entreprises présentes sur le marché vers leurs fournisseurs.

4. Le pouvoir des clients

Des clients puissants exercent une pression à la baisse sur les prix et des clients peu nombreux font des clients puissants. Les consommateurs, en grand nombre et dispersés, ne représentent pas vraiment une pression sur le marché ; en revanche, dans le secteur des biens de grande consommation, les distributeurs, très concentrés, sont très puissants. Dans les activités B to B, le pouvoir des acheteurs peut être également très important, si la demande est très concentrée.

5. La rivalité interne

Enfin, le cinquième type d'acteurs qui structure l'intensité concurrentielle d'un marché correspond aux entreprises présentes sur le marché. La présence d'un leader régulateur peut alléger la pression concurrentielle. À l'inverse, un concurrent qui, comme Free dans la téléphonie mobile, s'est fixé des objectifs de gains de parts de marché coûte que coûte, peut faire souffrir l'ensemble de l'industrie.

L'analyse concurrentielle consiste à analyser les cinq forces de Porter, à reconstituer la stratégie actuelle des concurrents majeurs et à élaborer des scénarios sur leurs perspectives stratégiques. Comme pour les marques de l'entreprise, il sera utile de faire, pour chaque concurrent, une analyse synthétique de ses forces, faiblesses, opportunités et menaces (analyse SWOT, voir plus loin).

2° L'analyse interne

L'analyse interne a pour but d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise. Il peut s'agir par exemple du portefeuille technologique, du niveau de notoriété, de la présence géographique, du réseau de partenaires, de la structure de gouvernement d'entreprise, etc.

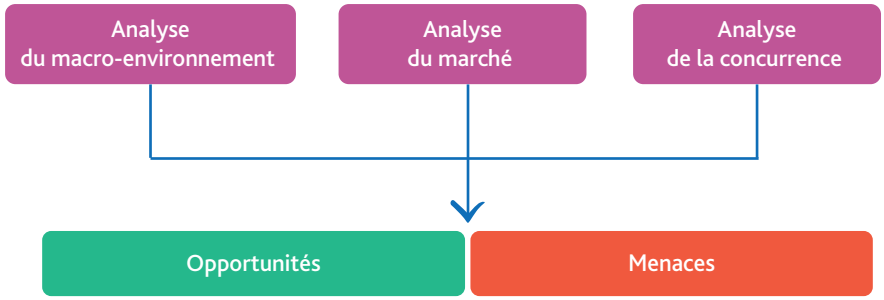
L'analyse interne s'appuie fréquemment sur les éléments suivants :

- L'évolution des ventes et de la rentabilité.
- La position concurrentielle (part de marché volume et valeur).
- Le bilan des différentes politiques menées à ce jour.

3° La synthèse SWOT

La synthèse de l'analyse externe se fait en regroupant les points majeurs en deux rubriques : les opportunités et les menaces.

Figure 12.17 Opportunités et menaces



Exemple

Ce SWOT a été réalisé pour une association de parrainage d'enfants du quart-monde et collectant en France de l'argent pour financer des projets de développement dans les domaines de la santé et de l'éducation. Les principales ressources viennent des cotisations des parrains (28 € par mois) et, plus marginalement, de subventions publiques et de dons de grandes entreprises.

Forces	Faiblesses
Excellente fidélisation des parrains : taux d'abandon très faible et stable.	• Le nombre de nouveaux parrains continue à baisser et ne fait plus que compenser les abandons. • Le coût de recrutement des nouveaux parrains s'accroît.
Le nouveau programme en direction des jeunes parrains (moins de 18 mois) a été bien reçu et a permis de diminuer le taux de *churn* (abandons).	• Les recettes ne sont pas assez diversifiées car les dons des particuliers (les parrains) sont constamment autour de 80 % de la recette totale. • Au cours de l'année écoulée, il n'y a pas eu de nouveau partenariat avec une grande entreprise.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Opportunités	Menaces
Suivant la tendance générale, nos parrains fréquentent de plus en plus Internet, qui devrait devenir à moyen terme le premier canal de recrutement.	• La situation économique et les perspectives d'aggravation de la crise pèsent sur le marché de la générosité. • Les associations qui exercent dans le même créneau connaissent des difficultés et sont de plus en plus « agressives » dans leur démarche de prospection. Comme elles s'adressent au même public que notre association, la concurrence est de plus en vive. • L'exonération fiscale d'une partie importante des dons faits à l'association pourrait être supprimée à moyen terme dans le cadre d'une politique de rigueur des autorités françaises.

Après avoir, lors d'activités de conseil ou de formation, écouté ou lu les présentations de centaines d'analyses SWOT, on recommande d'éviter quatre écueils principaux, détaillés ci-après.

FOCUS

Défauts fréquents des SWOT

- Éléments mal classés dans le SWOT.
- Manque de sélectivité et absence de hiérarchisation des points retenus dans le SWOT.
- Absence de lien entre les analyses externe et interne et la synthèse SWOT.
- Absence de lien entre la synthèse SWOT et la formulation du diagnostic.

• Éléments mal classés

Un SWOT est un exercice de rigueur. Des éléments mal classés entament immédiatement la crédibilité du travail et du rédacteur. Les forces et les faiblesses ne doivent inclure que des éléments qui dépendent de l'entreprise. Les opportunités et les menaces relèvent d'éléments sur lesquels l'entreprise n'a pas de prise et qui s'imposent à elle. Une erreur classique d'attribution consiste à inclure dans les « opportunités » des éléments de recommandation, par exemple « développer une gamme de produits pour telle clientèle ». Le terme d'opportunité peut prêter à confusion : l'opportunité ne dépend pas de l'entreprise et de ses actions, c'est un élément objectif de l'environnement que l'entreprise pourra saisir (ou non).

• Manque de sélectivité et non hiérarchisation des points retenus dans le SWOT

Certains tableaux SWOT sont des listes exhaustives qui semblent ne pas en finir. Ils reprennent l'ensemble des éléments étudiés précédemment et les présentent sous un format *synthétique*. Cependant, si tous les éléments soulignés dans le SWOT doivent résulter de l'analyse précédente, tous les points de l'analyse externe ou interne ne doivent pas se retrouver dans le SWOT. Un bon SWOT ne présente que *quelques* faits majeurs pour chaque partie car son objet est de souligner des points clés et de dessiner des priorités. Ces points sont déjà le résultat d'une réflexion qui, partant de l'analyse interne et externe (elles-mêmes des synthèses), fait des choix et définit les problèmes ou leviers principaux.

- **Absence de lien entre les analyses interne et externe et la synthèse SWOT**

Il apparaît parfois dans les tableaux SWOT des éléments importants qui ont été oubliés dans la phase préalable d'analyse interne ou externe, et qui apparaissent donc pour la première fois. Dans d'autres cas, après avoir exposé très longuement les éléments d'analyse interne et externe, l'analyse SWOT semble totalement déconnectée de ce qui a précédé. Une bonne synthèse SWOT est la conclusion d'une analyse interne et externe, et son pouvoir de conviction vient de la relation logique entre les faits qui ont été relevés préalablement et les conclusions qui en sont tirées dans le SWOT.

- **Absence de lien entre la synthèse SWOT et les recommandations stratégiques**

Dans certaines présentations, la synthèse SWOT semble être un exercice formel qui est oublié aussitôt après avoir été présenté, et qui est donc déconnecté des recommandations stratégiques. Un bon diagnostic SWOT doit être à la fois la dernière étape de l'analyse et la première étape des recommandations. Les objectifs et la stratégie défendue par la suite doivent logiquement découler du SWOT.

En d'autres termes, l'entreprise doit s'appuyer sur ses forces et/ou chercher à combler ses faiblesses, pour saisir les opportunités de marché et faire face aux menaces.

Si les objectifs ou la stratégie proposée ne reposent pas directement sur le SWOT, c'est soit que celui-ci était déficient car il n'a pas su mettre en avant les vrais enjeux, soit que la stratégie n'est pas justifiée, car elle ne découle pas du diagnostic qui a été formulé.

b. La formulation du diagnostic

Le diagnostic apporte une valeur supplémentaire à l'analyse en préparant aux décisions opérationnelles et stratégiques. C'est dans la qualité du passage de l'analyse au diagnostic qu'on reconnaît le talent et l'expérience du spécialiste en marketing.

Si l'analyse-diagnostic a été menée avec soin, ses conclusions principales feront apparaître clairement les principaux *problèmes à résoudre*, ce qui permettra au responsable marketing de fixer d'une manière réaliste les objectifs généraux de sa stratégie.

La tentation est donc forte, et il ne faut pas y résister, à formuler en une ou deux phrases la problématique clé qui découle de l'analyse, et qui va conduire aux options stratégiques fondamentales.

Cette formulation peut prendre de multiples formes en fonction de la problématique mais, dans tous les cas, elle exprime le *diagnostic* qui a été fait de la situation.

Exemples

- « Face à de nouveaux concurrents qui jouent sur des prix bas, notre entreprise ne peut plus se permettre de vivre sur ses acquis (notoriété, réputation, relation commerciale) et doit renforcer ses services et la valeur apportée aux clients. » Cette formulation souligne une menace principale (la moindre efficacité des atouts d'hier) et pointe vers des choix (amélioration de l'offre) qui seront développés dans le plan marketing.
- « Le manque de revenus de notre service en ligne est lié à un trafic insuffisant, qui est dû à une ergonomie mal conçue et des fonctionnalités trop pauvres. » Cette formulation souligne un problème principal, qui est la faiblesse du chiffre d'affaires de l'activité en ligne.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Elle ne se contente pas du symptôme, mais établit un diagnostic en indiquant deux problèmes clés à traiter : l'ergonomie du site et les fonctionnalités offertes à l'internaute.

« La concentration de nos distributeurs et la croissance des importations chinoises à bas prix menacent nos positions sur le marché, qui se segmente de plus en plus entre une offre fortement différenciée (marque, innovation) et une offre basique à prix bas. » Cette formulation met l'accent sur deux menaces importantes pour l'entreprise : la concentration de la distribution qui accroît sa dépendance et renforce la pression sur les prix, et les importations chinoises bon marché. Deux évolutions qui sont aussi deux options pour l'entreprise : la suite du plan devra indiquer comment l'entreprise fera face à ces menaces en choisissant l'une de ces deux options, ou en segmentant son offre afin de tirer parti de ces deux tendances de marché.

2 La formulation de la stratégie et de la politique marketing

Du diagnostic formulé à partir de l'analyse externe et interne, plusieurs voies possibles sont retenues pour réaliser les objectifs de l'entreprise compte tenu de ses moyens et de ses contraintes. L'étude approfondie de ces différentes « pistes » possibles conduit à les hiérarchiser selon leur intérêt au regard des objectifs de l'entreprise, et à retenir celle qui est jugée la plus adaptée.

La stratégie retenue est alors développée selon trois rubriques, que nous décrivons dans les pages suivantes :

- la vision stratégique ;
- le positionnement ;
- le choix des marchés prioritaires, et des sources de volume et de rentabilité, assortis d'objectifs quantitatifs.

La mise en œuvre opérationnelle de cette stratégie est ensuite définie par la politique marketing qui regroupe les politiques de produit, de prix, de distribution et de communication.

a. La vision stratégique

La vision stratégique se traduit par le choix d'orientations claires et réalistes d'un ensemble d'actions pour atteindre à moyen et long terme un but face à ses adversaires.

Si cette vision doit être spécifique à la situation de chaque entreprise et aux conditions du marché (*cf.* SWOT), elle peut prendre la forme d'une stratégie qui ne remet pas en cause les fondamentaux, ou d'une stratégie de rupture par rapport aux conventions du marché.

Dans le premier cas, la vision se traduit par la définition d'axes stratégiques de développement sur un marché face aux concurrents, sans bousculer significativement les règles du jeu en place.

Dans le second cas, la définition de la vision stratégique consiste à appliquer la maxime de Michael Porter : « *The essence of strategy is being different* », ce qu'on peut traduire littéralement par « La stratégie, c'est fondamentalement une approche différente » ou mieux par « La stratégie est une vision anticonformiste ». Dans cette

approche dite « de rupture », la stratégie marketing n'est pas simplement la mise en œuvre efficace d'un ensemble de moyens marketing. Elle repose sur une vision nouvelle du marché, de la concurrence et de la façon de les attaquer, pour atteindre les buts que s'est fixée l'entreprise.

Dans chaque secteur économique, pour chaque catégorie de produit, il existe des principes et des convictions largement partagés par les acteurs, et qui organisent leur perception du marché actuel et de son évolution. La plupart des politiques marketing reflètent ces conventions. Le stratège marketing repère les conventions les plus structurantes, analyse leurs fondements et s'interroge sur la façon de les contourner[1].

FOCUS

La stratégie Océan Bleu



W. Chan Kim et Renée Mauborgne, professeurs à l'Insead, connaissent un grand succès avec leur approche stratégique baptisée Océan Bleu. L'Océan rouge, ce sont les marchés concurrentiels, c'est-à-dire la quasi-totalité des marchés où s'affrontent les entreprises. L'Océan bleu, ce sont les nouveaux espaces stratégiques, vierges de concurrents et qui résultent de la création d'une demande nouvelle. Ainsi, au lieu de se partager la demande existante et de prendre comme exemple les stratégies des concurrents, la stratégie Océan Bleu élargit la demande et tourne le dos à la concurrence. Les auteurs analysent de nombreux cas d'entreprises ayant réussi avec une stratégie Océan Bleu comme JC Decaux, qui n'a pas affronté la concurrence des affichistes traditionnels. JC Decaux a développé un nouveau concept produit : l'affichage sur mobilier urbain et a créé à « moindre coût » de la valeur pour les annonceurs, les collectivités locales et pour… l'entreprise.

La pierre angulaire d'Océan Bleu est le concept d'innovation-valeur qui donne autant d'importance à la valeur qu'à l'innovation. Ainsi, les cirques proposent depuis toujours la même formule-produit et s'adressent toujours à la même cible : les enfants. Le Cirque du soleil a su créer une demande nouvelle, celle des adultes, en réinventant le cirque, au croisement des arts du cirque et de la rue.

Stratégie Océan Rouge et stratégie Océan Bleu

Stratégie Océan Rouge	Stratégie Océan Bleu
Agir au sein de l'espace stratégique existant.	Créer un espace stratégique nouveau.
L'emporter sur la concurrence.	Mettre la concurrence hors jeu.
Exploiter la demande existante.	Créer et conquérir une demande nouvelle.

1. Dans le chapitre 8 sur la publicité, on a présenté l'approche de J.-M Dru qu'il dénomme *disruption* : repérer les conventions dans la communication et proposer des politiques qui rompent avec ces conventions. Voir son ouvrage *Disruption live : Pour en finir avec les conventions*, Village Mondial, 2003.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Accepter l'arbitrage entre valeur et domination par les coûts.	Sortir de l'arbitrage entre valeur et domination par les coûts.
Mettre l'ensemble des activités de l'entreprise en conformité avec son choix stratégique de différenciation ou de domination par les coûts.	Mettre l'ensemble des activités de l'entreprise en conformité avec la stratégie Océan Bleu en levant les obstacles internes.

Contrairement à ce qu'une lecture trop rapide pourrait laisser penser, la stratégie Océan Bleu ne se substitue pas aux approches stratégiques habituelles. Océan Bleu met l'accent sur l'intérêt d'une vision stratégique créative, en rupture avec les conventions. La stratégie est aussi un terrain d'innovation.

b. La marque et son positionnement

Ces notions sont centrales dans la stratégie marketing. Elles font donc chacune l'objet d'un chapitre (le chapitre 14 pour le positionnement et le chapitre 15 pour la marque).

La marque est un nom qui a du pouvoir sur le marché, et crée donc de la valeur pour l'entreprise. Ce nom et les signes qui s'y rattachent indiquent aux clients l'origine d'une offre en la distinguant des offres concurrentes, et influencent la perception et le comportement des clients par un ensemble de représentations mentales.

Le positionnement s'exprime quant à lui par deux types de choix :

- le choix stratégique d'un espace de marché ;
- et le choix de traits saillants qui cherchent à donner à une offre (produit ou enseigne) une perception attractive, distinctive et crédible, sur la longue durée.

Le positionnement doit permettre aux clients d'associer une offre à une catégorie de produits ou univers de référence, et de différencier cette offre de celle des concurrents. Le positionnement est la clé de voûte du marketing-mix. L'ensemble des actions doit converger de façon cohérente pour servir le positionnement.

Exemple

Vueling est une compagnie aérienne espagnole *low cost* qui s'est positionnée sur des tarifs attractifs mais qui se différencie mal de ses autres concurrents *low cost* comme Ryanair ou EasyJet.

c. Le choix des marchés prioritaires, le choix des sources de volume et de rentabilité, et la quantification des objectifs

On dit généralement ce qu'on veut faire et comment on va le faire. C'est insuffisant. Il convient d'afficher clairement ce à quoi on renonce : quels segments de clientèle délaisse-t-on ? Quels concurrents ne sont pas dans la ligne de mire ? Quels atouts de la marque ou des produits sont jugés secondaires et ne seront pas mis en avant dans le positionnement de la marque ? Quels modes de distribution (direct/indirect, *offline/online*) seront ignorés ? Renonce-t-on à une forte rentabilité unitaire pour faire du volume et conquérir de la part de marché, etc. ?

Les choix prioritaires sont principalement de deux types : choix de marché, et choix des sources de volume et de rentabilité. Ils sont présentés dans la suite.

MINI CAS

Valrhona : « Le fondement d'une stratégie, c'est choisir ce qu'il ne faut pas faire »[1]

Valrhona est une entreprise du groupe Soparind Bongrain, leader mondial des spécialités fromagères (Caprice des dieux, Chaumes, Etorki, Cœur de Lion, etc.) et qui a, entre autres, une division « produits sucrés » avec une forte dominante chocolat (marques La Maison du Chocolat, Valrhona, de Neuville, Mademoiselle de Margaux, Révillon chocolatier, etc.).

Valrhona s'est spécialisé dans la production de « couvertures » de chocolat de très grande qualité qui servent de base aux artisans chocolatiers, pâtissiers et restaurateurs pour réaliser et créer leurs propres recettes de bonbons de chocolat, de pâtisserie et autres desserts chocolatés.

VALRHONA
AUX SOURCES DU GRAND CHOCOLAT®

Le marché mondial du chocolat de couverture est dominé par le groupe suisse Barry Callebaut dont la stratégie est fondée sur un avantage concurrentiel coût/volume permettant d'afficher des prix compétitifs avec une bonne qualité. La culture du groupe Bongrain est différente, les stratégies marketing aussi. On y privilégie le marketing segmenté, parfois concentré sur des niches, toujours à forte différenciation et avec des marques multiples, chacune ne couvrant qu'une gamme de produits avec un positionnement très clair.

Valrhona s'est positionné comme la marque de référence pour les meilleurs artisans chocolatiers et chefs cuisiniers, ceux qui inventent leurs produits et qui ont besoin des meilleurs ingrédients et de perfectionner sans cesse leur savoir-faire. Valrhona choisit ses clients et a développé depuis plus de quinze ans un partenariat avec eux.

L'entreprise renonce ainsi à une diffusion plus large qui, compte tenu de la notoriété de marque assurerait un accroissement substantiel des volumes vendus.

Pour s'approvisionner en fèves de cacao, les « sourceurs » de Valrhona parcourent les meilleurs terroirs du monde qui produisent des cacaos de très grande qualité en faible quantité, comme la République Dominicaine, le Venezuela ou Madagascar. Valrhona développe des partenariats avec les planteurs locaux et a initié le concept du chocolat millésimé.

La stratégie de Valrhona s'apparente à celle des grands crus de vins de Bordeaux ou de Bourgogne : terroirs rares, quantités limitées, savoir-faire dans les assemblages de crus, distribution sélective, marque prestigieuse et prix élevés.

Valrhona apporte de la valeur à ses clients par ses produits et par ses services, comme l'École du Grand Chocolat qui organise à Tain l'Hermitage (lieu de la chocolaterie) et à Tokyo des séminaires de perfectionnement pour des artisans chocolatiers et des chefs qui viennent du monde entier.



École du Grand Chocolat à Tain l'Hermitage.

Cette activité essentiellement B to B est complétée par du B to C.

1. Michael Porter.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Une fois ces priorités clairement définies, il faut ensuite passer des buts généraux (volume/rentabilité) à des objectifs quantitatifs précis (prendre une part de marché de 8 % en deux ans ; obtenir une marge nette de 15 %, etc.).

1° Le choix des marchés prioritaires

Lors du choix des marchés prioritaires, on rappelle qu'il existe trois options principales :

- le marketing indifférencié ;
- le marketing multi-segment ;
- le marketing concentré sur un segment de marché ou marketing mono-segment.

• Le marketing indifférencié

La politique marketing est strictement identique pour tous les segments du marché.

Exemple

- La RATP a longtemps pratiqué une politique différenciée avec un métro à deux classes. Ayant supprimé la première classe, l'offre est devenue unique ; la politique actuelle est indifférenciée.

• Le marketing multisegment

On pratique des politiques spécifiques à chaque segment de marché retenu.

Exemple

- De nombreux constructeurs automobiles pratiquent aujourd'hui une politique marketing différenciée en proposant des modèles de véhicules adaptés à différentes populations dont les besoins diffèrent. On distingue ainsi les monospaces à destination des familles, des citadines à destination des usagers urbains ou encore les véhicules utilitaires pour les professionnels. Cette politique marketing différenciée tranche avec le marketing indifférencié observé lors des débuts de l'industrie automobile marquée par le succès de la Ford T vendue à plus de 15 millions d'exemplaires entre 1908 et 1927 ! Symbole de la volonté d'uniformiser la production, on attribue souvent à Henry Ford la phrase suivante, que nous avons cité précédemment dans cet ouvrage : « Un client peut demander cette voiture en n'importe quelle couleur, du moment que c'est noir ! »

• Le marketing concentré sur un segment de marché ou marketing mono-segment

Exemples

- Openskies (ex-compagnie L'Avion) ou La Compagnie (compagnie aérienne créée en 2014) ont concentré leur offre sur la classe business et la liaison Europe-USA.
- Lightemotion est une entreprise canadienne qui se concentre sur l'éclairage architectural : musées, théâtres, églises, etc. Sur cette niche, cette entreprise s'est fait une réputation mondiale.
- De nombreuses start-up se sont lancées dans l'organisation d'enterrements de vie de garçon et de jeunes filles comme www.crazy-voyages.com ou www.cordocou.com.

Enfin, on observera que les choix des marchés prioritaires entraînent *de facto* le choix de la concurrence qu'on affronte. Dans les stratégies de marketing indifférencié la

concurrence est très large ; dans les stratégies de marketing concentré, la concurrence peut être en moindre nombre mais elle est plus directe ; enfin dans les stratégies de marketing multi-segmenté, la concurrence diffère souvent beaucoup d'un segment à l'autre.

2° Le choix des sources prioritaires de volume et de rentabilité, et la quantification des objectifs correspondants

On ne parle généralement que de sources de volume, ce qui est trop restrictif car toute entreprise a toujours une exigence de rentabilité, quelle que soit la stratégie retenue.

• Sur quelle dimension doit-on faire concentrer les efforts ?

Les volumes et/ou la rentabilité peuvent se gagner sur trois dimensions :

- la conquête de nouveaux clients ;
- une meilleure fidélisation des clients actuels ;
- un accroissement du panier moyen par client.

Comme les moyens d'une entreprise sont toujours limités et qu'il faut obtenir un retour sur investissement élevé, on doit définir la ou les dimensions prioritaires.

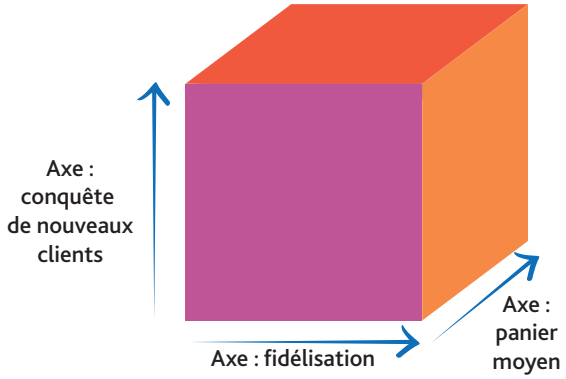
La conquête de nouveaux clients se fait :

- soit au détriment de la concurrence. Quels concurrents doit-on attaquer en priorité ? Comment ?
- soit en développant la demande primaire, c'est-à-dire en convertissant des non-clients de la catégorie de produit en clients ;
- soit en faisant les deux.

Exemples

- La Logan de Dacia a conquis sa part de marché au détriment des modèles d'entrée de gamme de Peugeot, Citroën et… Renault mais aussi en convainquant des personnes qui avaient toujours acheté une voiture d'occasion d'acheter une voiture neuve (augmentation de la demande primaire).
- Le 4 x 4 Duster de Dacia fait ses ventes au détriment de marques concurrentes. Il ne développe pas (ou peu) la demande primaire.

Figure 12.18 Les trois dimensions du développement des volumes et de la rentabilité



© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

La fidélisation est une politique aux moyens très variés qui vise à conserver ses clients le plus longtemps possible, et à augmenter leur fréquence d'achat. Les méthodes et techniques de la fidélisation sont largement analysées dans le chapitre 10 sur le marketing relationnel.

Le panier moyen par client se développe de trois façons qui peuvent être complémentaires :

- *L'accroissement du taux de nourriture de la marque*[1]. Rappelons que le taux de nourriture de la marque X est le pourcentage des achats de la catégorie de produit d'un client (ou segment de clientèle) qui se fait sur la marque X.

Exemple

Si le taux de nourriture des yaourts Danone est de 60 %, cela veut dire que les clients de Danone achètent 40 % de leurs yaourts en prenant des marques concurrentes.

- La méthode de l'*up-selling*, en deux temps :
  - Convaincre les clients de changer de produit, au moment de son achat ou ultérieurement, pour un produit plus cher et/ou plus rentable.
  - Pousser les clients à acheter des suppléments de services ou des produits complémentaires. C'est une pratique très fréquente comme une extension de garantie ou la vente d'équipements complémentaires, etc.
- Enfin, le *cross selling*. Il s'agit de convaincre un client qui achète (ou a acheté) le produit A de la marque X d'acheter également le produit B de X.

Notons que les méthodes d'*up-selling* et de *cross-selling* peuvent également être mises en place dans un objectif de fidélisation lorsqu'elles sont appliquées à des clients actuels de la marque. Ces méthodes permettent alors d'augmenter la valeur à vie d'un client ou *customer lifetime value*. Cette valeur se définit généralement comme la somme des revenus actualisés attendus sur la durée de vie d'un client type.

Exemple

L'Oréal cherche à persuader ses clientes d'acheter des produits de sa ligne Men Expert pour que leur compagnon ou mari les essaient.

• Quels objectifs quantitatifs visés ?

Une fois les priorités définies (volume/rentabilité), on fixe des objectifs précis que l'on quantifie.

Par exemple, la conquête de nouveaux clients peut être traduite par des objectifs exprimés en termes de part de marché et de volume d'affaires incrémental, mais également de coût d'acquisition de nouveaux clients dans une logique de rentabilité.

1. On dit aussi « part de client ».

FOCUS

Comment rendre une stratégie marketing convaincante

Une stratégie doit se montrer efficace deux fois : la première fois, elle doit convaincre la direction générale d'investir dans la direction qu'elle suggère. La seconde fois est évidente : l'efficacité de la stratégie se mesure sur le terrain. Nous nous intéresserons ici au premier stade car pour qu'une stratégie fasse ses preuves, il faut d'abord savoir la faire accepter par la hiérarchie.

- *Aller à l'essentiel, rester sur l'essentiel*. La stratégie doit être simple à expliquer, simple à comprendre. Ce qui est complexe à exposer devient vite une « usine à gaz » sur le terrain.
  L'essentiel repose sur trois points majeurs :
  – la vision stratégique (c'est le plus délicat et si on n'entraîne pas l'adhésion sur ce point, tout le reste s'écroule) ;
  – la pertinence et la force du positionnement ;
  – le choix des marchés prioritaires et des sources de volume et de rentabilité.
- *Ne pas proposer une stratégie nue*, c'est-à-dire uniquement formulée de façon conceptuelle. Il faut l'accompagner d'un marketing-mix clairement défini (politique de produit, de prix, de distribution et de communication), et d'un plan marketing impérativement chiffré. On n'a pas besoin d'une précision absolue qui deviendrait d'ailleurs suspecte mais d'ordres de grandeur qui établissent le réalisme des propositions avec une fourchette sur le retour sur investissement. On n'adopte pas une stratégie pour la beauté de son raisonnement mais pour les résultats espérés.
- *Dégonfler les objections*, au moins en partie, en listant les principaux obstacles à affronter et la façon de les surmonter.
- *Décomposer le déploiement de la stratégie en plusieurs étapes au sein d'un plan marketing* et démontrer que la stratégie est agile. Les dirigeants craignent toujours, à juste titre, d'être séduits puis de se retrouver un jour dans une impasse, c'est-à-dire de ne plus avoir de marge de manœuvre. On ne peut pas prévoir toutes les circonstances sur plusieurs années mais il faut prouver que la stratégie peut être flexible et évoluer sans perdre toute sa substance.
- *Une stratégie marketing doit s'accompagner de propositions sur l'organisation*. Les dirigeants savent que l'efficacité passe par une organisation adaptée à la stratégie. Si Nestlé avait développé le concept de Nespresso au sein du groupe sans lui donner une très large autonomie, les résultats aujourd'hui seraient certainement beaucoup moins brillants. La stratégie de Nespresso n'est pas dans la culture et le savoir-faire de cette immense multinationale.

Plus la stratégie proposée est originale, plus elle risque de susciter des résistances internes assez puissantes pour faire échouer le projet. Il a fallu que Louis Schweitzer alors président de Renault use de toute son autorité et de son talent de conviction pour faire accepter le projet *low cost* sous la marque Dacia qui est, à ce jour, un franc succès. Si la stratégie proposée met en jeu l'avenir de l'entreprise, il faut absolument avoir recueilli l'intérêt – ou mieux l'assentiment – du président et du directeur général, au moins sur les points essentiels, avant de développer le projet devant le comité de direction. Dans tous les cas, il faut arriver en ayant identifié qui sera coopératif et qui le sera moins ou pas du tout.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

3 La formulation du plan marketing

Un plan marketing est un document qui présente un choix d'actions précises, assorties de leurs dates et d'une description des moyens matériels, humains et financiers à leur allouer, qui doit permettre d'atteindre les objectifs de vente et de rentabilité fixés. Ce plan décrit opérationnellement les modalités d'exécution de la stratégie marketing définie préalablement, et s'inscrit dans le cadre de la politique marketing (produit, prix, distribution, communication) en vigueur, ou d'une évolution de cette politique. Il s'agit généralement d'un plan annuel ou à trois ans.

Le plan marketing est un document qui décrit les modalités opérationnelles d'exécution de la stratégie marketing.

La planification marketing est le processus structuré de réflexion, de discussion, de validation, de mise en œuvre, d'adaptation et d'évaluation d'un plan marketing.

Comme l'a dit le général Dwight Eisenhower[1] : « En préparant les batailles, j'ai toujours trouvé que les plans sont inutiles, mais que la planification est indispensable. » Le processus de planification est ainsi plus important que le document final qui en est l'aboutissement. Durant ce processus qui donne lieu à de multiples échanges internes permettant une bonne coordination, la situation extérieure est évaluée ainsi que les forces et faiblesses de son organisation, des objectifs, priorités et axes d'action sont fixés, les moyens sont organisés de telle façon qu'on puisse atteindre les objectifs. Durant la bataille, dont le résultat est toujours incertain, il faut appliquer intelligemment, c'est-à-dire s'adapter aux circonstances. Mais chacun sait où il doit aller.

En particulier, le processus de planification marketing doit intégrer la définition des étapes de déploiement de la stratégie : la stratégie reste identique, le positionnement aussi, mais il faut imaginer l'escalier qui conduira à la réalisation des objectifs à long terme, et déployer le marketing-mix adapté à chaque marche. En effet, on ne passe pas d'une part de marché de 0 % à 30 % en mettant en œuvre les mêmes moyens avec la même gamme de produits et les mêmes budgets.

Exemple

- La Belle-Iloise a donné un nouveau souffle au marché en déclin des conserves de poisson. La distribution directe est un axe majeur stratégique du développement de l'entreprise. Le réseau s'est fait en plusieurs étapes :
  - première étape : création de boutiques dans le marché régional, en Bretagne Sud ;
  - deuxième étape : boutiques dans les grands centres touristiques du littoral en même temps que la Belle-Iloise élargissait sa gamme ;
  - troisième étape : distribution dans les grandes métropoles en développant la vente à distance (VPC puis Internet) ;
  - quatrième étape : implantation à l'étranger.

1. Dwight D. Eisenhower (1890-1969), commandant suprême des Forces alliées en Europe durant la Seconde Guerre mondiale, responsable et organisateur du débarquement sur les côtes normandes, puis président des États-Unis.

a. Le contenu du plan marketing

Le plan marketing a vocation à présenter le calendrier des actions envisagées pour mettre en œuvre le mix marketing qui a été défini, les budgets associés, et les personnes responsables de chaque action. Les moyens prévus pour contrôler l'efficacité du plan peuvent également être explicités.

Il est d'usage de commencer un plan par un *executive summary* ou résumé managérial qui donne, d'entrée de jeu, l'essentiel : faits majeurs, objectifs et recommandations clés, retour sur investissement, niveau de risque accepté.

Grâce à ce résumé du plan, qui doit tenir sur une page, les destinataires, qui connaissent bien le marché, se font très rapidement une idée de sa pertinence. Plus le lecteur du plan a une place élevée dans la hiérarchie, plus cette synthèse lui est utile car, dans les grandes entreprises, il doit étudier beaucoup de plans en un minimum de temps.

Après ce résumé managérial, le plan type le plus fréquemment observé est le suivant :

- Partie 1 : Plan d'actions
  - Plan d'actions lié à la politique de produit
  - Plan d'actions lié à la politique de prix
  - Plan d'actions lié à la politique de distribution
  - Plan d'actions lié à la politique de communication
- Partie 2 : Prévisionnel de performances en fonction d'indicateurs clés
- Partie 3 : Budgets et responsabilités
- Partie 4 : Contrôle
  - Tableau de bord : indicateurs de suivi du plan
  - Études à mener

b. Qui doit concevoir un plan marketing et qui doit le valider ?

Dans une petite et moyenne entreprise, le plan marketing est conçu et rédigé par le chef d'entreprise ou par le directeur marketing, s'il existe.

Dans une entreprise de taille importante dont l'organisation marketing est structurée autour de chefs de produit (de marque ou de marché), ce sont ces derniers qui rédigent le plan marketing du produit ou de la marque dont ils ont la charge. Ils ne décident donc pas du plan marketing mais le proposent. En conséquence, le processus est itératif, fait d'une succession d'allers-retours entre le chef de produit et sa hiérarchie.

Le plan est présenté à la direction générale (comité exécutif ou comité de direction présidé par le directeur général) soit par le directeur marketing, soit par le chef de groupe, soit par le chef de produit en présence de son directeur marketing qui siège au comité exécutif.

Le calendrier de conception et de ratification du plan marketing couvre généralement trois périodes, comme dans l'exemple suivant.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

CAS PRATIQUE

De la vision stratégique au plan d'actions : l'exemple de Pernod Ricard

Le marché du champagne est historiquement dominé par de Grandes Maisons de Champagnes : Moët & Chandon, Moët Hennessy, Dom Pérignon (propriétés de l'entreprise LVMH), ou encore Mumm et Perrier-Jouët (propriétés de l'entreprise Pernod Ricard).

Dans un contexte concurrentiel plus intense, notamment en raison des développements des vins effervescents moins coûteux, principalement étrangers, les grandes maisons ont décidé de mettre en œuvre une stratégie de montée en gamme, à l'instar du groupe Pernod Ricard dont les investissements marketing atteignent près de 20 % du chiffre d'affaires chaque année !

Dans ce cas pratique, nous nous intéresserons à la façon dont le Groupe Pernod Ricard a élaboré sa stratégie marketing pour réussir cette montée en gamme. Notons qu'il s'agit là d'un des premiers enjeux stratégiques du groupe. Ces enjeux sont identifiés par la direction de la stratégie pour une période de cinq années, à la suite d'analyses prospectives des grandes tendances du marché des spiritueux. Pour qualifier ces enjeux, Pernod-Ricard parle de « champs de bataille » ou de « *battlegrounds* ».

Sur le marché du champagne, Pernod Ricard a des objectifs ambitieux : « *Doubler les volumes et tripler le chiffre d'affaires de nos marques de champagne à l'horizon 2025* ».

À des fins pédagogiques, nous détaillerons la démarche d'élaboration du plan marketing du groupe en suivant les trois étapes décrites précédemment : l'analyse diagnostic, la stratégie et la politique marketing, et le plan marketing.

Forces	Faiblesses
• Le groupe est le leader mondial du segment des Spiritueux Premium, devant LVMH. • La force des marques de champagne du groupe permet de vendre à un prix élevé. • Présence significative du groupe au sein des marchés en croissance, notamment sur le continent asiatique.	• Absence de gains significatifs de parts de marché de Mumm et Perrier-Jouët depuis 2007. • Faible notoriété de la marque Perrier-Jouët par rapport aux leaders du marché. • Les stocks de champagnes sont limités, ainsi que les possibilités d'approvisionnement sur le marché.
Opportunités	**Menaces**
• Le marché mondial du champagne retrouve la croissance avec un CAGR de + 2,4 % sur la période 2014-2018 (*vs*- 0,4 % sur la période 2012-2014). • Le Japon, la Chine, Singapour, les États-Unis et l'Australie représenteront plus de 75 % de la croissance du marché mondial sur la période 2014-2018. • Les champagnes « ultra premium » représentent un segment en pleine croissance. • La féminisation de la consommation. • Le champagne devrait rester un produit phare des discothèques huppées. • Aucune baisse de prix n'est attendue, car LVMH est *price maker* sur le marché et continue d'augmenter les prix.	• Le leader LVMH s'appuie sur un portefeuille de marques fortes, comme en témoignent ses gains de parts de marché en valeur (+ 5 pts sur la période 2009-2013) qui dépassent ses gains de parts de marché en volume (+ 2,8 pts). • De plus en plus d'innovations chez tous les concurrents, notamment sur le segment Ultra Premium. • Succès croissant des Super Premium « pétillants » et notamment du Prosecco, porté par des prix attractifs et des occasions de consommation plus variées, pouvant conduire à des phénomènes de substitution.

Étape 1 : l'analyse diagnostic et la formulation de la stratégie

Le groupe Pernod Ricard ne présente pas l'analyse diagnostic exactement sous la forme d'un SWOT mais selon un format légèrement différent. L'analyse diagnostic reprend toutefois les principaux éléments du SWOT, et conduit à la formulation de la stratégie. Le diagnostic posé par le groupe est le suivant : il est nécessaire de mieux différencier nos marques et de les positionner sur certains segments de clientèle et moments de consommation, c'est-à-dire de cibler à la fois certaines catégories de clients (jeunes actifs, quadragénaires à fort statut social…) et certaines occasions de consommation (soirée chic, sortie en boîte de nuit, etc.). Ce travail sur le positionnement doit rendre possible le déploiement d'une stratégie ambitieuse : augmenter les prix, tout en gagnant des parts de marchés, en portant en priorité les efforts sur les marchés en forte croissance.

Étape 2 : le positionnement et la politique marketing

À partir des conclusions de l'analyse diagnostic, les responsables de marque précisent le positionnement marketing de chacune des deux marques de champagne du groupe :

- Le positionnement de Mumm est résumé par le slogan « *Dare. Win. Celebrate.* ». La marque vise essentiellement les hommes, et en particuliers une typologie désignée par la formule « *ambitious socials* » difficile à traduire ! Les moments de consommation sont caractérisés par les adjectifs « *intensity & energizing* ». Les fans de Formule 1 ont tous en tête la présence de Mumm sur les podiums, et les traditionnelles séances de *splashing*. Plus récemment, un partenariat a été conclu avec David Guetta, qui incarne précisément cette notion d'énergie.
- Perrier Jouët est le champagne de la « sophistication et du raffinement ». Il s'adresse principalement aux femmes « *trendy chic* ». La marque entretient des relations étroites avec le monde de la création artistique, notamment en étant partenaire des principaux salons d'art contemporain.

Une fois le positionnement précisé, le choix des marchés prioritaires et des sources de volume est réalisé en collaboration avec les responsables des marchés concernés, afin d'identifier les gisements de croissance les plus importants. Des objectifs par marque sont ainsi définis. Ces objectifs sont fixés en volumes de vente (nombre de bouteilles), en revenus (chiffre d'affaires), mais également en rentabilité. En établissant ces objectifs, on prend soin de distinguer la contribution de l'évolution du marché global, de la performance relative du groupe par rapport à ses concurrents.

Puis, en collaboration avec les responsables des marchés concernés, les responsables de marque identifient des « initiatives clés » (ou « *Key Initiatives* ») à mettre en œuvre dans tous les pays. Même si ces initiatives ne sont pas nécessairement structurées autour des « 4P », elles en reprennent la philosophie. Ces initiatives clés qualifient ainsi les politiques de produit, de prix, de distribution et de communication.

On présente ici trois exemples d'initiatives clés concernant la marque Perrier Joët.

1) Amplifier l'impact des collaborations avec les artistes

Des collaborations avec des artistes de renom (l'artiste brésilien VikMuniz, le designer autrichien Mischer-Traxler…) permettent à Perrier-Jouët de créer des bouteilles au design raffiné et original, en édition limitée. Deux à trois créations sont réalisées chaque année.



L'édition limitée de la cuvée Belle Epoque Rosé 2005 dessinée par l'artiste brésilien VikMuniz

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Ces collaborations artistiques offrent l'occasion d'animer les points de vente, et de mettre en œuvre des campagnes de publicité et de relations presse qui visent à renforcer le lien affectif entre la marque et ses consommateurs.

2) Renforcer la présence de la marque au sein du « monde de la nuit »

Afin de renforcer la présence de Perrier-Jouët dans les boîtes de nuit, une cuvée intitulée « Nuit Blanche » a été créée. Un travail de *packaging* a été réalisé afin de proposer une bouteille visuellement plus festive que les bouteilles traditionnelles : parée de décorations électroluminescentes pour accentuer sa visibilité dans la pénombre. Le produit a lui aussi été travaillé : un champagne plus « rond » et plus « gourmand », adapté à une consommation en discothèque.

La conquête d'un tel marché nécessite de travailler la proximité avec les établissements nocturnes les plus réputés. Le groupe a ainsi identifié les établissements iconiques sur ses marchés principaux (comme le Raspoutine, l'Arc ou le VIP à Paris, le Webster Hall, le Pacha NYC à New York ou la Fabric à Londres). Des ambassadeurs recrutés par la marque sont en charge des négociations avec la direction des établissements, dans le but de décrocher des contrats de distribution, et d'y organiser des « événements people ».

3) S'adresser directement aux consommateurs

Dans le but de renforcer sa relation avec ses clients, Perrier-Jouët cherche à s'adresser directement aux consommateurs. Cette initiative comprend les chantiers suivants :

- La mise en place d'un centre d'appel dont les équipes sont sensibilisées à la politique de la Maison et à la technicité du champagne, afin de pouvoir accompagner les clients dans leur découverte du champagne Perrier-Jouët. Ce service de « conciergerie de luxe » permet de répondre aux questions des consommateurs, de plus en plus nombreuses avec le développement des ventes sur Internet.
- Le déploiement d'un outil CRM qui permettra notamment à l'entreprise de communiquer en « *one to one* » avec ses clients.
- Enfin, sur le segment du très haut de gamme, Perrier-Jouët a lancé un champagne sur-mesure, élaboré sur la base de la cuvée Belle époque, intitulé « By & For » (par et pour vous). L'acquéreur s'entretient avec le chef de caves de la Maison qui définit sa « personnalité champagne » après une dégustation de plusieurs échantillons. Le champagne personnalisé est alors élaboré, puis conservé dans une alcôve personnelle au sein d'une cave de la Maison.

Étape 3 : la définition du plan marketing pour chaque marché

Une fois les initiatives clés définies par les responsables de marque, les responsables de marché conçoivent leur plan marketing qui détaille les actions à mettre en œuvre, ainsi qu'un planning prévisionnel, en application des initiatives clés. Pour chaque action, des indicateurs de performance sont définis, les budgets alloués, et les responsables identifiés.



Exemple

Au printemps, le chef de produit prépare son plan en concertation avec son supérieur hiérarchique et les autres fonctions avec lesquelles il doit se coordonner : département commercial, R & D, production, etc. C'est généralement fin mai, début juin que l'on soumet les plans au comité de direction. Après son feu vert, on prépare les budgets dans le détail (jusque-là, il s'agissait d'enveloppes affectées aux principales actions).

La direction rend ses arbitrages sur les budgets en juillet ou au plus tard en septembre pour des actions programmées l'année suivante. Plus l'entreprise est grande et son périmètre géographique étendu, plus les plans et les budgets doivent être validés tôt dans l'année pour pouvoir ensuite être ratifiés et consolidés au niveau d'une zone régionale (par exemple pour la zone Europe ou EMEA pour *Europe Middle East & Africa*), puis au plan mondial. Cependant, la tendance est à un raccourcissement des délais entre la date d'élaboration et celle de mise en œuvre, afin de gagner en souplesse et en réactivité.

4 Le contrôle des activités marketing

a. La nécessité et les principes du contrôle

Quel que soit le soin apporté à la préparation d'une stratégie, d'une politique et d'un plan marketing, leur réalisation doit être contrôlée en permanence.

Tout contrôle comporte nécessairement trois étapes :

- la première consiste à définir un prévisionnel et les indicateurs clés ;
- la deuxième étape consiste à comparer la situation réelle, à un moment donné, avec le prévisionnel sur la base de ces indicateurs : c'est une étape d'information, de comparaison et d'explication ;
- enfin, la troisième étape consiste à prendre des mesures, permettant de corriger son action.

1° La formulation d'un prévisionnel

Le prévisionnel est la traduction des objectifs définis dans le plan marketing. Selon un calendrier détaillé (par exemple mensuel) et selon des indicateurs clés (par exemple le chiffre des ventes, le nombre de nouveaux clients), il permet de suivre la réalisation – ou non – des objectifs. Il ne peut y avoir de prévisionnels et d'objectifs que chiffrés. L'utilisation des résultats obtenus à la suite de la mise en œuvre d'un ou plusieurs marchés témoins peut permettre de définir des objectifs sur la base des comportements observés des consommateurs.

Exemple

Si on se contente de fixer comme objectif à un vendeur de vendre « le plus possible », ou à un programme de marketing d'« accroître les ventes et les profits », il ne sera pas possible de contrôler la réalisation de ces missions, puisqu'on ne disposera d'aucune référence précise.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Les indicateurs clés, appelés aussi « KPI » (pour *Key Performance Indicators*) en le prononçant à l'anglaise, sont définis dès le plan marketing. Ils sont étroitement liés aux objectifs : si on veut accroître la notoriété de la marque, développer ses ventes dans un nouveau marché, renouveler la gamme de produits, mieux fidéliser les clients, etc. on cherchera et on définira des indicateurs permettant de mesurer l'atteinte – ou non – de ces objectifs.

Exemples

- Acquisition de nouveaux clients : nombre et pourcentage des nouveaux clients par mois, trimestre et année.
- Satisfaction des clients : pourcentage de clients satisfaits et très satisfaits.
- Rentabilité : marge brute et nette mesurée par produit, gamme, canal, segment, client, découpée par mois, trimestre ou année…

Il est très important d'avoir un prévisionnel défini sur un calendrier beaucoup plus détaillé que les objectifs : si on se fixe un objectif à un an, il faut prévoir mois par mois de quelle façon on s'en approchera, en tenant compte du délai de déploiement du plan d'action et des variations saisonnières de l'activité.

2° L'analyse des performances et des déviations

La deuxième étape de tout processus de contrôle consiste à comparer les réalisations avec le prévisionnel. Elle se décompose elle-même en trois opérations complémentaires.

• L'information sur les réalisations

Pour chacun des indicateurs à suivre, il faut disposer d'un système d'information adapté : ce peut être une analyse des ventes, des coûts, des bénéfices, de la part du marché, de la présence aux points de vente, de la notoriété de la marque, etc.

Soit ce système d'information existe déjà, soit il doit être mis en place (et prévu donc dans la partie contrôle du plan marketing) : ce n'est pas au moment de l'action qu'on doit s'en soucier, mais avant.

• La détection de déviations

Tout écart de performance significatif avec le prévisionnel devrait inquiéter les responsables. La question est de savoir à partir de quand un écart est significatif et constitue une déviation.

Dans les grandes entreprises qui ont un bon historique de ventes et un système d'information sophistiqué qui fournit des mesures quotidiennes, des outils statistiques permettent de mesurer une zone de tolérance : à l'intérieur de cette zone, les variations restent normales ; au-delà, il y a déviation.

Des outils aussi complets ne sont pas toujours disponibles ni même possibles dans bon nombre d'activités. On doit alors s'appuyer sur le jugement et l'habitude (historique) pour évaluer le caractère plus ou moins préoccupant des variations.

Faut-il s'inquiéter de déviations positives (lorsque le réalisé est meilleur que prévu) ? Oui, si elles sont difficiles à expliquer (voir le point suivant) et si elles conduisent par exemple à revoir le plan de production (plus de demande que prévu), ou soulèvent des problèmes de financement de l'activité prévue.

• L'explication des déviations

Les déviations, une fois constatées, doivent être expliquées pour pouvoir les corriger, ce qui n'est pas toujours simple. Un écart sur les ventes, dans un secteur déterminé, peut être dû à la qualité du produit, à l'activité des représentants, à un effort particulier de la concurrence, etc. Des résultats médiocres d'une campagne publicitaire peuvent être dus à un mauvais choix des thèmes, à une mauvaise exécution ou à un mauvais choix des supports.

Les déviations sont-elles ponctuelles ou traduisent-elles une tendance (une évolution du marché par exemple) ? Dans ce cas, plus on peut anticiper, mieux on pourra adapter sa politique. Mais il est difficile d'identifier les signaux faibles qui annoncent une tendance plus profonde : l'anxiété et la remise en question sont parfois bonnes conseillères !

3° Les mesures correctives

La finalité d'un système de contrôle est d'adapter sa politique lorsque des déviations sont constatées par rapport au prévisionnel. Cette correction peut prendre deux formes différentes :

- on maintient les objectifs mais on modifie les moyens prévus pour les atteindre ;
- on est amené à modifier le prévisionnel, c'est-à-dire, *in fine*, les objectifs et donc souvent aussi le budget.

Lorsqu'il n'y a pas de raison déterminante pour considérer que les objectifs initiaux ne peuvent être tenus, la réaction habituelle est de modifier les moyens plutôt que les objectifs. Ainsi, si un représentant ne réalise pas son quota, on pourra le conseiller, lui apporter une aide spécifique, lui faire suivre un stage de formation, ou tout simplement lui « passer un savon ». Ou encore, lorsqu'on constate une baisse des ventes, on peut par exemple décider d'augmenter la publicité ou de diminuer les prix par des promotions.

Ces principes généraux de la démarche de contrôle seront illustrés, dans les paragraphes suivants, par des cas d'application plus spécifiques.

b. Le contrôle des ventes

Pour être un instrument de contrôle, c'est-à-dire d'action, il faut en général que la connaissance des ventes remplisse trois conditions : être décomposée en fonction de différents critères, être comparée au prévisionnel et être comparée à l'ensemble du marché.

Le volume total des ventes peut être trompeur. Il se peut que le chiffre d'affaires d'une entreprise, au cours d'une période déterminée, soit satisfaisant c'est-à-dire conforme aux objectifs, mais qu'il dissimule une mauvaise situation, dans certaines régions ou pour certains produits, compensée par une excellente situation dans d'autres. Il est donc nécessaire d'analyser les ventes en fonction de différents critères, dont les plus importants sont :

- les ventes par produits ou modèles ;
- les ventes par régions ou même par secteurs de représentants ;
- les ventes par types de clientèle, ou même par clients, si l'entreprise vend à un petit nombre de clients.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Exemple

Une entreprise vendant des peintures et vernis constate un jour que ses ventes globales sont inférieures aux prévisions. Une première analyse, par secteurs de vente, lui montre que l'écart se trouve localisé dans deux secteurs : le Nord et la région parisienne.

Une analyse plus fine, par types de clients, lui montre que ce sont les ventes aux clients industriels (par opposition aux ventes grand public) qui sont inférieures aux prévisions dans ces deux régions. Enfin, une analyse par produits révèle que l'écart par rapport aux prévisions porte uniquement (mais dans des proportions très importantes) sur un produit de l'entreprise. Une enquête locale fait alors apparaître qu'un concurrent belge est en train de s'implanter sur ce marché particulier, avec un produit très compétitif. Si l'analyse n'avait pas été poussée aussi loin, l'entreprise aurait pu être amenée à baisser systématiquement ses prix, ou à augmenter son budget publicitaire, ou à accroître le nombre de ses représentants dans tous les secteurs, ce qui eût été inutile ou même nocif en termes de rentabilité.

Comme on l'a souligné, l'analyse détaillée des ventes doit toujours être effectuée par référence aux prévisions ou aux objectifs.

Mais il faut prendre aussi en compte les facteurs d'environnement. Il est préférable de s'intéresser à la part relative du marché, plutôt qu'au volume absolu des ventes de l'entreprise. C'est ainsi que pour un fabricant d'automobiles, comme Citroën, une baisse des ventes au cours d'un mois donné, peut avoir une signification très différente selon qu'elle reflète une baisse générale des ventes d'automobiles en France ou une diminution de la part de Citroën sur ce marché. Il peut même arriver, dans une période d'expansion générale du marché, qu'une firme voit ses ventes augmenter mais moins vite que celles de la concurrence, ce qui entraîne une baisse de sa position relative. Pour le savoir, il est nécessaire, ou du moins souhaitable, d'analyser les ventes de l'entreprise par référence à l'ensemble de son marché.

c. Le contrôle des coûts et de la rentabilité des activités marketing

Autant les responsables du marketing sont généralement intéressés par l'analyse des ventes, autant ils sont souvent réticents à faire une analyse des coûts et de la rentabilité de leurs activités.

Ces dépenses, ou coûts marketing, sont de plusieurs types : frais de personnel (du siège ou de vente), commissions et ristournes, budgets publicitaires, frais de distribution physique des produits, etc. Il est relativement facile d'en connaître le montant total. Mais la difficulté commence lorsqu'on cherche à les analyser, c'est-à-dire à les affecter aux différents produits, secteurs, clientèles, etc.

Si une entreprise emploie des équipes de représentants distinctes pour ses différents types de clientèle, elle peut facilement imputer ses coûts de représentants aux différentes clientèles. En revanche, certains coûts marketing, comme les charges salariales de la direction commerciale, ou le loyer des bureaux occupés par cette direction, ou le budget publicitaire (lorsque la publicité porte sur tous les produits de la firme et s'adresse à toutes ses clientèles) sont très difficiles à ventiler entre produits, secteurs, ou clientèles. Cette ventilation nécessaire comporte une part d'arbitraire, mais peut être facilitée par la méthode d'analyse « marginale », qui consiste à se demander, à propos de chaque produit (ou clientèle, ou secteur) : « si

nous le supprimions, de combien pourrions-nous réduire notre publicité, nos frais de vente, nos frais de distribution physique, etc. ? »

d. Les audits marketing

Le contrôle de la politique globale de marketing, par l'analyse des ventes et des coûts (donc de la rentabilité), peut et doit se faire d'une manière permanente, ou du moins avec une périodicité très courte : chaque mois, chaque trimestre, ou à la rigueur chaque année. Mais il peut être utile, à des intervalles plus éloignés, de se livrer à un examen critique plus approfondi de cette politique, en remettant éventuellement en cause non seulement ses moyens, mais aussi ses grandes orientations et ses objectifs. C'est là l'objet d'une méthode de contrôle connue sous le nom d'« audit marketing ». À propos des audits marketing, quatre questions se posent : Quand faut-il les faire ? Sur quoi doivent-ils porter ? Comment les conduire ? Qui doit en être chargé ?

1° Quand faut-il les faire ?

Initialement, les entreprises n'entreprenaient un réexamen de leur politique marketing que lorsque les choses allaient mal, c'est-à-dire en général trop tard. On a tendance maintenant, dans les grandes sociétés, à le faire périodiquement, même si tout va bien, en vertu du principe qu'elles pourraient toujours aller mieux encore et qu'il ne faut jamais s'endormir dans la routine.

2° Sur quoi doivent-ils porter ?

On peut faire un audit marketing soit sur l'ensemble de la politique marketing, soit sur un aspect particulier : politique de produit, de distribution, de publicité, etc. Mais de toute façon, le réexamen doit être total, en ce sens qu'il doit porter à la fois sur la définition des objectifs, sur le choix des moyens, sur les méthodes et procédures de travail et de contrôle, etc.

3° Comment les faire ?

Il faut désigner une équipe, un commando d'inspecteurs qui doivent s'installer dans les services soumis à l'audit pendant plusieurs jours ou plusieurs semaines et avoir un droit de regard absolu sur ce qui se fait.

4° Qui ?

Il est essentiel que les auditeurs soient objectifs, désintéressés et aient un œil neuf. Il faut donc les choisir de préférence en dehors du service qui sera examiné. On peut les prendre soit dans un autre service, soit à la direction générale, soit parmi des consultants extérieurs à la firme.

Toutefois, dans certaines entreprises, ce sont les responsables marketing eux-mêmes qui sont invités, chaque année, à effectuer sur les produits ou les marchés dont ils ont la charge une sorte d'audit marketing sommaire, dont ils présentent les résultats à leurs supérieurs hiérarchiques. Ces opérations périodiques d'auto analyse – et parfois d'autocritique – sont souvent appelées « revues de marques » *(brand review).*

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

SECTION 6

L'ORGANISATION DU DÉPARTEMENT MARKETING À L'HEURE DU NUMÉRIQUE

1 La position du département marketing dans l'organisation

L'importance accordée aux activités marketing, et par voie de conséquence la position occupée par les services qui en sont chargés, varie selon les secteurs d'activité et les entreprises.

Dans certains secteurs, le marketing est considéré comme une fonction primordiale de l'entreprise et occupe dans l'organigramme une position de premier rang. Ainsi, dans de nombreuses entreprises vendant des produits de grande consommation (alimentation, boissons, produits d'entretien, cosmétiques…), la direction marketing, même si elle n'occupe pas *formellement* une place prééminente dans l'entreprise, y exerce *de facto* une influence prépondérante et y joue un rôle moteur. Le poste de directeur marketing y est souvent considéré comme une étape nécessaire pour l'accession à des responsabilités de direction générale.

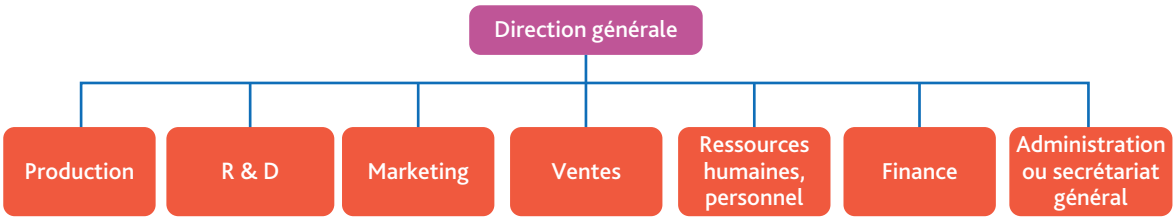
Dans d'autres secteurs, au contraire, le marketing est considéré comme une fonction relativement subalterne par rapport à celles de production, d'administration ou de gestion financière. Dans ce cas, le département marketing n'occupe dans l'organigramme qu'une position de second rang, et peut même parfois être rattaché à une autre direction de l'entreprise ou à son secrétariat général.

Exemples

- Dans l'industrie lourde (sidérurgie, pétrole…), ce sont les fonctions de recherche, de production et de finance qui sont considérées comme les plus importantes et les plus « nobles » ; le service marketing y est encore parfois considéré comme un service de second rang.
- Dans les secteurs non-marchands (administrations publiques, organisations à vocation sociale), le marketing n'occupe souvent dans l'organigramme qu'une position modeste, sous forme d'une cellule rattachée à une autre direction et en évitant la dénomination Marketing. En revanche, dans les organisations caritatives, qui font appel au « marché de la générosité », le service marketing a une importance cruciale car les ressources de l'organisation dépendent de son savoir-faire.

Dans la plupart des entreprises, cependant, les fonctions marketing et les services qui sont chargés de les assurer sont placés hiérarchiquement *au même niveau* que les autres grandes fonctions, à savoir la production, la recherche, le personnel, la finance et l'administration.

Figure 12.19 Position la plus fréquente du marketing dans l'organigramme d'une entreprise



2 Les attributions du département marketing

De même que sa position dans l'organigramme, les attributions du département marketing peuvent varier sensiblement d'une entreprise à une autre : si les fonctions d'élaboration des stratégies et des plans marketing sont presque toujours confiées au département marketing, certaines fonctions opérationnelles (vente, études, communication, après-vente) peuvent ne pas être exercées directement par lui.

La fonction centrale d'un département marketing, dans toutes les entreprises où un tel département existe, consiste à élaborer les stratégies de marketing, à formuler les plans et les budgets correspondants, à en coordonner et à en contrôler l'exécution.

a. Le marketing produit (ou politique de produit)

Une des fonctions « régaliennes » d'un département marketing est la définition et le déploiement de la politique de produit. Les activités liées à cette fonction ont été largement décrites au chapitre 5 de cet ouvrage.

Certaines entreprises choisissent toutefois de créer une « Direction Produits » distincte de la direction du marketing, et placée au même niveau hiérarchique.

Exemple

- La Direction Produits de Auchan Retail comprend les marques, l'offre et les achats.

b. La politique de prix

La politique de prix est la plupart du temps définie et opérée par le département marketing. Les activités liées à cette fonction ont été détaillées au chapitre 6 de cet ouvrage.

Il arrive toutefois qu'une entité « Prix » soit détachée du département marketing, en particulier lorsque la fixation des prix nécessite une forte technicité ou requiert un pilotage sophistiqué, comme dans les secteurs de l'énergie ou de l'assurance par exemple. Le rattachement hiérarchique de cette entité dépend de chaque entreprise.

Exemple

- Au sein de la direction Réseau de Total France, en charge des stations-services sur tout le territoire, le département Prix (qui fixe quotidiennement le prix des carburants) a été dissocié du département Marketing, et placé au même niveau hiérarchique. Cette cellule Prix a recours à des outils d'aide à la décision fondés sur des algorithmes pour déterminer le prix des carburants de chaque station-service en fonction de nombreux paramètres (cours du pétrole, intensité concurrentielle, météo, saisonnalité, tendance des ventes, localisation et stock des entrepôts…).

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

c. La vente ou fonction commerciale

Dans certaines entreprises, la fonction commerciale est rattachée à la direction du marketing. Mais le plus souvent, elle est confiée à une direction commerciale distincte placée au même niveau hiérarchique.

Dans les entreprises à vocation marchande (biens de grande consommation, biens industriels, services), la fonction commerciale gère des activités directes et annexes :

- distribution physique des produits ;
- direction, animation et contrôle des vendeurs ;
- négociations avec les centrales d'achats ;
- *trade marketing* (marketing du producteur vers les distributeurs) ;
- *merchandising* et actions promotionnelles ;
- administration commerciale : facturation, crédit aux acheteurs, etc. ;
- service après-vente ;
- service consommateurs : documentation, traitement des réclamations et des litiges.

d. La communication

Les grandes entreprises ont souvent des « directions de la communication ». Elles sont généralement chargées de la communication institutionnelle *(corporate),* de la communication financière, parfois de la communication interne mais rarement de la communication marketing (produits). C'est pourtant le cas dans certaines entreprises – notamment des banques – où le marketing ne maîtrise pas la communication marque et produit, qui est sous l'autorité de la direction de la communication. Le résultat n'est guère probant, la fonction marketing étant vidée d'une part significative de sa substance, et la stratégie marketing perdant de son unité et de son efficacité.

Dans la quasi-totalité des entreprises, les tâches de conception et d'exécution de la communication sont largement sous-traitées à des prestataires extérieurs : agences de publicité, de promotion, de marketing, de *design packaging*, de relations publiques, etc.

e. Les études de marchés

La fonction « études », qui consiste à concevoir, exécuter et exploiter les études de marchés de toute nature, est rarement assurée dans sa totalité par la direction marketing d'une entreprise, une partie de la fonction étant sous-traitée à des prestataires extérieurs.

Selon l'importance relative des activités sous-traitées, on peut distinguer trois formules d'organisation de la fonction « études » dans la direction du marketing :

- Une première formule consiste à créer, au sein de la direction marketing, un service « Etudes » qui assume généralement les principales fonctions suivantes :
  - le conseil technique, en matière d'études de marchés, auprès des responsables marketing de l'entreprise (notamment les chefs de produits dont on parlera dans la section 4) ;
  - les relations avec les panels auxquels est abonnée l'entreprise ;

  - la réalisation directe de certaines enquêtes, grâce à une équipe propre d'enquêteurs ou par l'intermédiaire de sociétés d'études sur le terrain ;
  - le traitement statistique et l'interprétation d'enquêtes réalisées par des prestataires extérieurs ;
  - les études de prévision, de segmentation, la construction de modèles ;
  - la constitution et l'exploitation de bases de données.
- Une deuxième formule, tout à fait opposée, consiste à ne pas avoir de service études intégré à la direction marketing de l'entreprise. Dans ce cas, ce sont les responsables opérationnels de marketing (notamment les chefs de produits) qui prennent l'initiative de faire réaliser une étude, qui en confient la réalisation à un prestataire extérieur, et qui en tirent eux-mêmes les conclusions. Cette formule permet de réduire les coûts fixes et présente l'avantage d'impliquer fortement les responsables marketing.
- Une troisième formule, intermédiaire entre les deux premières, consiste à faire appel à un « conseil en études », qui peut être soit un cadre permanent de la direction marketing, soit un consultant extérieur. Ce conseil a pour fonction, non pas de réaliser les études, mais d'aider les responsables marketing dans la conception des études, dans le choix des projets qui leur sont soumis par des prestataires extérieurs, et dans l'interprétation des résultats.

f. Le data marketing et la connaissance des prospects & clients

Le département marketing assure la fonction de collecte, d'enrichissement et d'analyse des données concernant les prospects et les clients, dont les usages principaux sont :

- la détermination des prix (*pricing*) ;
- la segmentation et le *scoring* ;
- le ciblage ;
- le contrôle des ventes, des coûts et de la rentabilité des activités marketing.

Le *pricing* est abordé au chapitre 6 (« La politique de prix »), la segmentation et le ciblage au chapitre 13 (« La segmentation et le ciblage »), et le contrôle des activités marketing à la fin de la section 5 du présent chapitre.

3 L'organisation des fonctions marketing

a. L'organisation par fonction ou par produit, marché ou marque

Au sein d'une direction du marketing, le service central est en charge d'élaborer, de faire exécuter et de contrôler les stratégies et les plans marketing de l'entreprise. Dans une petite entreprise, ces fonctions peuvent être assurées par une personne seule, mais dès lors que l'entreprise a une certaine importance, la cellule marketing doit s'étoffer. Le problème se pose alors de choisir le ou les critères sur lesquels les différentes personnes de la cellule seront spécialisées.

Deux critères principaux d'organisation peuvent être adoptés :

- par fonctions ;
- par produits, marchés, ou marques.

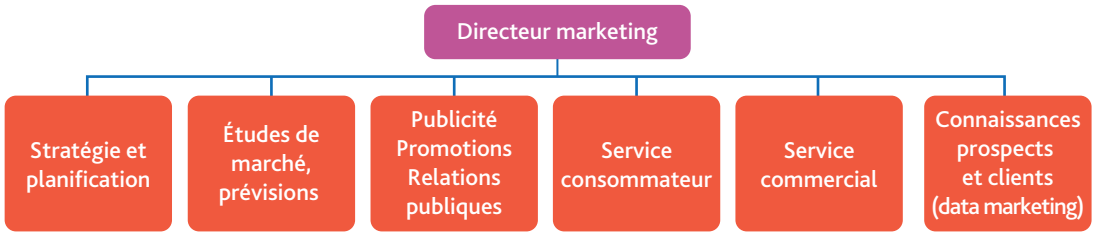
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

1° L'organisation par fonction

Dans cette structure, le directeur ou la directrice marketing est épaulé(e) par des services spécialisés par fonction et technique marketing, plus ou moins développés selon la taille de l'entreprise et la nature des outils essentiels à son marketing.

On trouve surtout ce mode d'organisation dans des grandes entreprises en milieu industriel ou dans les services (banque, assurance, hôtellerie). Son principal avantage tient à la spécialisation de chaque cellule qui peut ainsi avoir un bon niveau technique dans son domaine.

Figure 12.20 Organisation par fonction



Les inconvénients sont, en revanche, multiples. Les tâches de coordination entre les différents services, et notamment avec le service commercial, deviennent très lourdes lorsque l'entreprise grandit. Elles reposent exclusivement sur le directeur marketing ou sur la direction générale lorsque les directions marketing et commerciales sont séparées.

Avec ce mode d'organisation, c'est au service « Stratégie et planification » (quand il existe) qu'il appartient de concevoir les plans marketing spécifiques à chaque produit, chaque marque, chaque marché. Si les marchés de l'entreprise sont très segmentés, si son portefeuille de marques est développé, ce service croule rapidement sous les tâches ou prend une importance disproportionnée par rapport aux autres services marketing (le commercial excepté) ; surtout si, en plus, on lui confie l'exécution et le contrôle des plans marketing. S'il n'en a pas la responsabilité, elle incombe alors au directeur marketing, surchargé à son tour. De là est venue l'idée de coordinateurs spécialisés par produits, marchés ou marques.

2° L'organisation par chefs de produit, de marque ou de marché

• Les chefs de produit et/ou les chefs de marque

Ce mode d'organisation a été adopté pour la première fois, aux États-Unis, par la société Procter & Gamble, en 1931 (voir figure 12.21). Il est actuellement très répandu, notamment dans les sociétés de biens de grande consommation. Il consiste à désigner, pour chaque produit (ou famille de produits) ou pour chaque marque, un responsable marketing qu'on appelle communément en France « chef de produit » mais qui est souvent synonyme de « chef de marque » *(brand manager).*

Lorsque le nombre de produits vendus par une entreprise exige un nombre élevé de chefs de produit, un échelon hiérarchique intermédiaire entre le directeur marketing et les chefs de produit peut être créé sous le nom de « chef de groupe ». En outre, lorsqu'un même chef de produit se voit confier une famille relativement large de produits, on peut lui attribuer, pour l'aider dans la réalisation de ses tâches diverses, des « assistants chefs de produit » (figure 12.22).

MINI CAS

Quand le marketing peine à trouver sa place dans le département marketing d'une compagnie d'assurances

Pour illustrer les difficultés qui naissent de l'intégration d'une structure marketing traditionnelle dans une entreprise de service, on peut présenter le cas réel d'une grande compagnie d'assurances française et en tirer les leçons. Dans cette entreprise – dont nous taisons le nom – le département marketing a pour tâche de concevoir et de lancer les produits. Cependant, il n'a aucun pouvoir hiérarchique sur le niveau opérationnel et le réseau de vente, qui sont des départements distincts, et il ne peut donc pas contrôler la façon dont le produit va être géré et présenté au client. Pour des raisons de politique interne, le département commercial cherche à affirmer son autonomie face au département marketing ; en conséquence, celui-ci ne bénéficie d'aucune remontée d'information directe du personnel en contact avec les clients sur la commercialisation des produits nouveaux. Le conflit qui se développe entre les deux départements (pour le marketing, les commerciaux ne veulent pas prendre de risques et ne s'investissent pas dans le lancement de produits nouveaux ; pour les commerciaux, le marketing crée des produits invendables) empêche toute action concertée entre le marketing et la vente pour la conception et la gestion des produits. Le résultat : l'entreprise vit sur ses produits traditionnels, les nouveaux produits étant soit des échecs, soit sous-exploités. Les salariés du département marketing sont, quant à eux, profondément démotivés.

On peut relever plusieurs sources à ces dysfonctionnements :

– La direction générale administre son entreprise, mais ne cherche à aucun moment à affirmer une politique claire d'orientation des efforts vers les clients et vers le niveau opérationnel. La culture de l'entreprise ne soutient pas la démarche marketing.

– Le département marketing est déconnecté du niveau opérationnel, la séparation structurelle entre le département marketing qui conçoit les produits et le département de vente qui les commercialise renforce les rivalités dans l'organisation.

– L'évaluation des commerciaux est fondée sur le nombre de contrats vendus et le chiffre d'affaires généré à court terme ; elle n'intègre à aucun moment des critères tels que la conquête de nouveaux types de clients et la vente de nouveaux produits, d'où un investissement en temps et en effort dans les produits nouveaux minimal.

– Le département marketing, en conclusion, n'a en charge que la partie « produit » de l'offre de service. Il est illusoire de penser qu'il soit possible de gérer les produits indépendamment des opérations et du personnel en contact avec les clients.

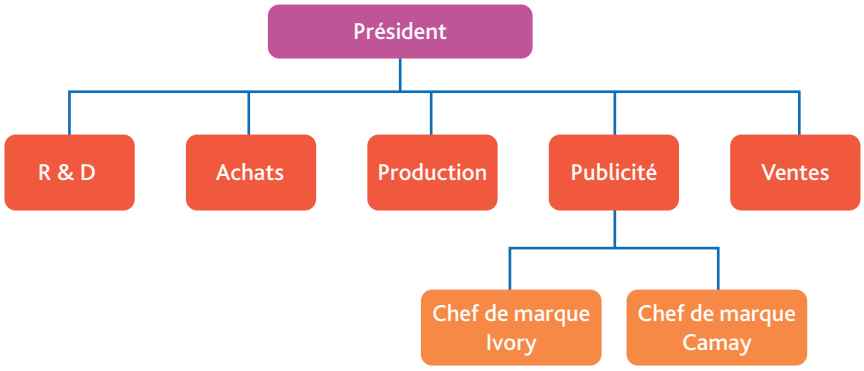
- **Les chefs de marché (ou de clientèle)**

Lorsque les produits de l'entreprise sont peu nombreux ou peu différents les uns des autres, et qu'au contraire les marchés ou clientèles auxquels ils sont vendus sont très hétérogènes du point de vue de leurs besoins, de leurs habitudes d'achat, etc., il peut être plus pertinent de spécialiser les membres de la cellule marketing par marchés (ou clientèles) que par produits. C'est le cas pour un fabricant d'aluminium, qui vend à l'industrie automobile, à l'industrie de l'emballage, à l'électroménager, etc., ou pour un fabricant de vins fins, qui vend aux restaurants, aux cavistes et aux commerces intégrés.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

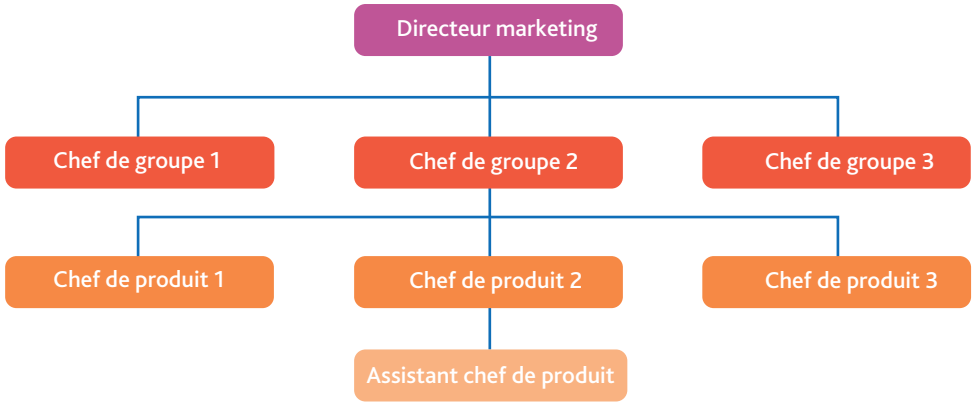
Dans des cas de ce genre, on peut être amené à créer, au sein de la direction marketing, des postes de « chefs de marché » (ou « responsables de clientèle »), dont les fonctions sont analogues – pour tout ce qui concerne le marché dont ils sont chargés – à celles des « chefs de produit ». Les chefs de marché sont donc responsables de la stratégie, du planning et du contrôle pour un marché déterminé ainsi que de la coordination, pour ce marché, des activités de vente, promotion et études commerciales.

Figure 12.21 Première organisation par chefs de marque (*Brand Managers*), de Procter & Gamble en 1931



Source : M. George, A. Freeling, D. Court, « Reinventing the Marketing Organisation », *The McKinsey Quaterly*, 1994, n° 4.

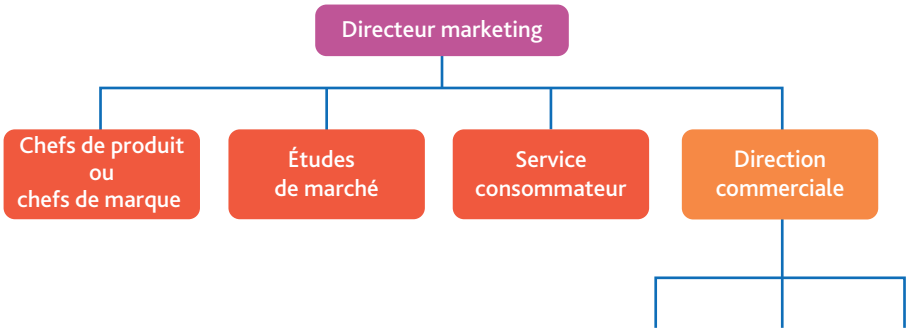
Figure 12.22 Organisation par chefs de groupe et chefs de produit



3° Les organisations mixtes : organisations par chefs de produit et par fonctions

Les cellules spécialisées sont alors des services communs qui travaillent pour les chefs de produit ou sont délibérément placées en position autonome comme le service consommateurs (documentation, traitement des réclamations et des litiges).

Figure 12.23 Exemple d'une organisation mixte



On trouve des organisations spécialisées par type de circuits de distribution, notamment lorsque les marques sont différentes pour chaque circuit.

b. La fonction de chef de produit ou chef de marque

D'une entreprise à l'autre, les dénominations peuvent varier mais les fonctions restent sensiblement les mêmes.

Le chef de produit, de marque ou de marché est spécialisé sur un produit, une famille de produits ou un marché.

Cette spécialisation permet d'explorer à fond un segment de marché, de développer de façon cohérente une marque, une ligne de produits.

FOCUS

Les principales responsabilités du chef de produit

1° L'élaboration et le suivi des stratégies et plans de marketing

La première responsabilité des chefs de produits consiste à élaborer, pour les produits dont ils ont la charge, des stratégies et des plans marketing. Dans la plupart des entreprises, les chefs de produits n'ont pas, à cet égard, un véritable pouvoir de décision, mais plutôt un rôle de préparation et de *recommandation*, en ce sens qu'ils doivent soumettre leurs projets à l'approbation de leur supérieur hiérarchique, le directeur marketing.

Lorsque les stratégies et plans marketing ont été adoptés, c'est au chef de produit (ou de marché) qu'il appartient d'en suivre et d'en contrôler en permanence la réalisation.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

2° La coordination et l'animation des services de l'entreprise qui participent à la réalisation des plans marketing

La deuxième responsabilité principale d'un chef de produit consiste à coordonner et animer l'action de tous les services de l'entreprise susceptibles de contribuer, par leur action, à la bonne réalisation des plans marketing dont il est responsable.

- Coordination avec la direction commerciale ou service des ventes.
- Coordination avec la recherche et développement.
- Coordination avec les services d'*engineering* et de production pour s'assurer :
  - du respect des normes de qualité du produit ;
  - de l'obtention des prix de revient les plus bas possibles, dans le respect des normes concernant les performances et la qualité du produit ;
  - de l'adéquation des plannings de production aux prévisions de ventes.
- Coordination avec les services administratifs de l'entreprise : comptabilité, finance, service juridique, etc.
- Relations avec les fournisseurs de services marketing : agences, studios, sociétés d'études, etc.

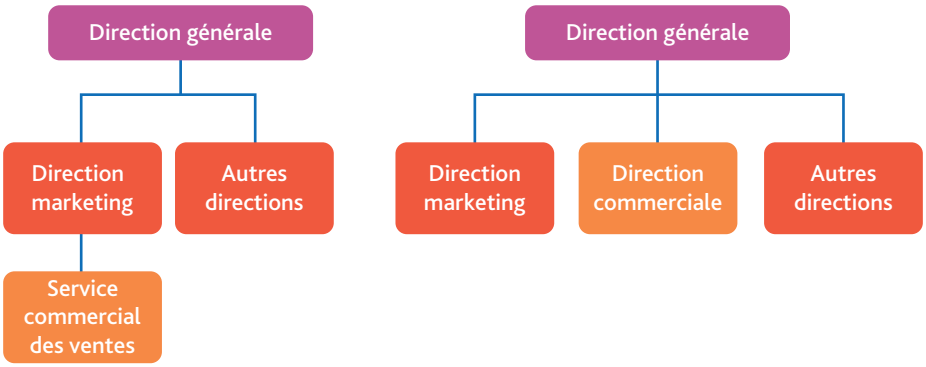
c. Les relations entre marketing et force de vente

Elles ne sont pas toujours simples. Les enjeux, les missions, les compétences requises et l'échelle de temps sont différents pour le marketing et la vente. La vente a besoin d'hommes et de femmes de terrain, en ligne directe avec les prospects et les clients, qui démontrent leur performance mois par mois (voire semaine par semaine) en atteignant des objectifs chiffrés, leur rémunération dépendant généralement pour partie de la réalisation de ces objectifs. Le marketing se situe sur une échelle de temps plus longue, se souciant certes du résultat des ventes mais travaillant sur les études, la définition de l'offre et le marketing-mix, la stratégie et la planification. Certes, un excellent directeur des ventes est aussi un stratège qui sait mettre en perspective son action, de même qu'un responsable marketing doit se soucier de l'opérationnel à court terme, mais les priorités sont clairement différentes, ce qui peut conduire à des malentendus ou à des mésententes.

On peut donc hésiter entre une organisation qui rattache le commercial au marketing ou une indépendance de ces deux fonctions, la direction générale étant alors en charge de leur coordination.

Il arrive dans certaines entreprises que les deux fonctions soient intégrées au sein d'une même « direction marketing et ventes », ce qui devrait faciliter leurs relations. Pourtant, il est très difficile pour un même manager de s'occuper à la fois des études du marché, de l'innovation produit, de la stratégie marketing, de la gestion du marketing-mix en même temps que du plan d'actions commerciales, du management des équipes commerciales, de leur suivi sur le terrain, de leur évaluation. En conséquence, sous une direction qui paraît intégrée, on retrouve souvent deux fonctions autonomes avec des équipes distinctes – ce qui ne règle pas donc pas le problème de leurs relations. Il arrive souvent que cette direction « marketing et vente » soit en fait une direction commerciale, où le marketing est peu ou pas pratiqué, mais à laquelle on a en quelque sorte trouvé plus chic d'ajouter la dénomination de « marketing ».

Figure 12.24 Deux grands cas de figure de la position de la fonction commerciale dans l'entreprise



À l'inverse, les entreprises qui choisissent de distinguer clairement la direction marketing de la direction des ventes peuvent souffrir d'un manque de communication entre ces deux directions (voir le mini cas ci-dessus consacré au service marketing d'une compagnie d'assurance).

Malgré les difficultés, il est fondamental que le marketing et les ventes travaillent de façon coordonnée et complémentaire. L'efficacité de la force de vente joue un rôle essentiel dans le succès ou l'échec commercial d'une entreprise : la meilleure stratégie marketing échouera probablement si elle n'est pas soutenue, sur le terrain, par des commerciaux compétents, motivés et performants.

Le plan d'actions commerciales doit découler du plan marketing, mais ce dernier doit intégrer les contraintes et les leviers d'action des forces commerciales.

Outre un relais efficace, les forces de vente sont également des sources d'information et d'idées pour le marketing. On a parfois défendu le rôle des études de marché qui permettent d'évaluer des opportunités de marché face aux équipes commerciales qui seraient trop orientées vers les produits et les clients actuels de l'entreprise. Mais si les remontées des forces de vente ne peuvent pas se substituer aux études de marché, elles apportent néanmoins une contribution fondamentale à la compréhension de ces marchés. Les vendeurs passent en effet beaucoup plus de temps en contact direct avec les clients ou les distributeurs que les équipes marketing : ils ont donc une connaissance du terrain qui éclaire et complète la connaissance du marché permise par les études. Les remontées des forces de vente sont ainsi une source d'information précieuse pour les responsables de marketing : elles doivent donc être encouragées et valorisées.

Enfin, le département marketing doit toujours considérer ses forces de vente comme ses premiers clients. Il doit donc comprendre leurs besoins et leurs motivations afin de les piloter le plus efficacement possible. On gagne à impliquer les vendeurs dans la politique marketing de l'entreprise et à les « nourrir » en bons produits. Des vendeurs qui se savent écoutés, qui peuvent faire remonter l'information du terrain, qu'on consulte avant de prendre des décisions sur l'offre, et qui sont convaincus par l'intérêt de l'offre pour leurs clients seront nécessairement plus enclins à défendre les produits et la politique marketing de l'entreprise.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

4 Quelle organisation pour les activités digitales ?

a. Les principaux types d'organisation des activités digitales

L'essor du numérique a justifié l'acquisition de nouvelles compétences au sein des organisations, afin d'assurer ce que l'on appelle communément la « transformation digitale » de l'entreprise. Généralement, il ne s'agit pas seulement de « digitaliser le marketing », mais de faire passer toute l'entreprise à l'heure du numérique : dans son fonctionnement interne (productivité des collaborateurs, RH, achats, logistique), comme dans sa relation avec ses publics externes (offre, distribution, communication, service client).

Dans les entreprises à la maturité digitale naissante, cette transition a été confiée à des experts du numérique, qui ont été la plupart du temps regroupés au sein d'équipe(s) spécifique(s), intégrée(s) à des entités existantes (à la direction marketing par exemple) ou à une nouvelle entité autonome. Les principaux schémas organisationnels retenus par ces entreprises pour initier leur transformation numérique sont présentés dans la suite, en distinguant le cas des grandes entreprises composées de plusieurs *business units*, du cas d'une *business unit* unique.

Comme on le verra à la fin de cette partie, ces formes d'organisation sont par définition transitoires, car une fois la transformation opérée, le numérique devient indissociable du reste de l'activité. On peut donc parler de « disparition programmée » des entités digitales.

« J'aurai réussi mon travail le jour où ma fonction disparaîtra ! », déclarait ainsi la *chief digital officer* de L'Oréal[1].

1° Les types d'organisation digitale au sein d'une entreprise composée de différentes *business units*

Au sein d'un groupe qui dispose de plusieurs divisions stratégiques (BU ou *business units*), l'organisation de l'activité digitale peut prendre plusieurs formes. Une étude réalisée par Cap Gemini et le MIT auprès de 50 entreprises dans 15 pays[2] en distingue quatre grands types :

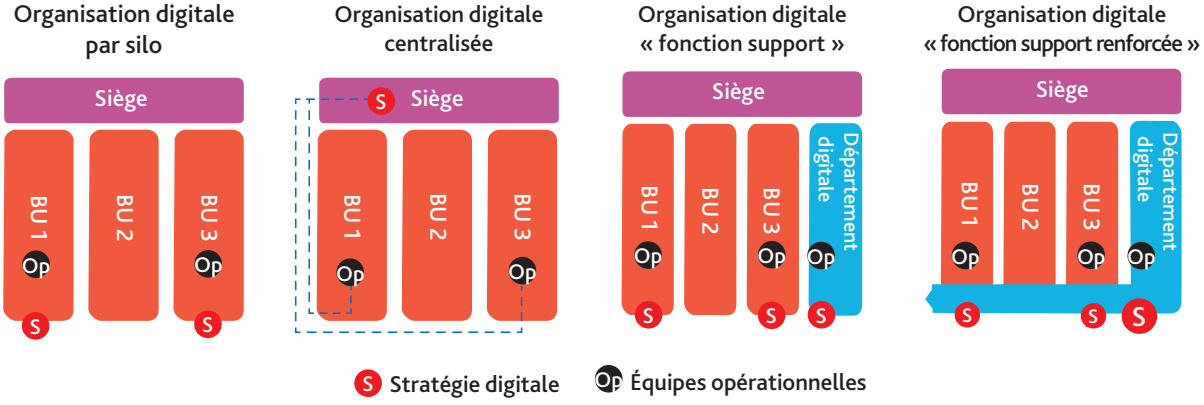
1. Dans l'organisation par *silo*, chaque division (*business unit*) définit sa stratégie, alloue son budget, gère ses équipes et compétences. Il n'y a pas de coordination au niveau central, au mieux un responsable du digital qui sert d'évangéliste interne, qui collecte l'information sur les initiatives locales et qui sert parfois d'intermédiaire pour les mises en contact.
2. L'organisation *centralisée* est l'exact opposé : la stratégie digitale est fixée par le siège, les outils et actions sont déterminés de façon centralisée, et les budgets sont alloués de même. Les équipes opérationnelles, dans les divisions, sont chargées de mettre en œuvre cette stratégie et d'utiliser ces outils en les adaptant au niveau local.
3. L'organisation par *fonction support* prévoit une division dédiée au digital, qui regroupe des compétences et des budgets et qui définit des axes stratégiques au niveau du groupe. Parallèlement, les divisions opérationnelles définissent

1. Source : *Référentiel « Transformation digitale 2015 »*, EBG en collaboration avec IBM et Weave, 2015.
2. « Digital Transformation : A Roadmap for Billion-Dollar Organizations », MIT Center for Digital Business et Cap Gemini, 2011.

leur propre politique, gèrent leurs équipes, allouent leur budget. On a donc des politiques parallèles, au niveau décentralisé et au niveau du groupe. La division digitale peut servir néanmoins de soutien aux *business units* (équipes, technologie, budget) quand ces dernières mettent en œuvre des actions qui correspondent à ses objectifs.

4. L'organisation par *fonction support renforcée* suit le schéma précédent, avec un niveau de contrainte plus élevé. La division spécialisée fait des arbitrages technologiques et impose des choix qui assurent de meilleures synergies au sein du groupe. Par exemple, ce sera la même société de conseil en CRM qui aidera les divisions à mettre en place leur politique, c'est une même plateforme technologique qui gérera les sites Internet, etc.

Figure 12.25 Quatre grands modes d'organisation des activités digitales au sein des grands groupes



Source : MIT Center for Digital Business et Cap Gemini.

L'organisation du digital au niveau des groupes n'échappe pas aux arbitrages habituels qu'on retrouve par exemple en marketing international : elle oscille toujours entre la plus grande centralisation et la plus grande décentralisation avec des positions intermédiaires, chaque option ayant ses avantages et ses inconvénients.

L'organisation optimale dépend du secteur d'activité, des différences internationales, de la culture d'entreprise et de sa maturité digitale.

On peut toutefois affirmer que plus la maturité digitale de l'entreprise est forte, plus le numérique est pris en charge par les BU, qui l'intègrent à leur stratégie et à leurs opérations. Si un niveau central demeure, c'est alors uniquement pour mutualiser des moyens (technologies, méthodes, fournisseurs) ou lancer des innovations qui ne relèvent pas des BU (diversification, expérimentation).

2° Les types d'organisation digitale au niveau d'une *business unit*

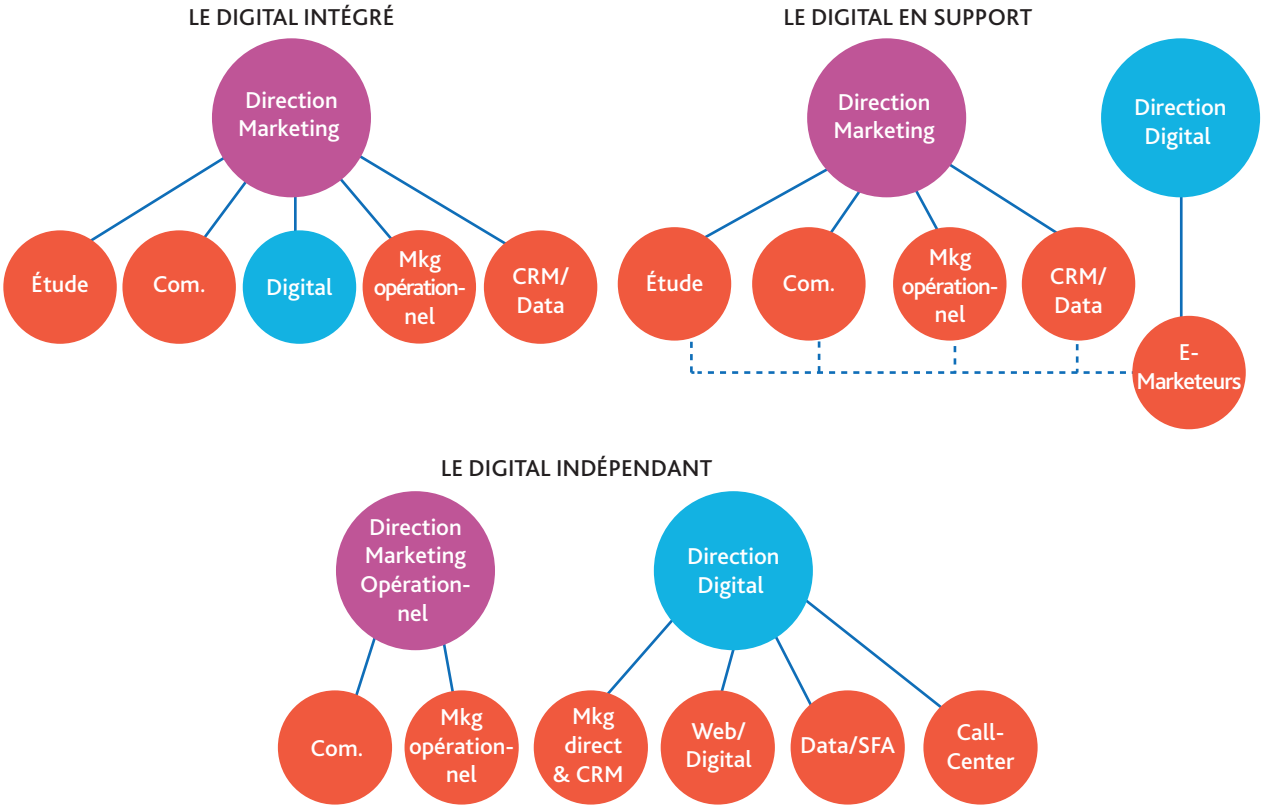
Si on se place maintenant au niveau d'une BU – d'une division, d'une entreprise au sein du groupe – la place du digital – plus précisément du marketing digital – n'est pas non plus assignée de façon définitive. Une étude française, pilotée par l'EBG,

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

a interrogé les directeurs marketing et digital de 75 entreprises[1]. Cette étude intéressante s'est notamment penchée sur les modes d'organisation du digital par rapport aux directions marketing, dans des entreprises dont la transformation numérique n'est pas encore à un stade avancé.

Elle distingue trois principaux types d'organisations.

Figure 12.26 Trois grands types d'organisation du marketing digital au sein d'une entreprise (SBU)



Source : EBG et Infosys, 2013.

1. *Le digital intégré :* dans cette organisation, la direction marketing intègre tous les éléments d'une politique marketing et des fonctions support. Le marketing digital dépend alors directement de la direction marketing, au même titre que les autres fonctions. Ce département regroupe des spécialistes du sujet (du canal Internet, des réseaux sociaux), qui définissent la stratégie et mettent en œuvre la politique sous l'autorité du directeur marketing et en coordination avec les chefs de produit (marketing opérationnel). C'est le mode d'organisation choisi par les deux tiers (65 %) des entreprises du panel.

1. Christel Juvet et Vincent Fraitot, *Référentiel des pratiques marketing & digitales*, ebg et Infosys, 2013.

2. *Le digital en support :* la direction digitale ne dépend pas de la direction marketing, elle regroupe les ressources et compétences mais son rôle est de servir de support aux différentes activités du marketing. Si une marge d'autonomie est possible – elle va dépendre de la personnalité de son responsable – son premier rôle est d'être au service des opérations. Ce mode d'organisation représente 10 % du panel.
3. *Le digital indépendant :* la direction digitale est indépendante de la direction marketing. Elle définit la politique de marketing digital de l'entreprise, la direction marketing se retrouvant en charge des opérations plus traditionnelles. Certaines fonctions peuvent être partagées entre les deux directions (par exemple les études). La coordination se fait de façon *ad hoc*, en fonction des projets. Ce mode d'organisation représente 16 % des entreprises étudiées.

Ces trois grands modes d'organisation : intégration dans la direction marketing, fonction support et direction indépendante ont chacun leurs avantages et inconvénients.

Le premier permet d'initier l'intégration de la culture et des pratiques digitales au sein du marketing. Mais la condition *sine qua none* de sa réussite est que la direction soit fortement impliquée en sa faveur, car dans le cas inverse, la subordination hiérarchique du digital à la direction marketing risque d'étouffer toute velléité de transformation digitale au-delà du périmètre du marketing.

Le témoignage du Directeur Marketing d'Alcatel-Lucent illustre ce risque : « Aujourd'hui, nous avons une équipe en charge de la stratégie digitale, mais elle est rattachée au marketing. Et comme elle est rattachée au marketing, elle a finalement peu d'influence sur les autres entités de l'entreprise[1] ».

La deuxième approche fait le pari que les fonctions traditionnelles du marketing vont épouser le digital et n'ont besoin que d'expertises spécifiques.

La troisième approche, la plus radicale, est souvent adoptée à la suite de l'échec de l'acculturation du marketing au digital. Plutôt que de rester bloqué, on donne une forte autonomie à la direction digitale pour avancer, quitte à brusquer la machine, avec l'espoir, une fois l'acculturation faite, d'intégrer à terme le digital dans la direction marketing.

Toutefois, cette dernière configuration présente des inconvénients, comme l'illustre le témoignage du Directeur digital des ventes et de la promotion d'Air France : « La digitalisation de l'ensemble des processus internes de l'entreprise est un énorme défi. C'était l'un des objectifs de la Direction du Digital au moment de sa création, il y a deux ans et demi. Mais je vois bien aujourd'hui que l'on n'est pas prêt à aider l'entreprise à se digitaliser dans toutes ses composantes. Avec notre Direction du Digital, on a un "noyau dur" performant mais on ne peut pas le rendre omnipotent. (…) Il y a des liens forts entre le digital et les autres entités, mais ces autres entités nous voient aussi parfois comme l'entité qui a confisqué le sujet du digital. Et il est compliqué de dissiper ce malentendu. »

3° Vers la disparition programmée des entités digitales

Dans les entreprises où le numérique a pris une place déterminante (en tant que composante de l'offre, et/ou en tant que canal de vente, de service, et de

1. Source : *Référentiel « Transformation digitale 2015 »*, EBG en collaboration avec IBM et Weave, 2015.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

communication), il est presque toujours décidé de ne plus conserver d'entité digitale distincte, mais de digitaliser toutes les fonctions marketing. Le numérique est alors présent « partout » dans l'organisation, par exemple :

- l'offre digitale (services numériques, objets connectés) est intégrée au périmètre des chefs de produit ;
- la communication digitale est assurée par les équipes en charge du marketing opérationnel ou de la communication, selon une logique multicanaux ;
- la vente en ligne est opérée par l'entité en charge de la distribution, au même titre que les autres canaux de vente ;
- la stratégie numérique est intégrée à la stratégie de l'entreprise ou de la BU.

Certains postes peuvent rester exclusivement affectés à des activités digitales (exemple : *traffic manager*, *community manager*, responsable de la web analyse), mais sont répartis au sein des différentes entités idoines de l'entreprise.

Cette évolution organisationnelle semble logique quand on pense à l'organisation des *pure players* numériques, chez qui les compétences digitales sont au cœur de l'activité.

Exemple

La direction commerciale et marketing de la branche Banque de détail de la Société Générale en France a décidé début 2016 de réorganiser son département marketing opérationnel, qui comprenait jusque-là un service « e-business » regroupant la plupart des fonctions du marketing digital. Le département a été renommé « Marketing opérationnel et Communication commerciale omnicanal », et a été réorganisé afin que des compétences digitales soient intégrées à chaque poste du département, mettant fin ainsi au service e-business. Par exemple, les chargés d'opérations de marketing direct sont désormais responsables du « marketing relationnel omnicanal », et l'équipe en charge de la segmentation, du ciblage et du contrôle de l'efficacité des actions marketing est devenue le service « Analytics et data marketing ». Seuls quelques postes demeurent exclusivement affectés à des tâches digitales : l'acquisition de trafic, le SEO, et la gestion des projets d'évolution des sites Internet et applications mobiles.

b. Les nouvelles fonctions du marketing digital

Même si les fondamentaux du marketing restent valides *offline* et *online*, le développement de l'économie numérique s'est accompagné d'une évolution des pratiques du marketing. De nouvelles compétences en lien avec le numérique ont donc vu le jour, nécessitant d'une part l'adaptation de certaines fonctions marketing traditionnelles (par exemple, le chef de produit numérique), et d'autre part la création de fonctions inédites (comme le *traffic manager*).

Nous présentons dans la suite une sélection des nouvelles fonctions apparues avec l'essor du numérique.

1° Le Directeur digital (ou *chief digital officer*)

La nomination d'un Directeur digital, appelé communément *chief digital officer*, est une pratique qui s'est répandue ces dernières années, surtout dans les grandes entreprises. La plupart des groupes du CAC 40 ont par exemple franchi le pas.

Le *chief digital officer* est généralement rattaché directement à la direction générale. Il est chargé de la transformation numérique de toute l'entreprise, dans son fonctionnement interne (productivité des collaborateurs, RH, achats, logistique) comme dans sa relation avec ses publics externes (offre, distribution, communication, service client). Son champ d'intervention dépasse donc le cadre du marketing.

La fonction comprend une dimension à la fois stratégique (étude des opportunités et risques en lien avec le numérique, choix des orientations stratégiques), opérationnelle (définition des plans d'actions, coordination de leur exécution, contrôle des résultats) et organisationnelle (définition des rôles et responsabilités en lien avec le digital, sensibilisation des collaborateurs et du management, formation, conduite du changement).

Dans la pratique, le périmètre d'intervention du *chief digital officer* est souvent plus limité, du fait des difficultés présentées dans le focus ci-dessous.

Pour y faire face, certaines entreprises choisissent comme *chief digital officer* un dirigeant existant de l'organisation ou une personnalité expérimentée recrutée en externe, en lui attribuant un portefeuille qui va au-delà du seul digital. C'est le cas par exemple d'Accor Hotels, où un directeur général adjoint était, jusqu'en octobre 2016, en charge du marketing, du digital, de la distribution et des systèmes d'information.

Une alternative consiste à nommer plusieurs responsables digitaux sur des périmètres plus limités, comme l'a fait Safran en octobre 2016, en confiant à un directeur la responsabilité de la digitalisation de ses usines, et à un autre directeur la charge de la digitalisation de ses produits et services.

Notons que, par définition, l'existence de *chief digital officer* dans l'organisation ne peut être que transitoire. En effet, plus l'entreprise se transforme, plus le numérique s'intègre en quelque sorte à son métabolisme, et devient indissociable du reste, à l'instar des *pure players* du numérique. La stratégie digitale et la stratégie générale de l'entreprise se confondent alors.

FOCUS

Les difficultés du *chief digital officer*

Le cabinet Digital Value, qui a accompagné la transformation digitale d'entreprises de secteurs d'activité variés, rapporte qu'une fois l'effervescence liée à sa nomination retombée, le *chief digital officer* est souvent assez vite confronté à plusieurs difficultés :

- L'étendue de son périmètre théorique nécessiterait qu'il rassemble des ressources humaines et financières importantes, ce qui n'est généralement pas le cas.
- Il doit travailler en collaboration étroite avec les responsables des fonctions supports et des *Business Units* concernées par le numérique. Or il n'est pas rare qu'il se voit contester sa légitimité par certains responsables (par exemple, les patrons des *Business Units*, ou les responsables des directions fonctionnelles les plus numérisées : la direction de la stratégie, la direction marketing, la direction des systèmes d'information, la direction de l'innovation ou la direction R & D).
- Les *Business Units* dont le marché est le plus marqué par le numérique sont généralement des « fers de lance ». Leur digitalisation est prioritaire par rapport au

• • •

1. Source : *Référentiel « Transformation digitale 2015 »*, EBG en collaboration avec IBM et Weave, 2015.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

reste de l'entreprise, qui évoluera à un rythme plus lent. Il devient alors difficile de généraliser ou de déployer à grande échelle les *bests practices*.

« Dans un groupe très décentralisé comme L'Oréal, présent dans 130 pays et avec plus de 1 800 *business units*, le principal défi est le déploiement à grande échelle. Comment faire pour embarquer toutes nos entités dans la transformation digitale ? Quand on rencontre un succès dans un projet local, il n'y a pas de mécanismes naturels qui font que cette innovation se déploie dans l'ensemble de nos environnements digitaux », déclarait par exemple la *chief digital officer* de L'Oréal[1].

- En conséquence des trois points précédents, la digitalisation du « cœur de métier » est habituellement préemptée par les *Business Units*, ne laissant que les sujets « périphériques » ou expérimentaux sous la responsabilité effective du *chief digital officer*.
- Par ailleurs, la dimension informatique des activités numériques étant importante, le *chief digital officer* se trouve coincé entre la DSI et les métiers de l'entreprise. Faire entendre sa voix dans les arbitrages technologiques, ou pour tenter d'imposer ses choix (d'outils, de méthodes, de compétences…), est un exercice périlleux.
- Enfin, sa bonne intégration, lorsqu'il est recruté en externe, demeure très aléatoire. La distance culturelle entre « l'expert » fraîchement recruté et les autres membres du comité de direction est parfois trop grande.

2° Le chef de produit numérique

Les responsabilités du chef de produit numérique sont identiques à celles d'un chef de produit classique, décrites précédemment dans cette section. La spécificité de cette fonction réside dans la nature des offres concernées, qui sont « numériques », c'est-à-dire dont le cœur ou les services associés sont digitaux. Il peut s'agir également d'offres liées à des objets connectés. Les produits et services numériques dont un chef de produit numérique a la charge peuvent être de différents types :

- Un site Internet entier, voire plusieurs sites Internet (ou applications mobiles). Dans ce cas, on parle alors parfois de « chef de produit Internet » (ou de chef de produit mobile).

Exemple

Google dispose d'un « *chief product officer* » en charge de la plateforme YouTube.

- Un ou plusieurs produits numériques, services digitaux, ou objets connectés.

Exemple

Une banque peut désigner plusieurs chefs de produit numérique, organisés par catégories de produits et services : bourse en ligne, agrégation de comptes bancaires (services permettant à un client d'avoir une vue unifiée des comptes détenus chez différents établissements bancaires), paiement mobile, services numériques en lien avec les cartes bancaires (opposition, modification de plafonds, alertes), etc.

- Une clientèle spécifique, comme un chef de marché classique.

Exemple

- Lorsque le nombre de produits et services numériques de l'entreprise est limité, on peut avoir par exemple un chef de produit numérique B to C et un autre B to B. Ou alors, si la clientèle B to C est divisée en un nombre restreint de segments, on peut avoir par exemple un chef de produit numérique « Grand public » et un chef de produit numérique « Premium ».

On notera enfin que les entreprises dites « traditionnelles » (par opposition aux *pure players* du web), ne font pas systématiquement le choix de désigner des chefs de produit numérique, exclusivement dédiés à ce type d'offre. Trop souvent encore, elles oublient de considérer le digital comme une composante de leur offre (en plus d'être un canal de communication et de vente). Cette situation est toutefois en train de changer avec le développement de la maturité digitale dans la plupart des directions marketing.

Exemple

- AG2R LA MONDIALE, un des leaders français de l'assurance et de l'épargne patrimoniale, a attendu 2016 pour nommer des chefs de produit numérique, alors que l'entreprise propose à ses clients et partenaires des services en ligne depuis plus de dix ans (au sein de ses espaces clients web notamment).

3° Le responsable de l'acquisition de trafic (ou *traffic manager*) et le responsable du référencement naturel (ou *SEO manager*)

Le *traffic manager* a la responsabilité de l'achat de trafic sur Internet dans le cadre de campagnes de communication en ligne ou multicanaux. En fonction des leviers d'acquisition de trafic activés, il opère lui-même les outils d'achat d'espace (comme Google Adwords concernant les liens commerciaux), ou s'appuie sur des prestataires externes spécialisés (par exemple une agence média en charge du *display*). Pour plus de détails sur la communication en ligne et multicanaux, nous renvoyons le lecteur aux chapitres 8 et 9 de cet ouvrage.

Une entreprise peut avoir plusieurs *traffic managers*, répartis par canal d'achat de trafic (par exemple, un *traffic manager* pour le *search*, un autre pour le *display*, un troisième pour l'affiliation…), par objectif (*branding vs* vente généralement), et/ou par zone géographique. Le nombre et l'organisation des *traffic managers* dépendent notamment du montant des investissements de l'entreprise par source de trafic.

À l'inverse, l'acquisition de trafic peut être confiée à un responsable de la communication, qui opère à la fois des campagnes *online* et *offline*, lorsque le montant des dépenses de communication en ligne est trop limité pour justifier la création d'un poste de *traffic manager*. Dans ce cas, on privilégie l'externalisation.

L'optimisation du référencement naturel dans les moteurs de recherche (ou SEO, pour *search engine optimisation*) n'entre généralement pas dans le périmètre du *traffic manager*, mais est confiée à un responsable du référencement naturel, ou *SEO manager*. Son périmètre d'intervention couvre les différents champs d'action du SEO, dont les principaux sont : l'informatique, le contenu, et le *linking*[1]. Le *SEO manager* peut réaliser les actions d'optimisation lui-même ou faire appel à un ou plusieurs prestataires spécialisés.

1. Le *linking*, appelé aussi *link-building* ou *net-linking*, consiste pour un site Internet A à accroitre le nombre de liens se trouvant sur des sites Internet tiers et redirigeant l'internaute vers le site A. Le nombre et la qualité de ces liens sont pris en compte par les moteurs de recherche pour classer le site A dans leurs résultats, et représentent en quelque sorte la popularité du site.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Une entreprise peut également avoir plusieurs *SEO managers*, organisés par sites Internet (pour une entreprise qui dispose d'un nombre important de sites à référencer), par champs d'activité (informatique, contenu, *linking*), et/ou par zone linguistique.

4° Le *community manager*

Le *community manager* est responsable du marketing en direction d'une communauté de marque et, plus généralement, en charge de la présence d'une marque ou d'une entreprise sur les réseaux sociaux. Son périmètre d'intervention est décrit dans le chapitre 11, consacré aux médias sociaux.

5° Le responsable de la qualification et de l'activation des bases de prospects et clients

Le responsable de la qualification et de l'activation des bases de prospects et clients peut porter différents noms selon les organisations : responsable e-CRM, responsable du marketing relationnel, responsable data marketing...

Ses principales responsabilités sont :

- la collecte de données concernant les clients et prospects (e-mail, numéro de téléphone mobile, géolocalisation, *cookies*…), et leur mise à jour au fil du temps ;
- la mise en œuvre de scénarios d'activation de la base de clients et prospects qualifiés, dans un objectif de recrutement, d'accroissement de la valeur à vie du client (*lifte time customer value*), et/ou d'image de marque ;
- la gestion métier des outils et bases de données nécessaires à son activité (par exemple l'outil d'emailing ou l'outil de *marketing automation*).

Il arrive que cette fonction soit répartie en plusieurs postes (entre par exemple un responsable de la qualification, un responsable de l'activation, et un responsable des outils et bases de données), ou intégrée au périmètre des personnes en charge du marketing direct (*cf.* chapitre 9, section 3) ou du marketing relationnel (dont les programmes de fidélisation, *cf.* chapitre 10).

6° Le responsable du contenu numérique (ou *content manager*)

Le responsable du contenu numérique, ou *content manager*, a comme son nom l'indique la responsabilité de la production et de la publication des contenus diffusés sur les canaux digitaux (sites Internet, réseaux sociaux, magasine numérique, application mobile, affichage dynamique). Il peut porter d'autres noms selon les organisations (comme « chef de projet éditorial » par exemple).

Ses principales fonctions sont :

- la définition de la stratégie de contenu et de la charte éditoriale (voir le focus « Stratégie de contenus et charte éditoriale ») ;
- la définition du plan de publication des contenus ;
- la conception et la production des différents types de contenus (textes, images, infographies, vidéos), ainsi que leur mise à jour régulière ;
- la publication des contenus, qu'il peut réaliser lui-même (en utilisant les outils de gestion de contenu à sa disposition), ou par l'intermédiaire d'autres

intervenants de l'organisation (comme le *community manager* par exemple, lorsqu'il s'agit de relayer un contenu sur les réseaux sociaux).

Ces fonctions peuvent être en partie confiées à des prestataires spécialisés (rédacteurs, agences de communication, agence de production audiovisuelle), lorsque l'entreprise ne dispose pas des compétences nécessaires en interne.

Plusieurs personnes sont généralement nécessaires pour opérer l'activité éditoriale numérique. Elles peuvent être organisées :

- par support digital (par exemple un site Internet ou une application mobile) ;
- par thématique (dans une banque on peut avoir des spécialistes de l'épargne, du crédit, des assurances) ;
- par objectif (comme le développement commercial, la communication de marque, l'amélioration du service client…) ;
- par format (textes, vidéos, infographies, photos-images).

On notera que, pour éviter les incohérences entre les différents canaux *online* et *offline*, et gagner en efficacité (par la mutualisation de la production notamment), des entreprises choisissent de mettre en place des responsables de contenus multicanaux. Ils sont en charge à la fois de la production des contenus *online* et *offline*.

FOCUS

Stratégie de contenus et charte éditoriale

Les contenus numériques représentent une composante importante de l'activité digitale d'une entreprise, lui permettant de différencier son offre, d'optimiser ou d'enrichir l'expérience d'achat, et bien entendu de renforcer sa politique de communication et de fidélisation. Aussi, la première fonction du responsable des contenus numériques est de déterminer la meilleure stratégie de contenus (appelée parfois « stratégie éditoriale ») à appliquer.

Nous décrivons dans ce focus en quoi consiste l'élaboration d'une stratégie de contenus. De plus, cette notion étant parfois confondue avec celle de « charte éditoriale », il nous a semblé utile d'en donner également une définition afin de distinguer clairement les deux termes.

1. Stratégie de contenus

La stratégie de contenus consiste à définir :

- les segments d'audience auxquels l'entreprise s'adresse ;
- les canaux de diffusion des contenus (site web, blog, médias sociaux…) ;
- les thématiques abordées ;
- pour chaque thématique, les objectifs auxquels devront contribuer les contenus (image de marque, conversion de prospects en clients, rétention…) ;
- les formats des contenus (photo, vidéo, infographie, article, interview, livre blanc, étude de cas, *ebook*, sondage…) ;
- le choix des « auteurs », et la manière dont ils sont valorisés afin qu'ils apportent caution et crédibilité aux contenus ;

• • •

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

– l'articulation entre les contenus de « stocks » (i.e. les contenus qui ont vocation à perdurer et qui seront régulièrement mis à jour afin de conserver leur pertinence) et les contenus de « flux » (i.e. les contenus qui traitent de sujets d'actualité).

2. Charte éditoriale

La charte éditoriale est destinée, quant à elle, à assurer l'homogénéité et la qualité des contenus publiés. Il s'agit donc de définir les règles qui encadreront la production des futurs contenus. L'objectif est double :

- Respecter une unité : une ligne directrice permettra d'arbitrer plus simplement les choix et la hiérarchisation des sujets, surtout lorsque plusieurs interlocuteurs interviennent pour un même projet (cohérence des thématiques, des photos, textes et vidéos).
- Affirmer son identité pour fidéliser et gagner en crédibilité : la présence d'un cadre de production des contenus permet de donner des repères aux lecteurs, qui vont associer l'entreprise à un style de contenu, un positionnement, provoquant un attachement plus fort que si les contenus n'affichaient aucune cohérence les uns avec les autres.

La charte éditoriale s'adresse donc aux producteurs des contenus, et précise les éléments suivants :

– la ligne éditoriale qui expose les choix pris par le responsable des contenus (exemple : le rédacteur en chef dans le cadre d'un journal) afin de se conformer à la ligne morale ou éthique définie par l'entreprise ;
– le ton (humoristique, publicitaire, vulgarisateur…), le style (« vous ou nous », « infinitif ou impératif »…) et les éléments de langage (termes à employer ou à éviter) ;
– le champ sémantique à utiliser ;
– les règles de mise en forme des contenus, et notamment :
  - les règles de hiérarchisation de l'information (niveau de lecture…) ;
  - les règles d'intégration des visuels (nature, taille, poids…) et des formats *rich* (vidéos, infographies…) ;
  - les règles d'accessibilité à respecter afin de faciliter l'accès au site, notamment aux personnes malvoyantes et malentendantes (description texte pour tous les contenus non textuels, contrainte de couleurs et de contraste afin d'optimiser la lisibilité…) ;
– pour un site Internet ou un blog, les règles techniques SEO à respecter (balises *title*, balises *hn*, méta descriptions…) afin d'optimiser le référencement naturel au sein des moteurs de recherche.

Sur les médias web (site Internet, blog…), le référencement naturel est un élément essentiel de la stratégie de contenus et de la charte éditoriale. À titre d'exemple, le champ sémantique est essentiellement défini à partir des requêtes exprimées par les internautes afin de coller au plus près de leurs recherches. Quant à la charte éditoriale, les règles d'intégration des visuels sont définies de manière à répondre à des contraintes de temps de chargement de page, et de nombreuses bonnes pratiques de rédaction SEO *friendly* sont généralement précisées (balises title, balises hn, méta descriptions…).

7° Le chef de projet digital

La fonction de chef de projet est beaucoup plus courante que celle de chef de produit numérique, surtout chez les entreprises dites traditionnelles. En effet, dans beaucoup de ces entreprises, les projets mobilisent des ressources bien plus importantes que les opérations courantes, du fait du foisonnement des initiatives en lien avec le numérique. Ce déséquilibre explique le nombre important de chefs de projet digital (en interne ou externalisés) présents généralement au sein des organisations.

Exemple

Une étude conduite en 2013 chez un géant de l'énergie, a montré que 80 % des ressources humaines et financières affectées au numérique étaient consacrées aux projets plutôt qu'aux opérations courantes. Cette disproportion, étant préjudiciable aux performances opérationnelles, constitue un frein à l'atteinte des objectifs fixés, qu'ils soient marchands ou liés à l'adoption des services numériques. Un processus de rééquilibrage de l'effort au profit de l'exploitation courante a donc été déclenché.

Un chef de projet digital est responsable d'un ou plusieurs projets d'évolution des dispositifs numériques de l'entreprise (sites Internet, applications mobile, réseaux sociaux). Ces évolutions peuvent correspondre à des améliorations apportées à l'existant pour en accroître les performances (par exemple, optimiser le devis en ligne sur le site Internet d'un assureur), ou à des nouveautés qui viennent enrichir la présence numérique de l'entreprise (par exemple, la création d'un nouveau site Internet).

Le chef de projet digital est en charge de l'élaboration de l'expression de besoins, de l'évaluation du potentiel de gains et des coûts du projet, et de sa planification. Les gains peuvent être de nature économique (revenus incrémentaux ou économies), liés à la communication (amélioration de l'image, de la notoriété, de la prescription…) ou à la satisfaction client. À noter que les projets font généralement suite à des demandes provenant de commanditaires internes, dits « métiers » (comme le chef de produit ou le chef de marché par exemple).

Il coordonne ensuite la mise en place du projet en veillant au respect des coûts, des délais, et de l'expression des besoins. Il travaille en collaboration avec les nombreux intervenants internes (informatique, communication, marketing produit) et externes (ergonomes, agence de création graphiques, rédacteurs de contenu) du projet.

8° Le responsable de « l'expérience utilisateur » (ou *UX designer*)

Le responsable de l'expérience utilisateur, ou *UX designer* (pour *User eXperience designer*) a la charge, comme son nom l'indique, de « l'expérience de l'utilisateur » (abrégée communément en « expérience utilisateur »). L'utilisateur est entendu ici comme la personne qui interagit avec un produit numérique, un service digital, ou un objet connecté.

La norme ISO 9241-210[1] donne de « l'expérience de l'utilisateur » la définition suivante :

1. Norme ISO 9241-210, intitulée « Ergonomie de l'interaction homme-système -- Partie 210 : Conception centrée sur l'opérateur humain pour les systèmes interactifs ».

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

« Perceptions et réactions d'une personne qui résultent de l'utilisation effective et/ou anticipée d'un produit, système ou service :

– L'expérience de l'utilisateur inclut toutes les émotions, convictions, préférences, perceptions, réactions physiques et psychologiques, comportements et réalisations de ce dernier, qui interviennent avant, pendant et après l'utilisation.
– L'expérience de l'utilisateur est une conséquence de l'image de marque, la présentation, la fonctionnalité, les performances, le comportement interactif et les capacités d'assistance du système interactif. »

Lorsqu'on analyse cette définition, on se rend compte que le concept d'expérience utilisateur fait intervenir de nombreuses disciplines : ergonomie, psychologie, sociologie, neurosciences, marketing produit, communication de marque, création graphique, études quantitatives et qualitatives Autant dire qu'une personne qui maitriserait toutes ces compétences réunies n'existe pas dans les entreprises.

On peut donc considérer que l'*UX design* est davantage une démarche méthodologique, dont le but est de créer une expérience la plus satisfaisante possible pour le client, qu'une fonction de l'organisation. Cette démarche intègre la plupart du temps les étapes suivantes, qui ont été abordées au chapitre 5 du présent ouvrage (consacré à la politique de produit) :

- Observation des utilisateurs potentiels ou existants : analyse des besoins, étude des parcours, identification des « *pain points* »…
- Recherche d'idées et filtrage des solutions imaginées.
- Définition ou ajustement du concept-produit, exprimé en termes de bénéfices pour les clients.
- Définition ou ajustement de la formule-produit, des performances attendues, de l'identité sensorielle…
- Elaboration de prototype et conduite de tests.
- Développement et déploiement à grande échelle.
- Optimisation tout au long du cycle de vie du produit en fonction du feedback des utilisateurs et de l'analyse des performances.

Les *UX designers* que l'on rencontre dans les entreprises ont généralement un périmètre d'intervention limité à leur domaine d'expertise, le reste des compétences liées à l'expérience utilisateur étant externalisé auprès de prestataires spécialisés (ergonomes, spécialistes des sciences humaines, sociétés d'études…), ou assuré par d'autres personnes de l'entreprise (chefs de produit, *web designer* ou *User interface designer*, responsable des études…).

9° L'analyste web

Le travail de l'analyste web, ou *web analyst* dans sa version anglo-saxonne (on parle aussi parfois de *digital analyst*) se situe à la frontière des tâches de contrôle de l'activité marketing et des fonctions opérationnelles.

L'analyste web est responsable de l'élaboration de tableaux de bord (*dashboards*) et de rapports (*reportings*) qui permettent de suivre et d'analyser les indicateurs clés de performance (KPI, pour *key performance indicators*) de l'activité digitale de l'entreprise. Ces indicateurs peuvent être de différentes natures selon l'activité digitale concernée : indicateurs de vente pour le e-commerce, indicateurs d'adoption pour les services numériques (par exemple le nombre d'utilisateurs réguliers d'un

service en ligne), indicateurs d'audience pour la communication en ligne, indicateurs de comportement de navigation des internautes...

L'analyse des indicateurs suivis permet d'interpréter les résultats par rapport aux objectifs fixés, et d'identifier les actions (portant sur l'offre, le prix, le parcours d'achat, le service client, ou la communication par exemple) à planifier pour améliorer les performances.

De plus, l'analyste web est en charge de la mise en place et de l'exploitation des outils de mesure (on parle de « *tracking* ») des indicateurs clés (il s'agit par exemple d'outil de *webanalyse*, de *tag management system*[1], de solution d'*eyetracking*[2]).

La *webanalyse* est abordée au chapitre 7, section 4, du présent ouvrage, sous l'angle du commerce électronique et de la distribution omnicanale. Notons toutefois qu'elle s'applique également à des sites Internet et applications non marchandes, les indicateurs clés suivis étant alors adaptés.

10° Le *data scientist* (expert des données)

La fonction de *data scientist* est généralement revendiquée à la fois par la direction informatique, et les directions qui ont un usage opérationnel du patrimoine de données de l'entreprise : la direction marketing (et commerciale), la direction de la production, de l'exploitation ou des opérations, la direction financière...

Nous ne trancherons pas ce débat dans cet ouvrage. Nous nous limiterons à décrire la dimension marketing de cette fonction.

Le *data scientist* combine des compétences de statisticiens-mathématiciens (modélisation, algorithmie) à des compétences informatiques (développement, architecture) et marketing.

Il est en effet en charge d'exploiter les données disponibles à des fins marketing : réduire le taux d'attrition, optimiser la *lifetime value*, limiter la fraude, maximiser le rendement d'une campagne, déterminer le prix optimum… Le *data scientist* utilise pour cela des modèles mathématiques et statistiques, prédictifs ou non, qui, une fois mis en œuvre sous forme d'algorithmes, permettent d'optimiser la segmentation, le *scoring*, le ciblage, et les messages, si l'on est dans le champ de la communication marketing par exemple.

Ce sont donc bien les cas d'application qui orientent le travail du *data scientist*, et non les moyens informatiques à sa disposition.

1. *Tag management system* (TMS) : le TMS désigne le système qui permet d'intégrer des tags sur un site Internet, sans intervention de la DSI. Un tag (ou marqueur en français) est une suite de caractères codifiés, insérée dans le code source d'une page web, afin d'en mesurer la diffusion et la consultation. Le tag est donc lié à un outil de mesure, qui enregistre notamment le journal de connexion généré.
2. *Eyetracking* (ou occulométrie en français) : technique permettant de suivre le cheminement du regard. Utilisée par exemple pour analyser la perception d'une page web.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.



©RobHainer - Depositphotos

Quand Nutella cible les jeunes adultes

Nutella détient 82 % du marché des pâtes à tartiner en France, qui représente un quart des ventes de la marque (premier marché mondial), soit plus d'un milliard d'euros de chiffre d'affaires par an.

Nutella, né dans le Piémont en avril 1964, fait désormais partie de la vie des Français puisque la marque est présente dans 3 familles sur 4. Elle est particulièrement populaire chez les enfants qui en apprécient le goût et la composition grasse et sucrée. Quand on est un produit aussi populaire, acheté par tant de Français et qu'on en recommande par ailleurs une consommation modérée (15 grammes par tartine), où trouver des sources de croissance ? Pas vraiment chez les concurrents, qui ne représentent que 18 % des ventes, toutes marques confondues. Pas non plus chez les enfants, un cœur de cible déjà acquis. Mais par une segmentation originale.

Les études montrent que si les enfants sont des gros consommateurs, la consommation décline avec l'âge (jeunes adultes) pour reprendre… quand des enfants apparaissent dans le foyer (jeunes couples avec enfants). La stratégie adoptée par la marque a alors été de se centrer sur son segment faible : les jeunes adultes, ceux qui cessent de consommer du Nutella. Il s'agit de les convaincre de manger du Nutella, parce que Nutella n'est pas une marque pour enfants… ou plutôt qu'elle est aussi une marque pour les jeunes adultes.

L'entreprise a donc lancé une campagne de communication exclusivement centrée sur les jeunes adultes faisant le lien entre le monde de l'enfance et celui de la cible (chasse au trésor qui devient shopping, on joue avec les filles, on part pour des aventures… au travail, etc.) : « Un jour on devient grand et on n'arrête pas d'aimer le Nutella pour autant (…). Nutella : il en faut de l'énergie pour s'élancer dans la vie » comme l'affirme cette publicité.

C'est une politique de segmentation originale et contre-intuitive qui vise non pas le public acquis, mais une cible à acquérir pour développer ses ventes.[1]

1. La publicité est visionnable sur YouTube : Nutella - jeunes adultes.

Chapitre

13

La segmentation et le ciblage

On a vu au chapitre 2 consacré à l'analyse des marchés qu'il est très utile de faire une segmentation par produits, c'est-à-dire de décomposer les marchés selon les ventes des différentes catégories de produits. À côté de cette première approche, il en existe une autre, au cœur de la politique marketing, la segmentation des publics constitutifs d'un marché ou segmentation des clients.

Un marché peut être composé de milliers et parfois même de millions d'acteurs qui peuvent être différents les uns des autres par leurs habitudes, leurs goûts et leurs exigences. Comment donc est-il possible, pour une entreprise, de s'adapter à un ensemble si hétérogène et de conduire une politique marketing efficace ? La segmentation répond à cette question. Encore faut-il qu'elle soit pertinente et qu'on sache définir la *cible* qui sera choisie. On verra qu'avec le marketing en ligne, on a développé de nouvelles techniques de segmentation et de ciblage qui s'avèrent fort efficaces.

Les spécificités propres à la segmentation dans les activités B to B sont développées dans le chapitre 17 consacré à ce type de marché.

Plan du chapitre

Section 1
Les principes et la définition de la segmentation et du ciblage 714

Section 2
Les principaux critères de segmentation 719

Section 3
La classification statistique (typologie) 729

Section 4
Les techniques de ciblage en ligne 732

Section 5
Les conditions d'une bonne segmentation 738

SECTION 1

LES PRINCIPES ET LA DÉFINITION DE LA SEGMENTATION ET DU CIBLAGE

1 Qu'est-ce que la segmentation marketing[1]?

La vision simpliste d'un marché consiste à définir le profil d'un consommateur moyen, ou consommateur type. Cette démarche est bien illustrée par la fameuse « ménagère de moins de 50 ans » qui, pendant longtemps, a été la cible des annonceurs de produits de grande consommation.

Mais dans un marché concurrentiel, s'adresser à tout le monde, c'est ne s'adresser à personne.

La segmentation marketing consiste à découper un marché en groupes de clients distincts en fonction d'un ou plusieurs critères, ayant des façons de penser ou d'agir similaires, et pouvant potentiellement être la cible d'une politique marketing spécifique.

Exemples

- Air France s'adresse à l'ensemble du marché du transport aérien. La compagnie propose des offres adaptées au fret et aux voyageurs. Ce sont deux marchés qui doivent chacun être segmentés. Pour le marché des voyageurs, elle a défini plusieurs segments selon leur destination (court, moyen et long courrier), selon le motif du voyage (affaires et loisirs) et selon le confort attendu et le prix accepté. Air France a segmenté son marché et son offre, la difficulté étant de servir des clients différents qui voyagent dans le même avion.
- Créé par Frantz Yvelin, *La Compagnie* est une compagnie aérienne dont l'avion est entièrement équipé pour la classe affaires et qui n'opère que des vols Paris-New York. L'entreprise a pour ambition d'offrir le meilleur rapport qualité prix (le prix du billet est le tiers de celui du vol Air France) grâce à une structure *low cost* et à une hyper-segmentation.

a. La segmentation est un travail d'analyse qui consiste à découper des marchés

Les données qui sont à la base d'une segmentation de marché sont objectives et résultent d'études ou de bases de données : réponses à des questionnaires, répartition de la population, caractéristiques objectives des répondants, etc. La fiabilité de ces données est un gage de validité du travail de segmentation.

Cependant, les critères utilisés pour découper le marché et le niveau de regroupement souhaité sont à l'initiative des responsables de marketing et relèvent de leur jugement, c'est-à-dire d'une vision qu'ils ont du marché[2]. La segmentation relève ainsi à la fois de données objectives et de choix intellectuels.

1. La segmentation marketing ne doit pas être confondue avec la *segmentation stratégique*. Cette dernière repose sur la reconnaissance d'activités distinctes qui appellent des modes d'organisation et de production, des savoir-faire, des modes de concurrence distincts. Voir *Strategor, op cit.*, pp. 439 et suivantes.
2. C'est pourquoi il faut distinguer segmentation marketing et typologie, qui est le résultat de traitements statistiques et qui est étudiée en section 3.

La part de jugement sollicitée pour déterminer les critères pertinents de segmentation et le niveau d'agrégation souhaitable est guidée par le souci de mise en œuvre. Le travail de segmentation est donc à la fois descriptif, car il s'agit de décrire des groupes différents de clients, et opérationnel, car il se situe toujours dans un horizon d'action. Les segments définis par la démarche de segmentation doivent potentiellement être l'objet d'une politique spécifique du marketing, et un travail de segmentation qui aboutit à des segments inutilisables est parfaitement vain.

Exemple

On peut découper le marché des utilisateurs de shampooing en trois catégories selon leur taille : les achats de ceux qui font moins de 1 m 70, les achats de ceux qui font entre 1 m 70 et 1 m 80 et ceux de plus de 1 m 80. Cette description statistique est absurde car elle n'a aucun intérêt pour les producteurs de shampooing. En revanche, distinguer les segments des cheveux à pellicules, des cheveux gras ou secs, etc. est opérationnel. Les critères de segmentation doivent conduire à des groupes qui ont des attentes et des comportements différents. Ils doivent donc satisfaire certaines conditions de pertinence et d'opérationnalité présentées plus loin.

b. La politique de segmentation marketing est la base des choix de ciblage et de marketing-mix

Le vocabulaire employé dans l'entreprise favorise la confusion : on parle souvent de *segmentation* pour définir tout autant le travail d'analyse que les stratégies de ciblage, c'est-à-dire le choix qui est fait d'adapter son offre à différents segments.

La segmentation d'un marché est une analyse d'un marché pour le découper en sous-ensembles homogènes (ou segments de marché).

Le ciblage est un choix stratégique qui repose sur la segmentation retenue : quel(s) segment(s) ou quelle portion de segment doit-on viser en fonction de la stratégie marketing ? Comment, en fonction de cette cible marketing, faut-il adapter les décisions sur le produit, le prix, la distribution et la communication ?

Notre conseil

On éviterait la confusion entre segmentation et ciblage en employant le terme de « segmentation » uniquement pour le travail d'analyse, et le terme de « ciblage » pour définir la politique qui consiste à concevoir un marketing-mix adapté à chaque segment de clientèle.

FOCUS

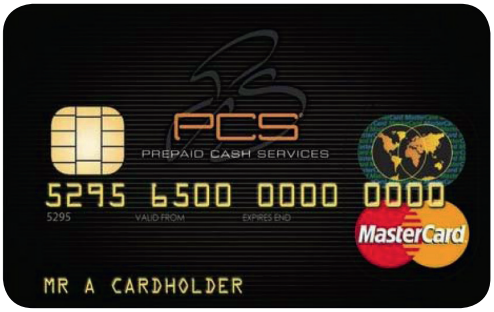
La segmentation est plus qu'une analyse des marchés : c'est une source majeure d'innovation

- On commence généralement par découper les marchés en reprenant les critères de segmentation en usage dans la catégorie de produit. Cela permet de situer la position concurrentielle de la marque et ses perspectives si elle reste dans son segment actuel.
- On s'interroge sur la pertinence de nouvelles segmentations du marché (re-segmentation) et sur l'intérêt du découpage de segments actuels (sur-segmentation).
- On conçoit les offres pour ces nouveaux segments ou ces sous segments. On apprécie leur potentiel de développement et leur rentabilité.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Exemples

- Traditionnellement, les banques sont à la recherche des segments de clients les plus favorisés appelés aussi « clients patrimoniaux ». La Société Générale a innové en s'intéressant au segment des consommateurs surendettés, qui sont *a priori* délaissés par les concurrents. Elle propose, en effet, aux clients ou prospects qui ont accumulé les crédits à la consommation, de reprendre l'ensemble de l'encours de ces crédits pour les consolider dans un crédit unique appelé « Crédit Compact ». L'avantage pour les clients est d'avoir un seul interlocuteur financier et de bénéficier de taux d'intérêt moins exorbitants ; l'avantage pour la banque est de développer une activité rentable (les taux d'intérêt restent élevés) et de récupérer une clientèle qui avait été captée par les fournisseurs de crédit à la consommation.



Une carte prépayée.

- Proche du segment des surendettés, il y a celui des interdits bancaires qui, n'ayant plus de comptes bancaires, ne disposent pas de moyens de paiement : chèques et cartes. On a imaginé les cartes de paiement prépayées et rechargeables[1]. Un non-marché est devenu ainsi un segment de marché. Ces cartes, disponibles chez les buralistes et en grandes surfaces, ont les mêmes fonctions que les cartes bancaires : paiement dans les boutiques et en ligne, retrait d'argent dans les guichets automatiques. Elles sont cautionnées par de grands noms : Mastercard et Visa, mais sont actuellement sous la surveillance des autorités pour éviter le blanchiment d'argent.

2 On segmente souvent les marchés par produits alors que la segmentation marketing se fait par groupes de clients

La segmentation produits, évoquée dans l'avant-propos de ce chapitre, est souvent confondue avec la segmentation clients. Si le présent chapitre traite de cette dernière, il n'est pas inutile de rappeler qu'il s'agit de démarches différentes.

La segmentation produits est une façon commode de structurer un marché. Découper ainsi les marchés permet d'évaluer la nature et l'importance de la demande pour chaque type de produits, d'identifier les produits concurrents, de calculer les parts de marché et leur évolution, etc.

Un segment de produits est une partie du marché dans laquelle les offres sont directement substituables entre elles.

Exemple

- Ovomaltine et Tonimalt appartiennent au même « segment produits » des boissons chocolatées maltées et sont plus fortement substituables entre elles qu'avec des marques de boissons chocolatées instantanées de type Nesquik et Banania.

1. Voir : www.crea-card.com.

Chaque industrie a sa façon de découper les marchés en types de produits, à partir de normes lorsqu'elles existent (par exemple, le nombre d'étoiles dans l'hôtellerie), de façon intuitive (segments de produits clairement perçus par les clients), parfois, sur des critères compréhensibles uniquement par les gens du métier, notamment parce qu'elles se réfèrent à des problématiques de production.

Exemple

- Les professionnels du poulet distinguent cinq segments sur ce marché : poulet effilé, poulet prêt à consommer, poulet découpé, produits transformés de volailles (brochettes crues…) et produits élaborés de volaille. Ils sous-segmentent chacune des trois premières catégories en quatre : poulet bio, label rouge, certifié et standard. Pour les produits élaborés de volaille, on distingue les plats cuisinés, les panés frais, les rôtis cuits et le *snacking* (ailes…). Soit au total dix-sept segments de produits : (3 × 4) + 1 + 4 = 17.

La segmentation produits est insuffisante pour définir une politique marketing. La segmentation clients recoupe en effet rarement la segmentation produits, en ce sens que les mêmes clients peuvent acheter des produits appartenant à des segments de produits différents. De plus, la segmentation produits ne donne aucune indication sur les motivations, les attentes ou les comportements des clients – qui sont des données fondamentales dans une approche marketing –, contrairement à la segmentation clients qui fait l'objet des pages suivantes.

Exemple

- Dans l'industrie du plastique, la distinction entre produits thermoformés et produits injectés est fondamentale car les modes de production, les possibilités de réalisation, les structures de coût, les concurrents, etc., sont très différents alors que cette distinction a peu de sens pour le client final.

3 La démarche de la segmentation clients ou segmentation marketing

La démarche de segmentation marketing consiste à découper un public en groupes homogènes en fonction de critères déterminés, chacun de ces groupes étant distinct des autres et pouvant être choisi comme cible d'une action marketing par l'entreprise.

a. Segmenter un marché consiste à le découper en groupes homogènes

La segmentation marketing est un découpage du marché qui consiste à identifier des groupes de public qui ont des attentes différentes et qui répondent différemment à des sollicitations marketing. On parlera de public, car si la segmentation privilégiée est celle des clients, on peut être amené à distinguer différents acteurs dans un processus de décision : utilisateurs, prescripteurs, acheteurs… qui seront autant de cibles d'une politique marketing.

L'homogénéité des groupes constituée par le découpage est relative, car on est souvent conduit à éviter une segmentation trop détaillée du marché pour des raisons opérationnelles.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Exemple

- Si on adopte parmi les critères de segmentation celui des revenus, on sera amené à définir plusieurs niveaux de revenus. Pour éviter d'aboutir à des segments trop fragmentés, on définira de grandes tranches de revenus à l'intérieur desquelles existera une certaine diversité.

On cherche donc, dans un travail de segmentation, à agréger les individus dans des groupes *suffisamment homogènes* pour que ces derniers expriment des besoins ou des comportements individuels proches, sinon strictement similaires.

b. Les critères choisis pour segmenter sont déterminants

Les différents publics d'un marché portent rarement sur eux des insignes indiquant qu'ils appartiennent à un segment A ou un segment B ! Un même public peut être découpé très différemment selon le choix des critères : la différence de sexe paraît-elle significative sur le marché dont on s'occupe ? On aura déjà deux segments. Mais c'est peut-être l'âge qui est un critère pertinent et dans ce cas, on aura autant de segments que de classes d'âge définies. Les différents types de critères utilisés font l'objet de la section qui suit.

c. Les segments de marché doivent être exclusifs l'un de l'autre

Les critères de segmentation doivent être suffisamment clairs pour qu'un individu appartienne à un seul segment, et que par conséquent, les groupes ainsi constitués soient nettement distincts les uns des autres. Si de très nombreux individus se partageaient entre plusieurs segments, non seulement les données descriptives sur ces segments seraient faussées (par exemple pour évaluer la taille respective des segments, certains individus étant comptés plusieurs fois), mais l'analyse du marché deviendrait tellement complexe qu'elle serait inutilisable.

Si des critères comme le sexe, l'âge, le niveau de revenu permettent de définir des classes ou des tranches clairement distinctes, d'autres comme l'avantage recherché peuvent être plus délicats à manier.

Exemple

- Un client qui indiquerait qu'il attend d'un dentifrice à la fois qu'il donne des dents blanches et une haleine fraîche pourrait relever de ces deux segments. Il faut, dans ce cas, soit définir un segment de clients qui recherchent ce double avantage (« 2 en 1 ») si on constate qu'il représente une proportion non négligeable du marché, soit prendre la précaution, lors de l'enquête, de faire hiérarchiser les avantages recherchés afin d'assigner l'individu à un seul segment.

d. Les segments de clientèle doivent pouvoir être des cibles

Ils doivent pouvoir être mesurables, atteignables et de taille suffisante pour justifier un marketing-mix spécifique. Ces conditions sont développées à la fin de ce chapitre.

SECTION 2

LES PRINCIPAUX CRITÈRES DE SEGMENTATION

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

FOCUS

Quatre grands types de critères de segmentation

- Les critères sociodémographiques, géographiques et économiques.
- Les critères de personnalité et de style de vie.
- Les critères comportementaux.
- Les critères d'avantages recherchés.

Les deux premières catégories de critères ont trait à des caractéristiques générales des individus ; les deux dernières sont liées aux types de produits ou de besoin. Sans prétendre dresser une liste exhaustive des critères possibles, on donnera, à propos de chaque catégorie, quelques exemples d'utilisation des principaux critères.

1 Les critères démographiques, géographiques, sociaux et économiques

Les critères démographiques, géographiques, sociaux et économiques permettent de décrire les caractéristiques objectives de la population étudiée. Ils sont fréquemment utilisés pour deux raisons : d'une part parce que ces critères sont parfois prédictifs de comportements (par exemple : l'appartenance à un sexe ou à une classe d'âge influence un certain nombre d'attitudes et de comportements) et, d'autre part, parce qu'ils sont d'un emploi commode.

En effet, les gens de marketing disposent de beaucoup d'informations sur la population en fonction des principaux critères sociodémographiques. S'ils s'intéressent, par exemple, aux jeunes de 12-15 ans ou aux femmes urbaines de 35-45 ans, ils auront à leur disposition de nombreuses études indiquant la taille de ces segments, leur type d'habitat, les distributeurs qu'ils fréquentent, les supports de presse ou les médias avec lesquels ils sont en contact, etc.

Exemple

- Le Japon connaît un déclin continu de la courbe des naissances, le taux de fécondité au Japon étant parmi les plus bas dans le monde (1,42 enfant par femme en 2016 contre 1,99 pour la France). En conséquence, le marché de la nourriture pour bébés ne cesse de diminuer. Inversement, le Japon connaît un *papy-boom* avec 1 Japonais sur 4 de plus de 65 ans en 2016. Les fabricants de nourriture pour bébés sont de ce fait conduits à s'intéresser au

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

segment des seniors en plein essor. Il semblerait en effet que les mêmes caractéristiques qui plaisent aux bébés attirent les seniors : aliments tendres, petits morceaux, peu de sel, préparation facile… Le fabricant Wakodoo a ainsi lancé une gamme « Repas amusants » qui s'adresse aux seniors et QP, le troisième producteur japonais, une offre vendue comme « Aliments pour 0 à 100 ans ».

La segmentation ethnique ou religieuse est un type de segmentation fréquent dans certains pays, plus rare en France mais qui se développe en soulevant des problèmes de société. Ce type de segmentation peut pourtant être utile pour des catégories de produits comme les cosmétiques (couleur de peau), les soins pour cheveux (nature des cheveux), les médias (médias confessionnels ou communautaires), l'alimentation, etc.

MINI CAS

Quick halal



Le marché halal est estimé selon des sources contestées entre 5 et 6 milliards d'euros, probablement moins, mais son potentiel est important si l'offre s'étend. Le sujet est politiquement sensible dans un pays comme la France qui s'est toujours défié d'une organisation de la société autour de communautés ethniques ou religieuses.

La chaîne française de *fast-food* Quick a expérimenté des menus halal dans un restaurant à Roubaix en 2009 ce qui a provoqué des prises de position vives et contradictoires. Dans un deuxième temps, Quick a élargi son expérience à 14 points de vente. Ils ont été choisis sur la base de trois critères : ventes des hamburgers au poisson en hausse ; ventes des hamburgers au bacon en baisse ; variation de la fréquentation avant et après le Ramadan.

Selon Quick, pendant la période de test, la fréquentation des restaurants Quick halal a doublé, et les ventes ont progressé de 100 %. Cela a conduit l'entreprise à développer son réseau de restaurant halal qui en comptait 47 en France en 2017.

Tableau 13.1 Principaux critères démographiques, géographiques, sociaux et économiques

Catégories de critères	Exemples de classes dans ces critères
Démographiques	
• Sexe	• Hommes, femmes
• Âge	• Moins d'1 an, 1-2, 3-5, 6-9, 10-12, 13-17, 18-24, 25-34, 35-49, 50-59, 60-64, 65 et plus
• Caractéristiques physiques	• Taille (habillement), type et couleur de cheveux, type et couleur de peau, etc.
• Taille du foyer	• 1, 2, 3, 4, 5 et plus…
• Composition de la famille	• Célibataires, divorcés, couples, couples avec jeune(s) enfants, couples avec enfants adolescents, familles monoparentales, couples âgés, etc.
Géographiques	
• Régions multinationales	• Europe du Nord, du Sud, Asie, Amérique du Nord, etc.
• Régions nationales	• Ile-de-France, Nord, Ouest, Est, Sud-Ouest, Sud-Est…
• Catégorie de ville habitée	• Agglomérations de moins de 2 000 habitants, de 2 000 à 5 000, de 5 000 à 20 000, de 20 000 à 50 000, de 50 000 à 100 000, de 100 000 à 500 000, de 500 000 à 1 000 000, de plus d'1 000 000 d'habitants.
• Climat	• Chaud, tempéré, froid, ensoleillé, pluvieux, etc.
• Géo-démographie	• Composition sociodémographique de territoires découpés généralement au niveau du code postal, voire du pâté de maisons.
Sociaux ou économiques	
• Revenus annuels	• En dessous de 10 000 €, 10 000-19 999, 20 000-34 999, 40 000-59 999, 60 000 et plus… ou A, B, C, D.
• Niveau d'instruction	• Primaire, secondaire, supérieur…
• Professions (Insee)	• Agriculteurs exploitants, chefs d'entreprise, commerçants, artisans, cadres, professions intellectuelles supérieures, cadres moyens, professions intermédiaires, employés, ouvriers et personnel de service, retraités et inactifs.
• Religion et degré de pratique religieuse	• Catholique, protestant, musulman, juif, etc.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

2 Les critères de personnalité et de style de vie

Les critères de personnalité ou de style de vie (voir chapitre 3 sur le comportement des consommateurs) concernent eux aussi des caractéristiques générales et stables des individus, mais qui ne sont pas aussi aisément observables et objectivement mesurables que les caractéristiques démographiques, géographiques et socioéconomiques.

Il faut cependant distinguer, comme on l'a fait au chapitre 3, entre celles qui ont un caractère individuel – profils psychographiques – et celles qui ont une dimension plus collective, certains styles de vie s'agrégeant en communautés de vie ou d'intérêts : « tribus », gays identitaires, etc. Dans ce dernier cas, il est plus facile d'identifier les médias qui s'adressent à ces cibles et donc de les atteindre, ce qui satisfait une des conditions essentielles de pertinence des critères de segmentation (voir la section 5, sur les conditions d'une bonne segmentation).

Les analyses psychographiques peuvent être utiles pour enrichir une réflexion, mieux définir un ton ou un style, notamment dans les produits qui ont une forte dimension d'image et de mode. Leur utilisation est par contre plus rare pour segmenter un marché. La segmentation par style de vie est plus fréquente parce qu'elle est plus opérationnelle.

Exemple

- Les produits d'assurance prennent souvent en compte le statut marital des clients, certains contrats permettant d'assurer le conjoint du souscripteur. L'évolution de la famille conduit certaines entreprises à réévaluer les critères de segmentation traditionnels. La MAIF, qui se définit comme un « assureur militant », a ainsi réalisé une campagne de communication destinée aux couples gays dans des supports de presse non communautaires. La communication joue de l'humour et de l'ambiguïté, renversant la logique de l'offre en indiquant aux lecteurs que la MAIF assure, aussi, les couples hétérosexuels.

3 Les critères comportementaux

Les critères comportementaux permettent de segmenter le public sur la base des conduites ou des actes observables. La segmentation et le ciblage sur des critères comportementaux sont très opérationnels lorsque ces comportements sont en ligne car on peut suivre, mémoriser et exploiter ce que les internautes font sur le Web. De nouvelles techniques se sont développées. Elles sont étudiées plus loin, dans la section 4 consacrée à la segmentation et au ciblage en ligne.

Les critères de comportement les plus fréquemment utilisés sont le statut d'utilisateur et sa fidélité, le rôle dans le processus d'achat, les quantités consommées, les modes de consommation et les situations d'utilisation.

a. La segmentation en fonction du statut d'utilisateur et de sa fidélité

La segmentation par statut d'utilisateur est une segmentation fondamentale en marketing, car elle est étroitement liée au choix de sources de volume, première étape de toute démarche de ciblage.

Par statut d'utilisateur, on entend distinguer entre non-utilisateurs, utilisateurs potentiels, anciens utilisateurs, nouveaux utilisateurs, utilisateurs occasionnels et utilisateurs réguliers, avec des gradations possibles pour définir la fidélité. Cette segmentation peut être utile quand elle conduit à différencier des attitudes et des comportements qui sont autant de contraintes ou d'opportunités pour une politique marketing.

Exemple

- En lançant la Wii, Nintendo avait une cible à l'esprit : les non-utilisateurs de jeux vidéo. Parmi ceux-ci, les segments identifiés principaux sont les femmes et les seniors. La Wii, par son interface très innovante, a en effet réussi à toucher ces cibles réticentes aux jeux vidéo traditionnels.

b. La segmentation du marché en fonction des quantités consommées

Il est souvent intéressant, pour un producteur, de segmenter sa clientèle potentielle en fonction de son niveau de consommation car les besoins des clients peuvent être différents selon les quantités consommées.

Exemples

- Air France segmente ses clients en fonction de leur consommation de *miles* et fonde toute sa politique de fidélisation sur ces différences de niveau d'activité.
- Les banques ont l'habitude de segmenter leur clientèle par produit net bancaire, c'est-à-dire par niveau de marge brute.
- Les marques de produits alimentaires commercialisent couramment leurs produits en grand format pour leurs gros consommateurs.



Pack 16 yoghourts nature de Danone pour gros consommateurs.

c. La segmentation RFM

La segmentation RFM est très courante en marketing direct, et plus largement dans toutes les activités où on dispose de bases de données permettant de suivre le comportement d'achat individuel des clients et de s'adresser ensuite à eux.

FOCUS

Le principe de la segmentation RFM est simple. Il permet d'identifier les meilleurs clients en fonction de trois critères

- Récence : groupes de clients selon la date de leur dernier achat.
- Fréquence : classement selon le nombre d'achats au cours d'une période donnée.
- Montant : montant moyen des achats.

1° La récence

La récence est un critère important car un client qui a acheté récemment a plus de chances de répondre aux actions marketing qu'un client qui n'a pas acheté les produits de l'entreprise depuis longtemps.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

On évalue le degré d'activité de ses clients en fonction de la récence. Dans des activités où les actes d'achat sont fréquents (par exemple tous les mois), une récence d'un à trois mois est un indicateur de client actif, une récence de six mois à un an indique un client infidèle qu'il est peut-être possible de réactiver, alors que si le dernier acte d'achat date de deux ans et plus, le client a toutes les chances d'être perdu et de ne pas réagir différemment d'un simple prospect à une action marketing.

2° La fréquence

La fréquence est une autre façon de segmenter sa clientèle quand on dispose de l'historique des achats de chaque client. Calculer la fréquence suppose que l'on définisse une période de référence (fréquence sur un trimestre, un an, etc.). Le nombre d'achats est un bon indicateur pour évaluer la probabilité que le client achète à l'avenir : plus la fréquence est faible, moins il est consommateur du produit ou plus il est infidèle.

Il est souvent très intéressant de suivre la fréquence d'achat des nouveaux clients. On relève parfois dans l'analyse des bases de données que l'entreprise compte beaucoup de clients « premiers achats » et beaucoup moins de clients « deuxième achat ou plus ». Cela signifie qu'elle a été incapable de fidéliser ses nouveaux clients ou qu'elle n'a pas attiré ceux qui avaient le plus grand potentiel en termes de fidélité.

3° Le montant

C'est un indicateur de quantités achetées sous forme de valeur monétaire. Le montant d'achat peut être mesuré de plusieurs façons :

- montant de l'ensemble des achats effectués par le client depuis le premier achat ;
- montant de l'ensemble des achats effectués par le client durant les douze derniers mois ;
- montant moyen par acte d'achat.

Quel que soit le mode de mesure, on répartit les clients en classes de dépenses, de ceux qui dépensent le moins auprès de l'entreprise, à ceux qui dépensent le plus.

Cette segmentation permet par exemple de déterminer le ratio du montant du chiffre d'affaires généré par les meilleurs clients. On vérifie alors, ou non, la règle des « 80/20 », selon laquelle 20 % des clients font 80 % de l'activité. En fait, ce ratio varie beaucoup en fonction des secteurs d'activité. Par exemple, on obtient souvent dans la grande distribution un ratio qui tourne autour de 70/30 : 70 % du chiffre d'affaires est généré par 30 % des clients.

d. La segmentation des clients en fonction de leur rentabilité : intéressante mais souvent difficile

Ce type de segmentation est au cœur des politiques de marketing relationnel et de CRM[1]. Il consiste à segmenter les clients en niveaux de rentabilité et non seulement en chiffre d'affaires.

Il faut dans un premier temps pouvoir mesurer dans le détail la rentabilité de chaque opération et de chaque produit et agréger, dans un second temps, ces données par

1. *Customer Relationship Management*, ou « management de la relation client ». Voir le chapitre 10 sur le marketing relationnel et les politiques de fidélisation.

MINI CAS

Segmentation RFM pour une association caritative

Une segmentation RFM a été réalisée sur le fichier d'une association caritative, afin de mener des actions pour fidéliser les donateurs. On a d'abord mis de côté ceux qui ont accepté de payer leur cotisation par prélèvement automatique et qu'on n'a pas besoin de solliciter pour renouveler leur donation. On a distingué ensuite neuf segments :

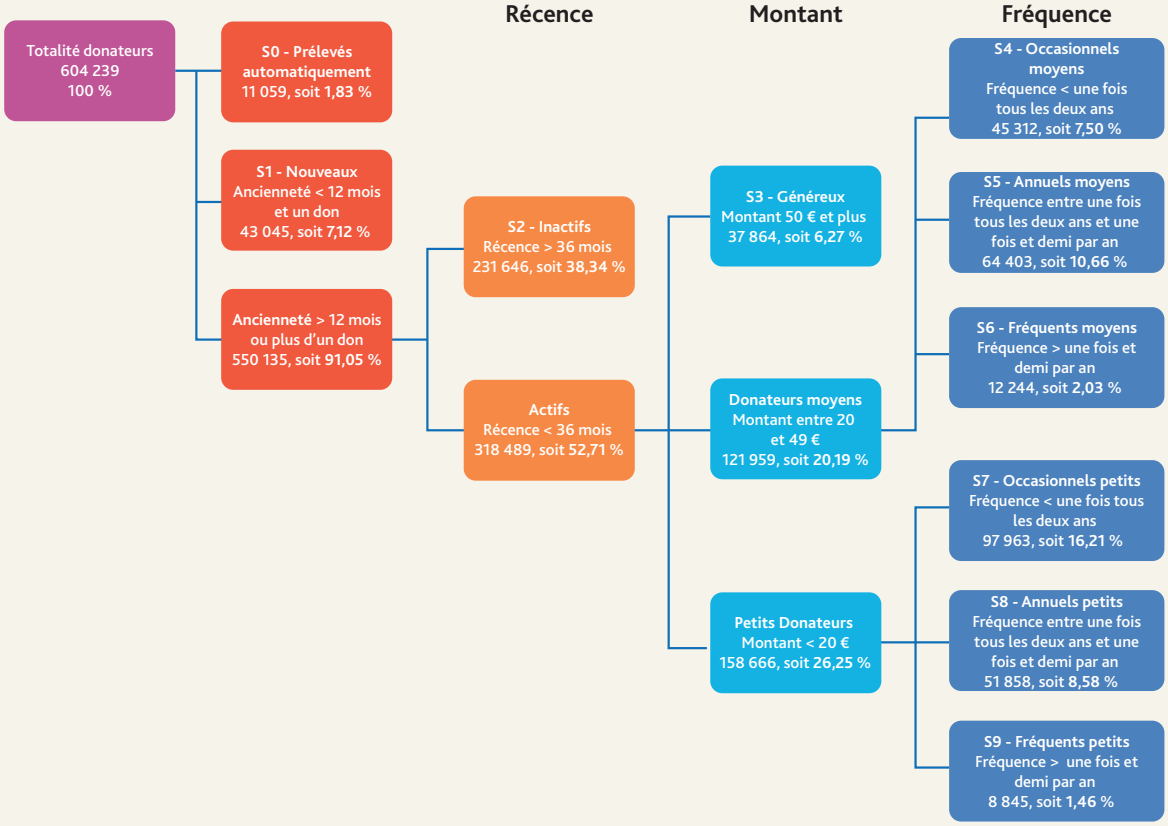
– *en fonction de la récence :* nouveaux donateurs (12 mois ou moins) et anciens donateurs (plus de 12 mois). Parmi ceux-ci, on distingue les inactifs (ceux qui n'ont pas donné depuis 36 mois ou plus) et les actifs ;

– *en fonction du montant :* parmi les donateurs actifs à l'ancienneté supérieure à 12 mois, on a distingué les donateurs au montant le plus important (plus de 50 euros), les donateurs moyens (entre 20 et 50 euros) et les petits donateurs (moins de 20) ;

– *en fonction de la fréquence :* parmi les donateurs moyens et petits, on a distingué les occasionnels, les annuels et les fréquents.

Cette analyse RFM permet d'adapter la fréquence des mailings à chaque segment. Elle permet également d'adopter un programme spécifique de fidélisation pour les nouveaux donateurs ou les donateurs les plus importants. Voir la figure 13.1.

Figure 13.1 Analyse RFM d'une base de données de donateurs à une association caritative



© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

segments de clients en fonction de leur consommation. La plupart des entreprises n'ont pas le système d'information qui leur permettrait de disposer de ces données au niveau de chaque client et elles doivent procéder par approximations.

e. La segmentation en fonction des modes de consommation

La façon dont les clients consomment ou utilisent un produit est une source de segmentation lorsque le mode de consommation ou d'utilisation suscite des attentes spécifiques.

Exemples

- Les responsables marketing de « Petit Écolier » ont réalisé des études sur les modes de consommation de leur produit. Une partie de leur public est composée d'enfants qui emportent des « Petit Écolier » à l'école pour les manger pendant la récréation. La marque Lu a développé et commercialisé un produit spécialement adapté à cet usage sous la forme d'un paquet dont les biscuits sont préemballés par deux dans des petits sachets.
- Les chaînes d'hôtellerie distinguent habituellement deux grands usages : un usage professionnel (hommes et femmes d'affaires) et un usage de loisirs en week-end. Un des objectifs de ces entreprises est d'améliorer le taux de remplissage des hôtels le week-end en ciblant la clientèle de loisirs.

f. La segmentation en fonction du rôle dans le processus de décision

Il arrive souvent qu'en plus du segment des consommateurs, on soit amené à s'intéresser à un autre segment, celui des *acheteurs*. C'est le cas chaque fois que le produit peut avoir des acheteurs distincts de ses consommateurs.

Exemple

- Pour un producteur de logiciels pédagogiques, il est nécessaire de définir à la fois des cibles d'utilisateurs, c'est-à-dire les catégories d'élèves et d'étudiants auxquels seront destinés ses produits, et des cibles d'acheteurs, c'est-à-dire les établissements d'enseignement auxquels il cherchera à les vendre.

Enfin, il est parfois nécessaire de s'intéresser à un troisième type de segment, celui des *prescripteurs* et des *préconisateurs*, c'est-à-dire des personnes qui décident ou influencent fortement l'achat d'un produit.

Exemple

- Un fabricant de digicodes pour immeubles collectifs doit se fixer à la fois des cibles d'utilisateurs (c'est-à-dire certaines catégories de copropriétaires d'immeubles), d'acheteurs (syndics de copropriété, sociétés de promotion immobilière) et de prescripteurs (architectes, spécialistes de la sécurité, etc.).

g. La segmentation en fonction des situations et du degré d'implication

La segmentation par situation d'achat ou de consommation peut être utilisée lorsque les attitudes et les comportements à l'égard d'un produit varient pour un même client selon les moments et les situations.

Exemple

- Alors que les lessiviers distinguaient traditionnellement deux marchés, celui des ménages équipés de machines à laver et celui des ménages non équipés, les responsables marketings de Génie innovèrent par une segmentation situationnelle. Ils identifièrent, en effet, un public conduit à faire de petites lessives à la main en déplacement ou en vacances, qui souhaite un produit de format compact, aisément transportable et au paquet totalement hermétique. La marque développa une lessive en gel, présentée dans un petit tube, utilisable sans frotter et mit en place ses campagnes de communication au moment des départs en vacances d'hiver et d'été.



On a vu dans le chapitre 2 sur l'analyse des marchés que le degré d'implication pour une catégorie de produit conduit à des politiques marketing très différentes selon qu'il est très fort ou très faible. Tous les individus n'ont pas le même intérêt pour un type de produits. L'implication est donc un critère de segmentation qui peut être très efficace.

Exemple

- Une compagnie d'assurance peut segmenter le marché des propriétaires d'automobiles en deux classes :
  - ceux qui prennent une assurance parce que c'est obligatoire et qui redoutent une amende. Ils recherchent une assurance au plus bas prix ;
  - ceux qui sont soucieux de protéger leur famille et leur bien. Ils recherchent une excellente couverture du risque.

Par ailleurs, l'implication pour une catégorie de produit peut varier selon le contexte et le moment. Les naissances, le mariage ou le Pacs, les études, le premier emploi, etc., sont des situations ou des événements qui entraînent des besoins et un intérêt spécifiques.

Exemples

- Un marchand de cuisines s'intéressera au segment de ceux qui emménagent dans la zone de chalandise de son magasin et à ceux qui ont des projets de construction ou de rénovation car c'est évidemment à ce moment-là que l'on est particulièrement motivé par les cuisines, l'électroménager et les objets de décoration. Ce marchand construira un fichier en nouant des relations avec les entreprises de déménagement, les maçons et les services des mairies qui délivrent les permis de construire.
- Les anniversaires sont un moment très exploité par le marketing direct : cadeaux, offres promotionnelles, courriers personnalisés fêtent l'événement… et incitent à l'achat !

Notre conseil

Cette segmentation en fonction des situations et du degré d'implication est souvent appelée segmentation par moments de vie. C'est une approche qui peut être très efficace et qui se développe pour concevoir des politiques marketing différenciées.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

4 Les critères d'avantages recherchés

Beaucoup de politiques de positionnement et de stratégies de marques sont fondées sur une segmentation par avantage recherché.

Exemples

- Le marché du dentifrice est un marché qui peut reposer sur une segmentation par âge (enfants/adultes), mais qui est principalement segmenté par avantage recherché.



Anti-Carie



Haleine



Blancheur



Fraîcheur



Anti-Tartre



Dents sensibles



Gencives



Anti-Bactéries

Source : Laver Fabergé France-Signal.



© Sheba

- Le marché des aliments pour animaux est souvent segmenté par l'attitude des propriétaires d'animaux domestiques à l'égard de leur animal de compagnie : Sheba vise par exemple une population pour laquelle le chat est un substitut d'amant (les visuels seront en conséquence toujours sensuels et le slogan est « vivez vos passions »), tandis que Félix est destiné à ceux pour qui le chat est un animal copain.

5 La segmentation multicritère

Rien n'empêche, en principe, de se servir d'un très grand nombre de critères.

Exemple

- Prenons le marché du shampoing et différents critères possibles (et non exhaustifs) :
  - le sexe (2 : homme, femme) ;
  - la longueur de cheveux (6 : chauve, très courts, courts, moyens, longs, très longs) ;
  - le type de cheveux (3 : gras, équilibrés, secs) ;
  - l'apparence des cheveux (4 : raides, ondulés, bouclés, frisés) ;
  - le problème de pellicules (2 : avec pellicules, sans pellicules) ;
  - la fragilité des cheveux (2 : cheveux fragiles, peu fragiles) ;
  - la couleur des cheveux (10 : blanc, gris, roux, auburn, blond, châtain clair, châtain, châtain foncé, brun, noir) ;
  - le volume des cheveux (3 : cheveux fins, moyens, épais).

  L'ensemble de ces critères combinés donne une matrice de : 2 × 6 × 3 × 4 × 2 × 2 × 10 × 3 = 17 280 segments possibles !

Dans ces cas, une première option consiste à restreindre *a priori* le nombre de critères ou de classes retenus de manière à regrouper les segments en un plus petit nombre. On peut aussi ne partir que d'un segment et en explorer le potentiel. Par exemple, on étudiera le segment des consommateurs aux cheveux frisés et on se demandera s'ils ont des besoins spécifiques : problème de démêlage, souci de mise en valeur des boucles ou à l'inverse désir de défriser les cheveux, etc. ; une étude permettra de les interroger et d'évaluer ensuite le marché potentiel d'un produit destiné à ce segment. Une deuxième option consiste à utiliser les méthodes statistiques de typologie qui traitent un grand nombre de données pour aboutir à un nombre restreint de types.

SECTION 3

LA CLASSIFICATION STATISTIQUE (TYPOLOGIE)

Il existe deux grandes méthodes de découpage d'une population :

- *La sélection de critères choisis a priori* à partir desquels on découpe et on étudie les segments obtenus. C'est la segmentation proprement dite telle qu'elle vient d'être décrite. C'est la méthode la plus fréquente parce que la plus simple. Elle commence par un jugement des responsables de marketing qui sélectionnent les critères de segmentation. L'ensemble du travail de segmentation va être orienté par les critères présélectionnés. Cela ne signifie pas, cependant, que le résultat de l'analyse soit prédéterminé : il se peut ainsi qu'à l'analyse, les segments obtenus ne soient pas pertinents, et qu'il soit alors nécessaire de reconsidérer les critères. Mais d'une façon ou d'une autre, une orientation est donnée à la recherche des segments à partir d'une certaine vision du marché.
- *La classification statistique ou typologie*. Pour rester simple, nous réserverons ce terme au traitement statistique qui agrège des individus en fonction de leurs similarités. On distingue ainsi au sein d'une même population des grands types d'individus, ces types étant différents (les plus éloignés possible) et homogènes.

1 Le principe et la démarche de la typologie

Les méthodes de classification statistique – qui sont désignées dans la littérature anglo-saxonne par le terme de *cluster analysis* ou *clustering* – sont des méthodes d'études de marché qui consistent à regrouper des individus qui se ressemblent, cette ressemblance étant établie par la similarité de variables mesurées pour chaque individu (critères objectifs, réponses à des questionnaires…).

Autrement dit, si on part d'une population d'individus pour lesquels on dispose de mesures sur différentes variables, on peut constituer des groupes d'individus qui sont aussi semblables que possible au sein d'un groupe et aussi dissemblables que possible d'un groupe à l'autre (la ressemblance des individus étant définie à partir de ces variables). Bien entendu, le recours à ces méthodes relativement sophistiquées ne se justifie que si le nombre de variables descriptives retenues est suffisamment élevé.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Exemple

Un site Web peut souhaiter construire une typologie des internautes en fonction de leur comportement en ligne sur le site (mesuré par les fichiers *log* et l'identification par *cookie*), en fonction des critères du nombre de connexions par mois, du moment de connexion, du temps passé, du nombre de pages vues, des parties du site visitées, voire de leurs parcours de visites. Cette analyse typologique doit permettre de définir un nombre restreint de types d'internautes relativement homogènes.

Pour conduire ces analyses, on peut utiliser différentes méthodes statistiques qui font toutes appel au traitement informatique (on les retrouve dans les outils du marché de visualisation des données de type Tableau Software, ou d'analyse de données de type SPSS…) et qui ont pour principes communs :

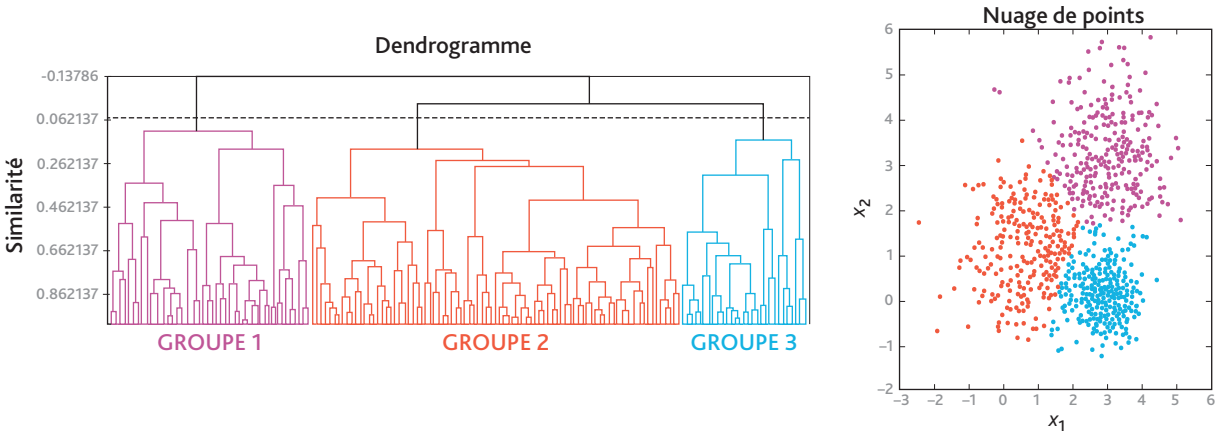
- *de mesurer la proximité* (à partir d'indices de similarité ou inversement de distance) entre deux individus quelconques de la population, sur la base de l'ensemble des variables retenues ;
- *de regrouper les individus en types*, par des procédures automatiques qui permettent de minimiser la « distance » moyenne des individus à l'intérieur de chaque groupe et de maximiser la distance moyenne des individus appartenant à des groupes différents.

On peut procéder de trois façons :

- Partir de l'ensemble des individus isolés et les regrouper deux à deux par étapes jusqu'à ne composer qu'un seul groupe. On ne retient que le nombre de groupes pertinents souhaités (voir plus loin). On appelle cette technique la *classification ascendante hiérarchique*.
- Partir de la masse de la population étudiée et effectuer par étapes des découpages successifs, qui vont distinguer un nombre croissant de sous-ensembles. C'est une approche symétrique de la précédente qu'on appelle *classification descendante hiérarchique*.
- Partir d'une sélection aléatoire d'individus puis affecter tous les autres individus à l'un ou l'autre par proximité. Le processus itératif consiste à resegmenter l'ensemble non en fonction des individus tirés au sort, mais du barycentre de chaque groupe formé. On obtient les groupes finals quand plus aucun individu n'est réaffecté à un autre groupe en fonction d'un nombre de groupes définis à l'avance. On appelle cette technique *k-means* (moyenne de k groupes).

Dans tous les cas, l'analyste devra déterminer le degré de regroupement pertinent, c'est-à-dire savoir où on s'arrête dans le découpage ou le regroupement. Des indicateurs statistiques vont donner des éléments d'appréciation, mais le niveau d'agrégation souhaitable est avant tout affaire de jugement. Plus le nombre de types est détaillé, plus la mesure est précise, mais plus il est difficile de mener une politique marketing segmentée en raison d'un nombre trop grand de segments. On peut s'appuyer sur la visualisation du résultat par dendogramme (classification ascendante ou descendante) ou par nuage de points *(k-mean)* pour prendre cette décision.

Figure 13.2 Exemples de dendogramme et de nuage de points



Sources :
http://www.soft-concept.com/surveymagazine/approche-combinee-analyse-sensorielle-test-consommateur/
http://pypr.sourceforge.net/kmeans.html

2 La description et l'analyse des types obtenus

Les types obtenus à l'aide de ces procédures statistiques ne sont pas parfaitement homogènes. La proximité entre individus est en effet obtenue sur un grand nombre de variables, et non par le fait que les individus partagent tel ou tel critère spécifique. En d'autres termes, les frontières entre les groupes sont complexes plus que simples. Il en résulte que les méthodes de typologie posent, plus que celles de segmentation proprement dite, des problèmes de description des segments. Il faut pouvoir synthétiser les informations relatives à chaque type, pour pouvoir le caractériser d'une manière simple et opératoire.

Il est nécessaire pour cela de revenir aux variables initiales. Le plus souvent, on décrira un type par son « centre de gravité », c'est-à-dire en faisant la moyenne des variables pour tous les individus composant le type.

Exemple

On dira d'un type obtenu qu'il s'agit d'une « jeune femme active et urbaine », non parce que l'ensemble des individus dans ce type correspond à ce profil mais parce qu'une grande partie – voire une grande majorité – des individus classés dans ce type répondent à ce profil.

Il arrive souvent que les types obtenus n'aient pas de « centre de gravité » nettement distinct. Il est alors nécessaire, pour décrire d'une manière significative les types retenus, de les caractériser par les seules variables par rapport auxquelles ils se révèlent nettement différents, ces variables pouvant éventuellement être mises en évidence par des méthodes statistiques telles que l'analyse discriminante.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Exemple

Si on reprend l'exemple d'une typologie d'internautes et qu'on aboutit à une dizaine de types pertinents, on cherchera, pour décrire ces types, à identifier les variables les plus significatives. Certains types seront décrits comme les « réguliers », parce que parmi les variables caractéristiques qu'ils partagent, on remarquera que le nombre de visites est important ; d'autres seront décrits comme des « butineurs », parce qu'on remarquera que leur groupe est caractérisé par un nombre élevé de pages vues et de rubriques visitées ; d'autres, enfin, seront décrits comme des « noctambules », parce qu'on remarquera qu'ils se connectent beaucoup le soir ou la nuit (donc sans doute de leur domicile), etc.

FOCUS

Comment choisir une méthode de segmentation (*a priori* en typologie) ?

L'utilisation de l'une ou de l'autre méthode dépend principalement de deux facteurs :

- *Le nombre de variables*. Si l'on n'a retenu qu'un petit nombre de critères (un à quatre au maximum), on a généralement recours à la méthode de segmentation par critères choisis *a priori* ; si l'on en a retenu un plus grand nombre, il faut faire appel aux méthodes de typologie.
- *La connaissance préalable du public ou de la problématique*. Certaines études de segmentation sont des études exploratoires qui cherchent à mieux comprendre la façon dont se décompose un marché. En lançant une étude ou en partant de données existantes (par exemple, des réponses à une enquête de satisfaction ou des informations contenues dans une base de données comportementales)[1], on peut chercher à dégager des grands types de comportements ou d'individus. Cette typologie peut s'avérer très utile quand on ne sait pas à l'avance quels sont les critères pertinents de segmentation. Dans des marchés plus mûrs ou pour des problématiques mieux maîtrisées, il est souvent plus simple de partir de critères choisis *a priori*.

SECTION 4

LES TECHNIQUES DE CIBLAGE EN LIGNE

Avec Internet, on peut cibler soit de façon individualisée (dans ce cas, il n'y a pas de segmentation préalable), soit en regroupant les internautes en segments ou microsegments auxquels on adresse une offre ou un message adaptés.

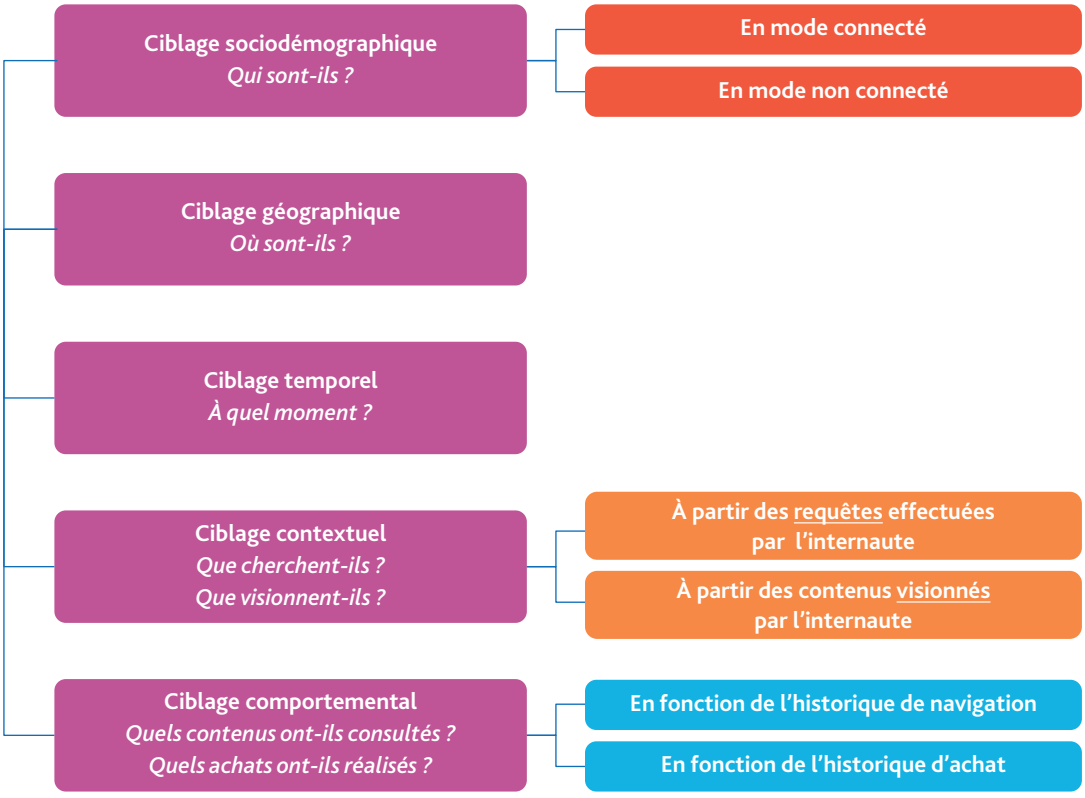
Cinq méthodes sont utilisées[2] :

- *Le ciblage sur le profil sociodémographique des internautes*. C'est la méthode classique transposée sur les audiences en ligne.
- *Le ciblage géographique*. On cible l'internaute en fonction de sa localisation : où se trouve-t-il ? Passe-t-il à proximité d'un point de vente physique vers lequel il faut créer du trafic ?

1. Comme celles du comportement en ligne des internautes.
2. Le texte qui suit est largement emprunté à Arnaud de Baynast et Jacques Lendrevie, *Publicitor*, 8e édition, Dunod, 2014.

- *Le ciblage temporel* : on cible l'internaute à certains moments de la journée, ou certains jours de la semaine.
- *Le ciblage contextuel* : on cible en fonction de ce que l'internaute recherche (par exemple, sur Google ou les comparateurs) ou en fonction des contenus qu'il visionne.
- *Le ciblage comportemental* : on cible l'internaute en fonction de son historique de navigation que l'on a observé dans un passé récent (consultation d'une page produit, clic sur une bannière…) ou de son historique d'achat.

Figure 13.3 Les méthodes de ciblage en ligne



© Digital Value.

Ciblage contextuel et ciblage comportemental sont les techniques les plus originales. Elles ont été évoquées dans le chapitre 9, section sur la publicité en ligne.

Remarque : Ces méthodes de ciblage peuvent être combinées. Par exemple, avec les « Campagnes universelles », Google propose aux annonceurs de cibler en fonction du contexte (nature de la requête), de la position géographique (distance à un point, code postal, région, etc.) et du moment (heure de la journée ou jour de la semaine).

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

1 Le ciblage sur le profil sociodémographique des internautes

On analyse l'audience des sites Internet sur des critères sociodémographiques : genre (masculin/féminin), âge, CSP, type d'habitat (rural/urbain), nombre d'enfants au foyer, etc. Cette méthode, très conventionnelle, fut la seule utilisée aux débuts d'Internet pour l'insertion des bannières.

Le recueil des données sociodémographiques se fait :

- par sondages permettant d'identifier le profil sociodémographique des sites (méthode dite *site centric*) ;
- à partir de panels d'internautes (méthode dite *user centric*) qui permettent de suivre l'ensemble du comportement en ligne ;
- par des questionnaires en ligne que les internautes sont incités à remplir.

Cette dernière méthode est très utilisée bien qu'elle soit peu fiable, un pourcentage important d'internautes déclarant n'importe quoi ou ne répondant pas. Toutefois, certains éditeurs de sites Internet sont capables de fournir ces informations de manière précise et fiable. Il s'agit notamment des éditeurs de sites Internet sur lesquels les internautes naviguent en mode connecté, tels que les réseaux sociaux. En effet, sur ces sites, les internautes doivent renseigner des informations concernant leur profil sociodémographique pour s'inscrire et bénéficier de l'ensemble des fonctionnalités. Par exemple, sur Facebook, l'internaute doit renseigner sa date de naissance, son sexe, et peut indiquer les établissements dans lesquels il a étudié (et son niveau d'étude), son employeur, etc. Ces informations constituent autant de critères de ciblage possibles pour les entreprises.

2 Le ciblage géographique

Sur les moteurs de recherche et certains sites Internet, la position géographique « probable » de l'internaute peut être déterminée par :

- Son adresse IP, lorsqu'il navigue sur son ordinateur fixe. Cette technologie est fiable à l'échelle d'un pays ou d'une région, mais l'est moins à l'échelle d'une ville. Ceci s'explique notamment par la part importante d'internautes ayant une adresse IP qui les localise à un endroit différent de celui où ils se trouvent réellement. L'adresse IP visible sur Internet peut correspondre à celle de l'ordinateur, ou du serveur de l'entreprise auquel est connecté l'ordinateur.
- Ses coordonnées géographiques calculées par triangulation, lorsqu'il utilise son *smartphone*. Cette technique dite géolocalisation est fiable à quelques mètres ! Elle a un bel avenir pour drainer du trafic vers des points de vente physiques. C'est le « drive to store ». Le conducteur est alerté par son GPS ou son smartphone qui le conduit jusqu'au magasin, au restaurant, à l'hôtel, etc.

3 Le ciblage temporel

On cible l'internaute en fonction du moment de la journée, ou du jour de la semaine.

Exemple

Un groupe de restauration pourra diffuser ses campagnes à l'heure du déjeuner ou du dîner, ou uniquement les jours où des tables sont disponibles.

4 Le ciblage contextuel

Il s'agit d'un ciblage affinitaire. On part du principe que si tel public fréquente tel support ou tel lieu, c'est parce que cela correspond à un centre d'intérêt. Cette méthode de ciblage est utilisée depuis longtemps. Par exemple, L'Oréal sélectionne des magazines féminins de mode et de beauté mais on a beaucoup perfectionné le ciblage contextuel avec Internet. On passe d'un centre d'intérêt général (pour les produits de beauté, pour le jardinage, pour un genre de musique) à la manifestation ponctuelle de l'intérêt d'un individu pour un sujet précis comme un nouveau produit, une promotion. Le ciblage est individualisé et on peut, en temps quasi réel programmer une action marketing adéquate.

a. Les deux types de ciblage contextuel en ligne

1° Selon ce que l'internaute recherche

Le ciblage contextuel permet d'atteindre les internautes lorsqu'ils effectuent une requête, par exemple dans un moteur de recherche ou un comparateur.

2° Selon ce que l'internaute visionne

Il est possible d'atteindre les internautes quand ils consultent une page et/ou un site Internet dont le contenu est lié au produit ou service que l'entreprise souhaite promouvoir. Elle a la possibilité de sélectionner les contenus auprès desquels elle souhaite que ses messages soient affichés, à partir :

- d'une liste de mots clés *(keyword targeting)*. L'annonceur définit une liste des mots clés. Sa publicité est diffusée sur les pages des sites Internet qui contiennent ces mots clés ;
- d'une liste de sites Internet *(site targeting)*. L'entreprise définit la liste des sites Internet sur lesquels elle souhaite que ses messages soient diffusés ou bien elle sélectionne des groupes de sites Internet qui traitent de la même thématique (packs organisés de sites thématiques).

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Tableau 13.2 Ciblage contextuel, géographique et temporel

Contexte	Plateformes concernées	Principe	Possibilités de ciblage géographique	Possibilités de ciblage temporel
L'entreprise peut cibler l'internaute en fonction de ce qu'il recherche (à partir des requêtes formulées)	Moteurs de recherche généralistes Ex. : Google, Yahoo!, Bing	Les entreprises choisissent les requêtes sur lesquelles ils souhaitent être mis en exergue. Ces requêtes peuvent être liées à un produit (mais aussi à la marque d'un concurrent sur Google Adwords).	Il est possible de cibler un pays, une région, une ville, ou une zone géographique définie par un rayon autour d'un point, à partir de l'adresse IP de l'internaute.	L'entreprise peut sélectionner les jours, ou les horaires pour lesquels il souhaite réaliser ses campagnes.
	Moteurs de recherche spécialisés Ex. : Amazon, Hotels.com, etc.		Variables, en fonction des acteurs.	Peu de possibilités de ciblage temporel.
	Comparateurs Ex. : Pricegrabber.com, Leguide.com		Peu de possibilités de ciblage géographique.	Peu de possibilités de ciblage temporel.
	Annuaires Ex. : pagesjaunes.fr		Par défaut, les requêtes de l'internaute sont géolocalisées.	Peu de possibilités de ciblage temporel.
	Plateforme d'annonces Ex. : leboncoin.fr			Peu de possibilités de ciblage temporel.
L'entreprise peut cibler l'internaute en fonction de ce qu'il visionne (à partir des contenus consultés)	Sites Internet d'information Ex. : huffingtonpost.com, lemonde.fr, etc.	Les entreprises sélectionnent les contenus auprès desquels ils souhaitent que leur publicité soit affichée, à partir : • d'une liste de mots-clés (keyword targeting) ; • ou d'une liste de sites Internet (site targeting) ; • ou d'une liste de thématiques.	Dans certains cas, en fonction de l'adresse IP.	Peu de possibilités de ciblage temporel.
	Messageries Ex. : gmail.com, ymail.com, etc.		Il est possible de cibler les internautes en fonction de leur adresse IP ou des données renseignées (lors de l'inscription par exemple).	Peu de possibilités de ciblage temporel.
	Réseaux sociaux Ex. : facebook.com, linkedin.com			L'entreprise peut sélectionner les jours, ou les horaires pour lesquels il souhaite réaliser des campagnes.
	Plateforme de partage vidéo Ex. : YouTube, dailymotion.fr, etc.		Il est possible de cibler les internautes en fonction de leur adresse IP.	Peu de possibilités de ciblage temporel.

© Digital Value.

5 Le ciblage comportemental

Ce mode de ciblage permet d'atteindre les internautes dont le comportement laisse penser qu'ils seront sensibles à l'offre proposée. On les observe et on les cible selon :

- Leur comportement d'achat à un moment donné ou selon leur historique d'achat.
- Leur comportement de navigation sur le site de l'annonceur *(onsite)*.
- Leur comportement de navigation sur Internet en général *(offsite)*.

Tableau 13.3 Principales techniques de ciblage comportemental

Type de ciblage comportemental	Critères permettant de définir les bassins d'audience	Exemples de messages diffusés auprès des internautes au cours de leur navigation sur Internet
En fonction du comportement d'achat	Produit acheté, récence de l'achat, prix d'achat, paiement comptant ou à crédit…	• Promouvoir un produit complémentaire à celui que le client a acheté. • Proposer une offre saisonnière à tous les clients. • Proposer une réduction (ex. : bon de réduction, frais de port offerts, etc.) à un client qui n'a pas acheté depuis un certain temps. • …
En fonction du comportement de navigation sur le site du e-commerçant (on dit onsite)	Prospects qui ont mis un article au panier sans finaliser l'achat, prospects qui ont consulté les pages concernant les garanties…	• Proposer une réduction à un internaute qui a consulté le site Internet sans acheter. • Mettre en avant des messages de rassurance (ex. : « satisfait ou remboursé », « retours gratuits », etc.). • …
En fonction du comportement de navigation sur Internet en général (on dit offsite)	Internautes qui fréquentent les sites Internet en affinité avec mon offre.	Proposer des produits en lien avec les thématiques traitées dans les sites Internet consultés (ex. : ustensiles de cuisine pour les internautes ayant consulté un ou plusieurs sites internet de recettes de cuisine).

Les comportements des internautes sont identifiés à l'aide de leurs données de navigation *onsite* ou *offsite*.

a. Collecte de données sur le site

Un tag est une ligne intégrée dans le code HTML d'un site Internet, permettant de collecter et d'enregistrer les informations concernant les comportements de

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

navigation d'un internaute (ex. : visite d'une page, clic sur un bouton…). Ces informations servent à définir des segments d'audience.

Ces tags permettent également de mettre en place des cookies qui sont stockés sur le disque dur des internautes ayant visité le site. Avec ces cookies, l'éditeur du site e-commerce peut « reconnaître » l'internaute lorsque celui-ci visite à nouveau son site Internet et lui proposer un message personnalisé. Il est aussi possible de reconnaître cet internaute lorsqu'il navigue sur des sites commercialisant leurs espaces publicitaires[1].

b. Collecte de données en dehors du site

Les informations *onsite* peuvent être complétées par les éléments suivants :

1. Les données issues de la navigation de l'internaute immédiatement en amont ou en aval de sa visite (chemins d'accès au site et pages de sortie). Les fournisseurs de solution de webanalyse tels que Google ou AT Internet collectent par exemple les informations concernant l'origine du trafic.
2. Les données issues de la navigation de l'internaute sur d'autres sites Internet. Ces données sont vendues par les *data providers*. Ils s'appuient sur les données de navigation des internautes pour déterminer différents segments. Par exemple, un internaute ayant visité les pages Asie de plusieurs sites Internet de voyage appartenant au réseau du *data provider* pourra être identifié comme un « intentionniste achat de voyage en Asie ». Un internaute ayant consulté certains sites Internet spécifiques pourra être identifié comme une femme, un homme de 25 ans à 49 ans, CSP+, etc. En analysant les données de navigation d'un internaute, il est possible d'imaginer certaines caractéristiques de son profil sociodémographique ou de ses centres d'intérêt. On peut alors le classer dans un segment.

SECTION 5

LES CONDITIONS D'UNE BONNE SEGMENTATION

FOCUS

Les segments doivent :

- traduire des attitudes et des comportements différents ;
- être mesurables ;
- être atteignables ;
- être substantiels.

1. Voir ce qui est écrit sur la publicité reciblée ou *retargeting* dans le chapitre 9.

1 La condition de pertinence par rapport au public : les segments obtenus doivent traduire des attitudes et des comportements différents

La première qualité que doit posséder un travail de segmentation est que les segments obtenus présentent des différences accusées dans leurs comportements ou leurs attitudes à l'égard de l'offre. Une segmentation qui serait logique mais qui, au final, ne permettrait pas de manifester des attitudes et des comportements différents d'un segment à l'autre aurait en effet très peu d'utilité opérationnelle.

Ce principe d'une grande simplicité est souvent oublié dans les entreprises : on définit des critères de segmentation qui permettent de distinguer des segments différents qu'on va décrire et étudier en détail, pour, au final, conduire des politiques similaires car l'attitude de ces segments n'est guère différente à l'égard de l'offre.

Exemple

Une grande banque a segmenté sa clientèle sur la base de critères professionnels et a organisé son département marketing en distinguant des services différents spécialisés par profession (agriculteurs, notaires, professions de santé, etc.), à la tête desquels se trouvent des responsables de marché.

Lorsque la banque commercialise une nouvelle offre, elle prend soin de l'adapter par profession. Un audit du département marketing montre cependant que le critère professionnel n'est généralement pas le critère pertinent pour segmenter le marché, car il ne permet pas de distinguer des attitudes et des comportements sensiblement différents. D'autres critères comme le fait d'être indépendant ou d'avoir des salariés, d'être urbain ou rural, de gérer son fonds de commerce ou d'être innovateur et entreprenant, d'avoir des revenus réduits ou élevés apparaissent en fait beaucoup plus différenciants. Ces derniers critères sont « transprofessionnels », en ce sens que les attentes à l'égard de produits financiers d'un notaire ayant un cabinet important sont beaucoup plus proches de celles d'un patron de laboratoire d'analyses médicales de taille comparable, que du notaire rural qui n'a qu'un clerc.

Le critère choisi de profession, quoique logique, ne conduit pas nécessairement à des segments pertinents. Consciente de cette insuffisance, la banque doit adapter son mode d'organisation, initialement conçu en fonction du critère professionnel, pour procéder à des segmentations plus opérationnelles.

L'exigence de pertinence ne s'applique pas seulement au choix d'un critère mais aussi au choix des variables à l'intérieur de ce critère : en effet, la définition et le nombre des classes, tranches, niveaux, variables à l'intérieur du critère doivent être guidés par le souci de distinguer des populations au comportement différent.

Exemple

Si l'âge apparaît comme un critère pertinent pour le marché de la musique, le choix du nombre de tranches d'âge doit être orienté par le souci de distinguer des comportements réellement différents.

Pour la musique classique, on pourra se limiter à un nombre restreint de tranches d'âges, car les attitudes et les comportements ne varient sans doute pas d'une manière significative

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

par petites différences d'âge ; on pourra alors distinguer par tranche de 25 ans : les moins de 25 ans (cible réticente à l'égard de la musique classique à l'égard de laquelle on peut conduire une politique d'évangélisation), les 25-50 ans (gros du marché) et les 50 ans et plus dont les goûts musicaux ont été formés il y a plusieurs dizaines d'années.
En revanche, pour les autres types de musique, dont le cœur du marché est composé de préadolescents et d'adolescents, des tranches d'âge de 5 ans sont sans doute trop larges pour capter les sensibilités générationnelles.

La pertinence d'un critère, et à l'intérieur des critères des variables de segmentation, peut et doit être jugée *a priori* sur la base du bon sens. Mais elle doit aussi être vérifiée *a posteriori* par une analyse complémentaire des attitudes et des comportements.

2 La condition d'évaluation : les segments obtenus doivent être mesurables

Pour être utile, un segment doit être mesurable. Si un petit entrepreneur peut lancer une politique marketing sur la base d'une évaluation très vague de la taille de son segment de marché, une telle politique n'est pas concevable pour de grandes entreprises qui doivent décider d'investissements importants en termes de conception de produit, de commercialisation ou de communication. Pour faire l'objet de politiques adaptées, un segment doit ainsi pouvoir être évalué en fonction de sa taille et de son potentiel.

L'utilisation de critères démographiques, géographiques et socioculturels permet en général de répondre à cette condition. En effet, il est relativement facile d'identifier la taille des segments en se reportant aux nombreuses statistiques disponibles, souvent d'origine publique, sur la répartition de la population française ou étrangère.

Mais, comme on l'a souligné dans la section 3, les autres critères de segmentation sont souvent plus pertinents mais aussi plus difficiles à mesurer ou même à observer.

Exemple

Il se peut que l'anxiété soit un critère pertinent pour segmenter le marché des assurances-vie. Mais il n'existe aucune statistique en France indiquant le nombre d'anxieux et de placides, et il est très difficile, au cours d'une enquête par sondage, de mesurer le degré d'anxiété des personnes interviewées. Ce critère, même s'il était pertinent, ne serait donc pas aisément mesurable.

3 La condition d'opérationnalité : les segments obtenus doivent être atteignables

Les segments obtenus doivent pouvoir donner lieu à des politiques adaptées et ces publics doivent pouvoir être atteints par l'entreprise. L'exemple suivant illustre le cas d'un segment difficilement mesurable mais facilement atteignable.

Exemple

- Douce France est un grand producteur de volaille qui a développé une gamme de produits élaborés à base de poulet et autres volatiles. Douce France a identifié un segment défini comme celui des barbecues pour lesquels la marque propose des produits tout prêts : brochettes aux poivrons, ailerons de poulet au paprika, saucisses aux herbes de Provence, etc.

La taille de ce segment est difficile à évaluer avec précision mais les clients sont facilement joignables par des moyens marketing classiques : mise en avant des produits dans les grandes surfaces de mai à septembre, campagnes radio et spots TV en fin de semaine, partenariat avec un grand producteur de charbon de bois et des coupons de réduction pour les produits Douce France, etc.

4 La condition de substantialité : les segments doivent être suffisamment rentables

Le marché potentiel de chaque segment doit être suffisamment important pour justifier les coûts d'une politique marketing spécifique au segment, et assurer un retour sur investissement conforme aux objectifs de l'entreprise.

Pour L'Oréal, un segment de moins d'un million de consommateurs a toutes les chances d'être jugé inintéressant… sauf si la rentabilité espérée est tout à fait exceptionnelle.

Il n'y a pas de normes générales sur la taille minimum d'un segment. Chaque cas est différent. Cela dépend des objectifs de rentabilité de l'entreprise, des investissements à consentir pour attaquer le segment (moins ils sont importants et plus le potentiel du segment peut être faible), de la concurrence et de la part de marché que l'on peut espérer prendre dans le segment.

Comme un segment de marché n'est pas inerte, il faut anticiper son évolution. Un segment petit aujourd'hui par sa taille et non rentable peut être jugé stratégique en raison de ses perspectives d'évolution. Ainsi, à ce jour, le segment de la voiture électrique pour les particuliers est loin d'avoir une taille et une rentabilité substantielles, ce qui n'empêche pas tous les grands constructeurs de s'y intéresser.

Notre conseil

Ce n'est pas la taille du segment qui doit être substantielle mais la rentabilité prévue de l'activité dans le segment.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.







Gleeden : une communication décalée, un positionnement stratégique

Gleeden.com est un site de rencontres en ligne pour personnes mariées ou en couple.

À ce titre, il offre un certain nombre de fonctionnalités permettant de répondre aux besoins spécifiques de ses membres (book privé pour conserver l'anonymat, bouton panic pour partir rapidement du site, tarification au crédit et non à l'abonnement, etc.).

Mais une liste de fonctionnalités ne fait pas une proposition de valeur. En se définissant comme le « 1er site de rencontres extra-conjugales pensé par les femmes », le site a tranché. Rien de ce sur quoi l'entreprise a travaillé des milliers d'heures (fonctions, tarification, ergonomie, etc.) n'est communiqué. L'objectif est de mettre dans l'esprit des clients et prospects l'idée que Gleeden.com est le site leader de la rencontre extra-conjugale : cela permet de définir la cible (personnes mariées ou en couple à la recherche d'une aventure extra-conjugale), de leur dire que l'offre répond à leur besoin et de se différencier des sites de rencontres concurrents. Quant à « pensé par les femmes », il répond à un besoin pragmatique : le problème prioritaire de tout site de rencontres hétérosexuelles est qu'il y a plus d'hommes qui les fréquentent que de femmes. Il faut donc séduire en priorité ces dernières.

Un choix de positionnement est stratégique. Il va orienter l'ensemble de la politique marketing.

Ce choix est réducteur, mais il a aussi la puissance de la clarté (résultat : 3,5 millions de membres…), ce qui est une des qualités d'un bon positionnement comme on le verra dans ce chapitre.

Chapitre

14 Le positionnement

Le positionnement, tout comme la segmentation, traduit un choix : on renonce à certaines positions pour rendre son offre plus attractive et plus forte auprès d'autres clients sur une autre partie du marché.

Le positionnement est un terme qui connaît une certaine popularité et qui est souvent utilisé dans le langage courant. Mais c'est également un concept selon nous méconnu et sous-estimé : méconnu, car il est fréquent que les entreprises l'utilisent mal, et sous-estimé, car le positionnement est en fait la clé de voûte d'une politique marketing qui assure la stabilité et la solidité à l'ensemble du marketing-mix.

Ce chapitre, après avoir présenté le concept de positionnement et souligné son importance (section 1), en exposera les deux dimensions : celle de l'identification d'une offre à un univers de référence (section 2) et celle de la différenciation de cette offre vis-à-vis des produits concurrents (section 3). La dernière section soulignera les critères d'évaluation d'un bon positionnement (section 4).

Plan du chapitre

Section 1
Qu'est-ce que le positionnement ? 744

Section 2
Le rattachement à un univers de référence (identification) 753

Section 3
Le choix des caractéristiques distinctives (différenciation) 754

Section 4
Les six qualités d'un bon positionnement 764

SECTION 1

QU'EST-CE QUE LE POSITIONNEMENT ?

Toutes les offres sur le marché ne sont pas construites sur un choix volontaire de positionnement. Beaucoup d'entre elles se contentent d'exister au milieu de produits divers avec un nom qui tient plus du label que de la marque, soit que l'offre est très basique et qu'on espère qu'elle se suffise à elle-même, soit qu'il revient au client de faire le tri parmi ces propositions et de se faire une opinion sur ce qu'on lui présente.

À l'inverse, le positionnement est une politique voulue par l'entreprise qui consiste *à choisir* où l'on se situe sur un marché, face à quels concurrents et avec quelle proposition de valeur claire pour les clients.

Le positionnement exprime un triple choix :

- des éléments clefs de la proposition de valeur ;
- du marché ou segment de marché ;
- des concurrents.

1 Le positionnement et son importance

a. Une invention de consultants

La notion de positionnement est issue de la publicité. Elle a été formulée en 1972 par deux publicitaires, Al Ries et Jack Trout, qui signèrent un article publié cette année-là dans la revue professionnelle *Advertising Age* : « The Positioning Era Cometh. »[1] Les auteurs y soulignent que la communication publicitaire a longtemps vécu sur le modèle de la *Unique Selling Proposition*, c'est-à-dire sur une promesse unique du type « OMO lave plus blanc ». La communication s'est ensuite sophistiquée pour intégrer le concept plus global d'image de marque, qui permet de mieux différencier les offres (pensons au cowboy Marlboro). Cependant, écrivent Ries et Trout en 1972, nous sommes aujourd'hui soumis à un flot de sollicitations, aussi bien par les publicités dans les médias que par les produits dans les points de vente. De ce fait, la seule communication d'une image a de fortes chances d'être noyée dans la masse et le client risque de n'en retenir qu'une impression assez floue.

Ries et Trout relèvent qu'il est important de rechercher une plus grande efficacité en structurant son offre autour d'un concept fort. Désormais, l'enjeu n'est plus celui de *l'émission* d'une image, mais celui de la *perception* d'une offre par le client. Le positionnement, c'est la volonté d'acquérir une position dans l'esprit du client, d'y occuper un certain nombre de neurones : c'est une « bataille pour l'esprit ».

b. La définition du positionnement

Le positionnement est le choix stratégique des éléments clefs d'une proposition de valeur, qui permet de donner à son offre une position crédible, attractive et différente sur son marché et dans l'esprit des clients.

Notre conseil

On doit distinguer *positionnement* et *image*. Le positionnement est une ambition. On le construit et, pour ce faire, il faut s'en donner les moyens. L'image est un résultat. Elle se constate. Lorsqu'une politique de positionnement est réussie, l'image perçue est cohérente avec le positionnement qui a été voulu par l'entreprise.

1. Numéro d'avril-mai 1972. Les auteurs ont ensuite publié l'ouvrage *Positioning : The Battle for Your Mind*, Warner Books, 1982.

MINI CAS

Comment le positionnement peut redonner de la valeur à un produit de commodité

Le sel est un produit de commodité, banal, sans grand intérêt. Comment lui redonner de la valeur ? En positionnant une offre dans l'univers de la gastronomie. Pour cela, il faut un type de sel particulier et associer ce produit à des bénéfices spécifiques.

La couche supérieure de sel que récolte le saunier est susceptible d'être ce type de produit : pour la distinguer du reste, on lui a trouvé un nom : la « fleur de sel ». En vendant de la fleur de sel, on crée un espace de marché distinct du marché banalisé du sel.

Mais définir une catégorie de produits ne suffit pas à construire un positionnement. Le concept de « fleur de sel » a été créé par les sauniers de Guérande et lorsque les Salins du Midi – producteurs industriels du sel sous la marque La Baleine – ont approché ce marché tardivement, il fallait donner à l'offre un caractère attractif et différent. Les traits qui ont été choisis sont la nature, la tradition et la Camargue.

Le nom de la marque (« Le Saunier de Camargue »), l'indication d'un terroir unique (Camargue), l'illustration du packaging constituée de paysages de Camargue (maison de guardian ou remparts d'Aigues-Mortes), de sa faune et de sa flore et bien sûr du saumier, le bouchon en liège, la signature reproduite du saunier sur ce bouchon… Tous ces éléments participent au *positionnement* du produit : « La fleur de sel de Camargue est le produit de la nature recueilli grâce au savoir-faire artisanal des sauniers de Camargue. »



© Le Saunier de Camargue

On peut revenir sur quelques aspects de cette définition :

- Le positionnement est *stratégique* en ce qu'il touche à *la proposition de valeur*. On a vu au chapitre 1 qu'une proposition de valeur définit ce que les clients doivent obtenir (bénéfices perçus) pour ce qu'ils donnent (coûts perçus). Si le concept de positionnement est historiquement issu du monde de la communication, il touche en fait tous les aspects d'une proposition de valeur : politique de produit, de service, de prix, de choix de canaux de distribution et de communication.
- Le positionnement est un concept *réducteur*. En choisissant quelques *traits saillants* de la proposition de valeur, on écarte ce qui en fait un ensemble plus riche et complexe. On élimine d'autres positions possibles sur le marché.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Cette politique de sacrifice vise l'efficacité : être tout pour tout le monde c'est n'être rien pour personne.

- Le positionnement cherche enfin à influencer l'esprit des clients, c'est-à-dire les *perceptions*. L'efficacité d'une politique de positionnement se traduit par une image perçue par les clients qui correspond à ce que souhaite l'entreprise.
- Il n'y a pas de positionnement, si cela ne se traduit pas, d'une façon ou d'une autre par des *bénéfices clients*. Une offre ne peut pas être attractive sans bénéfices, que l'offre doit être capable de délivrer *(crédible)* et qui doivent être meilleurs que ce que propose la concurrence *(différente)*.

FOCUS

Marque, positionnement et image

La politique de marque se soucie de développer la communication de marque dans toute sa complexité, sa profondeur et sa richesse (voir le chapitre 15). Si elle doit être cohérente avec le positionnement, elle est plus riche et plus vaste.

L'image d'un produit ou d'une marque est l'ensemble des connaissances, croyances et évocations qu'un public défini associe à une offre. Elle peut être foisonnante, floue, contradictoire, positive ou négative.

Le positionnement est le choix d'une représentation simplifiée, comparative et distinctive de l'offre. Cette politique vise à influencer et contrôler l'image que des publics ciblés se forment de l'offre.

2 L'importance du choix volontaire d'un positionnement

Il existe quatre raisons principales pour lesquelles un responsable marketing doit, dès le premier stade de l'élaboration de sa stratégie, procéder au choix volontaire et raisonné d'un positionnement pour le produit concerné ou sa marque.

a. On positionne son offre pour éviter que le client ne le fasse à notre place… ou ne le fasse pas du tout

Ne pas choisir de positionnement fait courir un double risque :

- Si le client est incapable de dire à quoi correspond l'offre, son comportement habituel consiste à « zapper ». Sauf à être passionné par le sujet, face à la multitude des offres, on ne passe guère de temps à en percer les mystères. La communication sera alors inefficace et on aura perdu l'occasion d'attirer des prospects potentiels.
- Si le client s'est fait de lui-même une image de l'offre, le résultat peut être encore pire. Les clients procèdent par simplification et associent mentalement aux offres une sorte d'étiquette sommaire. Mais rien ne dit que cette image spontanée soit celle que souhaite l'entreprise. À défaut d'être voulue, elle est alors subie et la politique marketing devient beaucoup moins efficace.

Plutôt que de laisser un produit n'occuper aucune position dans l'esprit des clients, ou en occuper une qui n'est pas souhaitée, le responsable marketing a tout intérêt à orienter son positionnement d'une manière volontaire et dans un sens favorable à sa marque.

MINI CAS

Qu'est-ce que ce produit ?



Ce petit carré qui se clique, disponible en trois couleurs, avec une simple ouverture pour y placer un mini-objectif, est un appareil photo. Mais c'est un appareil d'une nature très particulière : il prend automatiquement une photo toutes les 30 secondes et l'*app* associée permet de visionner l'ensemble des photos prises, de les sélectionner, de les partager.



À quoi peut bien servir un tel produit ? Prendre des vidéos ? Non, seulement des photos. Prendre des images d'un événement exceptionnel s'il devait arriver ? Le propre d'un événement exceptionnel est… qu'il est peu fréquent : achèterait-on un appareil pour cela ?

On voit que ce produit, avec ces fonctionnalités, peut faire beaucoup de choses, sans qu'on sache trop quoi… Autrement dit, le bénéfice client n'est pas évident à trouver. Le rôle du positionnement est justement de permettre aux clients de comprendre ce qu'est l'offre et quels en sont les bénéfices potentiels.

Le premier site de promotion de ce produit a donné la clef de lecture : « Le Narrative Clip est un appareil photo automatique et miniature et une *app*, qui vous donnent une mémoire photographique dans laquelle vous pouvez faire des recherches et que vous pouvez partager. »[1]

Le nom du produit, *Narrative Clip*, est un indice de positionnement : c'est un clip – particularité du produit – « narratif » car il s'agit de raconter une histoire, dont l'utilisateur est le sujet.

On a ensuite les autres caractéristiques du produit : miniaturisation, prise de photo automatique, application, capacité de recherche, partage.

Puis le bénéfice client : créer une mémoire photographique, c'est-à-dire pouvoir se rappeler les moments de la journée, dans laquelle on peut facilement faire des recherches et qu'on peut partager sur les réseaux.

D'autres caractéristiques du produit, comme le fait qu'il s'agit d'une caméra de 5 megapixels, qu'il ne pèse que 20 grammes, qu'il peut stocker 4 000 photos, qu'il se connecte au *cloud*, qu'il fonctionne deux jours sans être rechargé… sont autant de fonctionnalités qui ont sans doute demandé des milliers d'heures de recherches et de mise au point, mais que l'entreprise a choisi de ne pas inclure dans son positionnement, qui est réducteur par nature. En revanche, elles permettent de justifier la promesse.

Pour le nouveau modèle, Narrative Clip 2, l'entreprise a résumé son positionnement dans un slogan : « The world's most wearable camera », qu'on peut traduire par « l'appareil photo le plus portable du monde », se rattachant ainsi à la catégorie des objets connectés portables (ou « *mettables* »), qui est une des grandes tendances du marché (voir le chapitre 5 sur la politique de produit, section 5).

1. Comme souvent, l'anglais est plus concis : « The Narrative Clip is a tiny, automatic camera and app that gives youa searchable and sharable photographic memory. »
Source : http://getnarrative.com/

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

b. Le positionnement joue un rôle important dans les décisions d'achat des clients

Le choix volontaire d'un positionnement par le responsable marketing est d'autant plus souhaitable que le positionnement joue un rôle déterminant dans les décisions d'achat des clients. Ceux-ci, confrontés à une offre abondante et diversifiée, procèdent généralement à leurs choix non pas au terme d'une comparaison exhaustive de toutes les marques sous tous leurs aspects, mais en « pré-référençant » les offres susceptibles de les intéresser, et en en écartant d'autres. Cette réduction des alternatives dans le processus de décision se fait généralement sur la base du positionnement des marques qu'ils connaissent.

Exemples

- Le Crédit Agricole a un positionnement de banque de référence chez les agriculteurs, pour des raisons historiques qui se traduisent dans le nom de l'entreprise. Un jeune agriculteur qui voudra s'installer consultera naturellement cette banque.
- La Banque Postale (services financiers) a un positionnement de service public ouvert à tous les publics : cette perception est de nature à attirer les petits comptes, mais également à rassurer les clients qui ont peur des banques « qui n'aiment que l'argent ».

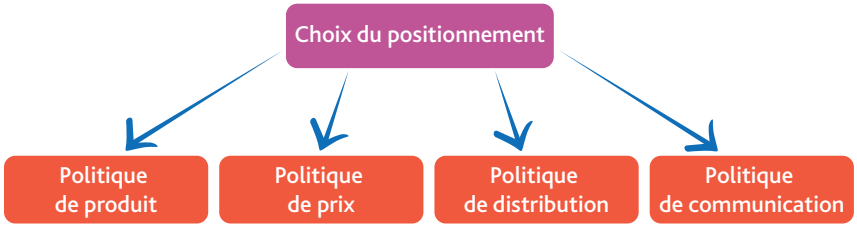
c. Le positionnement est la clé de voûte du marketing-mix et la condition de sa cohérence

Notre conseil

Le choix du positionnement doit se situer en amont de toutes les décisions relatives aux composantes du mix-marketing : il est le guide autant que la clé de voûte de la stratégie marketing.

La troisième raison qui milite en faveur du choix volontaire et explicite d'un positionnement par le responsable marketing est qu'un tel choix est une condition nécessaire de *cohérence* du marketing-mix. Si, préalablement à la formulation du marketing-mix, le responsable marketing n'a pas choisi les traits saillants de sa proposition de valeur, les décisions qu'il prendra en matière de politiques de produit, de prix, de distribution et de communication ont peu de chances d'être compatibles les unes avec les autres et de se renforcer mutuellement. En d'autres termes, le marketing-mix risque fort de manquer d'unité. Au contraire, le choix *préalable* et *explicite* d'un positionnement dont on déduira ensuite le marketing-mix donne l'assurance que les différentes composantes de ce dernier seront en étroite synergie.

Figure 14.1 Le positionnement, clé de voûte et facteur de cohérence du marketing-mix



Exemples

- Pour reprendre le mini-cas précédent, si Narrative Clip est une mémoire photographique dans laquelle on peut faire des recherches et que l'on peut partager, il est indispensable que

la conception du produit, et l'*app* associée, assurent ces fonctionnalités. Le positionnement guide donc la politique de produit.

La marque de confitures Bonne Maman doit essentiellement son succès et sa position de leader sur le marché au choix initial d'un bon positionnement, celui de « la confiture traditionnelle aussi bonne que celle qui était faite à la maison », et au fait que toutes les composantes du mix ont été conçues (ou « déclinées ») en vue de traduire le positionnement choisi :

- la composition du produit (qualité des fruits) ;
- le nom de marque (Bonne Maman) ;
- la forme et l'habillage des pots (pot en verre traditionnel à facettes, imitation d'une étiquette écrite à la main et d'une toile de Vichy sur le couvercle) ;
- le prix relativement élevé *(premium price)* ;
- la politique de communication (sur le thème : « Bonne Maman, c'est toi que j'aime tant »).

Le positionnement de Bonne Maman a été décliné avec succès sur une gamme de biscuits, desserts et yaourts.

FOCUS

Vrai et faux positionnement

Le positionnement est une section obligatoire dans la présentation d'un plan marketing. Il est pourtant souvent loin d'être satisfaisant :

- il est parfois peu clair, trop vague, pas vraiment attractif ou pas vraiment distinctif. Pour éviter ces écueils on se rapportera à la dernière partie de ce chapitre sur les « six qualités d'un bon positionnement » ;
- comme tout concept marketing, il court le risque d'être purement formel. Positionner son offre signifie qu'on adapte sa politique, qu'on fait vivre le positionnement dans les différentes composantes de l'offre.

Un positionnement qui ne se traduit que dans la communication est une fausse promesse, car il ne se transforme pas en expérience client.

d. Le positionnement, levier d'action et contrainte, est un gage de continuité

1° Le positionnement s'inscrit dans la durée

Le positionnement est un levier d'action puissant dans une politique marketing car il clarifie l'offre qu'on veut développer et communiquer aux clients. C'est également une contrainte qui limite le champ de développement d'une marque ou d'un produit. Par exemple, le positionnement de Bonne Maman est très attractif pour tous ceux qui recherchent les promesses de produits traditionnels, mais il l'est beaucoup moins pour ceux qui recherchent des produits allégés.

Un positionnement s'inscrit dans la durée. Alors que les plans marketing peuvent être refaits tous les ans, un positionnement est un gage de continuité qui assure, dans le temps, la *cohérence d'une politique*. Un positionnement réussi marque durablement, mais de ce fait, il peut se transformer en faiblesse quand l'environnement et la stratégie de l'entreprise changent profondément.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Exemple

Perrier aux États-Unis avait adopté un positionnement résumé dans son slogan *Earth's most natural soft drink* (le *soft drink* le plus naturel sur terre). Ce positionnement souligne fortement le caractère naturel du produit : contrairement aux eaux artificiellement gazéifiées, l'eau de Perrier jaillit du sol naturellement pétillante. Des lots de bouteilles de Perrier vendues aux États-Unis furent un jour contaminés par du benzène et l'ensemble des produits Perrier durent être retirés de la vente. Sous la pression médiatique, l'entreprise indiqua après enquête que l'incident avait pour origine le fait qu'un filtre n'avait pas été remplacé. Elle révéla, du même coup, que dans le processus de production, l'eau de Perrier était dans un premier temps dégazéifiée pour être ensuite regazéifiée avec le gaz carbonique de la source, d'une part pour renforcer son goût pétillant et d'autre part pour garantir une teneur constante en gaz carbonique. La marque, à la suite de ces révélations, fut obligée de modifier la mention sur son étiquette d'« eau gazeuse naturelle » qui devint « eau renforcée au gaz de la source ». Elle ne se remit jamais, aux États-Unis, de la contradiction entre son positionnement de naturalité et la réalité de son processus de production. En France, où Perrier a un positionnement différent, la marque a retrouvé rapidement ses parts de marché après cette crise.

Le temps et les circonstances ne sont pas toujours les ennemis du positionnement et bon nombre de marques savent le faire évoluer en fonction des tendances lourdes du marché et de l'environnement.

2° Le repositionnement d'une marque est toujours une tâche délicate

Un positionnement peut évoluer graduellement et s'enrichir, sans que ses éléments fondamentaux soient modifiés. Le repositionnement d'une marque est une opération plus radicale qui consiste à changer les éléments constitutifs du positionnement d'une marque.

Notre conseil

Quand un positionnement ne donne pas les résultats escomptés, il est sage de s'interroger sur la cause profonde : est-ce le positionnement qui n'est plus adapté ou est-ce sa mise en œuvre qui est à repenser ?

Il ne s'agit donc pas simplement de communiquer sur une offre nouvelle, mais de modifier le cadre de perception de l'offre et de la marque. Cette opération est particulièrement délicate parce qu'un positionnement s'inscrit dans la durée et qu'il marque les esprits.

Le risque d'un repositionnement est de créer une confusion dans l'esprit du client – qu'on appelle en termes savants une *dissonance cognitive* – c'est-à-dire de brouiller l'image plutôt que de la faire évoluer. Un autre risque est de susciter un refus du client, qui n'adhère pas, n'accepte pas, ne croit pas au nouveau positionnement. Dans ce cas, les clients gardent en tête le positionnement ancien de la marque dont l'offre se trouve alors en décalage avec cette perception.

Pour limiter ces risques, trois règles doivent être respectées :

- *Le nouveau positionnement doit correspondre à des attentes profondes et durables des clients*. Sinon, le nouveau positionnement risque de n'être qu'un changement cosmétique.
- *Le nouveau positionnement doit correspondre à la réalité de l'offre*. Un repositionnement n'est pas seulement une affaire d'image, il traduit une politique et doit être compatible avec la réalité de l'offre. Il arrive que l'offre existante soit compatible à la fois avec l'ancien et le nouveau positionnement.

Mais le plus souvent, le repositionnement s'accompagne d'une refonte substantielle de l'offre.

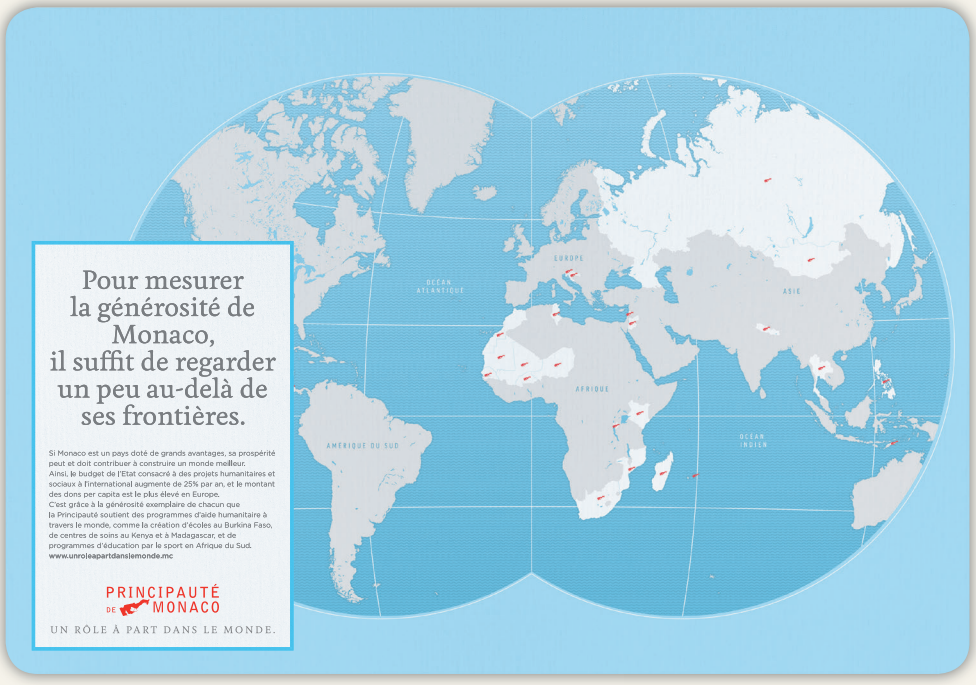
MINI CAS

Le repositionnement de la principauté de Monaco

L'image de Monaco est parfois négative : « people » et « bling-bling », casino et argent facile, banques et paradis fiscal, etc. Dans les années 2010, la Principauté de Monaco a lancé une campagne pour changer cette image qu'elle n'avait jamais cherché à contrôler. Selon Michel Roger, ministre d'État de la Principauté : « Cette campagne vise à combattre les clichés […]. Ce n'est ni une campagne de promotion touristique, ni économique. C'est une campagne institutionnelle. Nous voulons mettre en avant le rôle singulier de Monaco dans le monde moderne. Le monde change vite, il développe aujourd'hui des valeurs comme l'éthique, la responsabilité, la protection de l'environnement. Sur ces valeurs, Monaco joue un rôle. Sa singularité tient bien sûr à sa gouvernance, à son Prince, à la petitesse de son territoire, mais aussi à la diversité de sa population… ».

Cette campagne est déclinée dans la presse et Internet. Elle est signée : « Principauté de Monaco : un rôle à part dans le monde ». C'est un travail de repositionnement.

Pour changer l'image de Monaco, pas de princesses, ni de prince, pas de Formule 1, ni de yachts démesurés. La campagne se veut sobre, pédagogique, limite austère, institutionnelle au sens premier du terme. Mais le positionnement n'est pas exclusivement affaire de communication. Il ne suffit pas de proclamer ses vertus et sa différence. Il faut le prouver par des actes forts. L'avenir dira s'il s'agit d'une simple campagne de publicité ou d'un choix politique.



© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

- *Le nouveau positionnement doit maintenir*, autant que faire se peut, *des éléments de continuité*. Le nouveau positionnement aura d'autant plus de chances de convaincre si certains aspects de l'ancien positionnement sont maintenus. L'exemple de Mixa Bébé ci-après, qui a une dimension historique, illustre bien à la fois un véritable repositionnement de la marque et le souci d'exploiter des éléments de continuité.

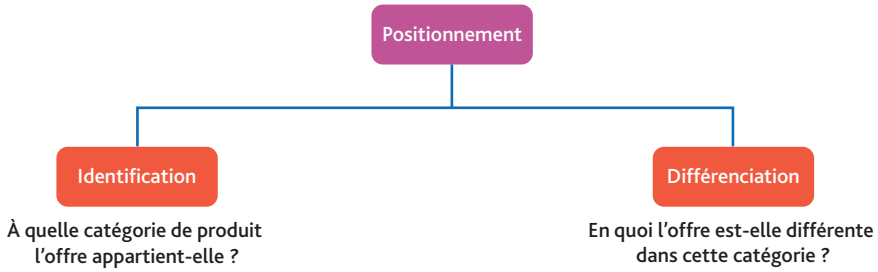
Exemple

Le shampooing Mixa Bébé a été conçu comme un produit de niche, destiné spécialement à laver les cheveux des bébés et des jeunes enfants en raison de la nature très douce du produit. Les études de consommation révélèrent un potentiel de développement important, en ce sens qu'une partie des acheteurs de ce produit n'avaient pas de jeunes enfants mais l'utilisaient pour eux-mêmes car ils recherchaient un shampoing peu agressif. L'Oréal sut remarquablement faire évoluer le positionnement du produit par le biais de campagnes de communication axées sur le thème : « Doux pour bébé, doux pour maman. » Cette évolution du positionnement a été rendue possible par trois facteurs : le concept de douceur (facteur de continuité), l'association naturelle entre maman et enfant et l'argumentation logique : si vous cherchez un produit doux, il n'y a pas mieux qu'un produit pour jeune enfant.

3 Les deux dimensions du positionnement

Le positionnement d'un produit comporte généralement deux volets complémentaires, *l'identification* et la *différenciation*.

Figure 14.2 Les deux dimensions du positionnement



L'identification est le rattachement de l'offre à une catégorie de produits dans l'esprit du public, ou, en d'autres termes, à un univers de référence. Par ce mouvement, on définit du même coup qui sont ses concurrents directs.

La *différenciation* permet de distinguer son offre de celle des concurrents dans un même univers de référence.

SECTION 2

LE RATTACHEMENT À UN UNIVERS DE RÉFÉRENCE (IDENTIFICATION)

Le premier volet du positionnement d'une offre consiste à choisir la *catégorie* à laquelle on souhaite que ce produit soit rattaché dans l'esprit du public, autrement dit le concept marketing du produit (voir chapitre 5). La liberté de choix dont on dispose à cet égard est très variable. Dans certains cas, il est pratiquement imposé, en ce sens qu'il n'existe qu'une seule catégorie de produits à laquelle on puisse le rattacher d'une manière plausible. Lorsque, par exemple, Toyota a lancé son nouveau modèle iQ, il a été naturellement positionné dans l'univers des « micro-citadines » face à la Smart.

Mais il arrive qu'on puisse choisir entre plusieurs univers de référence possibles. Dans ces cas, les principaux critères à retenir sont :

- l'importance relative des sources de volume de chaque univers ;
- l'importance relative des avantages potentiels du produit par rapport aux concurrents dans l'univers ;
- la crédibilité (ou plausibilité) relative de l'identification du produit à cet univers.

Exemples

- Quand Apple a lancé son premier objet connecté mettable (*wearable*), de multiples positionnements étaient possibles : objet de fitness, de santé, iPhone de poignée, appareil connecté permettant de… etc. L'entreprise de Cupertino a finalement choisi, à la surprise générale, la catégorie de produits la moins surprenante et la plus traditionnelle qui soit : la montre. L'Apple Watch se réfère clairement à cet univers dans son nom et dans son apparence. Mais elle est très différente des autres montres, c'est une *smart watch*. En se référant à une catégorie traditionnelle, Apple s'est inséré dans un marché et dans des usages établis tout en y apportant de fortes innovations. Ce produit n'a pas révolutionné le compte de résultat d'Apple (l'entreprise ne communique pas sur les chiffres détaillés), mais a en revanche bouleversé l'univers des montres de luxe auquel il appartient par son prix.

- Bel, le fabricant de La vache qui rit, avait décidé d'étendre sa gamme de fromages fondus en lançant une nouvelle offre, positionnée sur le marché des produits à consommer avec l'apéritif plutôt que sur celui des fromages. Ce choix avait été motivé par la taille du marché potentiel et parce que les avantages compétitifs du produit paraissaient plus forts face aux autres produits d'apéritif que face aux autres fromages. Ce positionnement inspira l'ensemble du marketing-mix, à commencer par le produit (fromage fondu assaisonné conditionné sous forme de petits cubes) et le nom de marque du nouveau produit : Apéricube. Mais il se retrouve dans le merchandising, Bel allant jusqu'à placer une mini-gondole réfrigérée au milieu du rayon apéritif. Le groupe Bel vend chaque année 1 milliard de cubes à travers le monde.



Apéricube : fromage ou apéritif ?
Reproduction de marque Apéricube® avec l'aimable autorisation des Fromageries Bel s.a.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Notre conseil

Se rattacher à un univers de référence clair dans l'esprit du public ne signifie pas qu'il faut toujours rester dans les conventions qui définissent les catégories de produits. Mais si on innove, il faut le faire en s'appuyant sur des repères qui font sens pour le consommateur.

Il est important, lorsqu'on choisit l'« univers de référence » auquel on souhaite rattacher un produit, de définir cet univers d'une manière claire et tranchée : une définition vague, floue ou ambiguë risque en effet de jeter le trouble dans l'esprit du public, qui a besoin de *classer* chaque produit d'une manière simple, dans une catégorie familière.

Exemples

- Il y a quelques années, BMW a lancé un produit original, le C1, positionné comme un scooter avec la sécurité et la protection contre les intempéries offertes par une automobile. Le C1 possédait des ceintures de sécurité et un toit. Malgré l'excellente image de BMW et les qualités techniques du produit, ce fut un échec sur tous les marchés, et BMW dut se résoudre à abandonner sa fabrication trois ans après son lancement. Concept inclassable mais aussi prix élevé expliquent ce fiasco.
- En 2006, Piaggio a lancé le scooter avec deux roues à l'avant qui s'avère être un grand succès. C'est un scooter avec des avantages différenciants majeurs : sécurité et confort.

SECTION 3

LE CHOIX DES CARACTÉRISTIQUES DISTINCTIVES (DIFFÉRENCIATION)

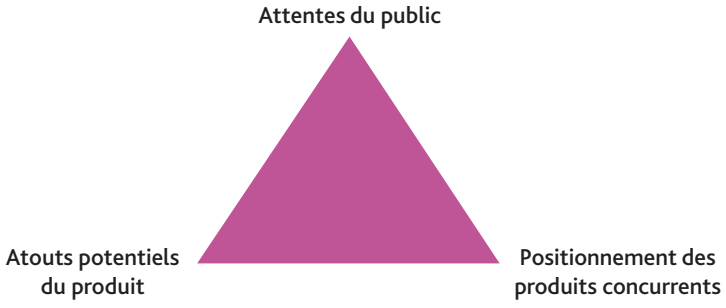
Le deuxième volet d'un positionnement est la différenciation, qui consiste à se poser la question : « Quelles caractéristiques *distinctives* souhaitons-nous voir attribuer à notre produit par le public ? »

Les sources de différenciation sont innombrables et on peut trouver des positionnements très distincts, même pour des produits que peu de choses distinguent *a priori*.

1 Le triangle d'or du positionnement

Pour choisir le ou les attributs distinctifs qui serviront de base au positionnement de son offre, un responsable marketing doit prendre en compte trois facteurs principaux : les attentes du public à l'égard de la catégorie de produits considérée, le positionnement actuel des concurrents par rapport à ces attentes et les atouts potentiels du produit dont il s'agit. Ces trois facteurs constituent le « triangle d'or » dans lequel doit se situer le positionnement.

Figure 14.3 Le triangle d'or du positionnement



Le triangle du positionnement est un instrument très utile pour synthétiser et valider un positionnement. Il permet de se poser trois questions :

- Le positionnement choisi répond-il aux attentes du public ciblé ?
- Le positionnement choisi est-il cohérent avec les atouts réels de notre offre ?
- Le positionnement choisi nous permet-il de nous différencier des concurrents ?

a. Les attentes du public cible

Pour qu'un élément de différenciation soit *pertinent*, c'est-à-dire susceptible de conférer un avantage concurrentiel à l'offre, il faut qu'il corresponde à un besoin ou à une attente importante du public visé.

La première étape dans le choix d'un axe de différenciation consiste donc à comprendre les attentes du public auquel on s'intéresse, à évaluer leur importance relative et à proposer aux clients des bénéfices clairs.

b. Les atouts potentiels du produit considéré

Pour qu'un axe de différenciation soit efficace, il faut également qu'il soit *crédible*, c'est-à-dire qu'il corresponde à des caractéristiques fonctionnelles ou symboliques que le produit considéré possède, ou dont il est susceptible de se doter. Il convient donc, avant de choisir un positionnement, d'analyser les *atouts potentiels* dont on dispose ou dont on peut disposer par rapport aux produits concurrents.

c. Le positionnement des concurrents

La perception d'un produit par le public se faisant d'une manière comparative, c'est-à-dire par rapport aux produits concurrents, il est indispensable de connaître le positionnement des concurrents avant de choisir celui de son offre, pour mieux s'en distinguer.

L'analyse du positionnement des produits concurrents fait parfois apparaître que certains ont déjà choisi de répondre à l'attente de base des consommateurs à l'égard de la catégorie de produit considérée, en d'autres termes qu'ils ont déjà « préempté » cette attente de base. Dans ce cas, on peut être amené à se positionner sur une attente moins fondamentale, moins « générique », mais également plus originale.

Notre conseil

On ne peut pas se satisfaire d'un positionnement fort sur l'une des dimensions du triangle d'or. Il faut qu'il soit bon sur les trois.

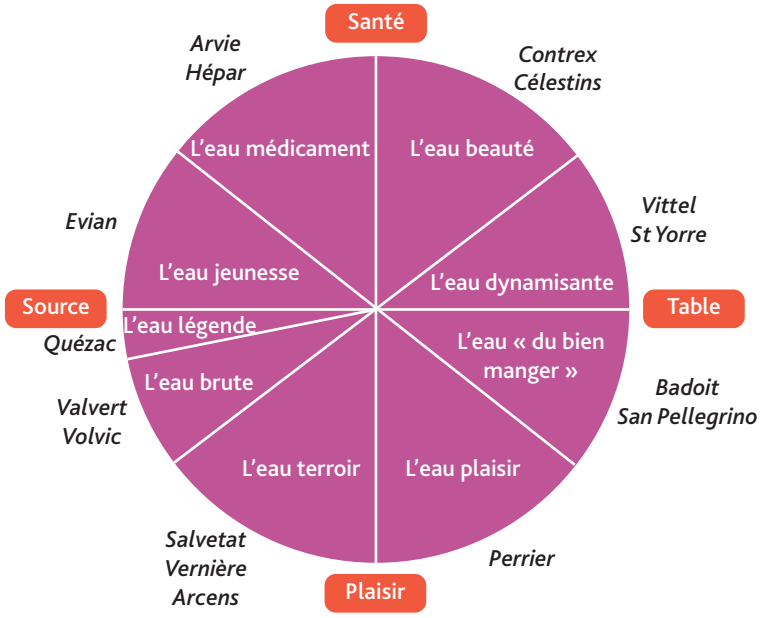
Exemples

- Le marché des rencontres est de plus en plus concurrentiel. En conséquence, il se segmente de plus en plus, chaque nouvel acteur cherchant à se positionner sur une attente particulière. En revanche, Meetic, le leader, continue à parler au nom de la catégorie. Voici les positionnements actuels des principaux acteurs du marché :
  - Meetic : « Meetic, le leader européen des rencontres, permet à des gens normaux de former de vrais couples » ;
  - Attractive World : « le site des rencontres pour célibataires exigeants » ;
  - Parship : « rencontres par affinités » ;
  - Gleeden : « le n° 1 des rencontres extraconjugales » ;
  - Mektoube : « le site des rencontres musulmanes maghrébines » ;
  - Gaydar : « le site des rencontres gay », etc.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Les marques d'eau peuvent avoir des positions très différentes dans l'esprit des consommateurs, comme le montre le mapping de positionnement des marques d'eau (figure 14.3). Deux axes structurent la perception des marques d'eau en France : l'axe santé-plaisir et l'axe source (origine)-table.

Exemple de mapping de positionnement



Source : DDB.

2 L'exception des produits me-too

Le triangle du positionnement souligne l'importance de différencier son offre. Il existe cependant un cas de figure où les responsables marketing ne cherchent pas à se différencier des concurrents, mais au contraire à s'identifier à eux.

Un produit me-too (littéralement « moi-aussi ») est une offre qui cherche à coller à celle d'un concurrent en reprenant son positionnement, et en se présentant ainsi comme un substitut.

Le lancement d'un produit *me-too* peut répondre à un objectif tactique qui consiste à gêner un concurrent en proposant une offre similaire. Il peut également répondre à un objectif stratégique, qui consiste à bénéficier de l'attrait et du succès de l'offre originale pour développer son activité.

MINI CAS

Définir un positionnement différenciant : YesOrNow



Une jeune start-up, YesOrNow, s'est lancée en 2009 sur le marché des sites de rencontre, évoqué en page d'ouverture de ce chapitre, et représentant alors environ 100 millions d'euros de chiffre d'affaires en France et dominé par Meetic, Edenflirt ou eDarling. Dans ce marché déjà concentré et très concurrentiel, il était indispensable de trouver des sources de différenciation. Après avoir analysé les attentes principales des clients, et plus particulièrement celles qui sont mal ou pas satisfaites, les deux jeunes créateurs, Julien Marie et Youri Regnier, ont défini les atouts que devait et pouvait posséder leur offre.

Attentes mal satisfaites des clients (par ordre d'importance)	Atouts potentiels du produit par rapport aux concurrents
• Réduire le délai entre prise de contact et rencontre physique. • Trouver facilement des personnes qui correspondent à ses attentes (en termes de profil et de type de relation désiré). • Vivre une expérience sympathique et divertissante. • Réduire le risque associé aux rencontres (particulièrement pour les femmes).	• Une intégration de l'expérience *online* (site Web) et *off line* (qui passe par une implantation locale). • L'organisation immédiate de rencontres physiques dédramatisées parce que naturelles et en petits groupes. • Le rôle de tiers de confiance (*feed-back*, inscription par numéro de mobile). • Un système de profilage qui permet de mieux identifier les partenaires potentiels.

Fort de cette analyse, YesOrNow a développé un ensemble de fonctionnalités et de services qui permettent de concrétiser les atouts potentiels de l'offre et de la différencier des concurrents. Par exemple, la création d'un réseau de bars et de restaurants partenaires, ainsi que des interfaces intuitives par Internet et mobile, permettent d'organiser des rendez-vous et des événements physiques au cours desquels les membres qui ont envie de faire connaissance peuvent se rencontrer de façon naturelle et détendue.

YesOrNow définit son positionnement comme celui d'un « organisateur de rendez-vous qui permet aux célibataires urbains de rencontrer les personnes qui correspondent à leurs attentes dans des bars et cafés proches de chez eux, de façon souple, naturelle et sûre ».

Mais l'entreprise n'a pas eu les moyens de se développer : en arrivant trop tard sur le marché, sans levée de fonds, YesOrNow n'a jamais pu concurrencer les géants du secteur… qui ont trouvé le positionnement excellent, comme on l'a vu avec les offres affinitaires Meetic Affinity, Parship et eDarling et les événements offline qu'organise Meetic à travers la France.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Exemples

- Les produits vendus sous marques de distribution sont souvent des *me-too* de grandes marques : même concept-produit, mêmes codes graphiques et placement dans les rayons à proximité des produits originaux. Les produits *me-too* permettent aux distributeurs de tirer profit de marges plus importantes et de faire bénéficier leurs clients de prix inférieurs.





- Face au succès de Fructis, de L'Oréal, Colgate-Palmolive a lancé un produit *me-too* qui reprend le positionnement de la marque concurrente :
  - même concept de shampoing au concentré de fruits (« au concentré actif de fruits »/ « extraits de pomme verte et d'orange ») ;
  - mêmes codes couleur du packaging : vert pomme et orange ;
  - même odeur de pomme verte ;
  - même couleur blanche du shampoing ;
  - même texture onctueuse.

  La forme du flacon et le nom du produit, tous deux déposés par L'Oréal, sont différents.

3 Les axes possibles de différenciation

Il existe un très grand nombre d'axes possibles de différenciation car il existe de nombreuses façons de mettre en avant les atouts potentiels d'une offre, de répondre aux attentes des clients et de se distinguer des concurrents.

Le chapitre 13 sur la segmentation identifiait plusieurs critères possibles de segmentation :

- sociodémographiques (âge, sexe, niveau de revenus, pays, etc.) ;
- personnalité et style de vie ;
- statut d'utilisateur ;
- mode de consommation ;
- occasion de consommation ;
- avantage recherché.

Chacun de ces critères peut constituer un axe de différenciation pour une offre car ils sont liés à des attentes et des comportements différents dans le public étudié. Les performances ou les caractéristiques objectives du produit, sa nationalité d'origine, la catégorie de produit de référence, etc., sont d'autres axes possibles pour positionner son offre.

a. Quatre axes de différenciation

Sans prétendre être exhaustif, on peut proposer une typologie assez simple d'axes de différenciation autour de quatre grands thèmes :

- Performances du produit.
- Imaginaire de marque.
- Publics cibles.
- Mode d'utilisation.

1° Le positionnement sur les attributs et les performances du produit

Exemples

- GoPro est la caméra portable adaptée aux pratiques sportives extrêmes.
- Duracell propose des piles qui durent plus longtemps.
- easyJet est la compagnie aérienne qui propose des vols à bas prix.

2° Le positionnement sur l'imaginaire du produit ou de la marque (univers, style de vie, origine…)

Exemples

- Lawson est la bière australienne.
- Clan Campbell est le whisky sauvage de l'Écosse mystérieuse.
- Sheba, la nourriture que l'on donne à son chat pour lui dire « je t'aime ».
- Evian est l'eau minérale naturelle source de jeunesse pour le corps.

3° Le positionnement sur les publics auxquels l'offre est destinée

Certains positionnements se définissent entièrement par leur cible.

Exemples

- Skyrock est la radio des adolescents.
- Activ'Assistantes est le magazine convivial et pratique des assistantes.
- Linkedin est le réseau social des professionnels.

4° Le positionnement sur un mode ou des situations de consommation

Exemples

- Rav4 est le 4×4 urbain.
- Génie sans frotter en tube est la lessive de dépannage pour les vacances ou en voyage.

Quel que soit l'axe de différenciation suivi (ou la combinaison d'axes), le principe du positionnement est toujours de répondre à un avantage recherché, que celui-ci repose sur la performance du produit, son imaginaire, l'adaptation aux besoins du public ou le mode de consommation. Parfois, cet avantage est explicite (Très Près donne une haleine fraîche : performance produit), parfois il est implicite (les marques de parfum créent un univers dans lequel les clients se reconnaissent).

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

4 L'utilisation des études de marché dans le processus d'élaboration d'un positionnement

Compte tenu des trois dimensions du triangle du positionnement, le choix d'un axe de différenciation pour un produit passe par le choix d'une ou plusieurs caractéristiques fonctionnelles ou symboliques d'une offre qui :

- répondent à des attentes importantes de la part de la clientèle potentielle ;
- ne sont pas déjà solidement « préemptées » par un concurrent ;
- relèvent des points de supériorité crédibles et durables de l'offre.

Pour procéder à cette recherche, le responsable marketing peut s'appuyer sur différents types d'études.

a. L'étude des attentes des clients

Les études U & A (usages et attitudes) permettent d'identifier les différentes attentes des publics sur un marché. Une étude qualitative peut faire émerger des thèmes, qui sont ensuite validés et quantifiés par une enquête quantitative.

La recherche d'*insights clients* est particulièrement utile. Ces études contribuent à faire émerger ou à valider des idées nouvelles de positionnement.

b. L'étude du positionnement des offres concurrentes et l'utilisation des cartes perceptuelles ou mapping

L'étude du positionnement des offres concurrentes fait appel au jugement des équipes marketing qui analysent les messages publicitaires, les caractéristiques des produits, les politiques de prix et de distribution des concurrents afin d'identifier le positionnement voulu. Mais il est souvent nécessaire de compléter l'analyse interne en interrogeant un échantillon de clients ou prospects sur leur perception des marques ou des produits présents sur le marché. Cette étude passe par plusieurs étapes.

1° Identifier les attributs déterminants

Il faut dans un premier temps identifier les attributs déterminants qui structurent la perception que les clients ont des offres : caractéristiques physiques, avantages produits, mode d'utilisation, ingrédients, niveau de prix, origine géographique, etc.

2° Faire évaluer les offres sur la base de ces attributs

La deuxième étape consiste à sélectionner un ensemble de marques de la catégorie de produits et à interroger les clients sur leur perception de ces marques sur la base de ces attributs. On peut avoir recours à différentes techniques, comme leur demander de choisir des mots-clés dans une liste, d'indiquer leur accord ou leur désaccord sur un certain nombre de propositions, ou de répondre à des questions par le biais d'échelles d'attitude.

3° Créer une carte perceptuelle (mapping) qui positionne les offres sur le marché

Une troisième étape, plus sophistiquée mais souvent très instructive, consiste à visualiser les résultats de l'étude sous forme d'une carte perceptuelle (appelée aussi mapping), sur laquelle les différentes offres sur le marché sont situées par rapport aux attentes de la clientèle.

Pour construire une carte perceptuelle, on utilise généralement comme outil statistique l'analyse factorielle. Partant des données fournies par l'étude des perceptions (notes attribuées par les répondants sur des échelles de mesure qui évaluent chaque marque sur les attributs déterminants), l'analyse factorielle permet de faire émerger des facteurs sous-jacents qui résument l'information.

Les différents facteurs apparaissent en fonction du taux de variance expliqué (autrement dit, chaque facteur rend compte plus ou moins des différences observées). Dans certains cas, les facteurs sont nombreux et expliquent chacun un faible taux de variance : il est très difficile dans ce cas de n'en retenir que deux pour construire une carte perceptuelle. Dans d'autres cas, trois ou quatre facteurs expliquent une grande part de la variance : il est alors parfois nécessaire de construire plusieurs cartes. Dans d'autres cas enfin, les deux premiers facteurs expliquent une grande part de la variance et les facteurs suivants sont beaucoup plus réduits : c'est le cas idéal pour construire une carte de perception.

La carte de perception, qu'on va demander au logiciel de dessiner à partir de deux facteurs retenus, va positionner les marques sur chacun des deux axes. Le travail d'analyse de ce mapping commencera par nommer les axes (c'est-à-dire les facteurs), autrement dit à en comprendre la logique.

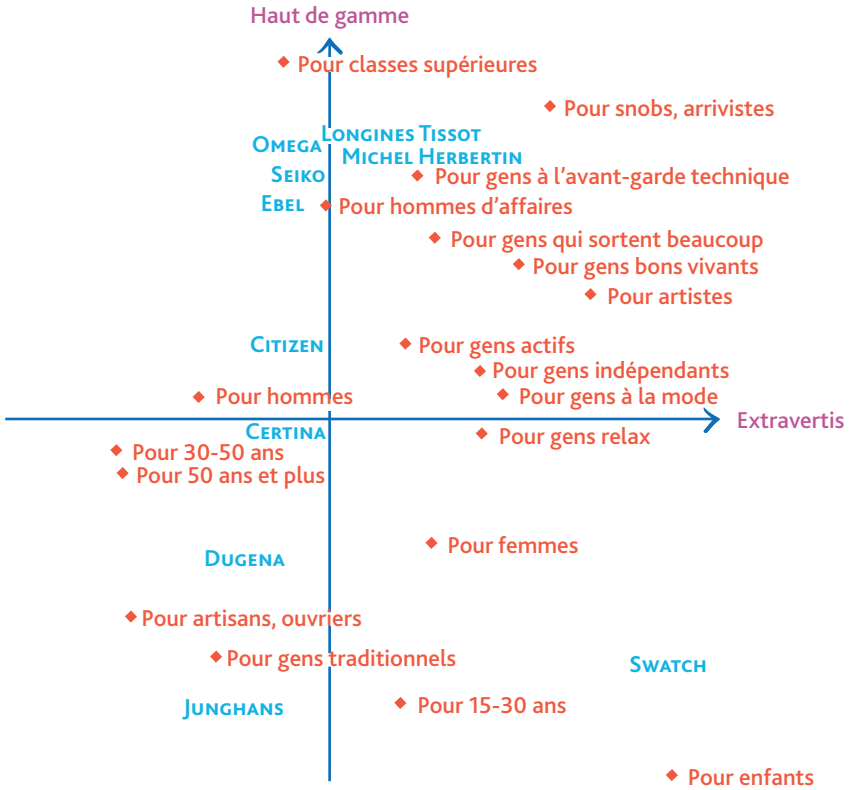
La carte de perception permet de mieux comprendre la perception des offres en fonction des dimensions clefs, mais c'est un outil d'analyse qui ne détermine pas quelle est la position à occuper.

Exemple

- Le schéma suivant montre les résultats d'une analyse factorielle réalisée à partir des données d'une étude de perception du marché de la montre. Deux facteurs expliquent 70 % de la variance, ce qui est un très bon résultat. L'axe vertical est interprété comme un facteur qui exprime la perception des niveaux de gamme : bas de gamme (« pour artisans, ouvriers »)/haut de gamme (« pour classes supérieures »). L'axe horizontal exprimerait plutôt la distinction entre montres discrètes, fonctionnelles et montres d'image, ayant valeur de signe. Chaque marque est positionnée sur ces deux axes, ce qui permet de distinguer quatre quadrants :
  - les montres bas de gamme et fonctionnelles ;
  - les montres haut de gamme et discrètes ;
  - les montres haut de gamme qui ont valeur de signe ;
  - les montres bas de gamme qu'on exhibe.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Carte perceptuelle du marché de la montre



Source : ECS Conseil, cité par Helen Chase Kimball et Christian Pinson, *« I've got a Swatch »*, cas de l'Insead.

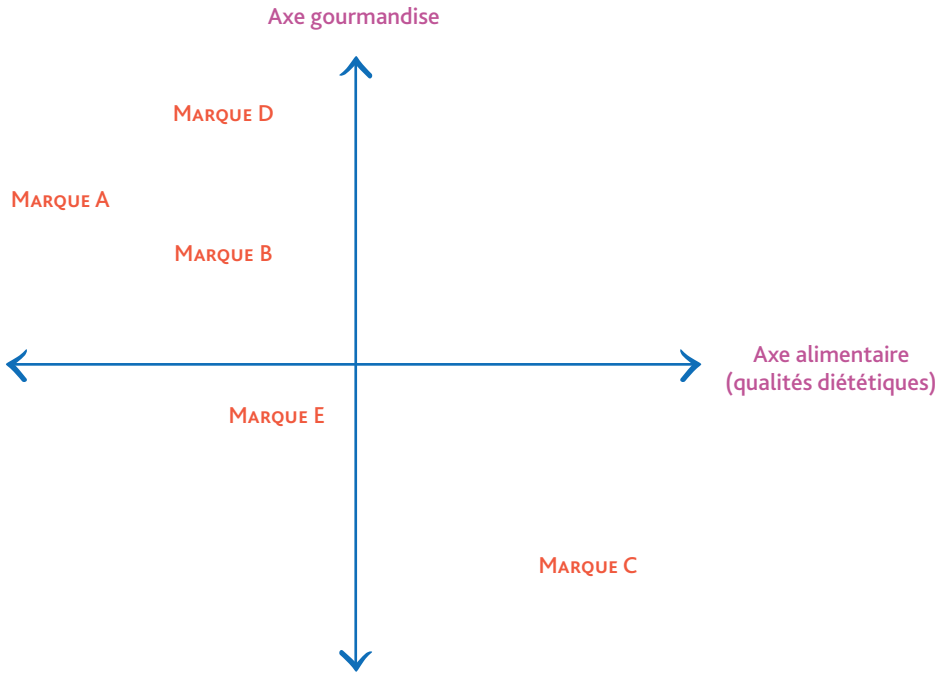
c. Les pratiques des entreprises dans la définition d'un positionnement

Si le principe et la méthodologie des cartes perceptuelles sont très intéressants, force est de reconnaître qu'elles sont utilisées assez rarement dans les entreprises.

Entre une étude statistique complexe qui ne détermine cependant pas quelle doit être la politique à suivre et le doigt mouillé, y a-t-il des positions intermédiaires ? En fait, le mapping qu'on rencontre le plus fréquemment se fait « au petit bonheur » : ce n'est que la représentation cartographiée d'une analyse qualitative des positions concurrentielles. De tels mappings n'illustrent que le point de vue personnel de celui qui les présente. Les axes sont souvent contestables et les positions des marques sont placées au doigt mouillé. Il n'en reste pas moins que ce type de présentation peut provoquer des débats instructifs.

Entre une étude statistique complexe qui ne détermine cependant pas quelle doit être la politique à suivre et le doigt mouillé, y a-t-il des positions intermédiaires ?

Figure 14.4 Exemple de mapping « au doigt mouillé »



Oui, comme on l'a souligné :

- Rencontrer les clients et prospects, réaliser ou lire des études qualitatives, rechercher des *insights clients* pertinents permet de nourrir la réflexion, d'éviter les idées préconçues, de confronter sa perception à celle du public cible, qui est la seule importante.
- Ensuite, la recherche d'un positionnement peut se faire en deux sens : on peut partir des études de marché pour imaginer un positionnement qui réponde aux attentes, ou on peut imaginer un positionnement, qu'on cherchera ensuite à valider par des études. Cette dernière approche est en fait la plus fréquente. Fort de leur connaissance du marché (qui, il est vrai, peut être trompeuse), les responsables marketing imaginent et discutent d'un positionnement dont ils chercheront ensuite à valider l'attractivité et la singularité en le testant auprès du public cible.

Notre conseil

Les cartes perceptuelles établies rigoureusement, très utiles mais relativement complexes et coûteuses, sont rarement utilisées dans les entreprises. Le positionnement ne doit pas pour autant être arbitraire : un choix de positionnement doit reposer sur une connaissance approfondie du marché, généralement nourrie par des études, et doit toujours être validé auprès du public cible afin de savoir s'il est susceptible d'être crédible, attractif et distinctif.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

SECTION 4

LES SIX QUALITÉS D'UN BON POSITIONNEMENT

Dans le choix et la formulation d'un positionnement, un responsable marketing doit viser trois types principaux de qualités :

- sur la forme : être simple ;
- sur le fond : être attractif, crédible et différent ;
- quant aux modalités : être profitable et pérenne.

FOCUS

Les six qualités d'un bon positionnement

- Simple
- Attractif
- Crédible
- Différent
- Profitable
- Pérenne

1 Être simple

Un positionnement a d'autant plus de chances de s'imposer au public s'il est simple, c'est-à-dire fondé sur un *petit nombre* de caractéristiques fonctionnelles ou symboliques du produit. Il faut éviter les positionnements trop riches, trop complexes, et ne pas chercher à s'attribuer « toutes les qualités pour tout le monde » *(all things for all people).*

Pour respecter cette exigence de simplicité, les gens de marketing se fixent souvent pour règle de formuler le positionnement d'un produit *en une seule phrase.* L'avantage de cet exercice est triple.

- Si on n'arrive pas à formuler le positionnement en une phrase, c'est qu'il est trop complexe pour qu'il se traduise en une perception claire dans l'esprit du client : la simplicité est un gage de compréhension.
- La formulation est un exercice de formalisation qui permet de discuter et de valider chacun des éléments constitutifs du positionnement.
- Une formulation très synthétique du positionnement permet de le communiquer facilement aux équipes internes ou aux prestataires externes et d'y faire aisément référence quand des choix sont à opérer en matière de politique de produit, de communication, de prix ou de distribution.

Notre conseil

Une phrase de positionnement prend typiquement une forme, plus ou moins développée ou sommaire, de ce type : « [La marque X] propose à [telle cible] un [catégorie de produits à laquelle l'offre appartient] ayant [telles caractéristiques] qui leur offre [tels bénéfices]. »

La formulation en une phrase ne consiste pas à créer un slogan : la phrase n'est pas destinée à être communiquée au public et elle n'a donc pas vocation à être esthétique ou frappante. On doit bannir les mots creux de la réclame : « révolutionnaire », « fascinant », « pour les familles de demain », etc., Chaque mot compte et doit être précis (plus le terme est ambigu, moins il est pertinent).

Chaque mot doit faire l'objet d'un examen scrupuleux avant d'être intégré : si un élément clef du positionnement manque, il faut le formuler et l'ajouter ; si un mot n'est pas indispensable, il faut l'éliminer.

Exemples

- On peut définir le positionnement de Meetic comme : « *Meetic, le leader européen des rencontres, permet à des gens normaux de former de vrais couples*. » Le fait que Meetic soit numéro 1 en Europe est un élément de réassurance important, l'objectif n'est pas le « bon plan » (c'est l'axe de Tinder) mais la formation d'un couple (« 6 millions de couples formés » annonce la première page du site). Enfin Meetic n'est pas dans le fantasme mais dans la « vraie vie » de vrais gens.
  La campagne de publicité « Love your Imperfections. Si vous n'aimez pas vos imperfections, quelqu'un les aimera pour vous » appuie le positionnement (vraies gens, vraie vie), mais si le slogan a de l'impact, il n'a pas la même rigueur et n'est pas aussi complet que la phrase de positionnement qui s'adresse à un public interne.
- On peut rappeler, la phrase de positionnement de Narrative Clip, présentée dans le mini cas du début de ce chapitre : « Le Narrative Clip est un appareil photo automatique et miniature et une app qui vous donnent une mémoire photographique dans laquelle vous pouvez faire des recherches et que vous pouvez partager. » Comme on l'a souligné, le choix de chaque mot est l'objet d'un arbitrage réfléchi.

2 Être attractif

Un positionnement n'est pertinent que s'il correspond à des attentes importantes des clients potentiels du produit considéré. On doit comprendre les bénéfices clients en lisant un positionnement, afin que les cibles comprennent en quoi l'offre peut répondre à leurs attentes.

Exemples

- Le positionnement d'offres de transport aérien de compagnies telles que Ryanair est de proposer un service sommaire à prix très bas *(low cost)*. Ce positionnement n'est pas adapté à une clientèle qui recherche un niveau de service plus élevé mais il est pertinent pour ceux qui sont prêts à sacrifier le service pour un prix bas.
- Axe est le parfum déodorant des hommes jeunes qui veulent être sexuellement attirants sans effort, ce qui se retrouve dans le slogan : « Plus t'en mets plus t'en as » (sous-entendu : des filles). C'est ce qu'Unilever appelle l'« effet Axe ».

3 Être crédible

Un positionnement n'a des chances de s'imposer que s'il est crédible, c'est-à-dire s'il n'est pas en contradiction avec les caractéristiques du produit considéré ou avec l'image de la marque sous laquelle il est vendu.

Exemples

- Bonne Maman n'aurait eu aucune chance d'imposer son positionnement de « confiture aussi bonne qu'à la maison » si la confiture n'était pas effectivement de qualité supérieure.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

- Lorsque Bic a lancé une ligne de parfum sur le thème du parfum nu, l'entreprise a proposé un produit de grande qualité (l'un des meilleurs nez de la place de Paris conçut ces parfums) qui n'était cependant pas crédible en raison de l'image de la marque. Ce constat fut celui de l'entrepreneur de légende, le baron Bich, qui l'écrivit avec lucidité et humour à l'un des auteurs.



BIC

8, IMPASSE DES CAILLOUX, B.P. 304 - 92111 CLICHY CEDEX (FRANCE) - TÉL. (1) 45 19 52 00

MB/cn

Le 24 Août 1993.

Monsieur Jacques LENDREVIE
Professeur à HEC et à l'ISA
Consultant en Marketing et Publicité

Monsieur,

Vous me demandez mon avis sur les raisons de l'échec de BIC dans le parfum.

Les raisons sont certainement multiples, mais à mon avis, la base de l'échec se trouve dans le mot " vulgarisation ".

En effet la marque BIC a vulgarisé l'écriture, le rasage, les briquets. Monsieur Ecco, journaliste italien, a écrit : " BIC, c'est le seul socialisme réalisé, il n'y a plus de propriété, il n'y a plus de différence de classes ". Dans vulgarisation, il y a " vulgaire ", or le parfum est à l'opposé du vulgaire. D'où l'échec.

Un autre journaliste italien a dit aussi ; " Le Baron BICH a été victime de l'éternel feminin. Allez comprendre les femmes.

Bien à vous.

SOCIETE BIC

Marcel BICH
Fondateur

Lettre du baron Bich à Jacques Lendrevie.

4 Être différent

La quatrième condition d'un bon positionnement est d'être différent des concurrents. L'idéal, à cet égard, est de se positionner sur un *créneau vacant* du marché, c'est-à-dire sur des attentes non encore satisfaites par les produits concurrents. En d'autres termes, il faut dans la mesure du possible se positionner à partir d'une qualité qu'on est le seul à posséder ou qu'on possède plus que les concurrents.

Exemples

- Les parents ont deux attentes principales, en ce qui concerne les sirops de fruit qu'ils achètent pour leurs enfants : le bon goût et un prix modique. La première de ces attentes

est « préemptée » depuis longtemps par le leader du marché, Teisseire, et la seconde l'est par les marques de distributeurs. Au moment de lancer une nouvelle marque de sirop, un producteur, désireux de se positionner d'une manière originale par rapport aux concurrents déjà établis, a choisi comme axe de différenciation la « supériorité diététique » (pas d'arômes artificiels, moins de sucre, etc.). Le lancement a été un échec car, pour cette catégorie de produits, les qualités diététiques ne sont pas vraiment recherchées et ne justifient pas un prix plus élevé.

- Nespresso doit son succès à de multiples différences, notamment la facilité d'utilisation des dosettes et machines ainsi que la variété et la qualité du café de ses dosettes.

Toutefois, il ne faut pas rechercher à tout prix l'originalité aux dépens de la pertinence et, sous prétexte de se distinguer des concurrents, se positionner sur une attente qui n'existe pas réellement chez les consommateurs.

5 Être profitable

Lorsque l'on se positionne sur un marché, on fait un choix qui se traduit par un sacrifice sur certaines parties de marché au profit de positions fortes sur d'autres. On peut avoir un positionnement qui soit simple, attractif, crédible et original, mais qui pour autant est trop spécifique pour avoir un potentiel économique suffisant.

On retrouve ici les limites des stratégies de ciblage étudiées dans le chapitre 13. Un positionnement qui n'a comme potentiel économique qu'une niche de marché peut être intéressant pour certaines entreprises, et pas pour d'autres.

Notre conseil

Il n'y a pas de positionnement parfait. Tout positionnement a ses avantages et ses inconvénients. Listez-les et montrez que les avantages sont réels et tenables face à la concurrence. Démontrez surtout que le positionnement se traduira par une profitabilité accrue.

6 Être pérenne

Enfin, un positionnement sur un marché doit être durable. En effet, affirmer une position sur un marché et dans l'esprit des clients prend du temps. Un changement de positionnement est une entreprise délicate, voire périlleuse. Pour ces deux raisons, un choix de positionnement est un engagement à long terme de l'entreprise. Alors que des campagnes de communication peuvent se renouveler fréquemment, le positionnement, lui, s'inscrit nécessairement dans la durée et dans la continuité.

Exemples

- Crunch a beau renouveler sans cesse sa communication, il reste fidèle à son positionnement : « Crunch, le chocolat croustillant des adolescents qui bouscule l'ordre établi. »
- Château d'Yquem est le seul Sauternes classé premier cru supérieur depuis 1855, considéré comme le meilleur vin liquoreux au monde. Pour soutenir ce positionnement, dix pour-cent du vignoble n'est pas exploité (les vignes ne sont exploitées qu'après cinq ans), seuls 9 hectolitres par hectare sont produits et lorsque certaines années le vin n'est pas jugé suffisamment excellent… il n'est pas commercialisé (pas de millésimes 1974, 1992 ou 2012 par exemple). L'acquisition de cette propriété familiale par le groupe industriel LVMH n'a pas changé ce positionnement plus que centenaire d'excellence.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.



© Arroser - Wikimedia Commons

Christian Louboutin : la marque à la semelle rouge

Début 2014, Christian Louboutin a fêté ses vingt-deux ans de création. Après avoir vécu les années folles du Palace dans les années 1980, il fait ses classes chez Charles Jourdan et Roger Vivier, abandonne la chaussure pour devenir paysagiste mais revient ensuite à ses premières amours. Il ouvre sa première boutique à Paris. Anna Wintour, la célèbre rédactrice en chef de Vogue qui fait ou défait les stars de la mode, publie deux articles sur ses créations. La marque Christian Louboutin est lancée.

Ses escarpins ont une semelle en cuir rouge. La légende dit qu'il en a eu l'idée un jour où, mécontent d'un modèle avec une semelle noire classique, il prit le vernis à ongle de son assistante pour la badigeonner. Depuis, toutes les semelles sont en cuir rouge, une matière fragile et glissante mais un signe distinctif[1]. Mais que n'est-on prêt à sacrifier pour acquérir des chaussures à talon de 16 cm valant plusieurs centaines ou plusieurs milliers d'euros ?

Christian Louboutin fait des chaussures d'exception qui se vendent : 300 paires la première année, plus de 800 000 aujourd'hui. Des créations pour les défilés de grands couturiers, deux collections par an, près de 100 boutiques dans le monde entier, du commerce en ligne. La gamme a été étendue à des sacs et à des chaussures pour hommes : superbes baskets à 500 € à la semelle… rouge.

Christian Louboutin a toutes les caractéristiques d'une marque puissante. On les étudiera dans ce chapitre où le lecteur apprendra à mieux analyser le pouvoir d'une marque, à le construire et à le gérer.

1. La justice américaine a considéré que la semelle rouge était un élément juridiquement protégeable de la marque Louboutin (si l'ensemble de la chaussure n'est pas rouge), mais la Cour d'Appel de Paris a débouté la même prétention de l'entreprise.

Chapitre

15 La marque

La marque est au cœur des stratégies marketing.

Après en avoir souligné l'importance (section 1), ce chapitre définit et présente leurs fonctions essentielles : identifier une offre (par un nom et une identité visuelle), se différencier des concurrents, créer de la valeur pour les entreprises (section 2). Mais aucune de ces fonctions ne serait possible sans la capacité des marques à influencer la perception et le comportement des clients, par le biais de représentations mentales (section 3).

Les sections 4 et 5 présentent l'étude des marques (notoriété et image) ainsi que la question de la portée et de l'extension de marques.

Une dernière section aborde spécifiquement les enjeux du e-branding et de la communication en ligne (section 6). Nous proposons en annexe une analyse juridique des marques, indispensable quand on traite de ce sujet.

Plan du chapitre

Section 1
L'essor des marques au cœur du marketing 770

Section 2
Définition et fonctions de la marque 773

Section 3
Comprendre le mode d'influence des marques 786

Section 4
L'étude des marques : notoriété et image 795

Section 5
Étendue et extension des marques 800

Section 6
Internet, territoire spécifique d'expression des marques 809

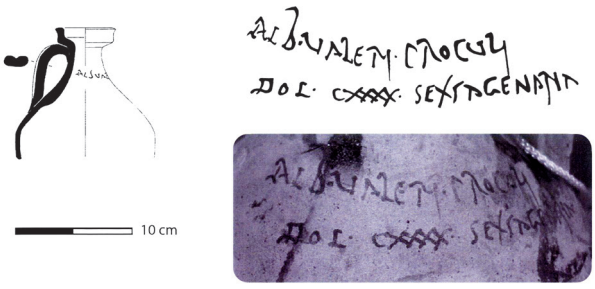
Annexe
La marque au sens juridique 814

SECTION 1

L'ESSOR DES MARQUES AU CŒUR DU MARKETING

Les marques sont nées avec les premiers échanges commerciaux. Ce furent d'abord des signes rudimentaires inscrits sur les produits pour authentifier leur origine. Ainsi, les amphores qui servaient à transporter du vin ou des aliments dans l'Antiquité portaient fréquemment des inscriptions commerciales (appelés *tituli picti*) indiquant le type de produit transporté et leur origine.

Exemple



Source : Dessin d'A. Véléva, DAO de D. Djaoui, cliché de E. Botte.

Une cruche retrouvée dans le dépotoir portuaire du Rhône mentionne en *titulus pictus* « Alb(anum). Valeri. Proculi ». La taille de la cruche et la mention laissent à penser qu'il s'agit d'un échantillon d'un grand cru d'Italie envoyé à un marchand d'Arles. Sa provenance peut être en effet retracée à L. Valerius Proculus, chevalier romain de la première moitié du IIe siècle, qui fut préfet d'Egypte, et dont la famille possédait un domaine (albanum) dans le vignoble des Monts Albains à une quarantaine de kilomètres de Rome[1].

L'essor des marques coïncide avec l'avènement des marchés de masse et le développement du marketing, dans la première moitié du XXe siècle aux États-Unis, et à partir des années 1950 en France.

Dans la plupart des langues, marque vient du verbe « marquer ». Ainsi, le terme anglais *brand* provient du vieux français « brandon » qui désigne le fer porté au rouge pour marquer le bétail d'un signe propre à son éleveur.

Dès le moment où une entreprise développe une politique marketing, le client doit pouvoir identifier l'objet de cette politique : c'est le premier rôle de la marque.

Chaque année, plus de 70 000 nouvelles marques sont déposées à l'INPI (Institut national de la propriété industrielle). Elles sont toutes candidates à une notoriété nationale, voire mondiale mais il y a peu d'élues. Aucun domaine d'activité ne semble désormais échapper à leur logique : dès qu'il y a un marché, il y a désormais des marques. Par exemple, en France, les minotiers (vendeurs de grains) et les meuniers (vendeurs de farines) se contentaient d'être les fournisseurs des industriels et des boulangers avant que certains d'entre eux décident de promouvoir une marque auprès des clients de leurs clients en créant Francine et Banette. La viande avait échappé aux marques avant que Charal occupe le terrain en libre-service, et ce sont aujourd'hui les légumes et les fruits qui font l'objet de politiques de marque (Savéol étant très actif sur ce marché).

1. David Djaoui et Nicolas Tran, « Une cruche du port d'Arles et l'usage d'échantillons dans le commerce de vin romain », *Mélanges de l'École française de Rome - Antiquité* [Online], 126–2 | 2014, Messo online il 14 gennaio 2015, consultato il 13 maggio 2017.



Affiche pour une marque de Fraise : La Freizh, de Savéol.

On parle même de *personal branding* pour dire que les individus deviennent des marques : le lecteur intéressé pourra trouver une demi-douzaine d'ouvrages publiés en français sur ce thème. Mais, en dehors du cas des célébrités, cela relève plus de la formule analogique que de la rigueur conceptuelle.

De très grands groupes vendant des biens de grande consommation ont bâti leur puissance sur des portefeuilles de marques fortes comme l'Américain Procter & Gamble, le Suisse Nestlé, les Français L'Oréal et Danone. Mais le rôle des marques est également important dans les marchés de service : pensons aux cartes de paiement, aux chaînes hôtelières, aux banques et compagnies d'assurance, au secteur aérien, aux opérateurs de télécom, etc. Enfin, les marques peuvent être également fortes dans les marchés d'entreprises à entreprises (B to B), où il existe des marques anciennes, comme Saint-Gobain, créé en 1665 par Colbert, les banques Rothschild issues de celle qui fut fondée par Mayer Amschel Rothschild (1743-1812), Krupp fondé en 1811, Air Liquide en 1902, et des marques plus récentes mais de grande réputation comme Airbus, Air Liquide, Boeing, IBM, McKinsey, Microsoft, SAP, etc.

Le temps donne de la légitimité aux marques, leurs quartiers de noblesse. Si les marques s'enracinent dans le passé, elles prospèrent dans les temps forts du présent. Certaines sont très anciennes, d'autres… s'inventent un passé.

Exemple

- Moleskine est une marque qui a été reprise en 1997 après que l'entreprise d'origine a fermé ses portes dix ans auparavant. Elle s'appuie sur un imaginaire littéraire (le carnet des grands écrivains) qui n'a pas nécessairement de réalité historique. Mais la marque est tellement convaincante à cet exercice que le consommateur se soucie peu de l'exactitude factuelle.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Tableau 15.1 Des marques historiques toujours actuelles

Date de création	Marques
1613	Mellerio dit Mellers
1665	Saint-Gobain
1743	Moët (la marque Dom Pérignon, grande cuvée créée par Moët, est beaucoup plus récente : 1935)
1755	Marie Brizard
1765	Hennessy
1818	La Caisse d'épargne, fondée par le duc de La Rochefoucauld
1830	Poulain
1837	Hermès
1846	Lu. Initiales des fondateurs, Jean-Romain Lefèvre et son épouse, Isabelle Utile. Le « véritable petit-beurre » a été lancé en 1886
1805	Pernod
1850	Levi Strauss (les jeans)
1852	Au Bon Marché. Premier grand magasin créé par André Boucicaut
1854	Louis Vuitton
1886	Coca-Cola. La formule du produit a été mise au point en 1886 par un « pharmacien » d'Atlanta ; la compagnie Coca-Cola est créée en 1892 ; la bouteille surnommée « la dame au fourreau » est dessinée en 1913 et la canette lancée en 1950.

Des marques récentes peuvent également être puissantes, soit parce qu'on les a construites rapidement à grands renforts de budgets de communication, comme Accor, AXA, Vivendi, Veolia, etc., soit parce qu'elles sont devenues très vite les références de l'Internet comme Amazon, Google, Facebook ou Uber.

Tableau 15.2 Cinq marques « Internet » nées après 1990 mais pourtant classées parmi les 100 plus puissantes du monde[1]

Date de création	Marques
1994	Amazon
1995	eBay
1998	Google
1998	Paypal
2004	Facebook

1. Classement Interbrand 2016. Nous revenons sur ce classement à la section suivante.

Aucune marque ne s'était développée aussi fortement et aussi vite avant Internet. L'effet de réseau favorise les marques pionnières qui créent ou transforment leur catégorie de produits : elles peuvent devenir rapidement la référence de leur marché, sont discutées et soutenues par la conversation en ligne et peuvent avoir une portée globale.

Des marques françaises comme vente-privee.com ou comme BlaBlaCar se sont également imposées assez vite sur leur marché.

Plus récemment, Airbnb (2008), Uber (2009), Slack (2013) ont émergé de façon fulgurante, aidées par leur puissance, leur capacité à bousculer un marché, ou leur originalité.

Mais ces marques peuvent disparaître aussi vite qu'elles ont émergé : qui se rappelle de Netscape, d'AOL, d'Excite, de Friendster qui étaient pourtant des icônes en leur temps ? Myspace ou Second Life ne sont plus que l'ombre de ce qu'ils étaient… et c'est la pente que prend Yahoo!

Bernard Arnault, le fondateur et PDG du géant du luxe LVMH, a déclaré sur la chaine d'information économique CNBC : « Je compare souvent notre industrie à celle d'autres industries en croissance rapide et j'ai beaucoup d'admiration pour Apple, ayant un iPhone moi-même. Mais pouvez-vous affirmer que dans 20 ans, les gens utiliseront encore un iPhone ? Peut-être pas. Peut-être que nous aurons un autre produit ou quelque chose de plus innovant. Je peux vous garantir en revanche que dans 20 ans, les gens boiront toujours du Dom Pérignon ! »[1]

Apple est la première capitalisation boursière au monde ayant dépassé le cap des 800 milliards de dollars, LVMH pèse environ 120 milliards d'euros. Mais il n'est pas faux de dire que, gérées avec talent, les marques Louis Vuitton, Christian Dior, Fendi, Moët et Chandon, Hennessy atteindront sans doute le début du siècle prochain alors qu'une telle prévision serait très hasardeuse pour les marques Internet, qui s'appuient sur l'innovation, et qui tiennent aujourd'hui le haut du pavé.

SECTION 2

DÉFINITION ET FONCTIONS DE LA MARQUE

Les marques sont à la fois essentielles pour les politiques marketing, voire les politiques d'entreprise, et complexes dans leurs dimensions. Nous en proposons la définition synthétique suivante, que nous développerons dans les deux prochaines sections de ce chapitre :

> La marque est un nom et un ensemble de signes qui indiquent l'origine d'une offre, la différencient des concurrents, influencent la perception et le comportement des clients par un ensemble de représentations mentales, et créent ainsi de la valeur pour l'entreprise.

1. http://www.cnbc.com/2014/05/06/luxury-baron-arnault-china-wont-slow-down-my-30-billion-empire.html

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

1 Les marques identifient l'origine des offres en s'appuyant sur une signalétique

La précédente section a souligné que l'origine première des marques est de signaler la provenance d'un produit, à l'image des signes commerciaux apposés sur les amphores. Les symboles politiques, dès la Haute Antiquité, les armoiries ensuite, ont servi à signaler que des objets ou des lieux sont associés à un souverain ou seigneur.

Cette même fonction perdure aujourd'hui : la marque signale que le produit et sa communication ont une origine spécifique. En se cristallisant sur une marque, l'entreprise peut capitaliser les multiples investissements qu'elle consacre aux offres, à leur communication et à leur distribution.

Il est donc particulièrement important pour l'entreprise que le client puisse facilement identifier l'offre.

La signalétique de la marque est l'ensemble des signes qui permettent aux clients de reconnaître une marque. On appelle cet ensemble SIVS : système d'identité visuelle et sonore.

a. Le nom

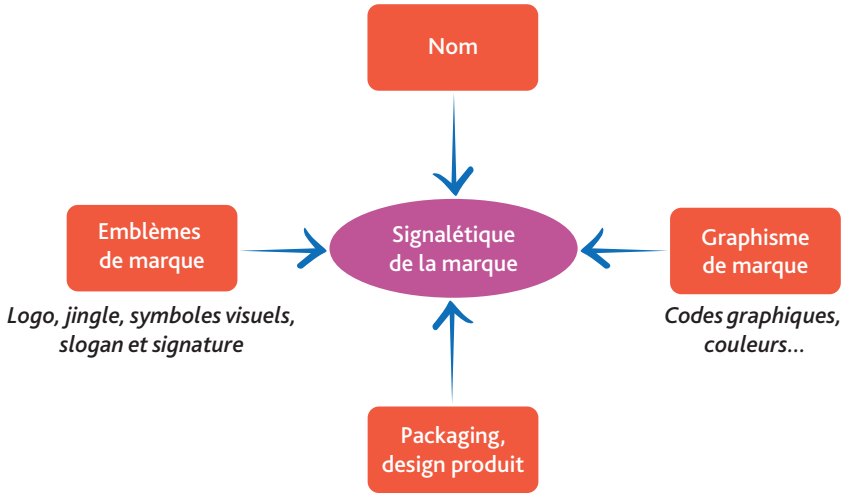
Il est au centre du dispositif construit pour identifier une marque.

1° Les types de nom

- **Le patronyme**

De très nombreuses marques ont pour nom celui de leurs fondateurs : Renault, Peugeot, Citroën, Michelin, Louis Vuitton, Hermès, Bic (Marcel Bich), Lipton, Disney, Gillette, Heineken, Dell, Dyson, etc.

Figure 15.1 Les composantes de la signalétique des marques



• L'acronyme

EDF (Électricité de France), Fnac (Fédération nationale d'achats des cadres), BNP (Banque nationale de Paris), Fiat (Fabbrica Italiana Automobili Torino), Asics (Anima sana in corpore sano), SAP (Systems, Applications, and Products for data processing), HSBC (Hong Kong & Shanghai Banking Corporation)… On transforme une raison sociale en un sigle auquel il faut donner un sens par des actions de communication, un cheminement pour le moins complexe qu'affectionnent particulièrement les administrations et les entreprises publiques.

• Le générisme

Le nom de la marque reprend l'appellation de sa catégorie de produits. Par exemple, dans la micro-informatique : Microsoft pour Micro Software, ou dans les voyages : Voyageurs du Monde. Ce générisme peut ensuite poser des problèmes de protection des marques. Ainsi vente-privee.com n'a pu défendre le droit d'utilisation exclusive de « vente privée » et tous ses concurrents en ligne s'empressent de reprendre le terme dans leurs annonces.

• La marque promesse

Le nom exprime la promesse attachée au produit. Par exemple, Slim Fast : littéralement, Maigrir vite ; aufeminin.com : un site pour les femmes ; Volkswagen : la voiture du peuple ; Keljob.com : un site d'offres d'emplois ; Réunir : un guide de lieux de réunion, etc.

• La marque de fantaisie

C'est un nom dont le sens n'est pas rattaché au produit ou à l'activité de la firme. Par exemple : Apple, Google, Novartis, Vinci, Kering, Sprite, Shell, Amazon, Tesla…

Il existe bien entendu des cas intermédiaires. Par exemple, un nom qui repose initialement sur une promesse peut fonctionner comme une marque de fantaisie s'il n'a pas de signification propre pour le client : Volvo vient du latin : « je roule », mais qui le sait ? Kunsidi, qui est une société qui trouve des lieux de réunion pour les entreprises, signifie « se réunir » en espéranto ; Pampers vient de *to pamper* (« chouchouter » en anglais) mais ne signifie rien pour les non-anglophones ; Volkswagen n'est pas la voiture du peuple pour les non germanophones…

2° Les qualités d'un nom de marque

Le nom doit, de préférence :

– *être court* et facile à mémoriser[1] ;
– *ne pas avoir de connotations indésirables*[2] ;

1. Toute règle a ses exceptions. La marque Häagen-Dazs est longue et imprononçable : cette marque américaine, créée *ex nihilo,* voulait se rattacher à un univers européen et sophistiqué. Le nom est alors une preuve d'exotisme.
2. À titre d'anecdote, Jacques Lendrevie, coauteur du *Publicitor,* avait tout d'abord intitulé son manuscrit *Communicator* et a renoncé à ce titre après qu'on lui ait dit : « Communique à tort… et à travers ». Un autre auteur a adopté ce titre pour son ouvrage… et ne s'en est pas mal porté.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Notre conseil

Un nom qui exprime clairement l'activité et la promesse de la marque facilite le positionnement mais il l'enferme à terme, en limitant ses possibilités d'extension à d'autres marchés. Ainsi, on n'a pas compris que Jeff Bezos ait appelé sa librairie en ligne « Amazon » au moment de son lancement, alors qu'il avait déjà à l'esprit de se diversifier dans d'autres marchés.

- *être international*, non seulement pour éviter les mauvaises connotations dans d'autres langues mais pour faciliter la prononciation et la lecture (pensons *a contrario* à Whirlpool ou Toys Я Us) ;
- *être disponible et protégeable juridiquement*. Le terme Cola dans « Coca-Cola » n'est pas protégeable d'où la profusion de marques concurrentes comportant le terme Cola, à commencer par le principal rival : Pepsi Cola mais aussi Virgin Cola, Mecca Cola (cola engagé politiquement), Arab Cola, Breizh Cola (Bretagne), Corsica Cola, Royal Cola (Vosges), Fada Cola (Marseille), Chtilà Cola (Nord), etc.
- faciliter éventuellement le positionnement de la marque (pour les marques promesse).

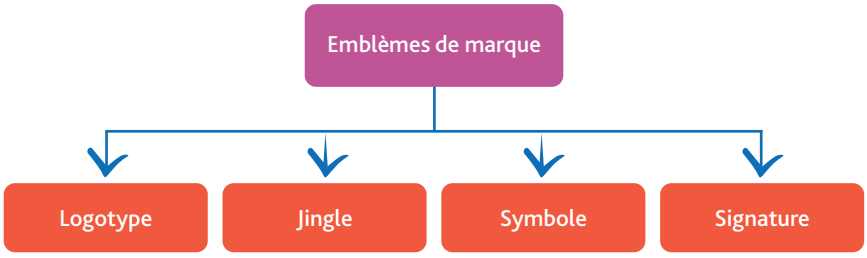
b. Le packaging et le design produit

On se reportera au chapitre 5 sur la politique de produit, section 3, où l'on a traité du packaging et du design produit.

c. Les emblèmes d'une marque

Un emblème de marque peut être composé d'un seul, de plusieurs et, parfois, de tous les constituants recensés dans la figure suivante.

Figure 15.2 Les constituants des emblèmes de marque



1° Le logotype, couramment désigné logo

Le logo peut être simplement composé du nom avec un traitement graphique spécifique ou bien d'un symbole ou encore d'un mélange de nom et de symbole.

Exemple



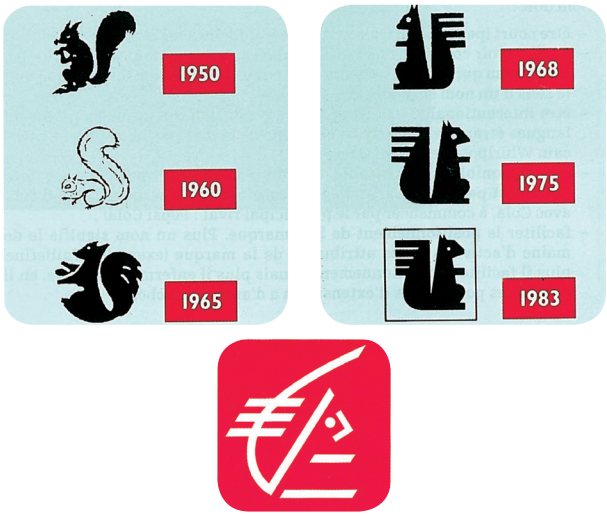
© AdopteUnMec.com

Des logotypes sous forme de symboles sont tellement forts qu'ils sont immédiatement associés à la marque, à tel point que les publicités peuvent se passer de nommer celle-ci. C'est le cas du « swoosh » de Nike, du « M » de McDonald's et même du logo de adopteunmec.com, cette jeune entreprise ayant eu la témérité de faire des campagnes de publicité en reproduisant uniquement son logo, sans mentionner le nom ou l'adresse e-mail, affirmant ainsi sa notoriété et la puissance de sa marque.

C'est le drapeau de la marque. Comme tout drapeau, il est unique et il ne se change radicalement que lors d'une révolution. En revanche, contrairement au drapeau d'une nation, un logo peut et doit même évoluer pour rester actuel[1]. Cette évolution doit se faire en douceur, sans perturber les clients et le personnel de l'entreprise.

Exemple

L'évolution du logo de la Caisse d'Épargne.



2° Les symboles de marque

Ils peuvent être incorporés ou non au logo. Ce sont des personnages (Bibendum de Michelin, la figurine de la calandre de Roll's Royce…), des animaux (bêtes sauvages : lion, aigle… ; animaux mythiques : licorne, centaure… ; animaux familiers : cheval, coq…), des signes abstraits comme le double chevron de Citroën, le « swoosh » de Nike ou la semelle rouge de Louboutin évoquée en page d'ouverture de ce chapitre.

Exemple

Logos de marques très différentes utilisant le cheval



1. Google a pris le contrepied d'un usage bien établi en changeant fréquemment son logo sur sa page d'accueil en fonction des événements. Google donne ainsi à sa marque une touche de fantaisie sur une page d'accueil volontairement très épurée pour faciliter la navigation.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Des personnages utilisés dans des publicités ou égéries ne sont pas nécessairement des symboles de marque. Ils peuvent être utilisés pendant plusieurs campagnes et être abandonnés. Par exemple, Rodolphe de Free n'a jamais été un symbole de marque, contrairement au Bibendum de Michelin qui est fréquemment représenté à côté du nom de marque. Mais il arrive qu'un élément de campagne de communication soit incorporé au logo.

Exemple



- Le petit bonhomme vert de Cetelem est apparu dans les publicités à partir de 2004. Il est devenu tellement populaire qu'il a été pleinement intégré au logo de Cetelem, tout en continuant à constituer un élément clef de la communication publicitaire.

3° Les codes graphiques ou le graphisme de marque

Ce sont les éléments permanents de l'expression formelle d'une marque : typographie, couleurs, mise en page ou mise en scène (décoration des points de vente par exemple). La permanence de ces signes favorise l'identification et l'attribution de la marque dans tous les registres de sa communication externe et interne : packaging, publicité, promotion, brochures, sites Internet, papier à lettre, architecture intérieure et extérieure des bâtiments, bureaux, points de vente, etc. Les codes de la marque sont définis dans un document de référence appelé la charte graphique de la marque.

Exemples

- Certaines marques sont associées à des typographies propres :

  Ceci est la typographie d'un opérateur de télécommunication[1]

  Ceci est une typographie qui a été longtemps utilisée par un fabricant d'ordinateurs[2]

  Ceci est la typographie d'une chaîne de télévision[3]

  Ceci est la typographie d'une compagnie d'aviation low cost[4]

- Lorsque Bonne Maman a étendu sa marque des confitures aux biscuits, elle a repris l'écriture calligraphiée et le motif « tissu » Vichy, qui étaient devenus des éléments clés de l'identité visuelle de la marque.
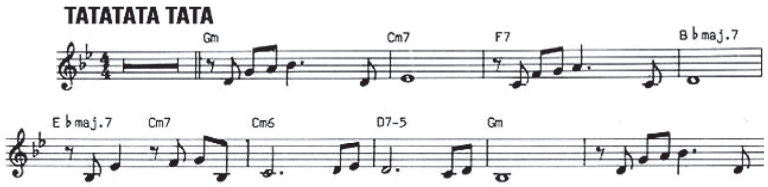




1. Helvetica ultra light pour Orange.
2. Garamond pour Apple qui utilise maintenant Myriad Pro.
3. Futura Bold italic modifié pour Canal+.
4. Cooper black pour easyJet.

4° Le jingle de marque

Un jingle est une ritournelle publicitaire, la musique qu'on entend dans une publicité audio ou audiovisuelle. Quant au « jingle de marque », c'est l'association de quelques sons qui identifient une marque de façon durable. Cette musique fait partie de l'identité sonore des marques et certains jingles n'ont pas évolué depuis quarante ans.

Exemple

- Le jingle de Dim a été emprunté à la musique d'un film de série B américain, un western de la Warner : *The Night of the Fox* de Mark Rydell et réorchestré par Ugo Montenegro dans le disque *Pendez-les haut et court*. Les six notes de musique, *ré sol la si bémol ré mi bémol*, furent composées par Lalo Schiffrin et utilisées pour la première fois par Yvon-Marie Coulais dans un film publicitaire pour Dim en 1970. Depuis, elles accompagnent toujours les publicités de Dim, avec des orchestrations sans cesse réinventées.



5° La signature de marque ou slogan

Les deux termes sont synonymes mais on réserve plutôt le terme slogan aux devises publicitaires et on appelle signature de marque ou « phrase vocation » les expressions qui accompagnent souvent les marques institutionnelles (ou marques d'entreprise).

Exemples

- « L'Oréal, parce que je le vaux bien. »
- « Nike, just do it. »
- « Mars et ça repart. »
- « Apple, Think different »
- « Amora, par amour du goût. »
- « BMW, le plaisir de conduire. »
- « HSBC, votre banque, partout dans le monde. »
- « Décathlon, à fond la forme. »

Il arrive que les marques ne trouvent pas leur signature et se contentent de mots assez creux qui changent alors fréquemment.

Exemple

- Orange a pris successivement comme signature, sans qu'aucune ait marqué : « Le futur et toutes les raisons d'y croire » (mal adapté de l'excellent slogan d'origine de la marque anglaise avant son rachat par France Télécom : « Future is bright, Future is Orange »), « Open », « Plus loin ensemble », « La vie change avec Orange », « Le service Orange, satisfait quand vous l'êtes », « Vous rapprocher de l'essentiel »…

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Les slogans, même célèbres, peuvent durer longtemps mais un jour, ils s'usent ou cessent d'être appropriés et il faut en changer.

Exemples

- « Incroyable mais Free » annonçait l'offre de ce nouveau fournisseur d'accès à Internet qui cassait les prix. Puis, « Free, la liberté n'a pas de prix » est le slogan qui positionna Free en alternative de l'ancien monopole d'État, France Télécom, avec un avantage prix. « Il a Free, il a tout compris » a marqué les campagnes Free représentant Rodolphe : l'idée était, face à la complexité des offres télécom, de dire que Free est le choix évident des gens malins (soucieux du meilleur rapport qualité/prix). Free a depuis voulu faire évoluer sa campagne pour toucher un plus grand public et y intégrer l'offre mobile. Mais il n'est pas sûr que « Merci Free » marque autant les esprits.
- « Air France, faire du ciel le plus bel endroit de la terre » est un slogan qui soulignait la promesse de service et de gentillesse à bord. Promesse difficile à tenir, comme peuvent en témoigner les clients de la compagnie. En 2014, Air France changeait de signature en arborant fièrement son origine française, qui la rend distinctive (il est vrai, faute de concurrence) : « Air France, France is in the air ». Mais la fierté d'être Français ne va pas jusqu'à l'amour de la langue, puisque la signature est anglophone et n'est même pas traduite dans les publicités françaises… Dans la même veine, le slogan pour la campagne des Jeux Olympiques à Paris est « Made for sharing » in English « in the text » !

Le souvenir des plus fameux slogans peut rester longtemps dans la mémoire collective comme « Du pain, du vin et du Boursin » ou encore « Mammouth écrase les prix » (familier aux générations qui n'ont pas connu l'enseigne grâce à un sketch de Coluche). Parfois, il faut convaincre que le slogan n'existe plus ou n'a pas le sens qu'on lui donne…

Exemples

- « Y'a bon, Banania ! » : en 2006, certaines associations ont réclamé l'interdiction de ce très célèbre slogan jugé colonialiste, voire raciste (le slogan et le tirailleur sénégalais qui était le symbole de la marque datent du début des années 1930). L'entreprise a répondu que ce slogan et son personnage n'étaient plus utilisés par la marque depuis 1966, mais ce n'était pas le cas des produits dérivés (porcelaine, affiches, etc.). La Cour d'appel de Versailles a interdit en 2011 la société de commercialiser tout produit portant le slogan « Y'a bon ». Pour ne pas risquer le procès (!), nous ne reproduisons pas dans ces pages l'affiche publicitaire historique de la marque, dont le présent slogan ne porte pas à polémique : « Le bon petit-déjeuner équilibré. »
- Victime d'une campagne massive et virulente de la presse collaborationniste, qui l'accusait d'être une enseigne juive à une époque où cela entraînait la fermeture ou l'expropriation, l'opticien Lissac a dû rectifier dans la presse que « Lissac ne saurait sans malveillance être confondu avec Isaac, nom israélite par excellence ». Une mise au point qui s'est transformée en slogan « Lissac n'est pas Isaac » sur sa devanture. Les descendants de Georges Lissac doivent toujours batailler pour indiquer qu'il ne s'agit pas d'un slogan antisémite – le fondateur s'étant toujours opposé à l'antisémitisme qu'il jugeait publiquement « déshonorant » – mais de la réponse à une campagne haineuse qui, elle, l'était.

2 Les marques expriment une vision qui différencie leurs offres des concurrents

a. Pas de politique de différenciation sans marque

Sans marque, tous les produits ont une fâcheuse tendance à devenir des « commodités »[1], dont le prix s'aligne vers le bas. Les stratégies de différenciation, qui sont essentielles en marketing, sont indissociables des politiques de marque.

Comme on l'a vu au chapitre 12, une stratégie de différenciation consiste à créer une offre dont le caractère spécifique est reconnu et valorisé par le client. Cette valeur perçue se traduit par la possibilité de faire payer au client un « premium », c'est-à-dire un prix supérieur à celui d'un produit sans marque.

C'est l'objet même des marques de concrétiser cette promesse de différence aux yeux du client. Le positionnement des marques permet ainsi de distinguer clairement des marques appartenant à des secteurs d'activité similaires.

Exemples

- Bien que ce soient tous des *sneakers*, une paire d'Adidas n'est pas une paire de Nike qui n'est pas une paire de Puma.
- Les casques audio Beats ne peuvent être confondus avec les casques Sennheiser.
- Evian est source de jeunesse ; Vittel apporte la vitalité ; Contrex aide à mincir ; Volvic, c'est la force des volcans et la nature préservée.

b. La marque comme vision stratégique de l'entreprise

Une marque condense des politiques spécifiques ayant trait aux produits, aux services associés, à la communication ou à la distribution. Ce n'est donc pas seulement un signe distinctif, tel qu'un logo, mais bien une vision.

La vision d'une marque est non seulement un fil rouge pour la communication, mais également un axe directeur pour la stratégie de l'entreprise ainsi qu'un mot d'ordre qui permet de mobiliser les forces internes de l'entreprise.

Exemples

- Le crédit à la consommation a une image souvent négative, et Cetelem, un acteur majeur de ce secteur d'activité mentionné plus haut, a cherché à marquer sa différence. La vision de la marque est la suivante : le crédit est un moteur économique, social et personnel et Cetelem veut être une marque responsable. Cette vision se traduit dans la communication (avec la signature : « Le crédit responsable »), dans la politique d'offre et dans une relation clients adaptée.
- Danone a recentré l'ensemble de ses activités autour d'une vision de marque qu'on peut résumer par : la santé par l'alimentation. L'entreprise a ainsi cédé ses départements bières et biscuits, et a organisé ses activités en trois pôles : produits laitiers, eaux et nutrition infantile.

1. Des produits banalisés et interchangeables.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

- Google a été créé sur une vision très ambitieuse de la marque : « Organiser l'information à l'échelle mondiale et la rendre universellement accessible et utile ». Cette vision permet d'expliquer la politique de développement de l'entreprise, comme la cartographie ou la numérisation de l'ensemble des livres publiés et de toute information encore « offline ».

c. Les marques comme contrainte autant que comme vision : l'ADN (identité) des marques

L'ADN de la marque est une expression très prisée des professionnels du marketing et particulièrement des publicitaires. Derrière la volonté de jargonner et de faire savant, cette analogie illustre l'idée que l'identité n'est pas un choix arbitraire, mais relève d'une part d'héritage.

L'ADN d'une marque rassemble les composants fondamentaux et indissociables de son identité.

Ce qu'on désigne par ADN de marque sont ses racines, ses fondements (ce pourquoi elle a été créée, son origine), la trace laissée par son histoire, son capital de marque. Commençant comme un simple nom, la marque acquiert une autonomie et un sens propre avec le temps. Mais ce n'est pas tout l'héritage de la marque, ce sont les éléments encore actifs, qui ancrent la marque dans son présent et son futur, ceux qui sont les plus aptes à répondre aux enjeux du présent et de préparer l'avenir.

Exemple

- Trois composantes génétiques sont au cœur du capital de la marque Evian :
  – les Alpes : leur évocation de pureté, une minéralité intacte, unique et équilibrée ;
  – l'image d'une eau parfaite, proche de l'idéal de l'eau, parfaitement équilibrée ;
  – une eau particulièrement adaptée à l'entretien du corps et idéale pour les bébés.

Dans certaines entreprises, l'identité de la marque est profondément partagée par tous.

Exemple

- Un responsable de Chanel racontait avec fierté à un des auteurs de cet ouvrage comment des ouvrières d'une usine de l'entreprise avaient arrêté la production en remarquant un défaut dans la conception de la fermeture d'un conditionnement : un tel défaut « n'était pas Chanel ». Le directeur de l'usine a alerté le siège, qui a constaté le défaut et les ouvrières ont été félicitées par la présidente pour avoir pris l'initiative d'arrêter la production… Dans cette entreprise, les responsables comme les ouvriers semblent se demander constamment si « c'est Chanel » ou non.

Une telle adhésion partagée à l'identité de la marque se retrouve dans d'autres entreprises, comme Hermès ou Apple, sans qu'elle ait fait l'objet d'une charte formelle : la marque est devenue un élément essentiel de la culture de l'entreprise.

Il arrive que cette contrainte devienne négative quand des changements profonds sont nécessaires : pensons à La Redoute dont la marque est synonyme de vente par catalogue ou au PMU, associé à l'image des bars PMU et de leur public… peu attractifs pour une population plus jeune.

3 Les marques créent de la valeur pour les entreprises

Et cela à trois titres : par le pouvoir commercial qu'elles ont sur le marché, par leur valeur financière et par l'attractivité qu'elles donnent à l'entreprise.

a. Les marques ont de la valeur par leur puissance commerciale

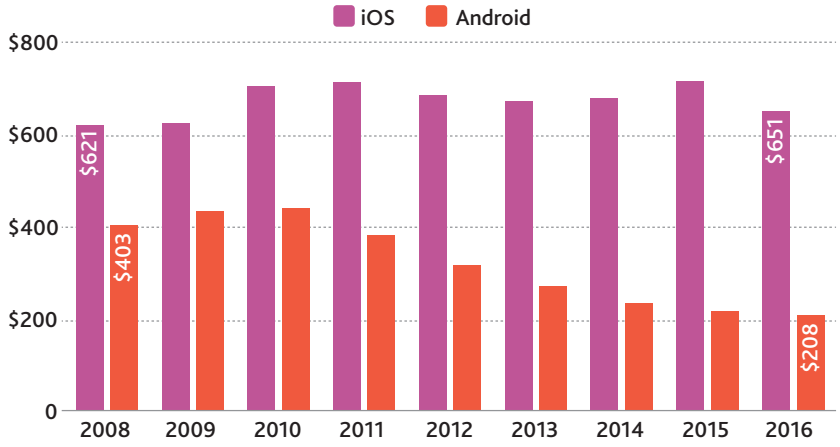
- *Une marque est un fonds de commerce.* La marque forte fidélise. Les clients sont plus attachés aux marques qu'aux entreprises qui les fabriquent. Les clients connaissent les marques, pas toujours les entreprises. La vente par Danone de sa marque Lu à Kraft Foods, n'a pas eu d'incidence sur la clientèle de Lu, pas plus que la vente de Jaguar à l'Indien Tata ou de Volvo au Chinois Geely.
- *Une marque puissante a un effet de levier important* sur l'efficacité des dépenses marketing : publicité, promotion, nouveaux produits, etc. À budget égal, une campagne de publicité a plus de chances d'être remarquée et d'être efficace lorsqu'elle se fait pour une marque forte que pour une marque faible. Une marque puissante permet également aux producteurs de mieux négocier avec les grands distributeurs, de ne pas avoir à payer des « primes » de référencement pour un nouveau produit, à avoir ses produits mieux exposés dans les points de vente, etc.
- *Une marque forte permet de vendre plus cher.* Le client accepte de payer un peu plus pour les qualités réelles ou imaginaires attribuées à la marque, comme on l'a souligné. Une marque faible vend moins cher (tarif inférieur, promotions sur les prix plus fréquentes) ou doit donner au client des compensations matérielles (produit en plus, services gratuits ou moins chers, garantie plus longue) pour rester compétitive avec une marque forte.

Exemples

- Dans tous les marchés européens, Volkswagen est la marque qui a la meilleure image (hors segment du luxe mais le groupe VAG détient la marque Audi) alors que la plupart des modèles offerts sur le marché ont des caractéristiques techniques identiques (Clio, C3 et Polo ; Mégane, 308, C4 et Golf). Les concurrents de VW ont le choix entre :
  - un tarif moins cher à modèle comparable (politique de Fiat qui, malgré son redressement spectaculaire, ne peut pas encore lutter à prix égal avec VW) ;
  - des tarifs identiques avec des promotions systématiques (politique de Citroën) ;
  - des tarifs identiques mais qui comprennent, en contrepartie du déficit d'image, des équipements supplémentaires. Supposons qu'une marque concurrente de VW évalue à 300 euros en moyenne la valeur des équipements qu'elle ajoute à chaque véhicule pour qu'il soit compétitif avec VW, et supposons que cette marque vende 1,5 million de véhicules par an en Europe. Son déficit d'image peut alors être évalué à 1,5 million x 300 soit 450 millions d'euros par an. Un tel chiffre (pour certaines marques la réalité est encore plus douloureuse) fait du déficit d'image un enjeu stratégique.
- Sur le marché mondial des smartphones, seules deux entreprises gagnent de l'argent : Samsung et Apple. Un certain nombre d'observateurs pointent les succès de Samsung en parts de marché volume et les menaces qu'elle représenterait pour Apple. Mais Apple triomphe sur le segment du haut de gamme qui seul l'intéresse et la marque adopte un prix nettement supérieur à ses principaux concurrents, dont Samsung, ce qui indique une appréciation toute différente de la valeur de la marque par les clients dans les deux cas (voir page suivante).

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Le prix de vente moyen mondial des iPhones et des smartphones Android



Source : KPCB/Morgan Stanley Research

L'étude des prix moyens de vente en dollars des smartphones par système d'exploitation, montre que les iPhones (iOS) se vendent… le triple du prix d'un smartphone Android.

b. La valeur financière des marques peut être considérable

Une marque est un actif négociable, soit par vente, soit par location : cession de licences de marques, franchise de marque[1].

Actif incorporel, elle a une valeur financière difficile à évaluer avec rigueur. C'est pour cela que les normes de la comptabilité interdisent, en France, d'inscrire la valeur des marques au bilan sauf lorsque la marque a été achetée, le prix étant alors certain. Sans entrer dans le détail des multiples méthodes d'évaluation financière d'une marque, on retiendra qu'il existe la méthode des coûts historiques (combien a-t-on investi dans le développement de la marque ?), la méthode des revenus actualisés (quels revenus futurs seront générés par la marque ?) et la valeur de marché qui se réfère à des transactions connues de marques comparables. Le plus souvent, on agrège ces différentes méthodes.

De nombreux cabinets se sont spécialisés dans l'évaluation financière des marques, le plus connu étant Interbrand qui publie chaque année le classement des 100 marques qui ont la plus grande valeur.

1. « Franchise de marque » est une expression qui désigne un contrat par lequel le propriétaire d'une marque, dit le franchiseur, autorise un exploitant, souvent un distributeur, le franchisé, à l'exploiter avec des contreparties diverses. E. Leclerc, Novotel, Buffalo Grill, Dessange, Midas sont des exemples de marques franchisées (voir le chapitre 7 sur la distribution). À ne pas confondre avec la même expression, lorsque c'est la traduction littérale de l'anglais *brand franchise*, une expression utilisée fréquemment par les publicitaires pour signifier la réputation d'une marque.

Tableau 15.3 Classement Interbrand des marques, 2016

Le top 10 mondial en 2016 (valeur des marques en milliards de dollars)			Les huit marques françaises dans le top 100 mondial 2016 (en milliards de dollars)		
Rang	Marque	Valeur	Rang	Marque	Valeur
1	Apple	178,1	19	Louis Vuitton	23,9
2	Google	133,3	34	Hermès	12,8
3	Coca-Cola	73,1	45	L'Oréal	10,9
4	Microsoft	72,8	46	AXA	10,6
5	Toyota	53,6	55	Danone	9,2
6	IBM	52,5	62	Cartier	7,7
7	Samsung	51,8	89	Dior	4,9
8	Amazon	50,3	97	Moët & Chandon	4,1
9	Mercedes-Benz	43,5			
10	General Electrics	43,1			

On notera, dans le tableau du top 10, la présence écrasante de marques américaines (7 sur 10), la place prise par de grandes marques de services, l'absence des banques et assurances, les places surprenantes, pour un lecteur européen, d'IBM (devenue une marque B to B) et de General Electrics, la faible dimension émotionnelle de certaines de ces marques comme IBM, Microsoft ou General Electrics.

Quant au classement des marques françaises, il nous renvoie plus loin dans le classement, avec une forte présence du luxe mais également des succès pour quelques marques de grande consommation et de services.

Ce classement ne concernant que les marques et non les entreprises qui les possèdent, il défavorise de ce fait les entreprises qui ont choisi d'avoir un portefeuille de marques très diversifié (comme Procter & Gamble) au profit des sociétés dont tous leurs produits, ou presque, sont vendus sous une même marque comme IBM, Microsoft ou AXA.

Enfin, on relèvera que si le classement d'Interbrand a une très grande notoriété, il ne brille pas par la transparence des méthodes utilisées, dont seules les grandes lignes sont connues[1].

c. Une marque forte donne de l'attractivité à l'entreprise

- *Une marque forte développe un puissant sentiment d'appartenance en interne.* On est fier de travailler pour une marque connue et reconnue.
- *Une marque forte aide le recrutement en attirant les meilleurs candidats.* C'est un atout majeur dans les secteurs qui ont, par nature, un *turnover* important.

1. La méthode intègre des éléments liés à la performance financière, à l'analyse de la demande (rôle de la marque dans le processus d'achat), à l'analyse concurrentielle.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

- *La réputation d'une marque influence favorablement la communication financière*. Le cours d'une action intègre l'image de marque, même si c'est difficile à mesurer avec précision. Cela explique, entre autres raisons, que certains groupes changent de nom pour être cotés en Bourse sous leur marque la plus connue : c'est le cas de BSN devenu Danone, de France Télécom devenu Orange (entreprise britannique achetée par le groupe français), d'EADS devenu Airbus, d'AXA-UAP devenu AXA, de Thomson Multimedia devenu Technicolor (une de ses filiales américaines)…

SECTION 3

COMPRENDRE LE MODE D'INFLUENCE DES MARQUES

Jean-Noël Kapferer, l'un des plus grands spécialistes mondiaux des marques[1], a résumé la force des marques en une formule frappante : « une marque est un nom qui a du pouvoir sur le marché. »

Ce pouvoir s'exprime dans l'influence sur les prescripteurs et les circuits de distribution, dans l'avantage concurrentiel sur les concurrents, dans la capacité à sortir de la trappe à commodité et à différencier son offre, dans la capacité à vendre plus cher ses produits.

Au cœur du dispositif de la marque se trouve l'influence qu'elle est susceptible d'exercer sur le comportement des clients par le biais de leur perception de la valeur de l'offre (1). Toutes les marques n'ont pas le même pouvoir d'influence (2), dont l'origine provient à la fois de ses éléments tangibles et intangibles (3).

1 La marque crée de la valeur pour les clients

Une marque se traduit, d'un point de vue psychologique, par une association de représentations mentales. Lorsqu'on interroge un consommateur ou un acheteur d'entreprise sur une marque, il indiquera les valeurs et attributs qu'il lui associe. Comme le montrera la section suivante, on peut précisément mesurer l'image des marques.

Ces représentations mentales créent de la valeur pour les clients, non seulement parce qu'elles permettent de rattacher une offre à une origine (identification), mais aussi à travers trois grands bénéfices.

1. Lire notamment : Jean-Noël Kapferer, *Les marques, capital de l'entreprise : Créer et développer des marques fortes*, Eyrolles, 2007 et plus récemment, *Ré-inventer les marques. La fin des marques telles que nous les connaissons*, Eyrolles, 2013.

FOCUS

La marque crée de la valeur pour les clients

- Une marque est un contrat de confiance et une promesse de performance qui réduit le risque perçu.
- Une marque facilite et raccourcit les processus d'achat.
- Une marque peut être porteuse de valeurs et d'identité pour l'acheteur.

a. La marque comme engagement de performance : elle passe un contrat avec ses clients et réduit le risque perçu

La marque est une garantie de performances. Elle promet des prestations égales, quels que soient le lieu d'achat et le mode de distribution. Cet engagement d'universalité et de pérennité des performances est relativement simple à assumer pour des produits manufacturés standardisés (Philips, Apple, Miele, Audi, etc.), plus difficile à réaliser pour des produits périssables (par exemple, la viande Charal ou La maison du chocolat), très complexe à tenir pour des services (chaînes de restaurants ou d'hôtels, banques, conseil aux entreprises, compagnies aériennes, etc.).

La marque crée de la valeur en réduisant le risque perçu[1]. Elle est donc particulièrement importante lorsque l'implication du client est forte et lorsqu'il a des difficultés à évaluer *a priori* les performances du produit.

Lorsque, dans une catégorie de produits, la présence de marques de producteurs est faible (fruits et légumes, poisson, viande, revêtements de sol – tapis, carrelage, parquet –, etc.), les clients se confient aux marques des distributeurs (marques d'enseigne) ou aux labels. Alors que la marque est exclusive, le label est un certificat partagé par plusieurs marques qui atteste que le produit a un certain niveau de performances ou a des processus de fabrication conformes aux normes du label. Une marque peut être certifiée par un ou plusieurs labels mais elle doit toujours promettre et démontrer qu'elle fait plus que les labels auxquels elle se réfère.

Notre conseil

Les marques ont une importance et un rôle différents selon la catégorie de produits et le type de clientèle auquel on s'adresse, et on peut sous-estimer ou surestimer l'importance de la marque dans certains secteurs d'activité. Il y a des conventions qu'il faut savoir briser.

Exemple

Le label AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business), est un certificat d'accréditation de business schools qui doit être renouvelé tous les cinq ans. Début 2017, 785 écoles étaient accréditées AACSB dans le monde. La marque HEC partage avec d'autres écoles les labels AACSB, Equis et AMBA mais elle affirme sa différence en étant notamment classée parmi les deux premières business school européennes par le Financial Times depuis l'origine du classement.

b. La marque comme facilitateur dans le processus d'achat

Au sein d'une offre souvent pléthorique, les marques condensent un ensemble d'informations et de valeurs qui permettent de faciliter les choix et de réduire le processus de décision. Elles jouent comme un raccourci dans le processus de décision[2]. On parle ainsi de la fonction de repérage des marques.

1. Voir le chapitre 1 sur la valeur perçue, qui est un rapport entre des bénéfices et des coûts, parmi lesquels le risque perçu.
2. Sur les processus de décision étendus ou limités, voir le chapitre 3 sur le comportement des consommateurs, section 3, 2.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Ce travail de facilitation se constate dans les achats routiniers à faible implication. Les marques sont des repères qu'on achète de façon régulière, parce qu'elles donnent satisfaction et que le produit ne justifie pas un processus d'achat étendu. L'identité graphique propre et facilement reconnaissable de marques balise le parcours de l'œil de l'acheteur dans les points de vente ou les catalogues de produits afin de rendre l'identification rapide.

Dans des processus d'achat plus étendus, les consommateurs ont tendance à privilégier les marques connues (notoriété spontanée) ou reconnues (notoriété assistée), puis celles dont les traits saillants correspondent à leur attente (positionnement de marque). Bien que l'image des marques soit contrôlée – autant que faire se peut – par les entreprises, les clients ont tendance à s'y fier lorsque l'achat est impliquant et risqué. Mais le développement de l'information sur les produits par Internet, la popularité des avis de clients qui donnent une hiérarchie souvent différente des marques, peut faire évoluer ce rôle des marques pour les produits impliquants.

c. La marque valorise les individus et conforte leur image de soi

Pour les achats ayant une dimension de statut social, voire ostentatoire, comme les voitures, les vêtements, les alcools, les produits de luxe, etc. la valeur apportée par la marque est essentielle. Elle valorise celui qui la porte, l'utilise ou la consomme confortant son image de soi[1]. Elle met en œuvre un double processus d'identification et de projection : soit les valeurs de la marque et du consommateur sont communes (identification), soit on va à la marque pour s'approprier son image (projection). Certains se reconnaissent mieux dans Samsung et d'autres dans Apple, de même que certains sont des amateurs du PSG ou de l'OM.

Cette valorisation des individus peut aller jusqu'au sentiment d'appartenance : le client se sent membre d'une communauté qui partage un idéal, porté par la marque. On parlera alors d'*aficionados* ou d'évangélistes… puisque ces individus vont parler avec fierté de la marque, porter la bonne parole et défendre sa réputation si elle est attaquée.



Certains consommateurs ont leur marque préférée dans la peau.

Les marques permettent aussi de justifier socialement les choix de l'individu. En prenant une marque reconnue, il prête moins à la critique par son entourage. Dans les cours de collège ou de lycée, porter les bonnes ou les moins bonnes marques revêt souvent une importance considérable pour être intégré socialement ou non. Un invité à un dîner viendra avec une bouteille dont l'étiquette porte le nom d'un grand cru renommé et son honneur sera sauf même si le vin n'est pas tout à fait à la hauteur des attentes. C'est également vrai en milieu industriel. À prestations sensiblement égales, on choisira l'agence de publicité la plus réputée, le cabinet de conseil le plus prestigieux, la marque de machines-outils la plus connue. On se « couvre » avec une marque forte. Aux temps glorieux de la marque IBM, on avait coutume de dire : « On n'a jamais licencié quelqu'un pour avoir choisi IBM. »

1. Sur l'image de soi, voir le chapitre 3, section 1.

MINI CAS

Big Mamma



Quand Victor Lugger – fondateur du premier incubateur d'HEC et directeur du site de *crowdfunding* MyMajorCompany – et son camarde de promo Tigrane Seydoux – collaborateur du producteur de télévision Stéphane Courbit –, se sont lancés dans le projet de création d'entreprise, ils ont étudié tous les cas possibles en dehors de la high-tech. Leur expérience les inclinait vers un métier… qui gagne de l'argent et qui ne dépend pas des mises de fonds régulières d'investisseurs. Ils optèrent pour la restauration – dont ni l'un, ni l'autre n'avaient la moindre expérience. Après avoir travaillé plusieurs mois sur un concept de crêperie, avoir fait un stage dans une crêperie et s'y être mortellement ennuyés, Tigrane, selon l'histoire, fixa son associé du regard et lui dit « Italien ? », ce à quoi Victor répondit : « Italien ». Les dés étaient jetés.

L'année qui suivit fut consacrée à travailler sur leur projet, à acquérir le métier de restaurateur – en gérant une pizzeria à la cafétéria d'HEC, puis en animant un restaurant éphémère dans le sud de la France, à lever des fonds auprès d'investisseurs pour commencer par un bel emplacement et le grand jour arriva avec l'ouverture de East Mamma à l'est de Paris.

Le concept est celui de restaurants plutôt branchés mais conviviaux, au tarif très abordable, centré sur la qualité des produits de terroir italien, du fait maison, et apportant l'expérience de la trattoria à Paris. Une cuisine simple, mais très savoureuse, avec des produits venant de petits producteurs italiens dénichés sur le terrain et importés avec une logistique propre deux fois par semaine. Mais pas de cuisine et d'expérience de l'Italie sans Italiens… Tigrane a donc tout naturellement ouvert une agence de recrutement en Italie pour faire venir cuisiniers, managers et serveurs qui sont au centre du projet : l'entreprise ne compte que deux Français (les fondateurs) sur 400 collaborateurs, pour une moyenne d'âge de 27 ans. Pas de réservation – au grand dam des habitués car c'est toujours plein –, un service bon enfant mais efficace, un livre de recettes joliment illustré (pour faire chez soi ce qu'on mange dans les restaurants), une italianité sans pittoresque mais authentique et un excellent rapport qualité-prix.

La marque s'est déclinée dans un second restaurant, puis dans quatre autres avec pour projets une dizaine d'ouvertures d'ici trois ans et l'internationalisation. L'ensemble se décline sans répétition autour de la même marque mère (Big Mamma), mais avec des enseignes différentes qui bénéficient de l'effet de groupe, de la logistique de l'entreprise, le tout permettant aux clients de retrouver la même promesse.

Big Mamma est au croisement de la marque, du concept, du service et de l'expérience clients. Loin de relever de la « com », la marque est synonyme d'un vrai projet d'entreprise qui se traduit dans tous ses aspects (notamment les ressources humaines) et qui pénètre l'expérience clients. La marque est fluide, dynamique, relationnelle mais elle se fonde sur une identité forte, l'ADN d'un futur groupe.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

2 Toutes les marques n'ont pas le même pouvoir sur le marché

Un nom et une identité visuelle ne font pas une marque. Ils ne deviennent une marque que lorsque le nom influence le comportement des clients, que la marque devient un critère d'achat pour le client.

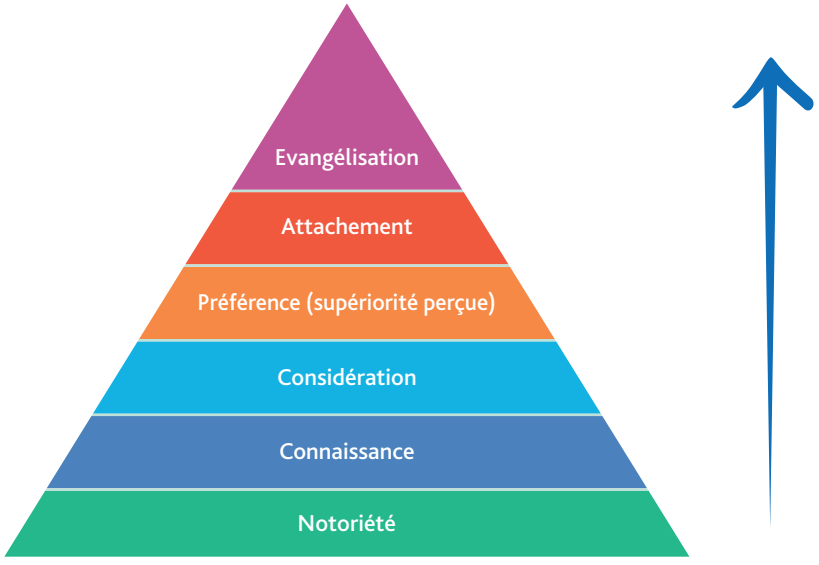
Or, tous les clients n'ont pas la même sensibilité aux marques, toutes les catégories de produit ne donnent pas une importance similaire aux marques, et toutes les marques n'ont pas le même pouvoir sur le marché.

a. Une gradation de la capacité d'influence des marques

On peut dessiner une gradation du pouvoir des marques, qui n'a pas d'autre prétention que de clarifier les enjeux. Certaines marques n'accèdent pas au premier niveau (ce sont plus des noms que des marques), d'autres atteignent des niveaux supérieurs et certaines se voient accompagner d'une cohorte de fidèles.

1. Le premier niveau est celui de la seule connaissance du nom et son rattachement à la catégorie de produits. Cela peut suffire à influencer le comportement d'achat comme on l'a souligné.
2. Au niveau supérieur, on entre déjà sur le terrain de l'image de marque avec la connaissance de traits distinctifs de la marque : le client connaît au moins les traits saillants de la marque, ce qu'on peut appeler le positionnement de marque. Il sait quelles sont ses promesses essentielles et les types d'offres qu'elle propose.

Figure 15.3 La gradation de la capacité d'influence des marques



3. Au troisième niveau, le client fait le lien entre la connaissance qu'il a de la marque et ses besoins et juge si elle est susceptible de les satisfaire. En comportement du consommateur, la considération est le fait qu'on « référence » une offre comme un choix possible dans sa décision d'achat. Cela induit qu'on va, de façon succincte

ou plus approfondie, chercher des informations complémentaires pour prendre une décision finale. Tout le travail des responsables marketing consiste à identifier les clients dont les besoins sont susceptibles d'être satisfaits par l'entreprise (segmentation) et à adapter leur politique pour attirer et convaincre les publics ciblés. L'entreprise a donc un rôle actif, par sa politique de marque, pour faciliter dans un « funnel d'achat » le passage de la connaissance à la considération[1].

FOCUS

Qu'est-ce qu'une « lovemark » ?

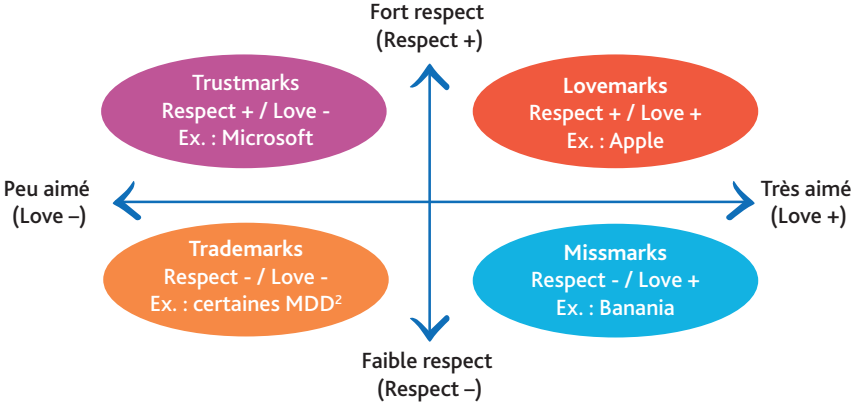
La théorie de la lovemark a pour auteur Kevin Roberts, président de Saatchi & Saatchi monde. Il compare la relation d'un individu à une marque à celle d'un individu à un autre. Dans ces relations, les qualités objectives d'un individu peuvent créer de la différence mais ne suffisent pas à créer de la préférence. Une marque doit susciter des émotions. La plus positive et la plus forte, c'est l'amour. Lorsque le lien à la marque relève de l'amour, c'est une *lovemark*[2].

Une façon d'analyser les marques est de les placer sur un mapping avec un axe figurant l'amour de la marque et l'autre le respect de la marque. Le respect est une obligation pour une marque : c'est la reconnaissance de ses qualités objectives (la marque tangible). Le respect se construit sur du rationnel, l'amour sur du subjectif.

Partant de là, on peut distinguer quatre types de marque :

- Les *trademarks*. Ni respect, ni amour : c'est le cas des produits banalisés, des commodités qu'on achète sans y prêter attention. C'est le cas également des marques dont la conduite n'est pas respectueuse des consommateurs, des citoyens du quart-monde, de la protection de la planète.
- Les *trustmarks*. Elles méritent notre confiance et on les respecte pour les performances et le sérieux de leurs produits mais elles ne dégagent pas d'émotion.
- Les *missmarks*. On les aime bien mais on ne les respecte guère : ce ne sont pas des marques qu'on jugerait « importantes ».
- Les *lovemarks*. Respect et forte relation affective.

Les marques selon leur respectabilité et leur dimension affective



1. Sur ce processus décisionnel, voir le chapitre 3 sur le comportement des consommateurs, section 3.
2. Kevin Roberts, *Lovemarks : le nouveau souffle des marques*, Éditions d'organisation, 2004 (éd. or. : *Lovemarks : The future beyond brands*, PowerHouse Books, 2004).

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

4. Considérer une marque dans un processus d'achat ne signifie pas exprimer une préférence. Faut-il encore percevoir la supériorité d'une offre à celle des concurrents. La perception de supériorité d'une marque repose sur les bénéfices perçus, qui relèvent comme on le verra plus loin, soit d'éléments tangibles (produits, distribution, prix…), soit intangibles. Cela signifie que cette étape s'appuie sur des éléments spécifiques à la marque. Sans cette perception, même relative, de ses supériorités, la considération de la marque ne se transforme pas en préférence.
5. À un niveau supérieur, la préférence prend une dimension émotionnelle : elle traduit une inclination, un attachement. Des publicitaires ont appelé « lovemarks » les marques qui arrivent à ce statut. C'est un objectif très recherché par les responsables marketing, car un lien émotionnel favorise la fidélité.
6. Enfin, au stade final, le lien émotionnel se transforme quasiment en amour : les clients deviennent des *aficionados*, comme on vient de l'évoquer plus haut.

b. La réputation des entreprises et le rôle de la marque « corporate » pour susciter la confiance

Dans un marché B to B, une dimension particulièrement importante est la réputation de l'entreprise. Si la dimension affective existe certainement chez les acheteurs professionnels – à un degré sans doute moindre que pour les consommateurs –, la réputation de l'entreprise joue un rôle fondamental pour sa capacité d'influence – plus élevé qu'en B to C. Il faut ici introduire des notions de réputation, de confiance et de marque corporate.

La réputation d'une entreprise est la perception par son public de ses qualités, susceptibles de susciter la confiance ou la défiance.

La réputation d'une entreprise est ainsi étroitement associée à la notion de confiance, c'est-à-dire à la capacité d'anticiper les actions d'autrui. Elle influence la perception qu'on a de la qualité des produits, des services, de la fiabilité, de l'intégrité… et ces mêmes qualités consolident en retour la réputation de l'entreprise.

La marque « corporate » est indissociablement liée à la réputation de l'entreprise :

La marque corporate est la marque, distincte de ses marques commerciales, qui identifie l'entreprise et porte sa réputation.

Certaines entreprises distinguent clairement le nom de l'entreprise du nom des marques commerciales : Unilever, Procter et Gamble, PSA, Kering, etc. D'autres, on l'a vu, se sont développées à partir d'une marque commerciale ou ont adopté le nom de leur marque commerciale principale.

Lorsque marque corporate et marque commerciale se confondent, l'identité visuelle diffère généralement pour bien souligner leur différence.

Exemple

- Danone distingue très clairement ses marques commerciales et corporate à travers deux identités graphiques qui n'ont rien en commun.



Marque commerciale



Marque corporate

La réputation repose sur de nombreux éléments : les performances financières et commerciales de l'entreprise (chiffre d'affaires, taille, profit), son expertise et ses savoir-faire, sa capacité d'innovation, la compétence de ses équipes et ses valeurs… la réputation qui en résulte influence la prise de décision des acheteurs. Elle permet d'asseoir l'autorité d'une entreprise dans un secteur d'activité, de raccourcir le processus de décision ou bien de conforter et de justifier des décisions.

La marque corporate a une influence qui dépasse le cercle des clients : elle affecte la perception et le comportement des investisseurs, des fournisseurs, des prestataires financiers, des distributeurs, des journalistes, des salariés et des candidats. À ce titre, elle facilite les comportements favorables aux intérêts de l'entreprise… ou à l'inverse constitue un frein à surmonter. La réputation de l'entreprise peut du reste varier en fonction de ces publics.

Exemple

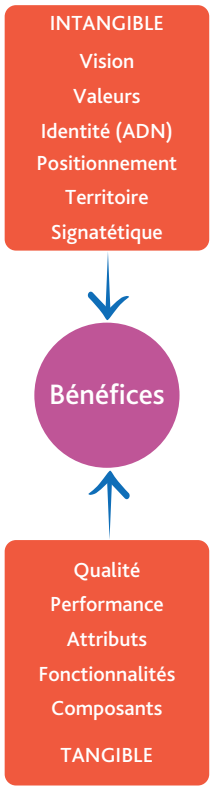
- Les laboratoires Servier sont une entreprise leader dans l'industrie pharmaceutique, présents dans 148 pays, employant 21 200 personnes dont 3 000 chercheurs et réalisant un chiffre d'affaires de 4 milliards d'euros en 2016. L'entreprise a toujours une excellente réputation professionnelle auprès des spécialistes de la santé et de la communauté financière. Mais le scandale du Médiator – un des médicaments qu'elle commercialise – a considérablement terni son image auprès des politiques, des journalistes et du grand public.

3 Le pouvoir des marques repose sur des dimensions tangible et intangible

Une marque peut s'analyser sur ses qualités objectives (valeurs tangibles) et ses qualités subjectives (valeurs intangibles). Les représentations mentales que le client associe à la marque, et qui influencent sa perception et son comportement, reposent sur ces deux dimensions.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Figure 15.6 Les dimensions tangible et intangible des marques



Source : D'après Jean-Noël Kapferer.

Notre conseil

Rien n'est plus trompeur que l'idée que la marque relève de la « com ». Une marque cristallise une politique d'entreprise et se nourrit des performances et de la qualité de ses produits. Pas de marque forte sans produits performants.

Les valeurs tangibles de la marque sont celles du produit, de ses fonctionnalités, de ses performances, des services associés, du rapport qualité/prix. C'est la dimension rationnelle et mesurable de l'offre du producteur.

L'intangible relève de l'émotionnel et de l'imaginaire. C'est tout ce qui fait que la marque va au-delà du produit. Il comprend la vision dont la marque est porteuse, sa mission, ses valeurs, son identité (ADN), ce qui constitue son territoire[1] et son identité visuelle et sonore.

Tangible et intangible ne s'opposent pas mais sont complémentaires. Ils se nourrissent l'un de l'autre et se traduisent dans des bénéfices de nature soit tangibles soit intangibles. Ils sont comme les deux jambes sur lesquelles la marque avance.

Il ne peut pas y avoir de marque forte avec des produits médiocres ou même banals. Une marque a besoin de produits et de services de qualité, avec des performances supérieures et mieux, exclusives. La perception des marques évolue avec ses produits, en bien ou en mal, et réciproquement la marque donne à ces produits un supplément d'âme.

1. Voir la section 5.

Exemple

Lorsque Louis Vuitton a commencé à voir ses ventes stagner en Chine, l'entreprise a identifié une certaine fatigue de la marque. Son essor spectaculaire (plus de 7 milliards d'euros de chiffre d'affaires !) s'était appuyé sur l'extension des catégories de produits vendus, le développement du réseau de distribution, des dépenses de communication considérables au risque de la banalisation et de la perte de prestige de la marque. Alors qu'Hermès a toujours gardé une éthique d'artisanat et une obsession du produit, toujours prioritaire sur la communication, la marque Louis Vuitton semblait avant tout reposer sur la communication et l'extension des points de vente, les produits semblant « courir » après elles. Le groupe LVMH décida de changer de stratégie en 2012, en rééquilibrant son portefeuille de produits en défaveur de la toile cirée (produits à forte marge mais peu nobles) au profit de la haute-maroquinerie en cuir, et en remontant en gamme l'ensemble de son offre avec une augmentation des prix à la clef. Louis Vuitton illustre le risque d'une dissociation entre les dimensions tangible et intangible de la marque… ainsi que la réactivité de ce groupe industriel, habile en marketing, pour rétablir un équilibre menacé.

SECTION 4

L'ÉTUDE DES MARQUES : NOTORIÉTÉ ET IMAGE

1 La mesure de la notoriété

La notoriété est la première étape requise pour une politique de marque et c'est un objectif recherché.

La notoriété mesure la présence à l'esprit, spontanée ou assistée, du nom de marque.

Certains slogans de marque ont du reste un pur objectif de mémorisation afin d'accroître la notoriété.

Exemples

- Dans un style historique : « Dubo, Dubon, Dubonnet. »
- « Lapeyre, y'en a pas deux. »
- Pour un fabricant de lingettes qui nettoient les verres de lunettes : « Qui a VU verra. Vu ? »

La seule citation du nom de marque ne suffit cependant pas à qualifier sa notoriété. Il faut que l'on puisse associer le nom de marque à un produit ou à un domaine majeur d'activités de la marque. Par exemple, je connais la marque Sony. Je sais que Sony fabrique des produits électroniques.

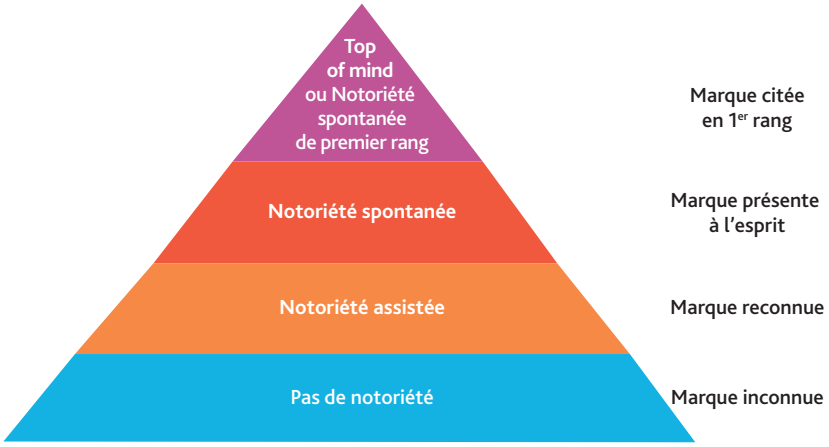
La notoriété ne préjuge pas du degré de connaissance des activités ou de l'histoire de la marque ni des jugements de valeur (la notoriété ne doit pas être confondue avec l'image, étudiée plus loin).

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

a. Les différents types de notoriété

On distingue trois niveaux de notoriété, de la plus faible à la plus forte : la notoriété assistée, la notoriété spontanée et le *top of mind* ou notoriété de premier rang.

Figure 15.7 La pyramide de la notoriété



La notoriété assistée mesure la reconnaissance d'une marque dans une liste de noms.

On présente aux personnes interrogées une liste de marques et on leur demande d'indiquer les marques qu'elles connaissent : « Connaissez-vous la marque X, ne serait-ce que de nom ? »

La notoriété spontanée se mesure par le pourcentage de personnes capables de citer spontanément le nom de la marque lorsqu'on évoque son secteur d'activité.

Exemples

- « Quelles sont les marques d'ordinateurs que vous connaissez ? »
- « Quels sont les sites e-commerce que vous connaissez ? »

La notoriété dite *top of mind* mesure le pourcentage de personnes qui, en réponse à une question de notoriété spontanée, citent la marque *en premier*.

Exemple

- À la question « Quelles sont les marques d'ordinateurs que vous connaissez ? », l'interviewé répond : « Dell, Apple, Lenovo… ». Dell sera la marque « top of mind » pour ce répondant.

b. La fausse notoriété

Il est fréquent que les chiffres de notoriété donnés par les études soient entachés d'erreurs importantes.

1° La fausse notoriété assistée

Il peut y avoir confusion entre des marques aux appellations proches.

Exemple

La notoriété assistée de la marque de champagne Veuve Pelletier, une marque exclusive de Metro, risque fort d'être surévaluée en raison de la confusion avec le champagne Veuve Clicquot, la proximité des noms n'étant peut-être pas accidentelle…

Par ailleurs, les chiffres de notoriété assistée peuvent être faussés par la tendance des consommateurs à vouloir « reconnaître » le maximum de marques sur la liste qu'on leur présente. Quand on met des marques qui n'existent pas, celles-ci obtiennent souvent des scores de 5 à 10 %, parfois plus…

2° Les erreurs de mesure de la notoriété spontanée

Les résultats dépendent du libellé de la question.

Exemple

Une enquête sur la notoriété spontanée d'Ovomaltine, une poudre chocolatée appartenant au sous-segment des poudres chocolatées maltées, donne des résultats très différents selon la question retenue :

– Version 1 : « Quelles sont les marques de poudres chocolatées que vous connaissez ? »

– Version 2 : « Quelles sont les marques de poudres chocolatées maltées que vous connaissez ? »

En répondant à la première question, ce sont les grandes marques de poudres chocolatées qui viennent à l'esprit (Poulain, Nesquik, Van Houten…) et non Ovomaltine : son taux de notoriété spontanée est seulement de 11 %. Avec la version 2, qui se focalise sur le segment de marché d'Ovomaltine, le taux de notoriété monte à 70 % !

Il est donc recommandé d'interpréter les chiffres de notoriété en se référant à la question qui a été posée. De même, il est sage de conserver le libellé des questions d'une étude à l'autre pour mieux mesurer l'évolution dans le temps.

3° Les erreurs liées à la date des études de notoriété

La notoriété spontanée est un indicateur « chaud », c'est-à-dire qui augmente rapidement pendant une campagne de publicité puis qui diminue vite. La notoriété assistée a beaucoup plus d'inertie. La mesure de la notoriété spontanée est donc sensible au choix de la date des études. Pour que les résultats soient cohérents, on fera donc les enquêtes à la même date avant/après les campagnes, avec le même type d'échantillon et la même procédure de recueil de l'information.

Le taux de notoriété spontanée est également influencé par les campagnes de la concurrence qu'on ne maîtrise pas.

c. Quel type de notoriété privilégier ?

La notoriété assistée est souvent celle qui est mise en avant, parce qu'elle est la plus flatteuse pour la marque. Elle est plus rapide et moins coûteuse à développer et à entretenir que la notoriété spontanée et *a fortiori* que la notoriété top of mind. Il est évident qu'il vaut mieux avoir la plus forte notoriété spontanée possible, mieux encore, la plus forte notoriété top of mind. Mais est-il nécessaire, dans tous les cas, de faire des efforts très coûteux pour y arriver ? Quand les décisions d'achat se prennent en comparant plusieurs marques, par exemple devant un linéaire de grande surface, un bon taux de notoriété assistée suffit. Sur Internet, la notoriété spontanée favorise

Notre conseil

Avant d'engager un effort de notoriété, il faut définir précisément le type de notoriété dont on a vraiment besoin.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

l'accès direct au site – qu'on appelle trafic naturel dans le jargon (l'internaute tape directement l'adresse URL ou le nom de la marque sur un moteur de recherche) – mais la notoriété assistée peut être suffisante pour orienter le choix de l'internaute face à une page de résultat de recherche (si le référencement naturel ou payant de la marque est bon, c'est-à-dire si le site de la marque apparaît dans la page de résultats).

Si une marque a une notoriété assistée très faible (par exemple, moins de 15 %), elle aura, en conséquence, une notoriété spontanée encore plus faible et un top of mind pratiquement nul. Dans ces conditions, pour les besoins d'étude, le seul indicateur suffisamment sensible pour suivre l'évolution de la notoriété de la marque est la notoriété assistée. En revanche, si la notoriété assistée est très forte, l'indicateur significatif est la notoriété spontanée. Pour une marque leader très puissante, comme Coca-Cola qui a 100 % de notoriété assistée, l'indicateur ne peut être que le top of mind.

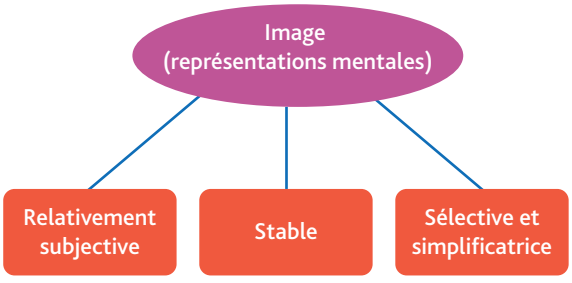
2 L'étude de l'image des marques

Alors que l'identité des marques est un concept d'émission, lié à la politique de l'entreprise autant qu'à son héritage, l'image de marque est un concept de réception, lié à la perception des clients : elle traduit la façon dont la marque est perçue.

a. Qu'est-ce que l'image de marque ?

Une image de marque est un ensemble de représentations mentales, assez subjectives, stables, sélectives et simplificatrices à l'égard d'une marque.

Figure 15.8 Les dimensions d'une image de marque



1° Une image est un ensemble de représentations mentales

L'image d'une marque est faite de toutes les associations, spontanées ou non, entraînées par l'évocation du nom de la marque.

- **Image spontanée et image latente**

Une image est un iceberg. Quand on interroge les clients de façon non directive, ils évoquent spontanément une partie seulement de l'image. C'est l'image spontanée ou image émergée. Si on les questionne plus en profondeur avec des questions précises ou par des méthodes projectives, ils évoquent d'autres associations. C'est l'image latente. Les études distinguent généralement ces deux dimensions de l'image : spontanée et latente.

• Les sources de l'image

Une image est un ensemble de représentations mentales, à un moment donné, pour un public donné, qui résultent de sources multiples. À l'origine d'une image, il y a :

- les produits : la perception des attributs des produits actuels (apparence, fiabilité, prix…) mais aussi la mémoire de produits plus anciens ;
- l'expérience des clients : notamment de la qualité de service au moment de l'achat ou après la vente ;
- la communication de la marque sous toutes ses formes : publicité, RP, promotion des ventes, communication événementielle, site Internet, réseaux sociaux, etc.
- la communication autour de la marque non maîtrisée par l'entreprise : bouche-à-oreille, rédactionnel ;
- l'image donnée par la clientèle de la marque : vais-je aller vers cette marque qui a de si bonnes ou de si mauvaises fréquentations ?

La multiplicité des sources et donc des messages souligne la difficulté d'assurer la cohérence de la communication pour éviter un émiettement de l'image de marque.

2° Une image est relativement personnelle et subjective

Une image peut être différente d'une personne à l'autre, bien que toute la politique de l'entreprise consiste à la contrôler pour éviter des perceptions trop subjectives.

Il n'en reste pas moins que l'image d'une marque est faite des traits perçus par un public, qui peuvent varier. Souvent, on ne peut pas se contenter de mesurer une image moyenne pour l'ensemble du marché, il faut identifier les images perçues par les différents segments du marché.

Exemples

- L'image de McDonald's est évidemment très différente pour un enfant de cinq ans qui y va avec ses parents une fois par mois, pour un senior qui habite la campagne profonde à 50 km du premier McDonald's et pour un médecin nutritionniste.
- L'image d'Apple sera très différente selon qu'on interroge les *aficionados*, les clients, les clients de marques concurrentes…

3° Une image est relativement stable

L'image d'une marque résulte des connaissances et des attitudes des clients à un moment donné. On sait que les attitudes sont relativement stables. En conséquence, une image a de l'inertie. On a tendance à interpréter une expérience, une information dans le sens d'un renforcement de l'image initiale. On pardonne un défaut à une marque qu'on aime. On accable celle qu'on n'aime pas.

Bien entendu, le besoin de consonance cognitive (mettre en accord les nouvelles idées avec ses opinions préalables) a ses limites[1]. On peut changer complètement d'avis et brûler ce qu'on a encensé. Mais c'est assez rare.

1. Sur les attitudes, la consonance et la dissonance cognitives, voir le chapitre 3 sur le comportement des consommateurs, section 1.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

L'inertie de l'image est donc un atout lorsque l'image est bonne, mais un inconvénient majeur lorsqu'elle est mauvaise puisqu'il faut beaucoup de temps et d'efforts pour la redresser. Les mauvaises réputations sont plus tenaces que les bonnes.

4° Une image est sélective et simplificatrice

Les images sont en quelque sorte des résumés que les clients se font des marques pour simplifier leur perception. On ne retient qu'un certain nombre de traits, qui peuvent être plus ou moins nombreux selon l'implication de la personne interrogée et son degré d'expertise.

FOCUS

Cinq points importants pour analyser une image de marque

- Le plus souvent, on ne mesure que l'image spontanée.
- Une image a de multiples sources. Des études permettent de connaître celles qui sont déterminantes.
- Une image est personnelle et subjective. Il est utile de segmenter le marché selon la perception de la marque.
- Une image est assez stable. Elle change en bien ou en mal avec des évènements forts.
- Une image est simplificatrice et réductrice. Elle aide le consommateur à simplifier son processus de décision.

SECTION 5

ÉTENDUE ET EXTENSION DES MARQUES

On peut distinguer différents niveaux de marque, qui répondent à des problématiques de couverture d'offre et qui conduisent à des enjeux d'extension.

1 Les types de marque : marque-produit, marque ombrelle et double marque

a. La marque-produit

Une marque-produit ne signe qu'un produit (ou une gamme de produits) et véhicule son positionnement spécifique.

Par gamme de produits, on entend une déclinaison de produits proches. Par exemple, la lessive Ariel propose 6 produits : la poudre, le liquide, l'écodose (liquide en doses), les tablettes, le gel et les « pods » (écodose à 3 compartiments). Une marque-produit peut ainsi désigner une ligne de produits, comme on le voit dans l'automobile : les lignes Twingo, Modus, Clio, Captur, Kangoo, Mégane, Scenic, Koleos, Talisman, Espace pour les véhicules de tourisme de Renault.

Procter & Gamble et Unilever sont des exemples typiques d'entreprises ayant une stratégie de marques-produits.

Exemples

- P & G lança son premier savon sous la marque « Ivory » et fit en 1881 la première publicité pour ce produit avec une double promesse : un savon qui flotte et qui est pur à 99,44 %. Cent trente ans plus tard, Procter & Gamble commercialise toujours ce produit aux États-Unis sous la même marque et avec la même promesse. Toutes les fois que P & G lance une nouvelle catégorie de produits, il crée une nouvelle marque. Aujourd'hui P & G gère dans le monde près de 300 marques qui font régulièrement de la publicité.
- Unilever commercialise 400 marques qui relèvent de trois univers de produits : alimentaire, soin de la personne, entretien de la maison. En France, l'entreprise commercialise les marques de lessives Omo, Persil, Skip. Chaque produit a sa marque et son positionnement qui le différencie. Les noms de marque peuvent changer selon les pays mais le produit et généralement le positionnement restent les mêmes. Ainsi, Omo est commercialisé sous la marque Surf en Grande Bretagne, Rimo en Turquie, Sunlight en Afrique du Sud. En France, on peut définir ainsi les positionnements de chaque marque de lessive d'Unilever :
  - Omo : « Une lessive aux parfums uniques, enrichis aux huiles essentielles ».
  - Persil : « La lessive Persil au savon de Marseille fait du bien à votre linge et à l'environnement ».
  - Skip : « La marque de lessive qui innove pour faire oublier aux mamans les contraintes liées aux taches ».







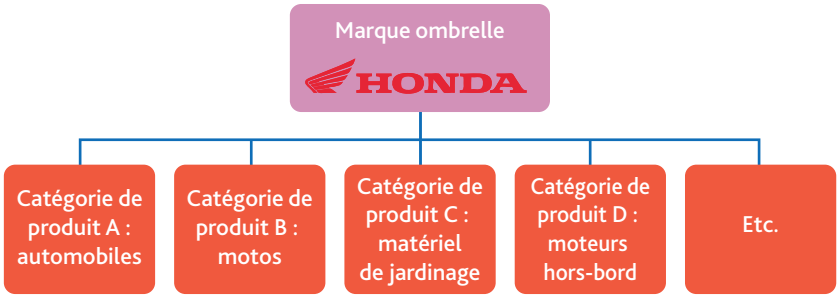
b. La marque ombrelle

La marque ombrelle signe plusieurs catégories de produits très différentes.

Exemples

- Honda commercialise sous la même marque des motos, des autos, du matériel de jardinage (tondeuses, débroussailleuses…), des moteurs hors-bord, des générateurs, etc.

Figure 15.9 Exemple Honda



© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

- Peugeot commercialise des automobiles, des véhicules utilitaires, des scooters, des vélos, et même des poivriers… qui sont les héritiers du moulin à café commercialisé avec succès par la famille Peugeot en 1840, bien avant l'automobile.

Le positionnement de la marque ombrelle est nécessairement plus large que celui de la marque-produit. Honda signe « The power of dreams » (la puissance des rêves) qui ne veut pas dire grand-chose. Quand on analyse les arguments développés dans la présentation des diverses activités de Honda, le positionnement peut être défini comme : « Honda, le meilleur motoriste du monde ».

Dans certains cas, la marque ombrelle couvre des domaines d'activités relevant de métiers très différents. On peut alors parler de marque de conglomérat. Les grandes marques japonaises et coréennes, comme Mitsubishi et Hyundai, pratiquent souvent cette politique. On dit que Mitsubishi vend sous sa marque 36 000 produits différents dans des secteurs aussi variés que l'automobile, l'électronique domestique et industrielle, l'aviation, les moteurs, la banque…

Dans le luxe, les marques sont le plus souvent des marques ombrelles. On exploite le capital marque sur la plus grande étendue de produits possibles : vêtements, chaussures, maroquinerie, accessoires de mode, parfum, produits de soin, montres, meubles et objets de décoration, vaisselle, etc.

c. La double marque : marque mère et marque fille

La double marque comprend la marque mère – une marque ombrelle – qui cautionne la marque fille – une marque-produit.

La double marque est donc l'addition de la marque ombrelle et de la marque-produit : elle permet à la marque mère de s'étendre sur de nombreuses catégories de produit, tout en permettant que chaque produit ait une identité spécifique donnée par la marque fille.

La marque mère sert généralement de caution et rassure le client.

Exemples

- Sveltesse est la marque fille de Nestlé (marque mère), dont le logo est rappelé sur le packaging, qui donne également à ses marques filles des noms commençant par « Nes » : Nescafé, Nespresso, Nesquik, Nestéa…
- Danone est la marque mère de marques comme Activia, Actimel ou Oikos et apprécie les déclinaisons de « Dan » : Danette, Danonino, Danacol…
- Amazon décline systématiquement sa marque dans l'ensemble de ses offres telles que Amazon Prime, Amazon Fresh, Amazon Web Services, Amazon Kindle, Amazon Alexa, Amazon Video…

Au sein d'un même groupe, la politique de l'entreprise peut être d'utiliser la double marque dans certains cas et, pour d'autres produits, de l'éviter.

Exemple

- Danone est la marque mère de nombreux produits laitiers, mais elle ne signe pas d'autres marques du groupe comme Evian (à noter cependant qu'en Indonésie où Danone n'a pas une image autant associée aux produits laitiers, le logo de Danone est apposé sur les bouteilles d'eau Aqua qui est leader du marché).

d. Les avantages et les inconvénients de la marque ombrelle, de la marque-produit et de la double marque

Le succès de la double marque s'explique du fait qu'elle concilie, en partie, les avantages de la marque-produit et de la marque ombrelle sans réunir tous leurs défauts.

1° Les avantages de la marque ombrelle sont les inconvénients de la marque-produit

• Caution apportée par la marque ombrelle

Par sa notoriété et son image, la marque ombrelle cautionne les produits. Dans le système de la double marque, la marque ombrelle cautionne la marque fille. Elle rassure le client : Apple Watch, Actimel de Danone, etc.

• Moindre coût de développement

Par définition, il n'est pas nécessaire avec une marque ombrelle d'investir dans une nouvelle marque pour lancer une nouvelle gamme de produits. Or le coût de création et de développement d'une marque est considérable. C'est l'inconvénient majeur des politiques de marques produits.

• Vocation internationale

La concentration des investissements sur une seule marque ombrelle peut être faite pour lui donner un statut de marque européenne voire mondiale. La tendance actuelle est donc à l'abandon de marques (parfois anciennes et célèbres dans leur pays d'origine) et au regroupement des gammes sous une seule marque. Parfois on supprime brutalement une marque, parfois on procède par étapes. Une marque appelée à disparaître est associée dans un premier temps à une « mégamarque » puis elle quitte discrètement la scène, le jour venu.

Exemple

Le groupe Mars a abandonné sa marque Pal, devenue Pedigree.

2° Les avantages de la marque-produit sont les inconvénients de la marque ombrelle

• Des positionnements bien spécifiques

Le système de la marque-produit permet des promesses précises et claires alors que la marque ombrelle dilue sa proposition de valeur.

• Des marques spécifiques à chaque canal de distribution

Avec des marques produits, on peut diffuser des produits objectivement très proches au travers de multiples canaux de distribution sans craindre de conflits de canaux.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Exemple

Nutrition et Santé vend des substituts de repas sous la marque Gerlinéa en grandes surfaces et sous la marque Milical en pharmacies.

3° En cas de crise, la marque-produit joue le rôle d'une cloison étanche

Les situations de crise sont limitées aux produits directement concernés lorsqu'ils sont commercialisés sous une marque-produit alors que la marque ombrelle favorise la contamination d'une crise à l'ensemble des produits qu'elle signe. L'affaire du benzène dans l'eau Perrier n'a affecté que les seules ventes d'eau Perrier. Si Oasis, qui appartenait à l'époque au même groupe, avait été vendu sous la marque Perrier, ses ventes en auraient sûrement souffert.

4° On peut céder facilement une marque-produit

Alors qu'une marque ombrelle ne permet pas de valoriser le capital marque lors de la cession d'une partie du portefeuille de produits, il est facile de se séparer d'une marque-produit. Quand Philips a vendu son département « produits blancs » à Whirlpool, la marque Philips n'a pas pu être monnayée, alors que son image était excellente pour ce type de produits.

De même, IBM a vendu son activité PC devenue Lenovo sans avoir pu valoriser la marque IBM pourtant mondialement connue. En revanche, si, demain, Procter & Gamble décidait de se retirer du marché des couches culottes, sa marque Pampers serait valorisée de plusieurs milliards de dollars.

MINI CAS

La DS : de la marque-produit à la marque ombrelle



La DS est une automobile mythique dans l'imaginaire français. Roland Barthes l'a du reste évoqué dans son ouvrage sur les mythologies françaises[1].

Ce modèle de Citroën, lancé en 1955, a incarné toutes les promesses de la société de consommation et du progrès technologique. Révolutionnaire à l'époque (ligne audacieuse, suspension hydropneumatique, direction assistée, freins à disque, boite de vitesse à commande hydraulique…), elle fut commercialisée pendant vingt ans, la crise pétrolière signant l'arrêt de mort de ce modèle très consommateur d'essence en 1975. Elle entra ensuite dans l'univers des voitures de collection jusqu'à avoir une touche exotique, si on en croit la série américaine *Mentalist*, dont le personnage principal conduit une DS 20 Palace de 1972 bleu acier.

1. Roland Barthes, *Mythologies*, Seuil, 1957.

La DS connut pourtant une résurrection en 2009, lorsque Citroën décida de lancer un nouveau modèle sous ce même sigle (transformé à l'occasion en acronyme pour « Distinctive Series »). Citroën s'inscrivait-il dans la mode rétro qui avait vu apparaître de nouvelles versions de la Coccinelle, de la Mini, de la Fiat 500 ? Pas vraiment puisque le nouveau modèle avait peu de points communs avec le précédent. Mais l'entreprise est habituée à l'utilisation novatrice des marques (pensons à la Citroën Picasso) : il s'agissait de lancer une nouvelle gamme premium qui se distingue des gammes plus communes de Citroën. La marque DS bénéficiait d'une bonne notoriété et véhiculait des valeurs de modernité, d'innovation, de design audacieux et de haut de gamme. Comme l'a déclaré Jean-Pierre Ploué, Directeur du Style Peugeot-Citroën : « Ce nom, ces deux lettres "DS", en plus d'être associé à l'imaginaire extraordinaire de la DS de 1955, sonnait comme un produit haut de gamme, c'est un nom qui nous appartenait et il était juste parfait pour porter ce type de produit… »[1]



© Citroën Communication/Georges Guyot



© Citroën Communication/Jérôme Lejeune

Cette ligne connut un très bon succès pour du haut de gamme automobile français, avec près de 400 000 véhicules vendus début 2014, déclinés en quatre grands modèles.

La ligne DS a consacré ce succès… en se séparant progressivement de Citroën. La DS devait aider Citroën à vendre des produits plus haut de gamme et Citroën, en tant que marque mère, devait rassurer les acheteurs. Mais la marque DS, soutenue par des produits innovants et de qualité, devient progressivement plus forte sur son segment que Citroën. Et la marque mère plutôt que d'être une aide, limite l'épanouissement de DS. Le logo de la DS, censé rappeler les chevrons de Citroën placés en quinconce, a une identité propre et les emblèmes de Citroën (la calandre, le nom de marque) ont vocation à disparaître des véhicules (c'est déjà le cas dans certains pays).

Début 2014, le nouveau patron de Peugeot-Citroën, Carlos Tavares, suivant en cela l'initiative de la filiale chinoise du groupe qui traita DS en marque distincte avec son réseau de distribution propre, annonce la séparation progressive de DS et Citroën : DS devient la troisième marque du Groupe.

Ce qui était à l'origine un modèle, s'est ainsi transformé en ligne sous forme d'une marque fille, pour devenir une marque autonome au niveau de Peugeot et de Citroën. L'ADN de la marque DS était composé de suffisamment de gènes actifs pour connaître une brillante résurrection.

1. Citation rapportée sur différents blogs et sur Wikipedia, dont nous n'avons pas pu trouver la source.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

2 Le territoire de la marque

Le territoire d'une marque est le ou les marchés où l'activité de la marque est légitime aux yeux des clients.

Le territoire actuel est le ou les marchés où la marque exerce son activité. Le territoire potentiel est fait de tous les marchés ou catégories de produit où la marque pourrait être présente parce que son ADN est cohérent avec ces marchés et produits.

Exemple

Le territoire actuel de la marque Nutella est celui des pâtes à tartiner. La marque pourrait s'interroger sur la possibilité de s'étendre au marché des confiseries.

Par définition, le territoire des marques produits, dont le positionnement est précis, est plus restreint que celui des marques ombrelles.

Remarquons que certains professionnels comme les publicitaires utilisent l'expression « territoire de marque » dans un sens différent, pour désigner les codes d'une marque, ce qui fait son style, voire sa personnalité.

MINI CAS

Les marques de L'Oréal se distinguent par des territoires spécifiques

The Body Shop (dont L'Oréal annonce la vente à Natura au moment où nous mettons le *Mercator* sous presse) a un territoire de marque très fort. Fondée par Anita Roddick, surnommée aux États-Unis « Queen of Green », la marque met ainsi en avant ses valeurs éthiques et écologiques :

- hostilité aux tests sur les animaux ;
- soutien du commerce équitable ;
- encouragement à l'estime de soi ;
- défense des droits de l'Homme ;
- protection de la planète.

L'Oréal Paris et son slogan « Parce que je le vaux bien » a également construit un fort imaginaire de marque sur un registre tout autre, plus glamour, plus séducteur, plus extraverti avec des stars comme égéries dans lesquelles se projettent les clientes.

Garnier, enfin, avec « Prends soin de toi », s'inscrit dans une tendance au cocooning plus introvertie, au soin et au souci de soi. La marque reste également plus attachée aux fonctionnalités de ses produits.

3 L'extension de marque

L'extension de marque est l'élargissement de l'activité d'une marque vers une nouvelle catégorie de produits nettement différente des produits actuellement signés par la marque.

C'est un principe séduisant puisque les produits qui font l'objet de l'extension de marque bénéficient immédiatement et, sans bourse délier, de la notoriété et de l'image de la marque. Selon une étude ancienne faite aux États-Unis au début des années 1990, 89 % des nouveaux produits sont des extensions de gamme, 6 % des

extensions de marque (c'est-à-dire avec des produits radicalement différents), 5 % des nouvelles marques.

a. Les types d'extension de marque

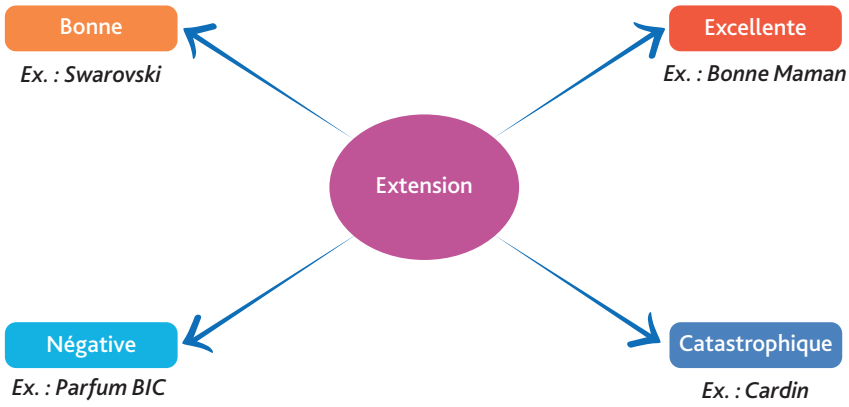
Une extension de marque n'est pas une simple extension de gamme. Quand Renault sort Koleos, son premier 4 x 4, c'est une extension de gamme, pas de marque. Si Renault propose demain des bateaux à moteur, ce sera une extension de marque.

1. L'extension continue : le produit est différent, sa technologie est nouvelle pour l'entreprise mais le marché et la distribution restent les mêmes. Ainsi, Adidas est passé des chaussures de sport aux raquettes de tennis. Timberland a commencé par des chaussures puis la marque s'est étendue aux vêtements. Lacoste a ajouté les parfums et les montres à sa gamme de vêtements et de matériels de sport.

2. L'extension discontinue : tout est différent : produit, technologie, marché et distribution. La marque adopte un nouveau métier. Virgin, éditeur musical, a créé une chaîne de magasins de disques et de livres (extension continue), une compagnie d'aviation, une compagnie de transport ferroviaire, des sodas (Virgin Cola), de la téléphonie mobile (extensions discontinues), etc.

b. Le bien-fondé et les errements de l'extension de marque

Figure 15.10 L'extension de marque et ses effets[1]



1° L'extension est excellente

Elle aide le nouveau produit et elle valorise la marque. L'extension de marque sera d'autant plus aisée et réussie si elle reste sur le territoire de la marque, c'est-à-dire si elle concerne des catégories de produit où la marque est légitime aux yeux des clients. Apple a quasiment reconfiguré sa marque en partant des ordinateurs pour se lancer, avec le succès qu'on connaît, sur le marché musical avec l'iPod, sur le marché des mobiles avec l'iPhone, sur le marché des tablettes avec l'iPad, des smartwatchs avec l'Apple Watch. Caterpillar a exploité avec succès son image de robustesse en cédant des licences d'exploitation de sa marque pour des chaussures, des sacs à dos, des montres, etc.

1. D. Aaker et J. Lendrevie, *Le Management du capital-marque*, Dalloz, 1994.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Exemple

Bonne Maman a été pendant des décennies une marque de confiture. Puis la marque s'est étendue vers les biscuits et les desserts. Cette extension a été d'autant plus naturelle que le territoire de la marque est celui de l'« aussi bon que fait maison », qui est parfaitement légitime dans ces nouvelles catégories de produit.

2° L'extension est bonne

Elle aide le nouveau produit sans nuire à la marque. Tefal, spécialiste des poêles qui n'attachent pas, a développé une gamme de petits appareils ménagers, puis de produits de domotique (systèmes d'alarme). La cristallerie Swarowski s'est progressivement développée comme une marque de luxe en passant des verres et objets de décoration aux bijoux. Dans un tout autre secteur, Findus qui était connu pour ses poissons « carrés » a amélioré son image en vendant des légumes et des plats cuisinés surgelés. Porsche a exploité son capital marque avec la ligne Porsche Design. Ferrari étend sa marque sous forme de licences qui représentent plus du quart des profits du constructeur.



Boutique de produits à la marque Ferrari à l'aéroport de Venise.

3° L'extension est négative

Elle peut contribuer à l'échec du nouveau produit. Ainsi, la marque Bic a pénalisé les parfums lancés sous cette marque. Marcel Bich voulait vendre des parfums de qualité à un prix très bas. On a vu dans le chapitre 14 sur le positionnement que pour expliquer son échec, il avait eu le courage de dire : « J'ai voulu vulgariser les parfums, mais la marque Bic était trop vulgaire. »

4° L'extension est catastrophique

Plus grave, l'extension de marque peut mettre en péril l'existence de l'entreprise. La marque Christofle est étroitement associée aux arts de la table et au métal argenté.

L'extension de la marque dans la joaillerie a été un échec commercial qui a posé de graves problèmes financiers à l'entreprise. La famille fondatrice a perdu le contrôle de la société. Dans les années 1990, Chevignon accorda une licence de marque à des cigarettes, une décision qui se révéla catastrophique pour la marque. À force d'avoir étendu leur marque à des domaines improbables avec un contrôle de qualité problématique, Pierre Cardin et Maxim's (appartenant au même propriétaire) ont perdu l'essentiel de leur attrait.

Une réflexion sur une extension de marque passe d'abord par l'analyse du territoire actuel de la marque. On a défini le territoire d'une marque comme l'espace de marché où elle est légitime. Il est légitime, aux yeux des clients, que Sony lance une gamme de micro-ordinateurs puis d'appareils photos numériques mais il serait mal venu que Sony signe une chaîne de vêtements, même d'inspiration japonaise. Rien dans les gènes de la marque ne l'y autorise.

SECTION 6

INTERNET, TERRITOIRE SPÉCIFIQUE D'EXPRESSION DES MARQUES

Internet est un média remarquable pour délivrer trois grands types de fonctions que les marques peuvent s'approprier :

- des informations ;
- des services (vente ou non) ;
- du divertissement.

Après avoir rappelé quelques principes sur le e-branding (ou politique de marque sur Internet), on proposera une typologie des différents types de présence de la marque sur Internet.

1 Quelques principes de e-branding

FOCUS

5 principes de e-branding

1. Toutes les marques sont sur Internet, mais un site Internet ne signifie ni que la marque *existe* sur Internet (pas de garantie d'un trafic qualifié), ni qu'elle a défini une politique Internet.

2. Internet doit conduire à une expression nouvelle et forte des fondamentaux de la marque et ne pas se limiter à un copié-collé de la communication hors ligne.

3. Sur Internet, toutes les marques sont des marques de service : la marque y est *intangible* et le client vit une *expérience* qui requiert sa participation. D'où l'importance de l'ergonomie, du design, des images, des fonctionnalités qui, loin de relever de la forme, sont décisifs pour l'expérience du client et la perception de la qualité.

4. Toutes les marques ne sont pas égales sur Internet : certaines ont un fort potentiel de services et d'implication des clients, ce qui est parfaitement adapté à la communication demandée (*pull*) d'Internet*.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Les autres, qui sont peu complexes et à implication faible (produits banalisés), suscitent un faible intérêt en ligne. Elles doivent alors jouer sur la créativité, le divertissement ou le rattachement à une thématique plus impliquante (par exemple Always et la relation mère-fille) pour justifier leur présence en ligne.

5. La gestion des marques est différente en ligne. Elles n'ont plus le monopole de la parole : elles entrent dans un dialogue et leur discours est repris ou contredit par les clients**. Plutôt que de vanter leurs qualités, elles doivent créer du contenu, des services, susciter l'intérêt pour être relayées et attirer leur public. La communication n'est plus organisée autour de quelques grandes campagnes : elle s'anime de façon continue, avec un contenu fréquemment renouvelé, et elle doit être très réactive face aux opportunités de communication ou face aux critiques et aux tentatives de déstabilisation en ligne.

* Voir le chapitre 8 sur les Fondamentaux de la communication, section 2.

** Voir le chapitre 11 sur le Marketing des réseaux sociaux.

2 Huit modes d'expression différents de la marque en ligne (médias propriétaires)

Il existe de nombreuses variantes d'expression des marques en ligne. Elles ont des vocations et des publics différents. L'efficacité d'un espace de communication en ligne ne peut s'évaluer qu'en relation à ses objectifs et ses publics.

Nous présentons ici une typologie de ces modes d'expression dans le *owned media* ou médias propriétaires des marques, dont le principe est décrit au chapitre 8 sur les Fondamentaux de la communication, section 3. Bien entendu, cette typologie n'est pas normative : toutes les entreprises ne disposent pas de l'ensemble de ces espaces de communication et plusieurs de ces espaces sont parfois confondus en un seul.

1° Le site institutionnel

Il est au service de la marque d'entreprise (ou marque corporate) et présente l'entreprise, son histoire et ses résultats. Les deux publics principaux sont les investisseurs et les candidats potentiels à l'embauche. D'autres publics sont possibles comme les journalistes, les étudiants qui doivent faire un papier sur l'entreprise, et, en B to B, les clients ou prospects.

Exemple

- Le site de Total (www.total.com) organise clairement sa barre de menu dès la page d'accueil : « Notre groupe, Notre expertise, Notre engagement, Actionnaires, Candidats, Médias ». Le site présente notamment des informations sur le groupe (actualités, histoire, activité, produits et services, ressources humaines, dossiers…), ses valeurs et sa vocation notamment en réponse aux critiques qui lui sont faites : répondre aux besoins en énergie, respecter l'environnement, garantir l'éthique dans ses activités.

2° Le site de marque

Stricto sensu, il présente principalement l'offre de produits et les services associés et cherche à engager une relation avec les clients. Outre l'information sur les produits, le site peut comprendre de nombreuses autres composantes : l'histoire de la marque, ses valeurs, la communication publicitaire, des témoignages de clients, des jeux concours, etc. Certains présentent des services en ligne tel que l'aide au choix. Ils peuvent également comporter un localisateur de points de vente (*store locator*) ou, si le site n'est pas lui-même un site de vente, des liens vers un ou plusieurs sites e-commerce. Le public de ce site est essentiellement composé de clients et de prospects.

Exemple

- Le site de L'Oréal Paris (www.loreal-paris.fr) s'adresse aux clients et prospects. Il est organisé autour des lignes de produits de la marque (maquillage, soin de la peau, coloration, cheveux, homme (sic)…), mais il met également en avant des interfaces de services (diagnostic, maquillage virtuel, leçons de maquillage en vidéo…). Le site, qui incitait le visiteur à s'inscrire à un programme relationnel (mon club VIP), ne le fait plus, ce qui traduit les aléas des politiques relationnelles des entreprises – qui demandent pourtant de la constance.

3° Le site de vente

Il peut se confondre avec le site de marque pour les distributeurs ou les producteurs qui ont choisi d'intégrer les deux fonctions (c'est le cas du site loreal-paris qui est devenu aussi un site de vente). Un site d'e-commerçant présente les produits, les avis de consommateurs en même temps qu'il incite à la vente. Mais le site de vente peut aussi être clairement distinct du site de marque. Dans tous les cas, sa vocation est de vendre en ligne et son public est constitué d'acheteurs.

4° Le site communautaire

Il permet à la communauté des utilisateurs et des clients de se rassembler. Il intègre des fonctionnalités comme des forums de discussion, un SAV interactif, le partage de fichiers, un espace de commentaires et de prise de parole, etc. Ce site, dans sa version officielle, est géré par la marque mais les utilisateurs génèrent la majeure partie du contenu. C'est un espace de dialogue et d'échange. Parfois ces fonctionnalités sont intégrées dans le site même de la marque. Le public est celui des clients.

Exemples

- Cyberbricoleur.com est le site de la communauté des bricoleurs animé par le BHV.
- Harley-Davidson anime les Harley Owners Groupes (HOG) qui sont des communautés de propriétaires de Harley, organisées en ligne et hors ligne.
- Starbucks a organisé un site dédié à la collecte d'idées et de recommandations des clients : ideas.starbucks.com.

5° La page ou le compte sur les réseaux sociaux

La marque peut ainsi animer une page Facebook, Pinterest, Linkedin, avoir un compte sur Twitter ou une chaîne sur YouTube. Ce sont des espaces d'information informels qui permettent de faire partager aux clients les dernières actualités de la marque, mais plus encore de dialoguer, de bénéficier de la participation

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

des clients, d'entrer dans la vie des clients. Le public est celui des clients ou des personnes intéressées par la marque. Le chapitre 11 est entièrement consacré au marketing des réseaux sociaux.

Exemples

- Victoria's Secret, le célèbre fabricant de lingerie féminine, est justement célèbre pour le succès de sa page Facebook qui a attiré pas moins de… 28 millions de fans (www.facebook.com/victoriassecret). Ce site, très bien illustré, permet d'informer ces millions de fans des dernières actualités de la marque.
- Dans un style très différent, Staples, le distributeur de produits de papeterie et de bureau a attiré 1 400 000 fans sur sa page (www.facebook.com/staples) intéressés à en entendre plus sur la marque…
- Le compte Twitter du FC Barcelona a attiré près de 21 millions d'abonnés, passionnés à l'idée de recevoir des nouvelles du club de football.

6° Le site événementiel ou mini-site *ad hoc*

Créé à l'occasion du lancement d'un produit, d'un événement, d'un jeu concours, il s'adresse à un public bien défini de prospects au sein d'une campagne de communication. Sa durée de vie est limitée.

Exemple



Site *ad hoc* consacré à la présentation d'un produit : le B2P de Pilot www.pilot-b2p.fr/

- En lançant un nouveau stylo écologique, Pilot a créé un site dédié www.pilot-b2p.fr. Le site explique que le stylo est fait à 100 % dans les usines françaises de l'entreprise et est constitué à 89 % de plastique recyclé venant de bouteilles d'eau. Ce type de site *ad hoc* est très utilisé en parfumerie ou dans le secteur automobile.

7° Les sites de contenu ou de service

Ils permettent de générer du trafic vers le site de la marque ou de vente, ou encore de qualifier le public. Ces sites, dont l'objectif n'est pas de mettre en avant la marque, permettent d'améliorer le référencement naturel des sites de la marque (en établissant des liens multiples de l'un à l'autre) mais aussi d'attirer une clientèle intéressée par le sujet qu'on va ensuite rapprocher de la marque. Ils s'adressent donc aux personnes partageant des intérêts communs, auxquelles l'entreprise a intérêt à s'adresser. Ils se distinguent des sites communautaires par le fait que le contenu et les services sont créés et maîtrisés par l'entreprise.

Exemples

- Lafarge a développé une politique remarquable de création de sites de contenu destinés à des publics très spécifiques, qui ont ensuite été fillialisés dans le groupe Batiweb. Sur le marché B to B : www.batiweb.com, site de services à destination des professionnels du bâtiment ; www.cyberarchi.com dédié aux architectes. Pour les particuliers : e-travaux.com pour mettre en relation des particuliers et des artisans du bâtiment ; batirenover.com pour faciliter la gestion de projets des particuliers, www.dkomaison.com le site de la déco destiné aux particuliers.

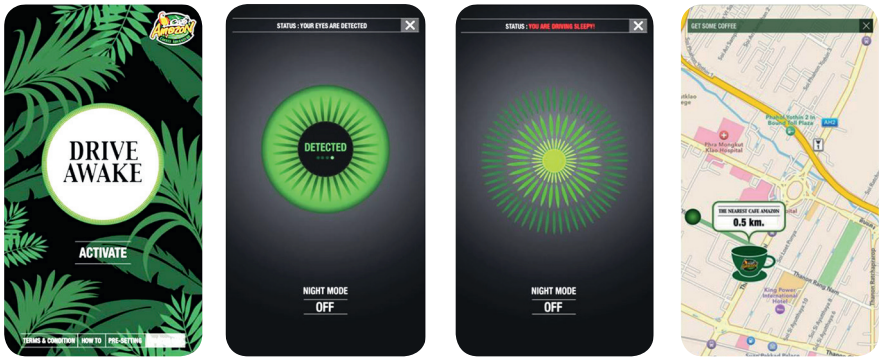
- Le site de vente de livres d'art www.dessinoriginal.com doit attirer des clients avec un coût d'acquisition très bas pour soutenir son modèle économique. Le public amateur de livres d'art est le même que celui qui visite les expositions. L'entreprise a donc créé le site d'information www.artactu.com qui recense l'ensemble des expositions qui ont lieu en France, qui les présente et qui lie cette présentation au catalogue de l'exposition ou aux ouvrages consacrés aux artistes. C'est la principale source de trafic du site dessinoriginal.com, avant le référencement naturel sur Google.

8° Les appli mobiles

Ce sont des adaptations pour smartphones de certains de ces types de site ou bien des applications spécifiques. Elles permettent une visualisation optimisée sur un écran réduit avec un emploi limité du clavier. Mais ces espaces peuvent avoir un contenu propre en ajoutant des fonctionnalités innovantes liées à la mobilité, à la géolocalisation ou à la lecture de codes (QR code, dit flash code).

Exemples

- *Propriétés de France*, le magazine et le site de petites annonces immobilières de luxe, a développé une interface sophistiquée permettant aux internautes mobiles de consulter les annonces sur leur smartphone : c'est une simple prolongation du site Internet.
- Drive Awake est un service radicalement nouveau proposé par la chaîne thaïlandaise « Café Amazon » (rien à voir avec le site d'e-commerce) : l'app réveille le conducteur qui s'endort au volant. L'iPhone est accroché devant le pare-brise et utilise la technologie de suivi de mouvement des yeux (eye tracking) pour lancer un cri de perroquet sonore quand le conducteur commence à fermer les yeux de fatigue. L'application propose alors de se diriger (par le biais d'un système de géolocalisation) vers le Café Amazon le plus proche : il est temps de prendre une pause ![1]



Source : iTunes. Copies d'écran de l'application Drive Awake de Café Amazon

Une entreprise a-t-elle intérêt à multiplier les types de site ? Bien entendu, la réponse à cette question variera selon la taille et les moyens de l'entreprise. Mais dans tous les cas, il ne s'agit pas de multiplier les sites pour le plaisir, mais de les développer en fonction des objectifs que l'on se fixe.

1. Sur YouTube, taper « Café Amazon » pour voir une vidéo de démonstration.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Une entreprise de taille moyenne a peu d'intérêt à se disperser alors même qu'elle doit chercher à faire émerger son site principal, ce qui est une tâche difficile. Une entreprise cotée a tout intérêt à distinguer un site institutionnel et un site de marque en raison de la différence des publics auxquels on s'adresse. Un site de marque peut sans difficulté se confondre avec un site de vente.

Un site communautaire ou un site de contenu demande des moyens substantiels qui ne se justifient que s'ils permettent de toucher un public ou de générer un trafic stratégique pour l'entreprise. Il est très aisé de créer sa page sur Facebook, mais pourquoi ? Quel type de service sera rendu au public que l'on vise ? Comment animera-t-on ce site ? En ce sens, une animation des réseaux sociaux peut apparaître comme un luxe quand les fondamentaux ne sont pas assurés.

Enfin, un site événementiel favorise la dispersion des moyens au détriment du cœur de son offre numérique. Il ne se justifie que pour une offre innovante, spécifique, quand on dispose de moyens importants.

ANNEXE

LA MARQUE AU SENS JURIDIQUE

Par Charles-Henri Léger[1]

La marque est un signe distinctif parmi d'autres, relevant du droit de propriété intellectuelle qui la protège par des actions en contrefaçon.

Tableau 15.4 Signes et droits

Signes et droits	Fonction	L'entreprise, son activité	Biens et services
Marque (PI)	Distingue les produits et services		X
Brevet (PI)	Protège les inventions (produits, procédés)		X
Droit d'auteur (PI)	Protège les « œuvres de l'esprit »	X	X
Dessin-modèle (PI)	Protège l'apparence des produits	X	X
Dénomination sociale	Nom de société	X	
Nom commercial	Nom sous lequel l'activité est exercée	X	
Enseigne	Identifie un établissement commercial	X	
Nom de domaine	Adresse de site Internet	X	

PI = droit de propriété intellectuelle.
Les signes qui ne relèvent pas de la propriété intellectuelle ne sont protégés que par des actions en concurrence déloyale ou en parasitisme ne donnant pas lieu à sanctions pénales.

1. Ce texte est extrait de ce qu'a écrit Charles-Henri Léger pour la huitième édition du *Mercator*. On trouvera l'intégralité de ce texte sur le site www.mercator.fr sous le titre *Le Droit de la marque et des autres signes distinctifs*. Charles-Henri Léger est chargé d'enseignement en droit du marketing à HEC et avocat à la cour de Paris, associé du cabinet Gide Loyrette Nouel.

a. La définition légale de la marque

« La marque de fabrique, de commerce ou de service est un signe susceptible de représentation graphique servant à distinguer les produits ou services d'une personne physique ou morale. »

La notion, très large, de « signe susceptible de représentation graphique » permet notamment de protéger par le droit de marque des noms, des phrases, des dessins (logos ou signatures), des formes tridimensionnelles (conditionnements), des musiques (jingles), et des combinaisons de tous ces éléments ; bon nombre de marques associent ainsi texte et dessin, juxtaposés ou combinés (graphie particulière du texte). Les couleurs génériques ne constituent pas des marques valables, ni les odeurs, faute de pouvoir en donner une représentation graphique adéquate.

1° Le droit sur la marque s'acquiert par l'enregistrement

Le droit français et le droit communautaire réservent la protection du droit de marque aux seuls signes qui sont enregistrés comme marques. Le droit sur la marque ne peut donc pas s'acquérir par l'usage du signe, sans enregistrement, contrairement aux règles applicables dans certains autres pays.

2° Le droit de marque est spécialisé

La marque n'est pas protégée pour elle-même, parce qu'elle présenterait un intérêt ou une originalité particulière, mais uniquement pour sa fonction distinctive, et donc en relation avec les produits ou services qu'elle va servir à identifier. Ceux-ci sont déclarés dans la demande d'enregistrement.

En conséquence de ce principe de spécialité, des marques identiques appartenant à des titulaires différents pourront coexister si elles désignent des produits ou services qui ne sont pas identiques ni similaires.

La protection de la marque s'étend, au-delà des termes de son enregistrement, aux produits ou services similaires c'est-à-dire ceux auxquels, en raison de leur nature ou de leur destination, le public risque d'attribuer la même origine qu'aux produits ou services visés au dépôt de la marque. La similarité est appréciée concrètement au regard du risque de confusion pour un « consommateur d'attention moyenne ».

Exemples

- Les eaux de toilette sont similaires aux produits de soins capillaires. Les aliments pour bébé ne sont pas similaires aux produits pharmaceutiques, ni un magazine gastronomique à des plats à emporter et produits de traiteur.

b. Conditions de validité de la marque

La marque doit être licite, distinctive et disponible.

1° Licite

Certains signes internationalement protégés (Croix-Rouge, anneaux olympiques, emblèmes des États) ne peuvent pas être déposés, ni les signes qui seraient contraires à l'ordre public et aux bonnes mœurs.

Est également interdit le dépôt de signes dont l'emploi pour les produits ou services en cause serait susceptible de tromper le public. On parle alors de signes déceptifs.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Exemples

- Les signes comportant le radical « -pharm- » sont déceptifs pour des produits dont la vente ne relève pas du monopole des pharmaciens.
- « Abricot » est déceptif pour des produits de beauté et cosmétiques qui ne sont pas élaborés à base de ce fruit.
- Danone a dû changer sa marque Bio remplacée par Activia en raison d'une directive européenne qui protège l'utilisation du mot « bio ».

2° Distinctive

Une marque qui consisterait exclusivement dans « la désignation nécessaire, générique ou usuelle du produit ou du service » pour lequel elle est déposée, ou dans la désignation d'une de ses caractéristiques, ou encore dans « la forme imposée par la nature ou la fonction du produit, ou conférant à ce dernier sa valeur substantielle » ne serait pas distinctive. En effet, en décrivant ainsi le produit, elle ne permettrait pas de le distinguer de ses semblables ; la concurrence serait en outre sévèrement affectée par le monopole qui serait donné à une entreprise sur des éléments nécessaires aux concurrents pour décrire ou dénommer leurs propres produits ou services.

Exemples

- Invalidité de la marque « Alcool » pour des parfums car elle n'est pas distinctive pour les produits qui en contiennent et elle est déceptive pour ceux qui n'en contiennent pas.
- Vente-privee.com n'a pas pu empêcher ses concurrents de parler des « ventes privées » dans leurs publicités, car le terme a été considéré comme générique.

3° Disponible

Un signe sera disponible s'il ne porte pas atteinte à des droits antérieurs à la demande d'enregistrement. C'est à la date du dépôt qu'il faut se référer pour apprécier si les marques satisfont bien ces conditions.

c. Le dépôt et l'enregistrement

L'enregistrement de la marque est effectué en France par l'Inpi à la suite du dépôt d'une demande. Au préalable, il aura été prudent de vérifier la disponibilité de la marque en effectuant une « recherche d'antériorités », dont l'objet est de chercher parmi les marques existantes s'il en existe d'identiques ou de similaires à celle que l'on se propose de déposer. Ces recherches sont effectuées, selon le principe de spécialité, pour les classes de produits ou services concernés.

Quand un nom a été déposé en nom de domaine, on considère qu'il y a antériorité et si quelqu'un d'autre le dépose en marque dans le même secteur d'activité, le propriétaire du nom de domaine peut le contester. C'est un cas de plus en plus fréquent, mais que peu de gens savent : il faut non seulement vérifier la disponibilité de la marque, mais aussi vérifier les noms de domaine.

L'enregistrement de la marque n'atteste pas sa validité. Bien que l'Inpi contrôle si les marques demandées sont licites et distinctives, la validité d'une marque peut être mise en cause après son enregistrement au motif qu'elle ne remplit pas les conditions légales.

L'enregistrement de marque est valable dix ans et peut être renouvelé indéfiniment pour des périodes décennales successives.

d. La fin du droit de marque

Le droit de marque prend fin en cas de non-renouvellement d'un enregistrement au terme d'une période décennale ou en cas de renonciation du titulaire. La marque est également susceptible d'être annulée s'il est prouvé qu'elle ne remplissait pas au moment de son dépôt les conditions de validité exposées plus haut. La marque peut également être annulée si elle devient déceptive du fait de son propriétaire.

Par ailleurs, puisque la protection est accordée aux marques en raison de leur fonction distinctive, le droit à protection disparaît si une marque ne distingue plus, que ce soit parce qu'elle n'est pas utilisée (déchéance faute d'exploitation), ou parce que son titulaire l'a laissée devenir la désignation usuelle du produit ou service en cause.

Exemples

- Une société de production de boissons alcoolisées avait déposé en 1974 la marque Piña Colada pour désigner sa propre préparation du cocktail qui portait ce nom dans les Caraïbes mais qui n'était pas connu en France à l'époque (la marque était donc bien distinctive à la date de son dépôt). Ce cocktail a ensuite connu une vogue importante en France et sa dénomination a été couramment utilisée, sur les cartes de bars et restaurants notamment, pour désigner un cocktail alcoolisé à base de jus de fruits et pas uniquement la préparation du propriétaire de la marque. Sur demande d'un concurrent, le titulaire a été déchu de ses droits sur cette marque car les juges ont constaté qu'il n'avait pas réagi contre cette banalisation de sa marque « par voie d'interventions directes, ou au moyen de campagnes de publicité organisées pour mettre en garde les consommateurs contre les confusions possibles ».
- En sens inverse, la société française Caddie, propriétaire de la marque Caddie pour des chariots à provisions, a poursuivi un organe de presse qui utilisait ce mot sans majuscules comme un nom commun. Son adversaire a réagi en alléguant que la marque était devenue générique mais les juges ont maintenu la validité de cette marque au regard des preuves apportées attestant que Caddie était intervenu auprès de très nombreux organes de presse pour obtenir des rectificatifs à la suite d'usages banalisés de sa marque.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.



© superjoseph - Shutterstock.com

Partie 5

S'ADAPTER AUX SPÉCIFICITÉS SECTORIELLES ET MULTINATIONALES

Bien que les principes fondamentaux du marketing soient valables pour toutes les entreprises, leur application comporte des particularités souvent déterminantes, selon le secteur d'activité.

Nous avons choisi trois thèmes en fonction de leur importance économique : le marketing des services, le marketing B to B ou interentreprises et le marketing multinational où l'on traite plus d'un espace de marchés que d'un secteur *stricto sensu*.

Dans le chapitre 16 sur le marketing des services, nous mettons l'accent sur l'importance du personnel en contact avec la clientèle, sur la notion de « servuction » et sur les modes d'organisation particuliers de la fonction marketing.

Dans le chapitre 17 sur le marketing B to B, nous approfondissons les politiques de ciblage au sein d'une filière et les spécificités de la segmentation, des politiques de prix, de distribution et de communication en milieu industriel.

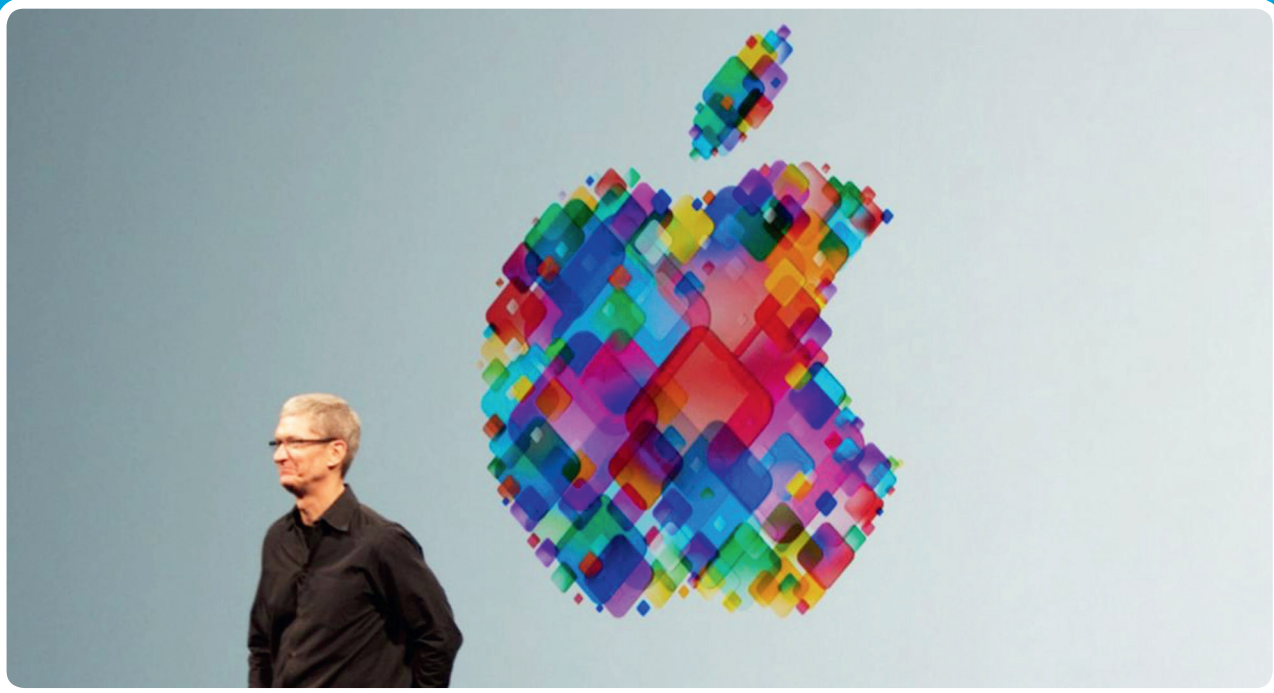
Enfin, dans le chapitre 18 sur le marketing multinational, nous analysons les multiples stratégies qui vont du « pur local » (politiques spécifiques à chaque pays) au « pur global », avec un marketing identique dans chaque pays.

Plan de la partie

Chapitre 16 Le marketing des services 821

Chapitre 17 Le marketing B to B 855

Chapitre 18 Le marketing multinational 897



Tim Cook, CEO d'Apple © Mike Deerkoski - Flickr

Quand un fabricant comme Apple devient une entreprise de services

En 2013, Apple célébrait sur son site le 50 milliardième téléchargement de son App Store. 4 ans plus tard, le cap des 130 milliards était dépassé avec plus de 2 millions d'applications disponibles.

Lancé en juillet 2009, l'App Store a créé un marché de plus de 70 milliards de dollars pour les développeurs (20 milliards pour la seule année 2016), avec une croissance des téléchargements de 70 % sur un an, tiré par les jeux et le divertissement…[1]

Outre l'Apple Store, les services d'Apple comprennent iTunes et Apple Music (musique), iCloud, Apple Pay (mode de paiement), Apple Care (service après-vente), etc. L'activité des services est celle qui connaît la croissance la plus forte et la plus régulière et devrait atteindre 10 % du chiffre d'affaires de l'entreprise en 2017. Tim Cook, le CEO d'Apple prédisait début 2017 qu'elle doublerait d'ici 4 ans : ce qui ferait alors un business… à plus de 100 milliards de dollars par an.

Comme certains analystes estiment que les services chez Apple génèrent une marge considérable, de 90 % sur l'App Store à 64 % pour Apple Pay (!), ils représentent déjà une part significative des profits de l'entreprise – bien au-delà de leur poids en termes de chiffre d'affaires – et, à terme, la part majoritaire[2]. Cette évolution transforme progressivement Apple en entreprise de services, s'appuyant sur une base installée d'un milliard d'appareils dans le monde (iPhone, iPad, ordinateurs, etc.).

L'intégration croissante entre des biens et les services, et le développement des activités de service dans les entreprises industrielles ne sont pas des phénomènes spécifiques à Apple, mais une tendance générale qu'on retrouve aussi bien en B to C (vente aux particuliers) qu'en B to B (vente aux entreprises).

1. Ingrid Lunden (June 1, 2017). "Apple passes $70B in app developer payouts, led by games and entertainment". *TechCrunch*. AOL.

2. 75 % d'ici 2021, selon l'analyste Ben Schachter, cité par Mike Wuerthele, "Lion's share of Apple's revenue expansion after 'iPhone 8' expected from services growth", appleinsider.com, January 20, 2017.

Chapitre 16

Le marketing des services

Le marketing des services est abordé dans plusieurs chapitres du *Mercator*, notamment dans ceux qui portent sur les composants du marketing-mix. L'importance croissante des services dans les économies développées et l'imbrication des biens tangibles et des services intangibles explique cette présence tout au long de cet ouvrage.

Nous avons cependant souhaité compléter cette approche par un chapitre dédié au marketing des services pour que le lecteur ait une vision globale de ses spécificités.

Après avoir présenté la notion de service et développé les particularités du marketing des services, ce chapitre met l'accent sur les problèmes de la régulation de l'offre de services et sur la communication des services (section 1). Nous étudierons ensuite ce qui détermine la qualité perçue des services et la satisfaction des clients (section 2) avant de conclure sur la dimension organisationnelle du marketing des services qui soulève des problèmes complexes mais d'importance majeure (section 3).

Plan du chapitre

Section 1
La notion de service et les spécificités du marketing des services 822
Section 2
La qualité des services 838
Section 3
La dimension organisationnelle du marketing des services 842

SECTION 1

LA NOTION DE SERVICE ET LES SPÉCIFICITÉS DU MARKETING DES SERVICES

FOCUS

Bien, service, produit : une question de vocabulaire

- Un bien est tangible.
- Un service est intangible, c'est-à-dire immatériel.
- Le terme « produit » désigne de façon indifférente un bien, un service ou un mélange des deux.

1 Des frontières souvent floues entre biens et services

a. Il existe un *continuum* entre les biens et les services

Le chapitre 5 sur la politique de produit a souligné qu'il existait un *continuum* entre biens et services en ce sens que les offres sont généralement des associations de biens et de services.

Dans le tableau suivant, nous avons regroupé l'ensemble des services et des biens en quatre catégories : les services à faible composante matérielle, les services à forte composante matérielle, les biens à forte composante de services et les biens à faible composante de services.

Tableau 16.1 Quatre catégories d'offre en fonction d'un mix biens-services

Services à faible composante matérielle	Services à forte composante matérielle	Biens à forte composante de services	Biens à composante de services faible ou nulle
• Médecine généraliste • Coiffure • Enseignement • Agence immobilière • Plateformes de téléchargement	• Location de voitures • Transport aérien • Hôtellerie-restauration • Médecine hospitalière • Distribution en magasin	• Téléphone • Téléviseurs • Ordinateurs • Smartphones • Automobiles	• Essence en libre-service • Confiture • Lessive • Fournitures de bureau

Certains services sont entièrement immatériels comme une coupe de cheveux (il suffit d'une paire de ciseaux), l'apprentissage de la lecture, ou encore les conseils d'un avocat.

Certains services nécessitent une infrastructure matérielle importante comme l'hôtellerie, la médecine hospitalière, l'enseignement universitaire, le GPS qui nécessite de nombreux satellites, etc.

Pour certains biens, la composante de service peut être très importante dans la perception de l'offre. Avec l'achat d'une voiture, l'automobiliste achète les services d'aide à la vente et d'après-vente qui lui sont liés ; il en est généralement de même pour l'informatique. Certains biens n'ont de sens et de valeur qu'avec les services qui leur sont attachés. On achète, par exemple, un poste de télévision pour le service des programmes télévisés. On achète un téléphone pour les services de télécommunication.

De plus en plus, comme on l'a vu dans le cas d'introduction sur Apple, les biens s'accompagnent de services. Même sur les paquets de lessive ou de biscuits, on trouve un numéro vert qui permet d'obtenir des renseignements sur le produit ou de demander un remboursement s'il est défectueux. C'est un service offert au consommateur qui accompagne le bien, même si ce n'est pas nécessairement une composante déterminante de l'offre.

b. Des frontières floues entre biens et services sauf sur un critère : le transfert de propriété

En raison de ce *continuum*, la distinction nette entre bien et service n'est pas toujours facile à établir.

L'achat d'un appartement à la montagne est une acquisition de bien. L'achat d'un appartement dans la même station avec un contrat de gestion pour sa location et son entretien en fait un bien à forte composante de services. L'achat en multipropriété le range dans la catégorie des services à forte composante matérielle.

Deux conditions principales permettent d'identifier une prestation de service par rapport à la vente d'un bien :

- une prestation de service se caractérise par une part prédominante d'immatérialité ;
- une prestation de service se distingue par l'absence d'un transfert de propriété. C'est sur ce point que la frontière entre une prestation de service et la vente d'un bien est la plus nette.

On peut ainsi dire que le service ne consiste pas à *posséder*, mais à *louer* quelque chose ou le travail de quelqu'un. On peut ainsi louer :

- des biens : véhicules, appareils, etc. ;
- des espaces et des places : un siège (dans un train, un avion, un cinéma…), une chambre, une habitation, un lieu de stockage, etc. ;
- du travail et de l'expertise : nettoyage, formation, consultation, opérations chirurgicales, etc. ;
- l'utilisation d'un environnement physique : musée, golf, autoroute, etc. ;
- l'utilisation de systèmes et de réseaux : télécommunication, banque, électricité, sites Web, réseaux sociaux, etc.

c. Distinguer le produit principal et les services associés

Le marketing des services peut concerner deux aspects différents d'une offre :

- *Le service principal ou service de base.* Il correspond à la vocation première de l'entreprise de service. Pour la SNCF, c'est le transport des voyageurs et des marchandises.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

- *Les services associés ou services additionnels*, comme le service après-vente pour les automobiles, le service de billetterie par Internet pour le train, etc.

Dans le chapitre 5 sur la politique de produit, nous avons déjà souligné l'importance des services associés à une offre principale, tels que l'accueil, l'information, le conseil à l'achat, la prise de commande, la livraison, la maintenance, le traitement des réclamations, etc. :

- Les services associés peuvent être analysés en services de préparation à l'achat, de facilitation de la transaction ou d'après-vente.
- Le niveau de services associés peut permettre de proposer une gamme de produits (par exemple des hôtels aux niveaux de standing différents).
- Ils peuvent être inclus dans le prix et servir à différencier l'offre ou donner lieu à une tarification propre (options). On peut ainsi distinguer les services de base attendus et communs à une catégorie d'offres et les services additionnels qui sont potentiellement différenciateurs de la concurrence.

Services de base et services associés ne sont pas figés. Les services associés qui permettent de différencier les offres sont très rapidement copiés par la concurrence et doivent donc faire l'objet d'innovations constantes. Par ailleurs, ce qui est considéré, aujourd'hui, comme un service différenciateur pourra devenir demain un service de base. Un site Internet associé à une marque était une innovation il y a quinze ans, c'est une banalité aujourd'hui.

2 Les cinq spécificités des services

FOCUS

Les cinq spécificités des services

- Intangibilité.
- Impossibilité de stockage.
- Participation du client à la production de service.
- Contact direct entre clients et personnel de service.
- Inconstance de la qualité du service.

a. L'intangibilité

L'intangibilité, c'est-à-dire l'immatérialité des services, est la distinction clé entre services et biens, à partir de laquelle toutes les autres différences se développent.

Les services ne sont pas des objets matériels, et de ce fait, ils ne peuvent pas être vus, sentis, touchés comme les biens peuvent l'être. Ainsi, qu'est-ce qu'une assurance, sinon un engagement entre deux partenaires pour le futur ? Il n'y a dans un produit d'assurance rien de tangible, de palpable, de visible, alors qu'une voiture, un téléviseur, un vêtement sont autant d'objets qu'on peut toucher, voir, essayer. Le caractère intangible des services rend leur appréciation plus difficile pour les clients[1].

1. Frédéric Bielen et Christophe Sempels, « Vers une meilleure compréhension de la relation entre l'intangibilité des services et le risque perçu : impact de la connaissance et de l'utilisation », *RFM*, n° 206, février 2006.

Exemple

Contrairement à une voiture ou à un canapé, pour essayer un service, il faut habituellement l'acheter ou s'engager. C'est pourquoi de nombreuses entreprises de service proposent des formules d'essai, soit gratuites, soit avec une forte réduction.



Weight Watchers propose 50 % de rabais sur le premier mois avec liberté de résiliation.

L'intangibilité du service rend son marketing plus complexe.

1° La communication est plus difficile

Il est plus aisé de montrer un bien, que de communiquer sur un service qui est intangible. On visualise facilement une voiture. On ne peut pas montrer l'assurance qui va avec. On montre facilement l'intérieur d'un avion d'Air France. On montre plus difficilement sa ponctualité et la courtoisie du personnel navigant. Il faut l'expliquer.

Comme le client est à la recherche d'informations qui soient à même de le rassurer, il les trouve dans le bouche-à-oreille et les témoignages de clients sur les réseaux sociaux et les comparateurs comme Tripadvisor pour l'hôtellerie. C'est une communication souvent déterminante qui échappe souvent au contrôle des entreprises de services.

2° La justification du prix d'un service est souvent plus difficile que pour un bien matériel

On a plus de difficulté à apprécier le prix de revient d'un service que d'un bien. On comprend mieux la différence de prix entre plusieurs modèles d'automobiles qu'entre plusieurs contrats d'assurance.

3° L'innovation de service est plus difficile à protéger que celle d'un bien

L'innovation est tout autant déterminante pour la réussite d'une entreprise de services que pour un producteur de biens mais il est plus difficile de défendre un service contre des copies de la concurrence. Un service ne peut pas être breveté. On protège une innovation par la marque et par la qualité d'exécution car elle passe par la compétence d'hommes et de femmes, leur exigence, l'expérience de l'entreprise et sa culture fondée sur des valeurs orientées vers le client.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Si l'intangibilité des services est à la source de difficultés particulières, elle peut, en revanche, ouvrir des opportunités considérables, comme l'utilisation d'Internet comme canal de réalisation du service.

b. Un service ne peut pas se stocker : la production et la consommation sont inséparables

Sans clients, une entreprise de service ne produit rien : un hôtel sans clients est un bâtiment avec des chambres, mais ne réalise ni prestation, ni activité économique.

L'inséparabilité de la consommation et de la production dans les services signifie à la fois simultanéité et proximité physique.

1° La simultanéité

Alors que les biens sont produits, puis vendus et ensuite consommés, les services sont produits et consommés simultanément, comme une nuit d'hôtel, un repas dans un restaurant, un voyage en avion ou en train, etc. En conséquence, *il est impossible de stocker un service*. Cela signifie que les contraintes de temps sont plus importantes pour l'entreprise de service qui ne peut pas étaler sa production et la stocker pour faire face aux variations de la demande.

2° La proximité physique

Dans beaucoup de cas, le client doit être présent durant la production de service sur le lieu de production (coupe de cheveux, visite médicale, voyage en avion, dîner au restaurant, etc.) alors que la présence du client durant la production d'un bien est exceptionnelle et le plus souvent pas du tout souhaitable !

Une contrainte spatiale (réunir dans le même lieu producteur et consommateur de services) s'ajoute donc à la contrainte temporelle (impossibilité de stocker). Beaucoup d'entreprises de services doivent être des distributeurs pour pouvoir produire du service. La couverture géographique du service, la structuration de l'entreprise sous forme de réseau, sont les conséquences de cette difficulté, voire de cette impossibilité de dissocier spatialement le service et la production.

c. La participation des clients à la production de service

Les services ne se caractérisent pas seulement par la présence fréquente des clients au moment de la production, mais aussi par leur participation active dans le processus même de production du service.

Exemples

- L'usager d'un parking doit réaliser un ensemble de prestations pour obtenir le service : prendre le ticket d'entrée, trouver une place, trouver la sortie pour piétons, payer sa place avec une machine, retrouver sa voiture, trouver la sortie des voitures, insérer le ticket dans une borne pour soulever la barrière de sortie…
- La réussite d'un séminaire de formation ne dépend pas seulement de son contenu pédagogique ou du talent du formateur, mais également des interactions entre participants. Une atmosphère détendue, l'organisation d'ateliers permettant des travaux de groupe, l'échange d'expérience et d'expertise entre les participants concourent fortement à la réussite d'un séminaire, et le rôle de formateur est, dans la conception et l'animation de sa formation, de faciliter et de promouvoir ces échanges.

Pour les entreprises, l'intégration du client dans le processus de service signifie que la frontière organisationnelle, qui sépare l'intérieur de l'extérieur de l'entreprise, est particulièrement poreuse. Tout élément en contact avec le client (personnel, locaux, machines, documentation, etc.) devient un élément du service.

Le client est une partie intégrante du processus de service et donc tout changement dans l'interaction avec le client a un impact sur les modes d'organisation internes.

Exemples

- Lorsque La Poste réorganise ses bureaux en « déspécialisant » ses guichets ou en prévoyant une file commune pour tous les guichets, elle influence directement le comportement des consommateurs et elle doit revoir ses processus de production.
- L'« humanitude » est une méthode de soin des personnes âgées, conçue il y a trente ans par Yves Gineste et Rosette Marescotti pour améliorer les relations entre patients et soignants dans les hôpitaux, cliniques ou maisons de retraite. Alors qu'habituellement la personne âgée reçoit ses traitements de façon passive à heures fixes pour des soins tels que la toilette – ce qui donne lieu parfois à des résistances, des conflits et une certaine humiliation –, la nouvelle méthode est fondée sur l'adaptation aux désirs des patients (intervention quand le patient le souhaite), l'échange de regards, la parole (annoncer et expliquer les gestes), la verticalité (lever la personne) et la participation active de la personne âgée au soin. Cette méthode dont les résultats sont spectaculaires sollicite l'action du patient, mais demande une formation complète des soignants qui doivent revoir l'ensemble de leurs méthodes, de leurs habitudes et l'organisation des soins.



© alexraths - Depositphotos

d. Des contacts directs entre les clients et le personnel de service

L'intangibilité du service, l'intégration du client dans le processus de production et sa participation active sont autant d'éléments qui conduisent à des relations directes entre les clients et le personnel de l'entreprise en contact avec eux. Même des services automatisés comme le téléphone ou les machines bancaires sont

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

généralement associés, d'une façon ou d'une autre, à des relations interpersonnelles entre le client et le personnel de l'entreprise (les opérateurs d'Orange par exemple ou le personnel bancaire).

Le service est produit partiellement ou dans son entier par le personnel en contact avec la clientèle. Le coiffeur, le médecin ou l'enseignant sont trois exemples dans lesquels les personnes en contact avec les clients et les producteurs du service sont identiques. Dans d'autres cas, le personnel en contact peut sembler plus éloigné de la production de service, bien qu'il en soit, en fait, une composante toujours très importante.

Exemples

- Ce n'est pas le serveur du restaurant qui fait la cuisine (service de base) mais un repas au restaurant sera pour une large part agréable ou déplaisant en fonction du comportement du serveur : il est un élément clé du service.
- Le conseiller bancaire ou le guichetier produisent pour une part le service bancaire, les hôtesses et stewards le service de transport aérien, la caissière le service d'un distributeur, etc.

Pour l'entreprise, l'importance du personnel en contact dans la production de services pose des problèmes importants d'homogénéité de leurs comportements et donc de la qualité des services. La prévisibilité des comportements est très difficile à établir, car tout être humain se comportera différemment en fonction des circonstances et du moment.

e. L'inconstance de la qualité des services

La qualité et la nature d'un service peuvent varier sensiblement en fonction du producteur de services, du client et du moment. Ainsi, un même service offert par une même compagnie aérienne peut varier du tout au tout en fonction de l'aéroport, du client, du personnel en contact ou simplement du moment. Cette spécificité est particulièrement importante pour les services à forte part de main-d'œuvre. Alors qu'un fabricant de lessive peut contrôler ses produits en fin de chaîne de production afin de s'assurer que les produits livrés aux magasins correspondront toujours à un même standard de qualité objective, une telle exigence est beaucoup plus difficile à atteindre pour la qualité des services.

3 L'adaptation des politiques des entreprises aux spécificités des services

FOCUS

Cinq grands principes de marketing des services

- Réguler l'offre et la demande.
- Donner une image de compétence et de disponibilité.
- Prendre en compte la participation du client dans la conception de service.
- Adapter son processus de production à un ou plusieurs types de clients.
- Assurer la qualité de service par la standardisation, la sensibilisation et le contrôle.

a. Réguler l'offre et la demande

Puisqu'on ne peut pas stocker les services, on risque d'être fréquemment en décalage avec la demande. La capacité de production de service peut être insuffisante aux moments de pointe. On perd des clients, donc de l'argent.

À l'inverse, la capacité de production peut être trop importante. On perd de l'argent parce qu'il faut supporter des coûts fixes trop élevés. La régulation de l'offre et de la demande passe d'abord par une bonne connaissance du marché pour définir la capacité et la politique de prix convenables pour ne pas être systématiquement en sur ou en sous capacité. Une régulation très fine peut générer un supplément de revenu substantiel.

1° La régulation par l'adaptation des capacités de production

La régulation par l'adaptation de l'offre se retrouve par exemple dans les transports et la distribution.

Exemples

- La SNCF met en service des trains supplémentaires aux départs et aux retours des vacances. Ces capacités de production sont sous-utilisées le reste de l'année, ce qui représente un coût pour l'entreprise.
- Amazon.com réalise plus de 20 % de son chiffre d'affaires au mois de décembre : toute sa logistique doit être calibrée pour cette période, qui est sous-utilisée le reste de l'année.

Les sociétés de service font souvent appel à du personnel temporaire pour répondre à des pics de demande. En contrepartie, elles risquent de diminuer la qualité de service en faisant appel à ce personnel temporaire, parfois moins bien formé et moins bien intégré à l'entreprise.

Exemple

- Dans la distribution, le vendredi et le samedi peuvent représenter 50 % et plus du chiffre de la semaine. On engage donc des vendeurs et des caissières pour ces deux jours.

2° La régulation de la demande par une stimulation marketing : publicité, offres spéciales…

Ce type de régulation consiste à faire de la publicité et à promouvoir l'offre au moment de l'année où la demande est la plus réduite. On utilise souvent les promotions sur les prix.

Exemple

- Les compagnies aériennes communiquent sur des offres spéciales, destinées à inciter leurs clients à consommer leurs *miles*, à des moments de l'année où elles se trouvent en sur-capacité de production.

3° La régulation par la tarification : le yield management

Le yield management a été étudié au chapitre 6 sur la politique de prix. On rappellera ici que lorsque les capacités de production sont relativement fixes et qu'on ne peut pas stocker les produits, l'entreprise cherche à maximiser sa production en faisant varier les prix. La variation des prix a pour objectif de remplir

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

les capacités de production en période basse et d'accroître la marge unitaire en période haute.

Le yield management a été inventé par les compagnies aériennes et cette pratique s'est développée dans l'hôtellerie, la location de véhicules ou la téléphonie notamment.

On retrouve de façon plus rudimentaire le principe du yield management dans la politique tarifaire qui prévoit différents niveaux de tarifs en fonction du moment de la journée ou de l'année.

Exemples

- L'hôtellerie distingue depuis toujours des tarifs différents selon qu'on se trouve en haute, moyenne ou basse saison.
- EDF et la SNCF font varier les prix en fonction du moment de la journée, c'est-à-dire du niveau général de la demande.

4° La régulation par d'autres méthodes non exclusivement liées à la tarification

Ces méthodes peuvent être très diverses, par exemple :

- Avoir un système performant de réservations pour anticiper la demande le plus en avance possible.
- Favoriser, voire rendre obligatoire, les réservations (le TGV, par exemple).
- À partir d'études statistiques, estimer avec précision les *no show* (pourcentage de clients ayant réservé et ne se présentant pas).
- Limiter les *no show* en faisant payer d'avance ou en s'assurant une garantie de paiement (cartes de crédit, par exemple).
- Pratiquer la surréservation ou *surbooking*. Cela consiste à faire plus de réservations qu'il n'y a de places. Cette pratique est fréquente dans les transports, l'hôtellerie, la restauration ou les spectacles. C'est une politique dangereuse si l'on ne sait pas bien anticiper le nombre de *no show*. Il faut donc prévoir des solutions de remplacement (par exemple, placer les clients en surnombre dans un hôtel concurrent de même catégorie) ou indemniser les clients refusés. Dans tous les cas, l'image de marque en pâtit.

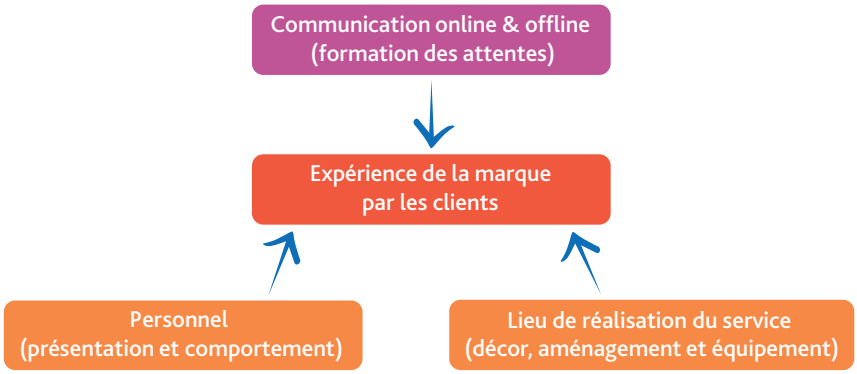
b. Asseoir la marque sur la communication et l'expérience clients

L'intangibilité du service provoque l'incertitude du client. En conséquence, une marque forte qui génère de la confiance joue un rôle majeur dans le marketing des services.

La marque de service est portée par trois vecteurs :

- *Les mass media* pour faire exister et vivre la marque dans l'opinion publique et, plus précisément, auprès du marché potentiel de la marque.
- *Les lieux de service*. Ils ont deux fonctions principales. En premier lieu accueillir les clients et favoriser la prestation de service. En second lieu, matérialiser l'offre de service par nature intangible.
- *Le personnel en contact avec les clients*.

Figure 16.1 Les trois composantes de la communication des services



1° La communication de marque auprès de son marché potentiel

La marque doit exister (notoriété et image) dans son marché potentiel et être attractive pour créer du trafic vers les points de vente du service.

Comme pour toute communication de marque, la cible est large. On utilise donc les médias classiques pour développer la notoriété de marque et pour communiquer une promesse de marque distinctive. On utilise le *online* pour entretenir la notoriété, annoncer les nouveaux services *(display)* et pour soutenir la réputation de la marque (réseaux sociaux). On crée du trafic vers les points de vente par la promotion des ventes, la publicité dans les médias classiques, le *search* et les e-mailings commerciaux sur Internet. Tous ces moyens sont analogues à ceux qui sont mis en œuvre pour les marques de biens tangibles. En revanche, les discours des marques de service sont plus originaux dans la mesure où les marques de service doivent faire face à l'intangibilité de leur offre et à l'inconstance de la qualité des services. L'hyperbole publicitaire est risquée. Pas de sur-promesses mais des engagements réalistes.

• Le discours service

On explique les caractéristiques du service en mettant en avant ses atouts. La nécessité de matérialiser l'offre de service conduit souvent à communiquer plus sur l'enveloppe matérielle du service que sur l'essence du service. Ainsi, une grande école montrera son campus, son parc et ses bâtiments faute de pouvoir exprimer simplement l'originalité et l'efficacité de sa pédagogie.

• Les témoignages

On prend à témoin des clients pour qu'ils disent tout le bien qu'ils pensent du service. Très usitée, cette approche manque souvent d'authenticité. Les promesses « statistiques » prennent souvent le relais : « Notre enquête montre que 98 % de nos clients sont satisfaits. » Pourquoi suis-je toujours dans les 2 % restants s'interroge le client désabusé ? On fait appel à des labels, à des récompenses décernées par des sources supposées neutres : « La banque X est plébiscitée cette année par la presse financière pour la rigueur de la gestion de ses contrats d'assurance-vie et elle a obtenu la médaille d'or pour les performances de ses contrats décernée par la revue Y. »

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

• Le discours entreprise ou « corporate »

Les thèmes principalement utilisés sont :

- La compétence de l'entreprise, démontrée par son expérience, sa taille, ses performances…
- La proximité physique et psychologique avec le marché : « Je vous connais bien », « Le bon sens près de chez vous » (premier slogan du Crédit Agricole sur le thème du bon sens, toujours décliné trente ans plus tard), etc.
- Les valeurs de l'entreprise. La MAIF est un « assureur militant », le Crédit mutuel communique sur la nécessité de s'entraider, le Cetelem prône un crédit responsable. On notera qu'on voit se développer le thème de la responsabilité environnementale et sociétale des entreprises de service avec la mise en avant du « service durable ».
- L'engagement de l'entreprise de service. La marque de service s'oblige. Ce thème est fort utilisé et il a donné des campagnes qui ont marqué la communication de certaines entreprises comme le fit ce slogan d'EDF : « Nous vous devons plus que la lumière »[1] ou encore ce slogan de la SNCF : « À nous de vous faire aimer le train »[2]. Parfois l'entreprise donne des garanties formelles : « Je suis certifié norme ISO… », « Si les délais ne sont pas respectés, on vous rembourse ou on vous paie une indemnité » (EDF).

2° La communication par les lieux de service : décor et équipements

L'incertitude liée aux services amène le consommateur à chercher un certain nombre d'indices auxquels se fier pour se faire une idée de la qualité ou des caractéristiques du service proposé.

Exemple

Une personne à la recherche d'un restaurant pourra regarder le menu affiché à l'entrée, mais se fiera également au décor et aux clients présents dans la salle : si le restaurant est vide, cela risque d'être mauvais signe, s'il est bondé, cela implique un certain temps d'attente. Sur Internet, les avis de consommateurs jouent le même rôle.

Les lieux de service matérialisent l'offre de service pour orienter leur perception. La qualité réelle de la prestation de service peut être indépendante de ces signes matériels (ce n'est pas parce que l'agence bancaire est un local moderne et rutilant que le service sera bon), cependant le client établit par expérience un certain lien entre le service et les indicateurs matériels (une agence bancaire sale risque d'être mal tenue et les employés risquent de manquer de rigueur dans la prestation de service).

Certains indicateurs peuvent être contrôlés par le prestataire de service. Le décor d'un restaurant est un indicateur important du type et de la qualité de la prestation proposée. Les différentes catégories de restauration, comme la restauration rapide,

1. EDF fait une grosse consommation de slogans, sans doute au grand bonheur de ses agences de communication. Après celui que nous venons de citer, il y a eu « Les hommes qui relient les hommes », « Donner au monde l'énergie d'être meilleur » , « L'avenir est un choix de tous les jours », « L'énergie est notre avenir, économisons-là ! », « Changer l'énergie ensemble » et à nouveau « L'énergie est notre avenir, économisons-là ! »
2. Nous avons eu droit depuis à : « Prenez le temps d'aller vite », « Donner au train des idées d'avance », « Des idées d'avance » et désormais « Rapprochons-nous : tout un programme ! »

le bistrot, la chaîne, la cuisine traditionnelle, l'endroit « branché », etc., sont liés à certains types de décoration, et le client n'attendra pas le même service et la même cuisine pour chacune de ces offres. Des indicateurs moins évidents peuvent être néanmoins importants. Par exemple, beaucoup de personnes jugent également la qualité d'un restaurant à la propreté des toilettes…

Les entreprises de distribution et de service ont adopté depuis longtemps une politique architecturale (extérieure et intérieure) qui permet à leurs points de vente de donner une image identique, reconnaissable et attractive pour leurs clients. Dans certains cas, cela peut aller jusqu'à une véritable théâtralisation des points de vente comme le font des marques de services comme Apple (Apple stores), Nature et Découvertes, Hollister et bien d'autres encore.

Outre le décor des locaux, des éléments matériels peuvent tenir lieu d'indices tangibles du service.

Exemple

Decaux est une entreprise spécialisée dans la fourniture de mobilier urbain, qui vend l'espace publicitaire auprès des annonceurs et qui entretient ce mobilier auprès des collectivités locales, à travers le monde. Pour que les supports mettent bien en valeur les affiches et pour qu'ils soient mieux acceptés par la population environnante, l'entretien et le nettoyage doivent être parfaits. Decaux utilise des véhicules qui sont toujours dans un superbe état (pas d'éraflure ou de tôle froissée) et d'une propreté immaculée. Son personnel de nettoyage porte des uniformes immanquablement propres.



Pout tangibiliser son service de propreté, Decaux prête une attention constante à la propreté de ses véhicules et de l'uniforme de son personnel tout autant que du mobilier.

3° Le personnel en contact, vecteur majeur de la communication des services

Les services donnent généralement lieu à une relation directe entre les clients et le personnel en contact. L'apparence et le comportement du personnel sont importants dans l'expérience du client : cela va de l'uniforme à une attitude plus générale. Ces opportunités de contact ont été appelées « moments de vérité[1] », car c'est très largement au travers eux que le client établit son jugement sur le service qui lui est offert.

Les moments de vérité peuvent être préparés par l'entreprise d'une part en concevant un système de service adapté (ce qui sera abordé plus loin), en formant le personnel en contact à la qualité de l'accueil et parfois en installant des rituels spécifiques à la marque de service.

1. Selon une expression de Richard Normann (*Service Management*, John Wiley & Sons, 1983), popularisée ensuite par Jan Carlzon (*Moments of Truth*, Ballinger Publishing Company, 1987).

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

• La formation du personnel en contact

Exemple

Une entreprise comme Walt Disney a élevé la formation du personnel au rang d'une institution. Le personnel en contact est appelé *cast member*, c'est-à-dire qu'il est considéré comme le membre d'une troupe, jouant sur une scène, qui est le parc d'animation. Tous ses contacts avec les clients sont autant de moments d'une performance, d'un rôle qu'il doit jouer pour préserver la « magie » Disney. Une telle politique peut paraître caricaturale et les comportements demandés peu naturels ; elle constitue pourtant l'un des facteurs clés du succès des parcs Walt Disney, car il ne sert à rien de vouloir émerveiller les clients par les attractions si le contact avec le personnel du parc est désagréable ou inefficace. La prestation de service est conçue comme une expérience globale, dans laquelle le personnel en contact joue un rôle de premier plan, et où rien ne doit être laissé au hasard afin de susciter l'enchantement du client (du *guest*, ou « invité » dans le langage Disney).

• Les rituels

On peut distinguer deux types de rituels de service. Le premier est un pur geste de politesse, un cérémonial qui est une marque de respect envers les clients.

Exemple



Les hôtesses du Shinkansen, train rapide entre Tokyo et Osaka, se postent au départ pour accueillir les passagers. À l'arrivée, elles descendent avant les passagers, leur font une haie d'honneur et les saluent très respectueusement.

Le second type de rituels est une formalisation de l'offre de service qui vise à la différencier : le rituel doit être exclusif à la marque de service et signifier l'attention que le personnel porte à la satisfaction de la clientèle.[1]

Exemple

Dans les salons de coiffure Dessange, le coiffeur vient saluer la cliente, on lui remet un exemplaire de *Dessange Magazine*, on lui offre une boisson, on lui donne un peignoir propre que l'on sort de son emballage devant elle (signe d'attention et d'hygiène), on lui explique les produits avant leur application.

c. Prendre en compte la participation du client dans la conception du service

Le client est souvent conduit à faire des efforts quand il s'adresse à un prestataire de service, afin de spécifier sa demande (indiquer par exemple ses attentes en matière de produits financiers, de couverture d'assurance, d'abonnement à un service, etc.), ou pour rendre possible la prestation (utilisation d'un parking, utilisation d'automates, etc.).

1. « Le rituel est un ensemble de gestes professionnels qui cristallisent, pour une marque, l'expression très concrète de son positionnement et/ou qui remplissent une fonction pratique plus ou moins propre à la marque» Extrait de l'ouvrage de Benoît Meyronin et Charles Ditandy, *Du management au marketing des services*, Dunod, 2011.

1° Faciliter le travail du client

L'entreprise a tout intérêt à faciliter la tâche du client, soit pour réduire son anxiété, soit pour rendre moins complexe sa tâche, soit pour l'aider à obtenir le service qu'il désire et donc qui le satisfera.

Une entreprise peut fonder sa compétence clé sur cette aptitude à aider son client dans le processus de service.

Exemple

- Le Club Méditerranée a construit son succès (avant d'être copié par ses concurrents) sur la prise en charge du client tout au long de la prestation de service. Une expérience réussie de vacances dépend d'éléments tangibles tels que le site, les locaux d'hébergement ou le temps. Mais passer de bonnes vacances signifie également qu'on ne sera pas gêné par des problèmes d'intendance, qu'on aura rencontré des gens agréables, qu'on ne se sera pas ennuyé, etc. Le rôle des Gentils Organisateurs du Club Med est justement d'aider les vacanciers à passer de bonnes vacances : en proposant de multiples activités à la carte, en faisant l'animation, en aidant les contacts entre les Gentils Membres, en s'occupant des enfants pour laisser plus de liberté aux parents, et par bien d'autres services.

2° Anticiper les coûts et les risques liés aux clients

Les risques et les coûts perçus par les clients varient pour chacun d'entre eux. Certains clients peuvent avoir une demande très précise en tête, l'exprimer clairement, l'obtenir sans difficulté, d'autres auront un besoin peu clair nécessitant le conseil du salarié en contact, et conduisant à des demandes de modification de service au cours de la prestation. La variété des types d'interactions entraîne des difficultés particulières d'organisation pour l'entreprise (un même hôtel accueillera des clients aux demandes et aux exigences très différentes), ainsi que des différences importantes de coût.

Exemples

- Parmi les clients de clubs de vacances, certains sont frugaux. Ils consomment peu au buffet ; ils utilisent très peu les installations sportives, alors que d'autres sont boulimiques : ils ont un grand appétit et veulent tout essayer. Leur coût sera sensiblement différent, alors que la recette, au forfait, est identique.
- La diversité des comportements et des coûts des clients est au cœur du service des assurances. Le rôle de l'entreprise est ici d'estimer statistiquement les risques de chaque type de clients et de fixer un prix qui assure un profit.

Le plus souvent, on facture séparément des prestations différentes. Cette alternative dans la politique de prix, entre un paiement au forfait ou en fonction de l'usage, doit être située dans le contexte concurrentiel. Il était de rigueur que la location de voiture soit facturée au forfait, auquel on ajoutait des frais kilométriques qui variaient en fonction de l'utilisation faite de la voiture par chaque client. Le jeu de la concurrence a conduit à proposer aux clients presque toujours le forfait, chaque entreprise devant estimer le coût moyen de ses clients, bien que ceux-ci utilisent les véhicules avec une intensité très différente.

Notre conseil

Le grand professeur du marketing des services Christopher Lovelock interpellait les cadres qu'il avait en formation par le cri du cœur du client : *Is it easy to do business with you?*, « Est-il facile de faire des affaires avec vous ? ». Très souvent, l'analyse du processus de service montre que le parcours du client est plein d'embûches : il faut analyser ce parcours pour lui faciliter la vie (voir le paragraphe 2 de la section 3 sur le *blueprinting*).

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

3° Inciter le client à avoir un « bon » comportement

« Bon » doit être compris ici comme adapté à l'entreprise. Cela peut signifier qu'on va lui apprendre la bonne façon d'utiliser le service, son mode d'emploi. On peut aussi le sanctionner. Un client d'assurance logement n'est pas remboursé en cas de cambriolage s'il a laissé sa porte ou ses fenêtres ouvertes ; un conducteur responsable d'un accident aura un *malus*, c'est-à-dire une augmentation de prime.

Exemple

- Avec la gamme « Premium Economy », les compagnies aériennes proposent une offre intermédiaire entre la classe Economie et Affaires. Mais les règles applicables peuvent prêter à confusion : doit-on utiliser la file d'enregistrement Economie ou Affaires (Réponse : Affaires) ? A-t-on accès au *lounge* ? (Réponse : non). Durant le vol, doit-on aller chercher un café vers l'avant (Affaires) ou l'arrière (Économie) ? (Réponse : arrière). Le rôle du personnel est d'éduquer gentiment les clients sur la bonne façon d'utiliser le service (et il y a un problème de qualité de service quand le steward « engueule » vertement un client Premium qui a été prendre un café vers l'avant… ce qui est arrivé à un auteur du *Mercator* sur un vol Air France !).

On tente parfois d'éduquer le client par une politique tarifaire qui va modifier son comportement et réduire les coûts de sous-utilisation ou de « sur-utilisation » de la structure de service. Ainsi, il est moins cher de prendre le train en réservant à l'avance, en téléphonant aux heures creuses, en allant dans des bars qui pratiquent les *happy hours*.

4° Adapter son processus de production de service à un ou plusieurs types de clients

Les clients ne se ressemblent pas tous et ils peuvent avoir des attentes différentes. L'entreprise peut opter soit pour une offre de service unique ou très peu différenciée, soit pour une offre plus flexible qui peut aller jusqu'au sur-mesure. Dans le premier cas, la présentation de l'offre est très claire parce que simple mais le système de service est rigide et peut se trouver inadapté pour une partie importante de la clientèle. Dans le second cas, on favorise l'adaptation, mais au risque d'une grande complexité de la production de service et de la communication de l'offre.

Exemple

- Dans l'hôtellerie, une chaîne économique, comme les hôtels hotelF1.com, offre un service extrêmement standardisé ; les clients doivent s'adapter à l'offre, mais en échange, ils profitent de conditions tarifaires très avantageuses. À l'inverse, le processus de service d'un palace est conçu pour s'adapter de façon extensive aux *desiderata* du client qui pourra, s'il le souhaite, commander un repas à trois heures du matin ou faire promener son chien par le personnel de l'hôtel. Entre ces deux extrêmes, on peut concevoir des prestations intermédiaires qui segmentent à l'avance diverses catégories de clients et qui s'efforcent de satisfaire leurs différents types de demande par des processus de production de services adaptés. Le concept de « servuction », abordé dans la section 3, permet de mieux comprendre la mise au point d'un système de production de services.

d. Assurer la qualité de service par la standardisation, le contrôle et la sensibilisation

On a vu que les prestations de services étant fondées sur une intervention humaine importante, leur qualité est plus variable, moins contrôlable que pour les biens manufacturés.

L'hétérogénéité de la qualité de service peut conduire à plusieurs types de politiques.

1° Standardiser l'offre de service et contrôler le résultat

Exemple

- McDonald's a établi des normes précises sur la durée et la température de cuisson du steak haché et des frites, tout comme sur le délai de conservation des produits finis (un hamburger resté plus de quelques minutes à l'étalage sera impitoyablement jeté).

La standardisation concerne également le comportement souhaité du personnel en contact : ce qu'il faut dire quand on accueille le client ou quand on le quitte, etc. Si cette standardisation entraîne un manque de fantaisie et de spontanéité, du moins est-elle un instrument très efficace pour que la qualité de service soit plus constante.

La standardisation se traduit par un ensemble de normes explicites dont le respect doit être contrôlé régulièrement. Une technique fréquente consiste à envoyer des « visiteurs mystères » qui se font passer pour de vrais clients pour évaluer la qualité de service.

2° Sensibiliser, former, inciter pour améliorer la qualité de service

La sensibilisation du personnel passe par l'implication de la direction, l'action quotidienne de l'encadrement, la valorisation des bons comportements dans l'organisation, la formation.

Les grandes entreprises de service investissent plus que la moyenne dans la formation continue de leur personnel. Elles ont des services de formation interne souvent très développés comme l'IFCAM du Crédit Agricole ou l'Académie Accor.

Exemple

- L'Académie Accor fut la première université d'entreprise créée en Europe (1985) dans le domaine des services. Aujourd'hui, les Académies Accor existent dans 16 pays. Capitalisant sur son expérience de formation développée en interne, Accor a lancé L'Académie du service, une filiale spécialisée dans le conseil et la formation pour d'autres entreprises. Cette filiale a été cédée en 2012 à ses dirigeants et est donc devenue indépendante.

Les techniques pour inciter le personnel à améliorer sa qualité de service sont variées. Elles vont de l'attribution d'une prime exceptionnelle à la désignation de l'employé du mois, de l'année une méthode typiquement américaine mais qui fait des émules dans le monde entier.

Mais au-delà des techniques, l'ensemble relève d'une culture organisationnelle qui mêle politique de la direction, organisation, politique de ressources humaines comme on le verra à la fin de ce chapitre.

Notre conseil

Une des meilleures analogies des services est celle d'une représentation (comme une pièce de théâtre). Il faut non seulement s'assurer que les acteurs connaissent la pièce, mais également qu'ils soient suffisamment intégrés au projet d'ensemble pour pouvoir et vouloir tenir leur rôle devant les spectateurs. Le management des hommes est un élément indissociable du marketing des services.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

SECTION 2

LA QUALITÉ DES SERVICES

La problématique de la qualité et de la satisfaction des clients est largement traitée au chapitre 10 sur le marketing relationnel et les conclusions qui peuvent en être tirées s'appliquent tout autant aux biens qu'aux services. On se contentera donc de souligner ici quelques aspects spécifiques aux services.

1 Les clients apprécient différemment la qualité des biens et des services

a. Les critères de qualité de service

Zeithaml, Parasuranam et Berry[1] ont établi une liste de dix critères de qualité de service :

- tangibilité du service ;
- fiabilité ;
- rapidité ;
- compétence ;
- courtoisie ;
- crédibilité et honnêteté de l'entreprise de service ;
- sécurité ;
- accessibilité des services ;
- communication ;
- connaissance des clients par l'entreprise de service.

Les auteurs soulignent que l'appréciation de la qualité par les clients est différente selon qu'il s'agit d'un service ou d'un bien.

Tableau 16.2 Les critères d'appréciation de la qualité des biens…

Critères principaux	Exemples et commentaires
1° Performances sur les attributs essentiels	Une machine à laver lave-t-elle bien le linge ?
2° Caractéristiques secondaires	Un tube dentifrice est-il facile à utiliser ?
3° Fiabilité	Aux États-Unis, un bureau d'étude publie régulièrement le nombre moyen de pannes pour chaque modèle d'automobile au cours des six premiers mois.
4° Durée de vie	Combien d'années durera cette tondeuse ?
5° Services associés au produit	Le service après-vente des automobiles Renault est-il efficace et bon marché ?
6° Apparence	Le design du produit donne-t-il une impression de qualité ?

1. Valarie A. Zeithaml, A. Parasuranam, Leonard L. Berry, *Delivering Quality Service. Balancing Customer Perceptions and Expectations*, The Free Press, 1990.

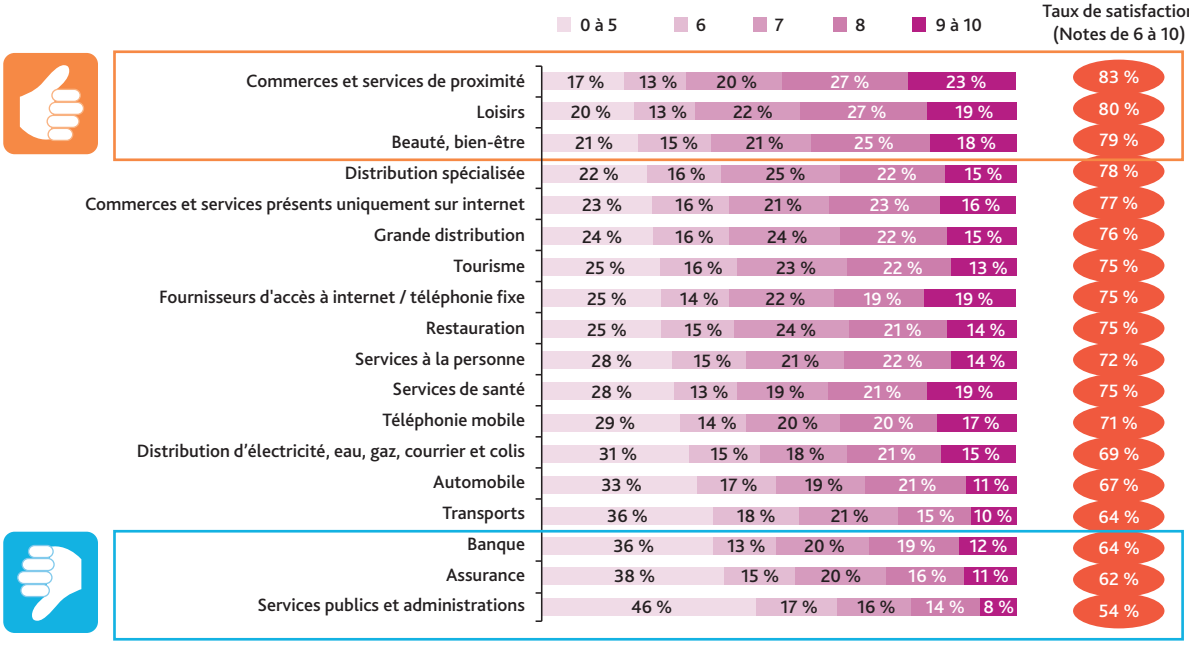
Tableau 16.3 ... et des services

Critères principaux	Exemples et commentaires
1° Dimensions tangibles du service	L'emplacement, les bâtiments, les équipements, la tenue du personnel... connotent-ils une image de qualité ?
2° Fiabilité	La cuisine de ce restaurant est-elle de qualité régulière ?
3° Compétence	Ce garagiste saura-t-il réparer convenablement ce modèle ?
4° Implication	Le personnel au guichet de cette administration donne-t-il le sentiment de vouloir aider les visiteurs ?
5° Personnalisation	Ma banque cherche-t-elle à me proposer des placements qui correspondent à mes besoins ?

En toute logique, les appréciations sur la qualité des services varient selon le secteur d'activité, comme le montre cette étude de l'Académie du Service[1].

Figure 16.2 Les appréciations sur la qualité des services

Pour chacun des secteurs suivants, veuillez indiquer quel est votre niveau de satisfaction globale à l'égard de la qualité du service qui vous est délivré par les entreprises, administrations, commerces et artisans auxquels vous avez recours : 0 signifiant que vous n'êtes pas du tout satisfait, 10 que vous êtes tout à fait satisfait, les notes intermédiaires permettant de nuancer votre jugement.



Source : Académie du Service.

1. Voir : www.academieduservice.com.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

On ne s'étonnera pas de voir en tête de ce classement, les commerces et services de proximité et en queue les services publics malgré les efforts de quelques administrations. La grande distribution figure à une place très honorable, peut-être parce qu'elle a habitué depuis longtemps ses clients à délivrer peu de services.

La banque et l'assurance sont aux derniers rangs, ce qui ne les empêche pas de faire des sur-promesses à grand renfort de publicité : une mauvaise communication qui ne peut pas dissimuler une qualité réelle insuffisante de leurs services. Mais une entreprise peut se distinguer alors même qu'elle appartient à un secteur mal perçu. C'est ainsi que des études clients montrent que la MAIF est au premier rang de la qualité de la relation client dans le secteur assurance mais aussi parmi les meilleurs, tous secteurs confondus.

b. La perception de la qualité des services selon les attentes

La qualité d'un service se perçoit sur de multiples dimensions. Cette étude a donc analysé la perception des Français, par secteur d'activité, sur de nombreux critères qui sont autant d'attentes en matière de services. Nous avons conservé cinq attentes qui nous semblent majeures, les trois secteurs qui ont les meilleurs scores et les trois qui ont les plus mauvais avec leur taux de satisfaction (très ou assez satisfaits).

Tableau 16.4 La perception de la qualité des services selon les attentes

Critères d'appréciation du service	Les trois secteurs les mieux notés	Les trois secteurs les plus mal notés
Facilement accessibles par les canaux de mon choix	1. E-commerçants et services uniquement en ligne : 76 % 2. Ex æquo : Banque ; Assurance ; Distribution : 73 %	1. Services publics : 40 % 2. Transports : 53 % 3. Services à la personne : 59 %
Savent écouter leurs clients	1. Beauté, Bien-être : 79 % 2. Ex æquo : Commerces et services de proximité ; Beauté, Bien-être : 76 %	1. Services publics : 35 % 2. Transports : 45 % 3. Services à la personne : 61 %
Compétents	1. Ex æquo : E-commerçants et services uniquement en ligne ; 2. Beauté, Bien-être : 82 % 3. Commerces et services de proximité : 78 %	1. Services publics : 43 % 2. Ex æquo : Services à la personne ; Transports : 59 %
Respectent bien leurs engagements	1. E-commerçants et services en ligne : 80 % 2. Beauté, Bien-être : 79 % 3. FAI/Tel fixe et Loisirs : 76 %	1. Services publics : 41 % 2. Transports : 44 % 3. Services à la personne : 57 %
Font preuve de considération à mon égard	1. Beauté, Bien-être : 77 % 2. Commerces et services de proximité : 74 % 3. Restauration : 69 %	1. Services publics : 36 % 2. Transports : 47 % 3. Électricité, eau, gaz, courrier : 53 %

Commentaires :

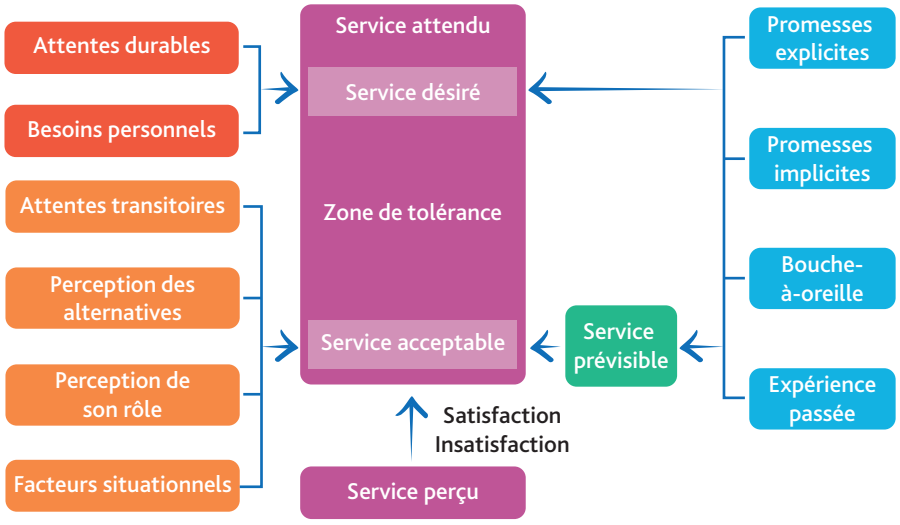
- *Remarquable* : le commerce et les services uniquement en ligne obtiennent de très bons scores : accessibilité, écoute, compétence, respect des engagements. Sur le critère confiance (non retenu dans notre synthèse car proche du critère : respect des engagements), le e-commerce et les services uniquement en ligne obtiennent le meilleur score.

- *Louable* : la plupart des secteurs ont des appréciations très positives sur la facilité de contact avec les entreprises ou organisations. Un gros effort a été fait dans ce domaine grâce notamment à Internet.
- *Regrettable* : pour la plupart des secteurs, les répondants estiment qu'on leur manque de considération.
- *Navrant* : les scores des services à la personne sont souvent faibles : mauvaise accessibilité, faible écoute, compétences insuffisantes, engagements mal tenus !

2 La nature et les déterminants de la perception de qualité des services

Zeithaml, Parasuraman et Berry ont modélisé le processus par lequel les clients évaluent la qualité de service[1]. Ils ont mis en avant le concept de zone de tolérance, qui fait le lien entre le service qu'on désire et celui qu'on accepte. Le service attendu est comparé au service perçu et entraîne la satisfaction ou l'insatisfaction du client (voir figure 16.3).

Figure 16.3 Nature et déterminants de la qualité perçue des services



Source : V. A. Zeithaml, L. L. Berry et A. Parasuraman.

Le service *attendu* par les clients est un compromis entre le service désiré (tel qu'il devrait être) et le service acceptable (tel que le client est prêt à l'accepter). L'écart entre service désiré et acceptable est appelé « zone de tolérance ». Un service perçu inférieur au service attendu provoquera l'insatisfaction du client.

1. Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman et Leonard L. Berry, « The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1993, vol. 21, n° 1, pp. 1-12.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Le service *désiré* est influencé par deux grands types de facteurs : des facteurs propres au client et des facteurs liés à l'entreprise. Le service désiré dépend pour le client de son niveau d'exigence général à l'égard des services et de ses besoins personnels. Il dépend également des promesses des entreprises, explicites (publicité, actes de vente, contrats) ou implicites (éléments tangibles, prix), du bouche-à-oreille, de l'expérience passée du service.

Le service *acceptable*, c'est-à-dire le service minimum accepté, dépend des attentes (des cas d'urgence réduisent, par exemple, le niveau minimum de service accepté), de la perception des alternatives (comparaison avec la concurrence), de la perception de son propre rôle par le client (a-t-il ou non bien rempli son rôle ? A-t-il été clair dans l'expression de son besoin ?) et de facteurs situationnels (conjoncturels). Il dépend également d'une certaine anticipation du client à l'égard du service prévisible de l'entreprise, fondé sur l'expérience passée, le bouche-à-oreille, les promesses qui lui sont faites.

La comparaison entre le service « attendu » (service désiré/acceptable) et le service « perçu » par le client durant l'expérience du service crée soit la satisfaction, soit l'insatisfaction du client.

3 La satisfaction des clients et la satisfaction du personnel sont liées

De nombreuses recherches ont établi qu'il existe une forte corrélation entre le degré de satisfaction du personnel des entreprises de service et le degré de satisfaction de leur clientèle. B. Meyronin et C. Ditandy écrivent que dans les services, il faut pratiquer « la symétrie des attentions »[1], une jolie formule que tous les managers d'entreprises de service ne mettent pas bien en œuvre.

Il est intéressant dans une entreprise de service de doubler les études de satisfaction de la clientèle par la mesure du climat interne et, tout particulièrement, par le suivi du degré de satisfaction du personnel en contact. Une forte démotivation risque de se traduire à brève échéance par une dégradation de la qualité du service.

SECTION 3

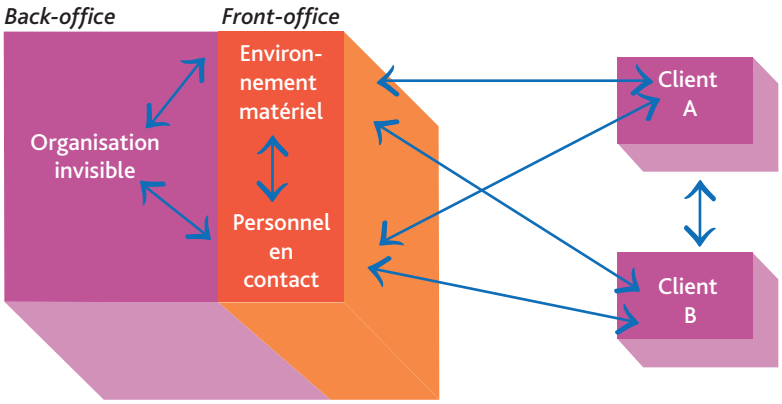
LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE DU MARKETING DES SERVICES

1 Comprendre la production de service

Un service est le résultat d'un processus de production, qui a été appelé « servuction[2] » et qui résulte de cinq grandes interactions représentées dans le schéma suivant.

1. *Op.cit.*
2. Le concept de « servuction » a été conçu par Pierre Eiglier et Eric Langeard, *Servuction, le marketing des services*, McGrawHill, 1987.

Figure 16.4 Le modèle de production de service de Eiglier et Langeard



a. L'interaction entre le client et le personnel en contact

Une première interaction est celle qui existe entre le client et le personnel en contact. Sans client, il n'y a pas de service, et comme on l'a indiqué précédemment, le personnel en contact joue généralement un rôle très important dans la production de service. On doit distinguer les services à fort contact (par exemple coiffeur, formateur, etc.) des services à faible contact (assurance, Internet) qui ont chacun leur problématique (voir plus loin).

b. L'interaction entre le client, le personnel en contact et l'environnement matériel

Client et personnel sont généralement en interaction avec un environnement matériel qui est celui du point de vente : agencement, décor, localisation, etc. Le « support physique » du service c'est-à-dire tous les objets et équipements qui sont mis à la disposition du salarié ou du client pour permettre la réalisation du service – est particulièrement important. On peut penser ici à la billetterie automatique de l'agence bancaire, à l'équipement informatique qui permet à l'agent de voyage de réserver un billet d'avion, au service automatique d'enregistrement au guichet d'Air France dans les aéroports, etc.

c. Le rôle de l'organisation interne

L'interaction entre ces trois éléments du service n'est cependant généralement possible que grâce à un système d'organisation interne. Il faut entendre par là la partie de l'organisation cachée au client : la stratégie d'entreprise, le management, la structure organisationnelle et ses différents départements fonctionnels (finance, marketing, gestion des ressources humaines, etc.), les procédures, etc.

Si le client est uniquement en contact avec la partie visible de l'entreprise (le personnel en contact, l'environnement et le support physique), toute la partie immergée de l'organisation est décisive dans le processus de production de service et sa qualité finale. La formation et l'encadrement du personnel en contact, les procédures qu'il doit suivre, les moyens matériels qu'il a à sa disposition, l'agencement du lieu de vente, les produits qu'il vend sont déterminés par cette partie cachée de l'organisation, qui a donc une influence indirecte, mais déterminante, sur les clients.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

MINI CAS

Châteauform'



©Jacques Vivienne

Châteauform' est une entreprise qui a été créée en 1996 par Jacques Horovitz, professeur en marketing des services à l'IMD et l'entrepreneur Jacques Abittan. Aujourd'hui, l'entreprise est un groupe diversifié qui compte 53 établissements aux formats différents dans 6 pays et qui réalise 200 millions d'euros de chiffre d'affaires.

Concernant l'activité historique, appelée « Les maisons du séminaire », les secrets de la réussite tiennent en cinq points :

1° Un concept clair de service

Le concept de service tient en quatre points principaux : un lieu exclusivement dédié à l'organisation de séminaires professionnels résidentiels (salles de réunion, hébergement et restauration) ; un accueil et une atmosphère « comme à la maison » dans des lieux particulièrement agréables qui favorisent les moments de détente ; la réponse à tous les besoins sur place par le biais d'une équipe dédiée et attentionnée ; une formule « tout compris » (sur la base d'un forfait par participant de 24 heures, tout est inclus, que ce soit les salles équipées, la restauration, les rafraîchissements, les loisirs, etc.).

L'ensemble des « moments de vérité » d'un séminaire résidentiel ont été analysés et étudiés pour définir et mettre en œuvre une meilleure expérience et faire vivre la promesse du « comme à la maison ».

2° L'adaptation à des segments de clients bien définis

Le choix fondamental des Maisons du séminaire de Châteauform' est la spécialisation sur un seul segment de clientèle : les entreprises qui organisent des séminaires professionnels résidentiels et les cadres participant à ces séminaires. Cela permet une parfaite adaptation aux besoins d'un seul segment de clientèle, le public des cadres bénéficiant des budgets individuels les plus importants.

3° La définition de la capacité de service

Chaque lieu dispose d'un certain nombre de chambres. Les séminaires étant résidentiels (à l'exception du format intra-urbain : City), le nombre de chambres détermine le nombre de participants maximum en formation à un même moment. Ce nombre permet de déterminer à son tour la capacité des salles de réunion et des salles de détente, la taille du personnel, la capacité des installations annexes (cuisine, etc.).

4° La définition de la couverture géographique du service

La couverture géographique du service est étroitement liée à l'implantation des établissements d'accueil et celle-ci est elle-même déterminée par la proximité d'un centre économique important.

Le choix a été fait dans un premier temps de s'installer dans des lieux situés à moins d'une heure de Paris, puis de grandes villes européennes.

5. La définition de la politique technologique

Châteauform' dispose d'un site Web d'information. À l'intérieur des établissements, tous les éléments technologiques indispensables ont été réunis pour les salles de réunion et l'accès libre à Internet par Wifi. L'entreprise se définit à la fois comme « high touch » (importance du personnel d'accueil et d'animation) et high-tech.

Le niveau opérationnel du système d'organisation interne a été appelé *back-office* pour le distinguer du niveau opérationnel visible par les clients, le *front-office* où a lieu l'interaction entre le personnel en contact et les clients. Ainsi, on distinguera dans un restaurant fast-food le personnel qui cuisine et le personnel d'accueil à la caisse ; de même, dans une agence bancaire, le personnel qui gère les tâches administratives et le personnel commercial.

d. Les interactions entre clients

Un dernier élément est celui de l'interaction des clients entre eux : c'est un élément de la prestation de service qui influence le comportement ou l'attitude des clients et qui peut, dans une certaine mesure, être contrôlé par l'entreprise. L'exemple du responsable d'un séminaire de formation donné précédemment permet d'illustrer qu'il est possible de s'appuyer sur les relations entre clients pour délivrer le service. La gestion des files d'attente dans les parcs d'attraction est une autre façon de gérer cette interaction. L'organisation séparée de guichets lors de l'enregistrement des bagages à l'aéroport, entre les clients « charter », « classe affaires » et « première classe », est une autre illustration de cette gestion des interactions.

Certaines entreprises peuvent faire des interactions entre clients un aspect clé de leur politique marketing. Les stratégies visant à créer et développer de véritables communautés de clients en sont une illustration. Dans certains cas, des interactions entre clients, loin d'être contrôlées, peuvent avoir un effet négatif sur la perception du service (voir le chapitre 11 sur les réseaux sociaux).

Cette analyse des interactions qui définissent une production de service doit conduire à bien penser la structure d'interaction (concept de service), à adapter le processus aux segments de clientèle définis, à adapter la capacité de production aux besoins, à définir où et comment il sera délivré et avec quel soutien technologique.

Notre conseil

Le concept de servuction permet de souligner qu'il s'agit d'un processus fait de multiples interactions dont chacune est critique : si une de ces interactions venait à défaillir, c'est l'ensemble du processus qui serait atteint et le résultat final serait déficient. Il faut donc adopter une vision globale du service si on se soucie de l'offre qui en résulte.

2 Une méthode de conception du service autour du parcours du client : le *blueprinting*

Une prestation de service est d'autant plus difficile à assurer que les entreprises sont généralement organisées en « silos ». Chacun s'y occupe d'un domaine d'activité spécifique : par exemple le marketing conçoit le produit, la direction informatique le système d'information de support, la direction des ventes délivre le produit auprès des clients, le service après-vente traite des problèmes d'installation ou de réclamations, etc. Il est extrêmement rare de trouver des entreprises ayant un « responsable de l'expérience du client » par ligne de produit, qui, comme un chef de produit dans les entreprises de biens de grande consommation, assurerait la coordination des différentes parties de l'organisation.

Or le client vit pour sa part une expérience d'ensemble, de l'information qu'il reçoit sur un produit jusqu'au service après-vente : ce qu'il achète, c'est l'ensemble des actions et réactions de l'entreprise qui constituent la prestation de service.

Un outil particulièrement utile pour aider à surmonter cette difficulté organisationnelle est le schéma directeur d'un service, plus communément appelé par son terme anglais service *blueprint*. *Blueprinting* désigne la mise en œuvre de l'outil.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

a. Le principe du *blueprinting*

La technique du *blueprinting* a été conçue et promue par le chercheur américain G. Lynn Shostack afin d'aider les entreprises à améliorer un service existant ou à concevoir de façon opérationnelle un nouveau service[1].

Son principe directeur est d'analyser ou de concevoir le service en partant du parcours du client *(customer journey)* et non des modes de fonctionnement internes à l'organisation.

Le travail de *blueprinting* passe par quelques étapes clés. La figure 16.5 donne un exemple de *blueprint*, réalisé ici pour une nuit d'hôtel.

1° Identifier le service et les clients

Plus la prestation étudiée est large, plus le schéma sera étendu et complexe. On peut commencer par un schéma général, qui sera séquencé ensuite en cas de besoin, mais si la prestation de service est très différente en fonction des types de client, il vaut mieux réaliser plusieurs fois l'exercice, par segment de client.

2° Reconstituer le parcours type du client et identifier ses actions clés

Il est indispensable de commencer la démarche d'analyse par les actions du client pour dessiner le *blueprint*, car c'est à partir de l'expérience du client qu'il faut évaluer ou concevoir l'ensemble de la prestation.

3° Indiquer les éléments tangibles perçus par le client à chaque étape

La tangibilisation du service, on l'a déjà souligné, est très importante dans la formation de la perception du client. Relever l'ensemble de ces éléments permet de les prendre en compte dans le travail de réflexion.

4° Identifier à chaque étape les interactions entre le client et le personnel en contact ou les interfaces technologiques

Ce sont autant de moments cruciaux dans l'expérience que le client a du service. Pour une compagnie aérienne, cela peut être par exemple le personnel ou le kiosque d'enregistrement à l'aéroport quand le client vient se faire enregistrer.

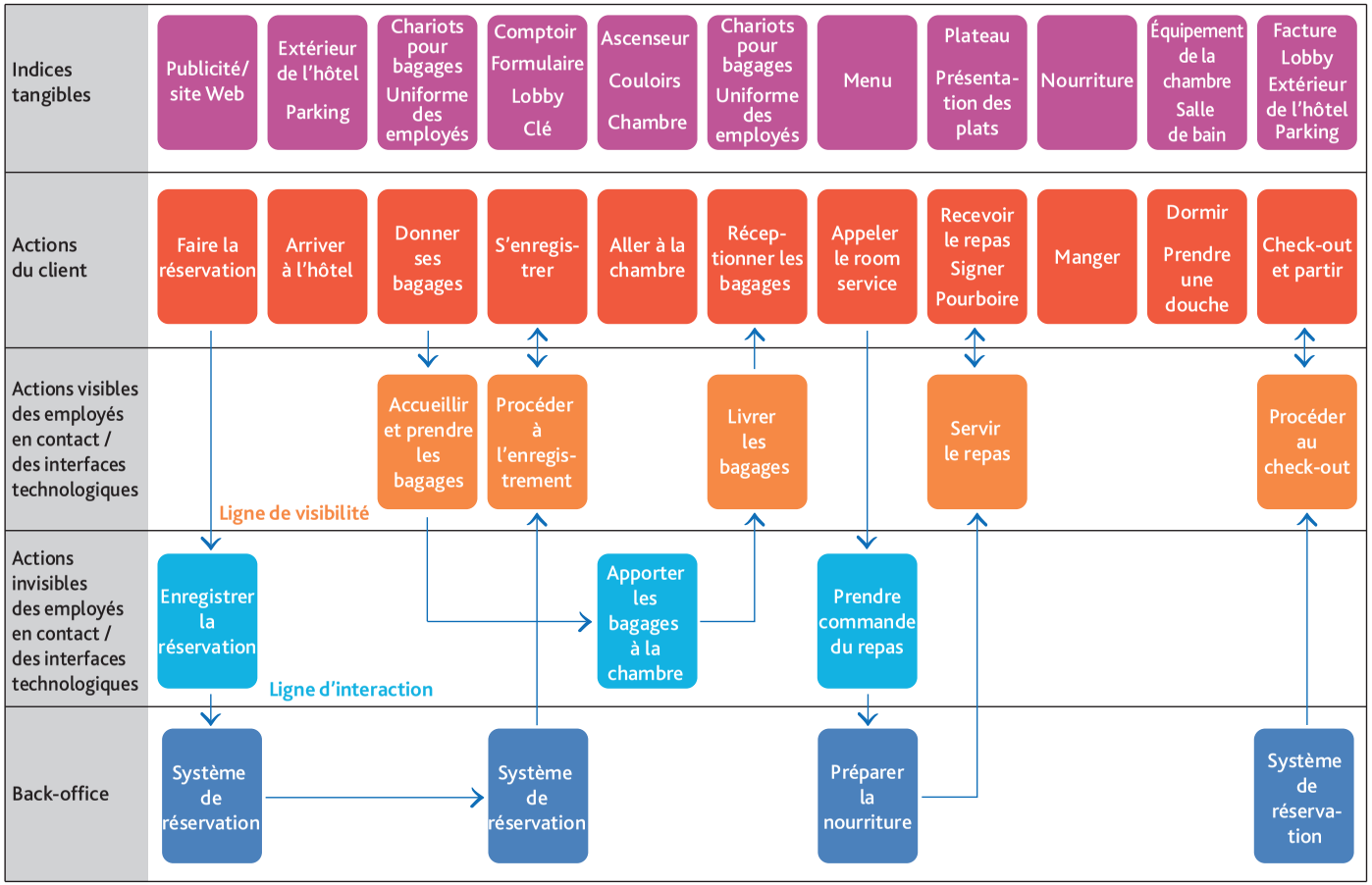
5° Identifier les interactions non visibles entre le client et le personnel en contact ou les interfaces

On a franchi ici la ligne de visibilité : l'interaction se produit par la voix ou l'écrit. Ce sera par exemple un centre d'appels, un envoi de fax ou d'e-mail. Il est utile de distinguer les étapes 4 et 5 car un aspect important de l'étape 4 a trait à l'expérience physique et visuelle du client : attitude du personnel en contact ou design et ergonomie d'un site Web par exemple, alors que l'étape 5, si elle porte toujours sur des interactions, est plus simple et fonctionnelle.

1. G. L. Shostack, « Designing Services That Deliver », *Harvard Business Review*, vol. 62 n° 1, janvier-février 1984, pp. 133-139 ; « Service Positioning Through Structural Change », *Journal of Marketing*, vol. 51, n° 1, janvier 1987, pp. 34-43.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Figure 16.5 Un exemple de *blueprint* : le séjour d'une nuit dans un hôtel



Adapté de Mary Jo Bitner, Amy L. Ostrom et Felicia N. Morgan, « Service Blueprinting : A Practical Technique For Service Innovation », *California Management Review*, vol. 50, n° 3, printemps 2008, pp. 66-94.

6° En déduire les processus internes de support qui permettent au personnel ou aux interfaces en contact d'interagir efficacement avec les clients et de réaliser la prestation

Il est important, pour l'étude des services existants, d'analyser le parcours du client et les interactions tels qu'ils se produisent en réalité et non tels qu'ils devraient se produire en théorie. On remarquera que les interactions entre clients ne sont pas intégrées dans cet outil d'analyse qui se concentre sur l'interaction entre les clients et l'entreprise.

b. L'utilisation du *blueprinting*

En se focalisant sur le parcours du client, cet exercice aide à renverser la perspective habituelle des entreprises, qui part des process internes pour définir l'offre. Le *blueprint* permet de voir le service avec les yeux du client dans une démarche « orientée vers le client ».

Ce schéma directeur souligne l'interdépendance des différents départements de l'entreprise et l'importance d'une bonne coordination pour délivrer un service de qualité. À ce titre, *l'exercice prend vraiment son sens quand il est réalisé en équipe* avec des représentants de chacune des fonctions de l'entreprise concernées par le parcours du client. C'est autant un outil de réflexion que de pédagogie.

Le travail de *blueprinting* prend tout son intérêt quand on cherche à identifier ce que les Anglo-Saxons appellent de façon imagée les OTSU *(Opportunities To Screw Up)* qu'on pourrait traduire en français par les OUPS (Opportunités Uniques de Plantage Sévère). On se demandera à quelle étape et pour quelle interaction, la probabilité est la plus forte qu'un problème survienne. Peut-il être corrigé par anticipation ou peut-on prévoir une procédure efficace de traitement *a posteriori* de l'incident s'il se produit ?

Une approche complémentaire consiste à rechercher des « opportunités d'émerveillement ». Il s'agit de se demander si, à une ou plusieurs étapes du parcours du client, on peut le surprendre en lui offrant plus qu'il n'attend, en délivrant plus que la promesse qu'on a faite. Ce sont ces moments qui marquent un client et qui donnent au service une image d'excellence.

Le *blueprint* permet d'analyser pour agir. L'exercice doit donc non seulement conduire à mieux comprendre, mais également à dégager des idées et des recommandations qu'il s'agira ensuite de mettre en œuvre. Il faut donc relever les idées, suggestions, commentaires instructifs qui ne manquent pas de jaillir des discussions lors des travaux collectifs.

Un autre aspect important du *blueprint* est son pouvoir de communication. La plupart des collaborateurs d'une entreprise n'ont pas toujours une vision d'ensemble des interactions internes et externes qui concourent à délivrer la prestation de service et leur importance pour l'expérience du client. Le schéma directif, une fois élaboré, pourra être présenté et discuté avec tous les membres des départements concernés afin que chacun comprenne son rôle et sa contribution dans l'ensemble.

Enfin, le responsable marketing d'une entreprise de service, même s'il n'a pas la responsabilité de coordonner l'action des départements internes, peut prendre l'initiative de cet exercice collectif pour enclencher une dynamique de collaboration. Cette démarche peut être particulièrement utile pour améliorer la qualité d'un service ou pour préparer le lancement d'une offre.

Notre conseil

Le *blueprinting* est un outil que nous avons souvent utilisé dans la formation ou le conseil d'entreprises de services et il a toujours parfaitement joué son rôle. Même utilisé individuellement, il s'avère d'une grande utilité pour concevoir le service en partant de l'expérience du client.

3 L'importance du personnel en contact : distinguer les services à fort et faible contact *(high touch/low touch)*

Certains services requièrent des interactions directes et fortes entre le personnel en contact et les clients *(high touch)*, alors que d'autres fonctionnent selon le principe du self-service ou de l'interaction entre les clients et une interface électronique, comme les services par Internet *(low touch)*. Il peut également arriver que des services commencent par des interactions fortes avec le personnel en contact lors de la vente, d'une inscription ou de la mise en place d'une prestation et se poursuivent par des interactions *low touch* (par exemple l'abonnement à un fournisseur d'accès à Internet).

Chacun de ces deux grands types de service, *high touch* et *low touch*, a des problématiques propres.

a. Les services à forte interaction avec le personnel en contact

Un courant de recherche important s'est développé pour étudier les entreprises de service où le personnel en contact joue un rôle important[1]. Quelques-uns des résultats de ces recherches sont les suivants :

- **Les frontières de l'entreprise de service avec l'extérieur sont poreuses**

Dans les services, la frontière entre l'organisation et son environnement est particulièrement perméable, ce qui se traduit par le fait que des processus et des phénomènes internes à l'organisation sont perceptibles par les clients, ce qui influence leur évaluation du service.

Exemple

Le client d'une agence bancaire perçoit l'atmosphère qui y règne. Un changement dans le management des équipes – par l'arrivée par exemple d'un nouveau directeur – lui sera indiqué par de multiples signes, même si le client n'a pas de contact direct avec ce directeur.

- **Le personnel en contact, qui a un rôle frontière entre l'organisation et la clientèle va être le principal vecteur de diffusion de ce climat interne à l'égard des clients**

C'est généralement à travers le comportement du personnel que le client perçoit les changements ou l'ambiance sur le lieu de travail.

1. On relèvera notamment les travaux de Benjamin Schneider : Benjamin Schneider, John J. Parkington et Virginia M. Buxton, « Employee and Customer Perceptions of Service in Banks », *Administrative Science Quarterly*, 25 juin 1980, pp. 252-267.
Benjamin Schneider et David E. Bowen « Employee and Customer Perceptions of Service in Bank : Replication and Extension », *Journal of Applied Psychology*, 70, 3, 1985, pp. 423-433.
Benjamin Schneider et David E. Bowen, « The Service Organization : Human Resource Management Is Crucial », *Organizational Dynamics*, 21, 4, printemps 1993, pp. 39-52.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

- **Un personnel en contact démotivé, stressé ou insatisfait aura une influence négative sur la perception du service par le client**

Soit parce que le personnel en contact n'aura pas un comportement adapté pour servir au mieux le client, soit parce que le client percevra de façon explicite ou implicite les tensions à l'intérieur de l'unité de service.

- **La satisfaction des salariés dans leur travail est la résultante de beaucoup de facteurs qui sont liés à leur personnalité, à leur passé, mais également à ce qui se passe sur leur lieu de travail**

La gestion du personnel a une forte influence sur la satisfaction et la motivation des salariés. Le marketing des services est ainsi étroitement lié à la gestion des ressources humaines.

b. Les services numériques et les services à faible interaction avec le personnel en contact

Dans ce type de services, les interactions avec le personnel en contact sont quasiment inexistantes ou ponctuelles et espacées dans le temps. Parfois, elles ne se produisent qu'au moment de la vente, de la souscription du contrat, de l'installation. Les services en ligne, la banque à distance, la vente à distance, les télécommunications, l'assurance sont quelques exemples de ce type de service.

Ces prestations à faible interaction humaine, ayant des coûts de personnel plus faibles, sont souvent aussi des prestations à prix réduits : les compagnies aériennes *low cost* ne prévoient qu'un système de réservation automatisé par Internet pour réduire les coûts, les opérations de bourse en ligne sont facturées bien moins chères qu'en passant par un conseiller bancaire, etc. Un autre avantage de ces services automatisés est de satisfaire le besoin d'autonomie d'une partie de la clientèle pour qui ces procédures relèvent de la routine.

Les services à faible interaction avec le personnel en contact peuvent cependant soulever trois types de difficulté spécifiques :

- Les prestations peuvent être mal adaptées à certains clients, qui ne sauront ou n'aimeront pas utiliser les interfaces automatiques. L'entreprise peut assumer cette situation en segmentant son marché et en éradiquant de ses cibles ce type de clientèle. Elle peut aussi adopter une politique multicanale qui permet à ces récalcitrants d'utiliser les canaux plus traditionnels.
- L'automatisation rend d'autant plus critique le traitement des incidents et les moments d'interaction humaine. Le client, face à une erreur ou une interface mal conçue, doit pouvoir contacter une personne en recours pour ne pas rester bloqué dans un processus défaillant. Dans les services *low touch*, les moments d'interaction humaine sont d'autant plus importants qu'ils sont rares.
- L'automatisation rend difficile de développer et nourrir une relation avec les clients. Les services à faible intensité de contact comme les assurances, ou à interface automatique comme les sites Web, instaurent des interactions distantes et souvent froides qui ne favorisent pas la fidélisation des clients. Un programme relationnel peut créer de nouvelles opportunités d'interaction là où elles font défaut et différentes tactiques existent pour recréer du lien sur Internet.

Exemples

- Le Crédit Agricole a toujours eu comme axe clé de positionnement la proximité (le slogan « le bon sens près de chez vous », qui n'est pas utilisé depuis plus de dix ans, est toujours celui dont les gens se rappellent). Parallèlement, pour optimiser le travail du personnel, le Crédit Agricole a généralisé une organisation des agences en deux espaces : un premier est composé d'un « mur d'argent », c'est-à-dire de machines qui traitent de façon courante les opérations des clients, et le second comprend un guichet et les bureaux des conseillers. Les clients sont donc d'abord accueillis par des machines et ont beaucoup moins d'opportunités d'interagir avec les employés. Il n'est guère surprenant que les études que le Crédit Agricole réalise auprès de ses clients montrent chez ces derniers une dégradation du sentiment de proximité avec leur banque.
- Amazon.com a été le premier à utiliser les clients eux-mêmes pour donner à son site un caractère vivant et animé. La fiche produit d'un livre indique par exemple qu'il se situe à tel niveau de vente, que les clients qui ont acheté ce produit ont aussi acheté tel autre, la note d'évaluation et les commentaires des lecteurs sont présentés, etc. Utiliser la communauté de clients pour créer de la relation, plutôt que de payer des employés pour s'en charger, est une politique courante sur le Web.

4 La gestion de l'interaction entre l'entreprise et les clients

a. Renverser la pyramide ?

Les responsables d'entreprise méconnaissent souvent l'importance du personnel en contact. Les entreprises fonctionnent généralement de haut en bas, avec l'application par les échelons inférieurs de décisions prises aux échelons supérieurs ; la remontée d'information et l'analyse des incidents de service fonctionnent souvent mal, ce qui ne permet pas d'améliorer la production de service.

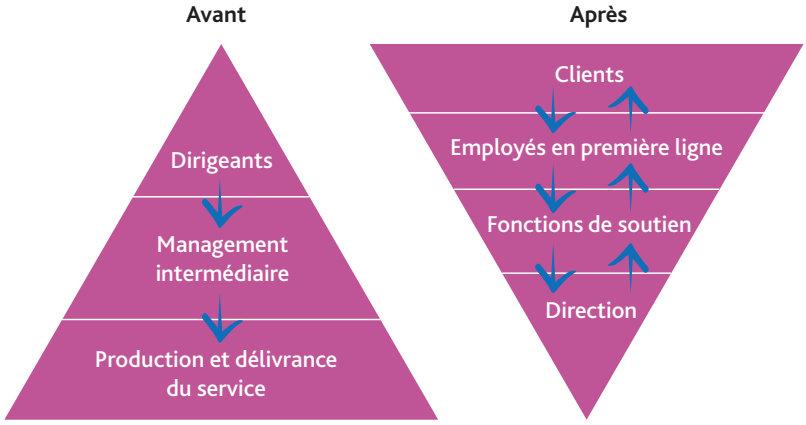
Face à une telle situation, l'ancien président de la compagnie aérienne SAS, Jan Carlzon, a appelé à révolutionner la gestion des entreprises de service en « renversant la pyramide[1] ». Considérant que toutes les occasions de contact entre les clients et le personnel en contact constituaient autant de « moments de vérité » pour la satisfaction du client, Carlzon a jugé que l'entreprise devait être repensée à partir du personnel en contact, c'est-à-dire des « salariés de première ligne ». L'objectif de l'organisation est alors de servir au mieux ces salariés afin qu'ils servent au mieux les clients. « Renverser la pyramide » consiste à placer au sommet de l'organisation le personnel en contact, et à mettre à sa base les différents services fonctionnels (le système d'organisation interne dans le vocabulaire de la servuction) et le PDG lui-même qui servent ainsi de soutien aux salariés en première ligne.

Le niveau stratégique et le niveau opérationnel sont intimement imbriqués dans une entreprise de service. Cependant un mot d'ordre et un joli schéma ne font pas une politique : au-delà de l'intention, c'est la mise en œuvre de cette orientation, multiple, compliquée, délicate, qui est importante.

1. *Op. cit.*

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Figure 16.6 Renverser la pyramide selon Jan Carlzon



b. La gestion bureaucratique et la gestion attentive des services

Tirant profit des recherches en comportement organisationnel et en marketing des services, on peut opposer deux modèles types de gestion de services. Ces deux modèles (voir figures 16.7 et 16.8) dépendent des actions des responsables et managers locaux, mais également des structures, des procédures, des politiques déterminées par la direction générale, qui peuvent faciliter ou contrecarrer l'un ou l'autre modèle.

1° Le modèle de la gestion bureaucratique des services

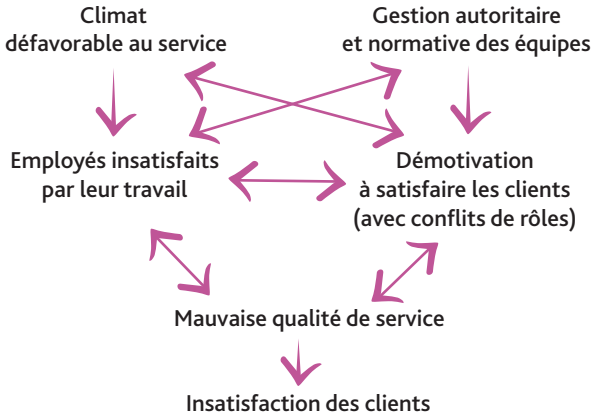
Dans le modèle bureaucratique, le climat organisationnel se focalise sur le respect des normes et des procédures. Le client doit satisfaire des exigences internes avant d'être satisfait dans ses demandes (le guichet est un parfait symbole des ouvertures très strictes qui sont faites entre l'organisation et son environnement). La priorité est donnée à une réalisation stricte des tâches, plutôt qu'au résultat final de ces dernières, à savoir la satisfaction des clients.

Ce climat défavorable au service s'accompagne d'un management des ressources humaines lui aussi formel. Les relations hiérarchiques s'établissent de façon pyramidale de haut en bas. Les responsables hiérarchiques font pression sur leurs subordonnés pour atteindre des objectifs internes, notamment commerciaux. Ils peuvent tenir un discours convenu sur la nécessaire qualité à apporter aux clients, mais l'ensemble de leurs pratiques montre une priorité accordée aux objectifs internes.

Dans une telle situation, les salariés en contact avec les clients ressentent un conflit de rôle entre les exigences de l'entreprise et les attentes des clients, et la gestion autoritaire et normative des équipes empêche l'évolution de cette situation. Les salariés tendront à être insatisfaits par leur travail.

L'insatisfaction des clients résulte de leur perception de salariés insatisfaits par leur travail et d'un manque de préoccupation à régler leurs problèmes : les salariés sont démotivés, les procédures qui s'appliquent à eux sont trop rigides et les supérieurs hiérarchiques ne valorisent pas ou déconseillent les efforts particuliers en faveur des clients.

Figure 16.7 Modèle bureaucratique de gestion des services



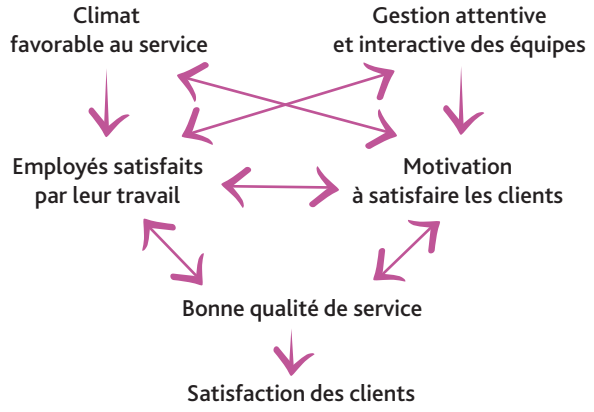
2° Le modèle de la gestion attentive des services

Le second modèle de service est celui d'une gestion attentive du service. Ce modèle est certainement plus rare que le premier ; dans la pratique beaucoup d'entreprises commerciales réalisent un compromis entre les deux.

Dans ce second modèle, un climat d'orientation vers les clients se traduit par la perception des salariés qu'on se préoccupe effectivement des clients dans leur organisation, et qu'on se soucie de les aider à mener à bien leur travail. Ce climat est associé étroitement à un management des équipes qui passe par l'écoute et le soutien des salariés par leurs responsables hiérarchiques.

La gestion attentive et interactive des équipes par les responsables hiérarchiques accroît la confiance des salariés dans leur capacité à répondre aux exigences de leur travail. Elle favorise le traitement réel des problèmes des clients car les responsables hiérarchiques font des arbitrages qui tiennent compte des intérêts des clients et les salariés savent qu'ils seront soutenus dans leur volonté d'offrir à ceux-ci un meilleur service.

Figure 16.8 Modèle de service orienté vers les salariés et les clients



© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.



Kinect : une innovation grand public qui passe dans le monde des professionnels

Kinect est un périphérique conçu pour la console Xbox 360 permettant de l'utiliser sans manette, simplement avec les mouvements du corps. Il comporte un système de reconnaissance du mouvement et des images et une commande vocale. Lancé en 2010, Kinect a connu un immense succès à son lancement puisque Microsoft en a vendu 8 millions en 60 jours.

De nombreuses entreprises, dans des secteurs variés, se sont intéressées aux applications professionnelles qui pouvaient être développées à partir de Kinect.

Ainsi, la société espagnole Tedesys a développé une application Kinect pour les blocs opératoires. Lorsque les chirurgiens opèrent, il est fréquent qu'ils aient besoin de consulter des pièces du dossier médical du patient comme des images scanners ou des radiographies. Ils doivent alors enlever leurs gants pour manipuler un écran tactile puis suivre à nouveau une procédure de stérilisation avant de continuer l'opération. L'application Tedesys-Kinect permet un gain de temps et une plus grande sécurité pour éviter les infections nosocomiales. Uniquement pensée à l'origine pour le bloc opératoire, cette application est développée aujourd'hui pour d'autres usages en milieu médical, à la demande du personnel hospitalier.

Comme le montre cet exemple, la frontière entre produit grand public et produit professionnel peut être ténue. C'est l'usage qu'on en fait qui est déterminant. Et le client B to B joue souvent un rôle actif dans la définition et l'usage du produit : un partenaire autant qu'un client. Ces points sont développés dans ce chapitre.

Chapitre

17

Le marketing B to B

Le marketing *business to business* ou marketing B to B est le marketing des entreprises qui vendent à des professionnels : entreprises, administrations, artisans, professions libérales, associations, etc., par opposition au marketing de la grande consommation (marketing *business to consumers* ou marketing B to C) où acheteurs et consommateurs sont des individus et des familles.

Ce chapitre est consacré aux relations et à la vente entre entreprises, qu'elles concernent des marchés B to B *stricto sensu* ou des marchés « mixtes » ayant, à la fois, des clients professionnels et particuliers.

La première section de ce chapitre analyse les spécificités de la demande des entreprises.

La deuxième section développe leurs processus de décision d'achat, leurs critères d'achat et les méthodes de la segmentation propres au B to B.

La troisième section est consacrée à l'étude des variables du marketing-mix en B to B : produit, prix, communication et distribution.

Enfin, dans la quatrième section, on étudie l'impact d'Internet sur le marketing B to B, en particulier sur le commerce électronique interentreprises dont le volume d'activité est plus important que celui du commerce électronique avec les particuliers.

Plan du chapitre

Section 1
Les spécificités des marchés et du marketing B to B 856
Section 2
Les décisions d'achat et la segmentation B to B 864
Section 3
Le marketing-mix des entreprises B to B 874
Section 4
Le commerce électronique B to B 890

SECTION 1

LES SPÉCIFICITÉS DES MARCHÉS ET DU MARKETING B TO B

1 La définition et l'importance du marketing B to B

Le marketing *business to business* est le marketing des organisations qui vendent des biens ou des services à d'autres organisations.

Ces organisations peuvent être des entreprises, des administrations, des associations, etc. On traitera ici essentiellement du marketing d'entreprise à entreprises. Ses principes et ses pratiques s'extrapolent facilement à d'autres types d'organisations.

Il n'est pas facile de mesurer rigoureusement la dimension économique du B to B. Les statistiques fournies sur l'activité des entreprises ne tiennent souvent pas compte de la différence entre les chiffres d'affaires réalisés en B to B et en B to C alors que nombreuses sont les entreprises à avoir une double activité.

Quand une coopérative agricole de l'Ouest vend des poulets à Auchan sous ses marques Douce France et Gastronome, l'activité relève du B to C ; quand elle les vend à Sodexho pour la restauration d'entreprise, du B to B.

Il est donc difficile, voire impossible, de connaître précisément l'importance des activités B to B. Les statistiques européennes indiquent que les échanges interentreprises (y compris les ventes aux distributeurs) représentent approximativement les deux tiers du total des échanges commerciaux des pays de l'Union européenne.

Il est tentant de préciser la frontière entre B to B et B to C en utilisant les caractéristiques des produits vendus aux entreprises. En effet, certains produits semblent hors de portée des particuliers car ils demandent :

- *Une transformation ultérieure complexe*. Ce sont, par exemple, les matières premières comme les minerais et le pétrole brut ou des produits « secondaires » comme la pâte à papier et les fibres synthétiques ;
- *Un investissement financier élevé* : avions de ligne, ou machines outils 3D à commande par ordinateur ;
- *Une maintenance continue et complexe* : centrale nucléaire, sous-marin ou haut fourneau.

Cependant, cette différenciation par la nature des produits atteint rapidement ses limites. Les particuliers achètent aussi des matières premières, immédiatement utilisables, comme l'eau, le sable, le charbon, le bois de chauffage. Certes, on ne connaît pas de consommateur intéressé par l'achat de centrales nucléaires mais il existe de nombreux particuliers propriétaires de microcentrales hydrauliques ou éoliennes.

De nombreux produits et services couvrent à la fois des besoins d'entreprises et de particuliers comme des ordinateurs et leurs périphériques, des peintures, des véhicules, des voyages, des produits de la banque et de l'assurance, etc.

2 Les caractéristiques majeures du marketing B to B

a. Des clients moins nombreux qu'en B to C, souvent hétérogènes et influents

En B to C, les clients des grandes entreprises comme Nestlé, Coca-Cola, Disney… se comptent en millions, parfois en centaines de millions. En B to B, l'échelle est considérablement réduite.

Certaines entreprises ont un nombre très restreint de clients. Areva, le spécialiste de l'ingénierie nucléaire a comme client principal EDF, Alstom a principalement la SNCF. Pour Dassault Aviation, c'est l'Armée de l'Air française. Latécoère, fournisseur d'aérostructures et de câblage embarqué est très lié à Airbus.

Dans les marchés grand public, les motivations et les comportements d'achat et de consommation sont souvent stéréotypés et au sein des segments de marché, on trouve une clientèle avec des attentes homogènes. En B to B, une entreprise ne peut avoir que quelques dizaines de clients mais qui ont des problématiques très variées ce qui suppose des solutions adaptées à chaque cas.

Dans les marchés grand public, les consommateurs ont globalement du pouvoir au sens où l'activité des entreprises dépend de leurs achats mais le pouvoir de chaque client est très limité, voire nul. En revanche, le B to B se caractérise parfois par des situations d'oligopsone (un marché ayant très peu de clients), voire de monopsone (marché avec un seul client), qui peuvent mettre les fournisseurs en position de très grande dépendance. Cela se traduit en général par une faible rentabilité (le client important a un fort pouvoir de négociation) et une grande vulnérabilité aux variations cycliques, voire aux humeurs des clients. Il n'est pas rare de voir un client prendre le contrôle de son fournisseur comme ce fut le cas lorsque PSA acheta Faurecia, un sous-traitant majeur dans l'automobile qui fabrique de multiples composants comme les sièges ou les tableaux de bord.

Les alternatives stratégiques de ces fournisseurs sont alors limitées :

- Ils peuvent chercher à *minimiser cette tutelle en diversifiant leurs marchés*, comme Dassault l'a fait avec l'aviation d'affaires et les logiciels de conception assistée par ordinateur. Cette diversification peut être organisée pour couvrir à la fois un segment de clientèle très concentré et des segments très fragmentés (multiples clients de faible importance unitaire), au prix d'une stratégie marketing et d'une organisation plus complexes.
- Ils peuvent essayer de *créer un contre-pouvoir* en rendant le client quasi-exclusif aussi dépendant que possible, en prenant, par exemple, la responsabilité complète d'un projet, d'un produit ou d'une de ses composantes majeures, comme, par exemple, la fourniture de trains d'atterrissage pour Airbus.

Si certains marchés B to B ne sont composés que d'un ou de quelques acheteurs, d'autres, en revanche, comportent de très nombreux clients. C'est le cas des entreprises qui ont des marchés d'artisans (comme Lafarge ou Legrand), des marchés de service composés d'entreprises ou de collectivités multiples (comme MSP spécialisé dans le nettoyage en milieu hospitalier) ou encore des marchés composés de clients très diversifiés allant du particulier à la multinationale comme la livraison express des colis (Fedex, DHL, TNT…).

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

FOCUS

Plus le nombre de clients est grand…

… plus on peut définir des segments homogènes, et plus le marketing se rapproche de celui de la grande consommation avec :

- des produits et services standardisés, sur catalogue ;
- des tarifs normalisés et publiés ;
- l'absence de relation directe avec le client final et un réseau comportant de nombreux distributeurs ;
- une communication faisant appel aux médias (publicité), au marketing direct, etc.

Les entreprises du B to B s'organisent pour traiter des marchés très différents en dissociant l'activité « grands comptes » de celle des petites entreprises et des professions indépendantes. Chaque activité a un département marketing et des équipes commerciales spécifiques.

b. La notion de filière

Notre conseil

Pour comprendre le marketing d'une entreprise B to B, il faut reconstituer la filière à laquelle elle contribue, situer sa place dans la filière et analyser le rôle de l'aval et de l'amont sur les marchés de l'entreprise.

La plupart des produits et des services achetés par les entreprises sont destinés à être transformés (fibre de carbone, produits chimiques, etc.) ou à être intégrés à la production. D'autres produits sont nécessaires à cette production, comme les machines-outils ou les « consommables » tels que l'huile de lubrification ou les fournitures de bureau que l'on appelle ainsi parce qu'ils terminent leur « vie » dans l'entreprise, Tous ces produits participent à la création de valeur, au sein d'une filière destinée, *in fine*, à répondre à la demande du consommateur ou client final (voir l'exemple d'une filière, ci-après).

Exemple

Metso fournit un système de traitement des minéraux (broyage, séparation, etc.) à Bechtel inc., ingénieur ensemblier.

Bechtel fournit une installation minière clé en main à Codelco, leader mondial de la production de cuivre.

Codelco, à partir de roches, extrait du minerai de cuivre qui est traité sur place afin de produire un fil de cuivre ultrapur. Ce fil de cuivre est vendu à Transco.

Transco, un négociant transformateur spécialisé, fournit des industriels tels que Schneider, Legrand, ABB, etc.

Legrand achète le cuivre à Transco sous forme de plaquettes ultrafines et les intègre dans des transformateurs.

Ceux-ci sont alors distribués dans différents circuits professionnels (destinés aux électriciens) ou dans la grande distribution de type Castorama.

c. L'influence de l'aval sur l'amont (la demande dérivée)

Dans de telles filières, la demande du client final a une influence sur les acteurs amont de la chaîne de valeur. Chaque élément de cette chaîne est en interaction avec les autres.

Exemple

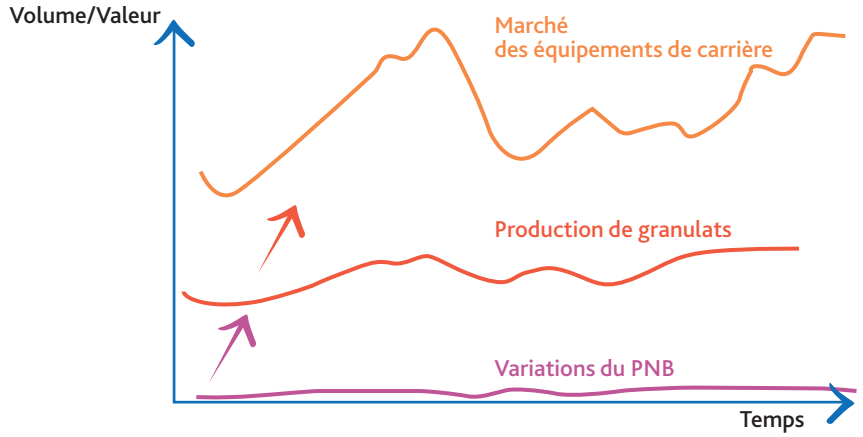
- Pour reprendre l'exemple précédent, la demande de biens électroniques et de produits pour la construction a un effet sur la demande de cuivre et donc sur son cours. Une hausse du cours du cuivre incite les opérateurs miniers à investir, en renouvelant par exemple, leurs installations. Cette demande a un effet sur celle des équipements de production et donc sur Metso. Par contre, la seule évolution de la demande de Castorama n'a qu'un effet très atténué sur Metso.

Afin d'anticiper les variations qualitatives et quantitatives de la demande, les acteurs situés en amont doivent savoir lire les signes donnés par les acteurs situés en aval. Cette compréhension est difficile car la longueur, la complexité de la chaîne de valeur et les différents intérêts des acteurs créent à la fois de l'inertie et de la distorsion dans la diffusion de l'information.

Exemple

- Le marché des équipements de carrières suit avec un certain retard et une amplification spectaculaire les variations de la production de granulats, mais aussi l'évolution du PNB. Un point de PNB, en plus ou en moins, a un effet de l'ordre de plus ou moins 10 % sur la demande de granulats, ce qui se traduit par une variation de l'ordre de plus ou moins 30 à 50 % du marché des équipements de carrières. On imagine l'effet d'une telle variation sur des entreprises comme Metso, Komatsu ou Caterpillar.

Figure 17.1 Les effets de la demande dérivée : inertie et amplification



d. L'influence de l'amont sur l'aval

Parce que la demande finale influence les ventes des acteurs en amont de la filière, les entreprises B to B adoptent parfois un type de marketing original en ce sens qu'il ne se focalise pas uniquement sur leurs clients directs. Cette approche peut prendre deux formes.

1° L'entreprise développe une expertise sur les clients du client

Dans cette première approche, l'entreprise se dit qu'elle servira au mieux ses clients en comprenant de façon beaucoup plus fine les besoins et les comportements des

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

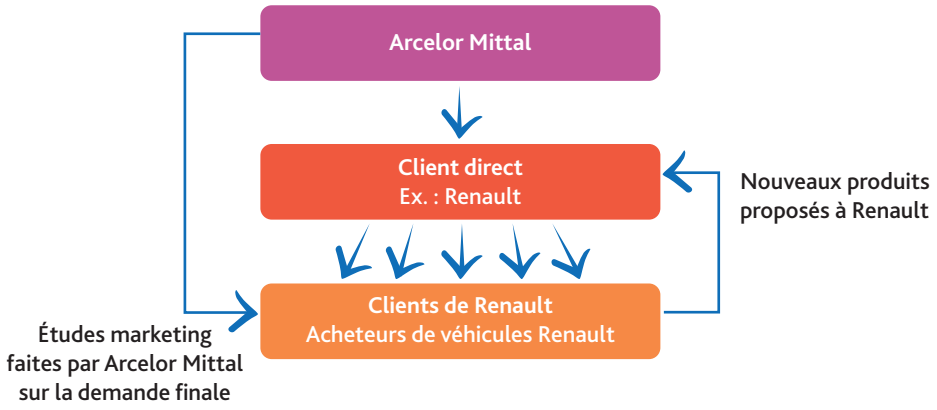
clients de ses clients. Il s'agira pour elle de développer un marketing d'étude non pas seulement sur ses propres clients, qui sont des entreprises (qui sont-ils, quels sont leurs besoins, comment les segmenter… ?), mais bien sûr les clients de ses clients.

La connaissance affinée des clients situés en aval dans la filière leur permet soit de mieux conseiller leurs clients et de leur apporter ainsi une aide et un service supplémentaire, soit d'adapter leur offre et de convaincre leurs clients que cette adaptation leur permettra d'être plus performants. Dans les deux cas, l'entreprise utilise la connaissance des acteurs situés en aval pour influencer ses relations avec ses clients directs.

Exemples

- L'entreprise Réunir, qui édite un guide papier et Internet des lieux de réunion (pour séminaires, congrès, événements), a une force commerciale qui vend aux hôtels et aux salles des congrès leur visibilité dans ce guide à travers des annonces. Les commerciaux valorisent leur service en donnant à ces établissements des conseils sur la façon de mieux aménager les locaux pour les réunions professionnelles et de mieux adapter leurs services aux besoins de leurs clients. Ils les informent également des tendances du marché.
- Faurecia est un équipementier qui a comme clients directs des constructeurs d'automobiles pour lesquels il produit des tableaux de bord, des sièges, etc. Mais Faurecia pratique en plus un marketing d'étude auprès des particuliers utilisateurs de véhicules pour proposer aux constructeurs des améliorations significatives.
- Le producteur d'acier Arcelor Mittal a développé un centre d'études sur l'évolution des habitudes de consommation des particuliers pour les biens intégrant beaucoup d'acier comme l'électroménager ou l'automobile. Cette expertise lui permet de mieux comprendre et d'anticiper les besoins du consommateur final, de mieux orienter sa recherche et développement et d'adopter une démarche pro-active à l'égard de ses clients. En effet, plutôt que de s'adapter aux demandes de ces derniers, Arcelor Mittal conseille et influence la politique de produits de ses clients et les aide à être plus performants.

Figure 17.2 En B to B, on doit s'intéresser au client du client[1]



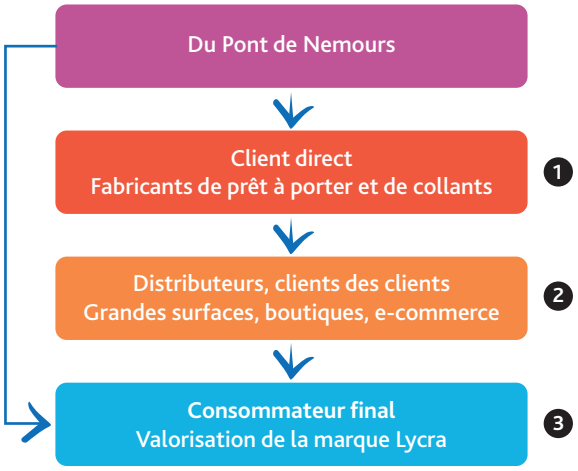
1. L'exemple Renault est simplement une illustration des clients directs potentiels d'Arcelor Mittal.

2° L'entreprise s'adresse directement aux clients du client

Cette deuxième approche est plus hardie, puisque l'entreprise adopte une politique de communication qui s'adresse directement au client final. Il s'agit d'une stratégie *pull* au travers de laquelle l'entreprise cherche à créer une demande de la part du consommateur, client de son client. La spécificité de cette stratégie *pull* est ici que le client de l'entreprise est un producteur intermédiaire, qui transforme son produit, et non pas simplement un distributeur qui le met à la disposition des clients.

Dans ce cas de figure, l'entreprise fait la promotion de sa marque auprès des consommateurs. Lycra, Teflon, Goretex, Corian sont des exemples de marques d'entreprises B to B aujourd'hui bien connues des consommateurs. Les producteurs mettent en avant ces marques auprès des consommateurs : Goretex ou Lycra sont présentées sur les étiquettes des vêtements, Corian est présent dans les magazines de décoration pour vanter les applications de ce matériau dans la cuisine ou la salle de bain.

Figure 17.3 Pour vendre plus à son client, un producteur peut valoriser sa marque sur le marché final[1]



C'est un marketing à trois niveaux :

1. Du Pont promeut sa marque Lycra sur le marché final : « Un client fait confiance à Lycra. »
2. Du Pont promeut Lycra auprès des distributeurs : « Vos clients préfèrent du prêt à porter ou des collants en Lycra. »
3. Du Pont promeut Lycra auprès de ses clients directs : « Vos clients, les distributeurs achètent du Lycra parce que Lycra fait vendre mieux. »

1. Exemple emprunté à Christophe Bénaroya.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

MINI CAS

Comment Intel a été pionnier en utilisant la communication grand public pour renverser le rapport de force avec ses clients industriels

Jusqu'au début des années 1990, le terme de « microprocesseur » était quasiment inconnu des consommateurs. Très peu d'entre eux savaient ce que c'était et moins encore son importance dans un ordinateur. Jusqu'à cette époque, le marketing des PC était conduit principalement par les marques d'ordinateurs et de logiciels, alors même que les fabricants de microprocesseurs avaient une influence déterminante dans l'évolution de l'offre. Intel, leader incontesté du marché, dépensait des milliards de dollars pour le développement de ses produits et l'amélioration de leurs performances. En comparaison, ses budgets de communication, orientés exclusivement vers ses clients, les fabricants d'ordinateurs, étaient très modestes.

En 1989, un responsable marketing d'Intel, Dennis Carter, définit pour la première fois un plan marketing pour un microprocesseur (le 386SX) en dirigeant ses efforts vers les responsables informatiques des entreprises qui achètent des PC. Les premiers résultats l'encouragèrent à aller plus loin.

La stratégie révolutionnaire qu'adopta en 1990 Intel fut de lancer une campagne de communication sans précédent auprès du grand public pour promouvoir sa marque. Suivant la suggestion de son agence de communication, Intel adopta le slogan : « Intel. The computer inside » puis, très vite : « Intel Inside ». Le positionnement de la marque était celui de la sécurité, de la technologie avancée et de la fiabilité.



Un slogan qui a duré 16 ans !



Depuis 2013.

La première étape du plan d'actions consista à y associer les fabricants de PC. Dennis Carter lança en juillet 1991 le programme de coopération marketing « Intel Inside ». L'entreprise prélevait un petit pourcentage du prix de vente de ses microprocesseurs pour créer une cagnotte permettant de cofinancer les campagnes de communication des fabricants de PC. En échange, ces derniers devaient mettre un timbre (sticker) « Intel Inside » sur leurs machines et reproduire le logo et la signature de la campagne (« Intel Inside ») dans leurs publicités. Le bénéfice pour les fabricants était simple : cette aide accroissait sensiblement leur propre budget de communication mais cela pouvait aussi conforter l'image de fiabilité et de performance de leurs produits.

La deuxième étape fut de lancer début 1992 une campagne de publicité mondiale destinée à expliquer le logo aux consommateurs. Le film, réalisé par George Lucas, faisait la promotion du microprocesseur i486.

Ces investissements connurent un résultat spectaculaire avec le lancement des microprocesseurs Pentium (un nom un peu plus séduisant que les noms des microprocesseurs précédents d'Intel !).

Intel, à travers cet investissement de plusieurs milliards de dollars, implantait durablement sa marque, se différenciait fortement de l'ensemble de ses concurrents et renversait pour une part le rapport de force habituel entre fournisseur et clients. Intel est une des marques les plus connues dans le monde. En 2016, selon Interbrand, la marque Intel valait 39,6 milliards de dollars, ce qui en faisait la quatorzième marque au monde en termes de valeur.

La marque a changé de signature en 2006 en faveur de « Leap ahead » (encore plus loin) et en 2013 est revenu vers le premier slogan an adoptant « Look Inside » (regardez à l'intérieur).

3° Les freins à la stratégie d'influence de l'aval

Jusqu'où les acteurs en amont peuvent-ils influencer les acteurs en aval de la chaîne ? Des réussites comme celles d'Intel peuvent faire naître de grands espoirs mais il ne faut pas méconnaître les spécificités de ces réussites et les grandes difficultés qui peuvent s'y opposer.

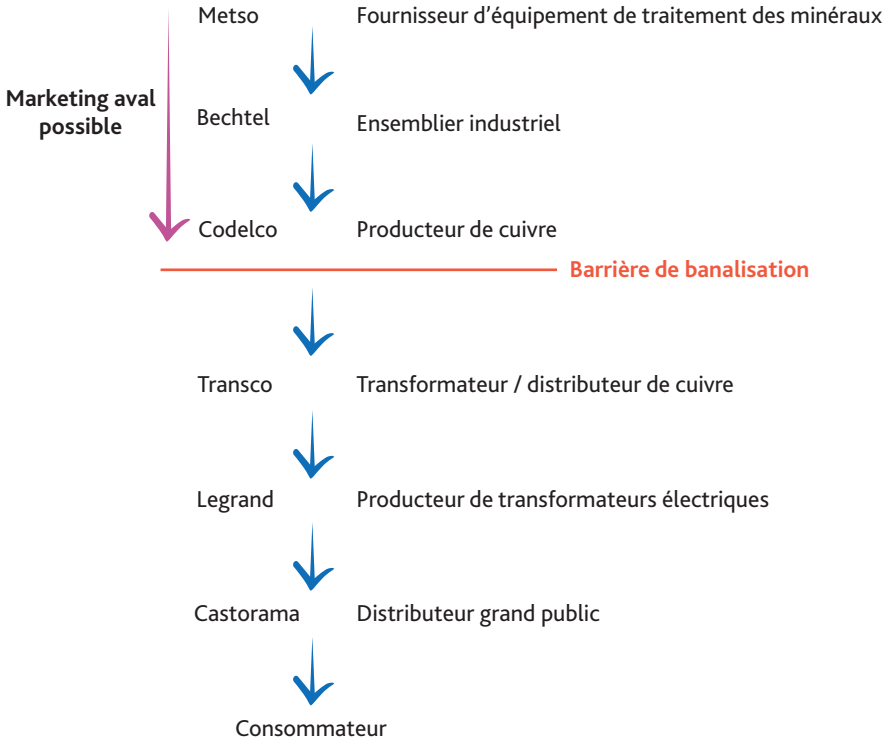
La difficulté à influencer les acteurs aval est particulièrement grande lorsqu'existent de véritables « barrières de banalisation » créées par des produits non différenciables. Goretex ou Intel vendent des produits différenciés, qui peuvent être identifiés comme tels par les consommateurs. Il n'en va pas de même quand le produit commercialisé est faiblement différencié, ou quand le consommateur final ne le voit pas, parce qu'il a été transformé ou qu'il s'agit d'un moyen de production.

Pour de tels produits, l'entreprise peut rompre un tant soit peu la « barrière de banalisation » en cherchant à se différencier sur d'autres éléments de l'offre tels que les services associés, la chaîne logistique, etc.

Exemple

On voit dans la figure ci-après que Metso peut influencer la rentabilité de son client direct Bechtel et celle du client de son client, Codelco, mais il ne peut pas influencer la qualité du cuivre vendu à Transco. Ce cuivre est un produit banalisé *(commodity)*, dont les cours sont mondiaux.

Figure 17.4 Exemple de barrière de banalisation



© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

SECTION 2

LES DÉCISIONS D'ACHAT ET LA SEGMENTATION B TO B

1 L'importance des achats pour l'entreprise

Bien acheter a un impact direct à la fois sur la rentabilité et la qualité du produit final.

La politique d'achat permet de :

- *différencier l'offre*, et donc d'augmenter les volumes ou de vendre plus cher. C'est le cas, par exemple, d'un cuir Connolly d'excellente qualité utilisé dans une berline de luxe, d'une machine de recyclage des métaux permettant d'éliminer les impuretés, d'une lasure longue durée, etc. ;
- *abaisser les coûts de production*, en augmentant la production pour un coût donné ou en améliorant la fiabilité de la chaîne de production ;
- *diminuer les coûts annexes*, comme certains frais généraux : par exemple, les coûts de maintenance.

On imagine sans mal les conséquences désastreuses que représenterait, pour EDF, une centrale nucléaire défectueuse ; pour Lufthansa, des avions aux coûts d'exploitation exorbitants ; pour un chauffeur de taxi, un véhicule fréquemment en panne ; pour un peintre, un enduit qui cloque.

Les particuliers achètent aussi des véhicules et de la peinture qui peuvent ne pas répondre à leurs attentes. Cela leur crée beaucoup de désagréments mais ne remet pas en cause leur survie !

L'importance des achats étant souvent déterminante pour l'entreprise, elle doit se donner les moyens de vérifier que le produit acheté correspond bien à ses attentes. Il est hors de question, pour un papetier, d'acheter sur catalogue ou par relation, une unité de production dont le prix est de l'ordre de 150 millions d'euros. Les acheteurs B to B suivent des procédures organisées pour sélectionner les fournisseurs, acheter et payer. À tout moment, ils doivent pouvoir justifier la logique économique, opérationnelle et technique de leur choix.

Dans le marketing B to B, la communication sert à apporter des justifications rationnelles à des choix qui doivent être ensuite expliqués par les décideurs à leur hiérarchie mais aussi à leur entourage professionnel.

2 Les processus de décision d'achat en entreprise sont collectifs

Les décisions sont généralement collectives. Il importe donc de repérer les différents intervenants, de comprendre le rôle qu'ils jouent et les motivations qui les animent. C'est souvent une tâche difficile, les organigrammes ne permettant pas de saisir la réalité du pouvoir et des jeux d'influence.

a. La notion de centre d'achats ou de sphère décisionnelle

F. Webster et Y. Wind ont proposé la notion de « centre d'achats »[1], qui est l'ensemble des influenceurs et des décideurs pour un achat donné. Un centre d'achats peut être figuré sous la forme d'une matrice où l'on met en colonnes les catégories d'individus selon leur rôle dans la décision et en lignes les phases du processus de décision.

Tableau 17.1 Les six catégories d'individus et les six phases dans la décision

Types de personnes selon leur rôle / Phases du processus de décision	Utilisateurs	Conseillers	Prescripteurs	Filtres	Décideurs	Acheteurs
Détection d'un besoin	***					
Détermination des caractéristiques du bien/service		**	***			
Recherche et évaluation des fournisseurs		*		**		***
Examen des offres et premières négociations						
Choix du fournisseur		*			***	***
Évaluation des résultats	***					**

Les valeurs indiquées dans la matrice correspondent à une situation imaginaire.
* = peu important
*** = très important

Webster et Wind proposent six catégories d'individus et six phases dans la décision. Selon les cas, on simplifiera la matrice, certaines phases ou certains rôles pouvant être regroupés ou ignorés.

1° Les phases du processus de décision

- La détection d'un besoin.
- La détermination des caractéristiques du produit et du service.
- La recherche et l'évaluation des fournisseurs.
- L'examen des offres et les premières négociations.
- Le choix du fournisseur.
- L'évaluation des résultats.

2° Les types de personnes selon leur rôle dans les décisions

- *Les utilisateurs* : par exemple, les médecins dans un hôpital, les chauffeurs pour l'achat de poids lourds.
- *Les conseillers* : ce sont tous ceux, appartenant ou non à l'entreprise, qui peuvent influencer le choix final par leurs avis. Ils sont souvent difficiles à détecter.

1. *Organizational Buying Behavior*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

- *Les prescripteurs* : ils imposent leur choix comme le fait, par exemple, un architecte pour certains matériaux de construction ou le bureau d'études de l'entreprise pour un composant à intégrer à une pièce.
- *Les filtres* : ce sont ceux qui cherchent, par leur statut ou pour tenter de se donner du pouvoir, à s'interposer entre les fournisseurs, les prescripteurs ou les utilisateurs. Ce peut être, par exemple, le cas d'un service qualité, d'un service achat ou d'un service financier.
- *Les décideurs* : on distinguera ceux qui interviennent dans :
  - la décision d'achat, par exemple, un investissement dans une nouvelle ligne de production ;
  - le choix des fournisseurs.
- *Les acheteurs* : contrairement à ce que l'on pourrait croire, le service achat, lorsqu'il existe, n'est pas toujours le décideur. Il exécute souvent des décisions prises ailleurs et qu'il a aidé à instruire. Les acheteurs veillent au respect des procédures de sélection des fournisseurs, au renouvellement des commandes pour éviter les ruptures de stocks, etc. Mais les acheteurs ne sont pas dans toutes les entreprises de simples « administratifs des achats ».

b. Le rôle actif du client

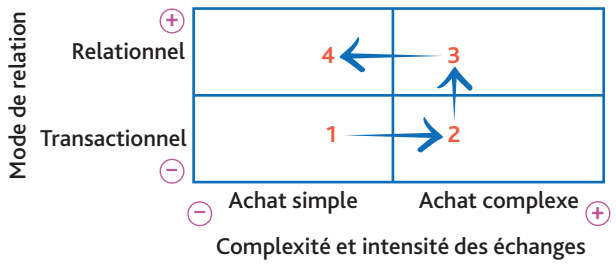
Le client est particulièrement engagé dans la définition des systèmes complets, des équipements ou des services innovants. L'origine de nombreux produits industriels se trouve dans la collaboration entre un client et un fournisseur. Ainsi, les premiers systèmes de soudure robotisés avec reconnaissance de forme sont issus de la recherche conjointe entre un fabricant de robots et l'industrie de l'armement désireuse de souder des tôles épaisses. Naturellement, le client industriel a un rôle très actif lors de la finalisation de la commande, souvent négociée. Certains clients importants peuvent aussi être mis à contribution pour l'optimisation du circuit de distribution d'un fournisseur en précisant les services qu'ils en attendent, parfois même en indiquant un distributeur partenaire potentiel.

Tout ceci a une influence directe sur la nature des relations entre vendeurs et clients. Dans la figure 17.5, ces relations sont analysées sur deux axes :

- en abscisses, la complexité et donc l'intensité de ces relations ;
- en ordonnées, leur permanence.

Bien que certains achats B to B soient simples et immédiats (marketing strictement transactionnel), la plupart des échanges se situent dans le quadrant 3 du graphique. À l'inverse, l'essentiel des transactions B to C se situe dans le quadrant 1.

Figure 17.5 Modalités et évolution des relations B to B



1° Les échanges B to B tendent à être plus complexes (quadrant 1 au quadrant 2)

Pour une même catégorie de produits vendus à des particuliers et à des professionnels, les transactions B to B tendent à se décaler vers la droite (quadrant 2), car les acheteurs sont plus exigeants sur le cahier des charges. Par exemple, en milieu professionnel, les vêtements de travail doivent être plus résistants, ignifugés, etc. L'impact possible sur la rentabilité, la sécurité, le respect des normes ou d'autres variables renforce l'implication et complexifie l'échange : la transaction tend vers la complexité (droite de la matrice).

2° Les échanges B to B tendent à être plus relationnels que transactionnels (quadrant 2 au quadrant 3)

Ceci s'explique par le fait que le client B to B s'investit plus et, de ce fait, cherche à engager un dialogue avec le fournisseur.

Lorsque la transaction est jugée convenable, l'acheteur est tenté de la renouveler avec le même fournisseur (quadrant 2 au quadrant 3). Parce que l'implication de l'acheteur est généralement plus forte en B to B et que les processus transactionnels sont plus longs, cet acheteur aura tendance à ne pas recommencer fréquemment le processus de sélection d'un fournisseur et à préférer la relation à la transaction ponctuelle (haut de la matrice).

3° Les relations B to B ont tendance à se simplifier dans la durée par rapport aux premiers contrats (quadrant 3 au quadrant 4)

Parce que la sélection d'un nouveau fournisseur et la conclusion d'une affaire peuvent être un processus long et délicat dans les relations B to B, le fournisseur établi tend à avoir un avantage sur le nouveau venu. Le bénéfice pour l'acheteur est de simplifier l'ensemble des procédures, faisant ainsi passer la relation commerciale d'une procédure complexe et longue à une procédure plus normalisée et simplifiée (retour vers la gauche de la matrice).

c. Les raisons d'achat ou les avantages recherchés par les acheteurs

1° La prédominance de la technologie et des performances

En B to B, les critères liés à la technologie et aux performances du produit sont en général essentiels dans la sélection d'un fournisseur. Ceci est d'autant plus vrai que le produit représente un enjeu stratégique pour l'acheteur.

FOCUS

Les critères de la décision d'achat

- Les critères sur lesquels se décide un achat B to B sont toujours beaucoup plus nombreux et souvent plus sophistiqués qu'en B to C.
- Le particulier cherche le plus souvent à se simplifier la vie et à éviter de trop grosses erreurs alors que le responsable B to B doit optimiser les achats dont il a la responsabilité.

Voici quelques critères d'achat (liste non exhaustive) d'un transporteur aérien pour un nouvel avion : respect des normes de sécurité, d'environnement, charge

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

maximum, vitesse maximum, rayon d'action, critères de confort (bruit, espace, vibrations…), aménagement, possibilité de personnalisation, coût d'utilisation de l'équipement (consommation, fiabilité, fréquence de changement et coût des pièces de rechange), disponibilité des pièces de rechange et d'usure, expertise technique du vendeur, capacité de conseil, prix de vente, efficacité du service après-vente, etc.

Le prix n'est alors qu'un des paramètres de la décision. L'effort du vendeur doit donc se concentrer sur la compréhension et la définition des besoins particuliers de ses prospects. Ceux-ci varient considérablement d'un client à l'autre.

2° Le sur-mesure, ou adaptation de l'offre au client

L'acheteur B to B exige souvent un produit unique ou modifié, répondant à ses besoins propres. Pourquoi, en effet, se contenter d'un produit standard, à la portée de ses concurrents, qui ne permettra pas de faire mieux qu'eux ? Ce souci de « sur-mesure » ou tout au moins d'adaptation des produits et services est souvent lié à l'intérêt stratégique du produit. Par ailleurs, les normes nationales de sécurité, de protection de l'environnement, peuvent obliger les constructeurs à proposer des produits spécifiques.

On ajoutera que certains acheteurs peuvent demander à leurs fournisseurs un modèle ancien, disparu depuis longtemps de la gamme car ils ne veulent courir aucun risque technique ou bien parce qu'ils souhaitent harmoniser la maintenance de tout leur équipement.

3 L'intérêt de l'entreprise et de l'individu dans les décisions d'achat des entreprises

On dit toujours que les achats B to B sont à dominante rationnelle en ajoutant immédiatement qu'ils ont aussi leur part d'irrationalité car ils ne sont pas exclusivement conduits par de seuls critères économiques, techniques et stratégiques.

Cette distinction usuelle entre décisions rationnelles et irrationnelles est contestable. Quand un codécideur donne la préférence à un fournisseur parce qu'il ménage son avenir professionnel et qu'il se verrait bien un jour intégrer la direction de ce fournisseur, il ne prend pas une décision irrationnelle : il gère son plan de carrière. En revanche, du point de vue de l'entreprise, cette décision peut s'avérer irrationnelle si elle n'est pas bonne pour l'organisation.

En théorie, toute décision devrait relever de l'intérêt de l'entreprise. En pratique, la nature humaine étant ce qu'elle est, il est rare que les décideurs sacrifient leur intérêt personnel pour mieux satisfaire celui de leur entreprise. Ils cherchent plus communément à concilier les deux. C'est tout le travail de l'entreprise, par son système d'évaluation, d'intéressement ou de contrôle, de faire concilier son intérêt avec l'intérêt personnel de ses salariés… et c'est tout le travail du fournisseur de présenter des solutions qui sauront convaincre les décideurs sur ces deux plans (« c'est bon pour votre entreprise, et en plus bon pour vous ! »).

Il arrive cependant que les décisions ne soient pas prises dans l'intérêt de l'entreprise et qu'elles s'expliquent principalement par l'égoïsme des décideurs ou par des dysfonctionnements internes. On trouvera ci-après quelques cas de figure récurrents.

Notre conseil

Au lieu de distinguer les décisions sur le critère de la rationalité, il est préférable de faire la part entre celles qui sont animées par l'intérêt de l'entreprise et celles qui relèvent de l'intérêt des décideurs, que ce soit en termes de centre d'intérêt (sensibilité du décideur) ou d'avantage personnel (ce qui suppose des considérations personnelles parfois répréhensibles).

a. Les luttes de pouvoir au sein de l'entreprise

Il en va ainsi quand un responsable régional refuse de suivre les recommandations du service achat du siège.

b. La pression des actionnaires et de la Bourse

Elle conduit par exemple de grandes sociétés minières, pétrolières, papetières à décaler des investissements nécessaires lorsque le prix de la matière est bas, alors que ces activités sont cycliques par nature et que de tels investissements ont une durée de vie de plusieurs décennies.

c. Les erreurs de jugement et d'autres défauts dont les entreprises ne sont pas exemptes

Ainsi, le président suédois d'une multinationale, après une solide présentation d'un de ses dirigeants italiens, décida finalement de demander à un grand cabinet américain de consultants de refaire l'étude. Comment se fier à des Latins ?

d. L'effet de la réputation des fournisseurs

Pour certains, choisir un fournisseur prestigieux ne fait pas courir de risque à leur carrière. Longtemps, on a dit aux États-Unis : « Personne n'a jamais été licencié pour avoir choisi IBM. » C'était un hommage à la puissance et au savoir-faire d'IBM, mais cela conduisait-il toujours au meilleur choix pour autant ?

e. De l'émotion dans les produits

Le design industriel contribue à l'amélioration de l'ergonomie et des performances des produits. Il contribue aussi à signifier leur promesse.

Exemple

En Amérique du Nord, les poids lourds ont un design très expressif qui connote force brute et indestructibilité, ce qui est susceptible de plaire aux acheteurs.



f. Les danseuses des décideurs

Pour vendre une abatteuse-billoneuse à une PME forestière, le distributeur accepta de repeindre la machine en rouge vif : le patron de la PME était un fan de Ferrari ! Ce type de décision, peu rationnelle, se retrouve également dans de grandes entreprises à l'organisation très structurée et avec un contrôle sévère de toutes les décisions d'achat. Les patrons des plus grands groupes peuvent ainsi avoir leurs danseuses comme en témoignent certaines décisions d'« investissement » dans des opérations de sponsoring ou de mécénat.

g. Les distorsions occultes

C'est une façon d'appeler pudiquement la corruption, un mal fréquent dans certaines industries et régions du globe. En fait, il faudrait plutôt parler d'une gamme ou d'une hiérarchie de corruptions car les frontières sont souvent floues entre acceptable, tolérable et répréhensible. De nombreuses entreprises interdisent à

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

leurs salariés de recevoir des cadeaux de leurs fournisseurs au-delà d'un certain montant. Quel montant est éthiquement acceptable ? Ceci dit, la rigueur est de plus en plus de mise dans la plupart des entreprises de nos économies.

Certains marchés ne sont accessibles qu'en versant des commissions dont on dit qu'elles sont occultes mais elles peuvent être, selon les cas, reconnues et acceptées par les entreprises et l'administration fiscale.

4 La segmentation des marchés B to B[1]

a. Les principes de la segmentation sont similaires en B to B et en B to C mais les méthodes, les critères et les pratiques diffèrent

En regroupant les clients en sous-ensembles ayant des attentes et des comportements homogènes, il devient possible d'optimiser la stratégie et le marketing de l'entreprise pour mieux servir chaque segment du marché. On a vu dans le chapitre 13 sur la segmentation que cette démarche est valable pour tous les marchés puisqu'ils comportent toujours une part d'hétérogénéité.

Plus les marchés sont hétérogènes, plus la segmentation est justifiée. Or, les marchés B to B le sont beaucoup plus que les marchés B to C. La segmentation est donc, dans son principe, essentielle en B to B mais sa pratique et surtout les critères de segmentation diffèrent.

1° L'approche grands comptes *one to one* ou le traitement totalement spécifique de chaque prospect et/ou client

Lorsque le nombre de clients actuels et potentiels est très limité, lorsque chaque client est économiquement très important (exemples déjà cités d'EDF pour Areva ou de l'Armée pour Dassault), il serait tout à fait artificiel et contre-productif de regrouper ces quelques clients dans un même segment. Dans de tels cas, on traite chaque prospect ou chaque client de façon individualisée en leur proposant des produits, des services, un marketing sur mesure. L'esprit de la segmentation est poussé jusqu'au bout puisqu'on fait du *one to one*.

Exemple

- Arianespace a recensé quelques dizaines d'entreprises et organisations susceptibles d'envoyer un satellite dans l'espace. Chacun des clients potentiels est traité de manière spécifique.

2° L'approche duale : grands comptes *one to one* et autres clients à resegmenter

Il est fréquent qu'une entreprise ait un marché de clients et de prospects dont la nature et le potentiel d'activité sont très variables. Dans ce cas, on commence par segmenter par secteurs d'activité puis au sein de chaque secteur, on isole la catégorie des grands comptes à traiter de façon totalement individualisée et le segment des autres clients et prospects qui est, à son tour, sous-segmenté.

1. Ce paragraphe fait souvent référence aux principes généraux de la segmentation qui ont été exposés dans le chapitre 13 sur la segmentation et le ciblage.

3° La segmentation du marché potentiel et la segmentation des clients

Dans certains cas, la segmentation sert essentiellement à l'analyse du marché potentiel afin d'orienter la prospection et l'adaptation de l'offre, les clients conquis étant ensuite traités de façon personnalisée.

Exemple

Une agence de publicité analyse son marché potentiel pour conduire la prospection de nouveaux budgets (activité dite *new business*). Le responsable du *new business* identifie les secteurs qui investissent beaucoup en publicité et dans lesquels l'agence n'a pas de budget. Être présent dans de nombreux secteurs est impératif car une agence ne peut pas avoir des clients concurrents qui appartiennent au même secteur comme Danone et Nestlé, Renault et Volkswagen, BNP Paribas et HSBC.

Dans les secteurs retenus, le responsable ***new business*** identifie et regroupe ensuite par segments :

- le ou les annonceurs qui vont engager dans un proche avenir une consultation pour choisir une nouvelle agence ;
- les annonceurs dont il a appris qu'ils sont en situation plus ou moins délicate avec leur agence et qui pourraient bien accueillir une proposition de son agence ;
- les annonceurs qui n'ont pas de raison de changer d'agence mais qui sont particulièrement intéressants en raison de l'importance de leur budget, de l'expérience de l'agence ou des références que de tels annonceurs donneraient à l'agence.

En fonction de l'appartenance de chaque prospect à l'un de ces trois segments, le responsable du ***new business*** va mettre en œuvre un plan de prospection et provoquer des contacts personnels entre les dirigeants de ces entreprises et de l'agence.

b. Les critères de segmentation en B to B

1° Les critères de segmentation du B to C ne sont pas utilisables, tels quels, en B to B

Le sexe, le revenu du foyer, la profession du chef de famille, l'âge, la personnalité et le style de vie des acheteurs et des consommateurs ne sont évidemment pas des critères appropriés à l'analyse des marchés B to B. On en a tiré la conclusion définitive mais sans doute un peu hâtive que les critères de segmentation étaient totalement différents, en s'attachant plus au libellé des critères qu'à leur esprit.

2° Le critère économique (activité, potentiel des entreprises, taille, rythme et rentabilité des commandes de ces entreprises) est beaucoup plus discriminant en B to B qu'en B to C

Le chiffre d'affaires que peut réaliser une marque de dentifrice comme Signal peut varier dans un rapport de l'ordre de un à trois entre un petit et un gros consommateur. C'est sans commune mesure avec la différence qui peut exister entre le chiffre d'affaires de Gaz de France avec une PME de cinq employés ou avec Saint-Gobain, entre le chiffre d'affaires que peut faire un cabinet d'audit avec un commerçant ou avec Carrefour.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

3° Les avantages recherchés

Appelés aussi raisons d'achat ou bénéfices clients, importants en B to C pour segmenter et positionner, les avantages recherchés sont déterminants en segmentation B to B.

En raison de la plus grande diversité des clients B to B, de la plus grande variété des contextes d'utilisation et de la plus grande complexité technique des produits, la liste des avantages recherchés est généralement beaucoup plus fournie pour un produit ou un service B to B. Un particulier a tendance à choisir la banque qui est la plus proche, l'assurance la moins chère. Il n'y a pas 36 bénéfices consommateurs à proposer quand on vend des poulets en hypermarchés en dehors du prix et de la garantie des conditions d'élevage par un label reconnu.

En B to B, les avantages recherchés en termes de performances de produits et de services peuvent être très différents d'un client à l'autre. On établit donc la liste des principaux avantages recherchés par catégories de clients puis on les pondère selon leur importance pour chaque type de clients.

Exemple

Les constructeurs d'équipements lourds de construction (Caterpillar, Komatsu, Volvo, Terex…) ont distingué quatre segments de clientèle en fonction de l'importance respective qu'ils donnent à neuf types d'avantages recherchés figurant dans la colonne de gauche.

Tableau 17.2 La pondération des avantages recherchés (exemple d'équipements lourds de construction)

Pondération de chaque critère sur une échelle de 0 à 10	Opérateurs miniers	Producteurs de granulats	Entreprises de construction généraliste	Sociétés de location
Performance du produit	10	8	7	6
Image d'expertise du fournisseur	6	7	5	4
Prix de vente	6	7	9	10
Possibilité de reprise d'occasion	1	5	8	9
Coût d'utilisation	9	8	5	4
Disponibilité des pièces	6	7	5	7
Proximité du service après-vente	4	7	6	5
Fiabilité	9	7	5	6
Solutions financières	2	5	7	7

4° La segmentation comportementale et la segmentation selon la situation d'utilisation

On peut segmenter selon la fréquence des achats, le degré de fidélité ou les conditions d'utilisation.

Exemple

Une mine travaille en continu (24 heures/24, 7 jours/7) : toute interruption de la chaîne d'extraction et de transformation a un effet immédiat et important sur sa rentabilité. À l'inverse, une petite entreprise de construction utilise son équipement de manière discontinue et souvent peu intensive (par exemple, 600 heures/an).

Dans de nombreux cas, l'acheteur travaille avec le fournisseur pour établir un cahier des charges particulier énonçant les spécificités requises pour tel contexte d'utilisation.

5° La relation avec le client : nature et intensité

Une façon de segmenter son marché consiste à distinguer les clients « transactionnels » qui achètent au coup par coup et les clients « relationnels » qui recherchent une relation de confiance dans la durée.

La tentation est forte d'éviter les premiers pour se consacrer exclusivement aux seconds. En effet :

- ces clients « transactionnels » peuvent empêcher l'entreprise de se concentrer sur les clients à haute valeur ;
- ils ne reconnaissent pas à sa valeur la proposition de l'entreprise, et exigent des prix bas ;
- ces bas prix « polluent » les prix pratiqués avec les clients relationnels.

Toutefois, avant d'éliminer des clients « transactionnels », l'entreprise devra vérifier qu'ils ne sont pas des clients relationnels en puissance, et que cette politique n'isole pas l'entreprise de la concurrence la plus agressive en éliminant les clients les plus exigeants sur le prix.

6° Les critères de personnalité et de style de vie utilisés en B to C ne sont pas utilisables, tels quels, en B to B

Toutefois, ces critères sont, en quelque sorte transposables aux notions de culture d'entreprise, de modes et de styles de management, de processus de décision, de cultures propres à un marché, à un pays, à une région du globe.

FOCUS

Les principales catégories de critères de segmentation en B to B

1° Les critères d'intérêt économique et stratégique des clients potentiels et actuels

- Le secteur d'activité.
- La taille et le potentiel du CA et de la rentabilité par client.
- Les clients « transactionnels » et « relationnels ».
- Les clients de référence.

2° Les critères d'accessibilité aux clients potentiels

- La localisation : distance, effet sur les coûts et le service…
- La familiarité avec l'environnement culturel (langues), humain, politique, administratif, technique des clients potentiels.
- Les barrières à l'entrée : réglementation (telles que les normes), concurrence…

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

- La sensibilité de l'acheteur à la marque du vendeur.
- Le relationnel pouvant être créé.

3° Les critères « avantages recherchés » par les acheteurs

- Le degré d'intérêt stratégique du produit ou service dans la chaîne de valeur du client.
- La proximité entre les avantages recherchés par les acheteurs et les caractéristiques de l'offre standard du vendeur : performances, qualité/fiabilité, prix, sécurité, services associés…
- Les caractéristiques liées au contexte d'utilisation.
- Le degré de personnalisation (produits, services, modes de paiement…) souhaité par l'acheteur.
- La nature des avantages recherchés en fonction de l'état de l'acheteur : niveau technologique, types d'équipement.

4° Les critères liés aux systèmes de management et à la culture des clients

- Les modes de management : centralisé/décentralisé.
- Le processus de décision d'achat. Segmentation de la sphère décisionnelle : décideurs, influenceurs, filtres.
- Les valeurs des entreprises et de leurs dirigeants.

SECTION 3

LE MARKETING-MIX DES ENTREPRISES B TO B

1 La politique de produit en B to B

a. Les produits s'accompagnent très souvent de services

La notion de produit doit être entendue au sens large en incluant les services associés.

Une pièce détachée aussi simple qu'un filtre à air pour un tracteur, un produit aussi banalisé que le gasoil qui fait fonctionner ce tracteur supposent des services tels qu'une livraison ou une assistance immédiate en cas d'urgence.

L'offre B to B, est donc un ensemble (*un package*) cohérent de produits de base et de services associés[1].

b. On fabrique des biens, on fournit des services mais on vend des solutions

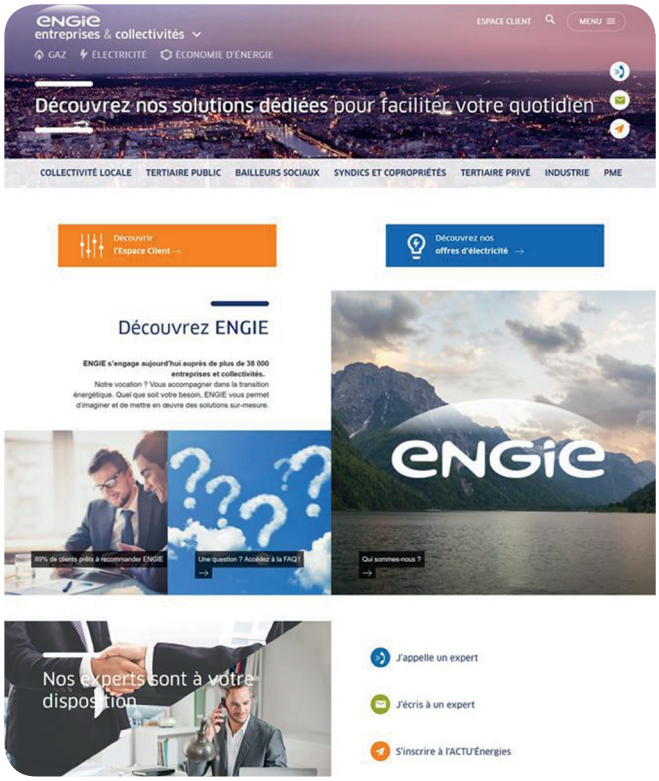
Un client B to B se tourne vers un fournisseur pour résoudre un problème. Il achète plus une solution qu'un bien ou un service.

1. Sur les services associés, voir le chapitre 5 sur la politique de produit.

c. L'aide à la formulation du besoin est souvent une partie essentielle de l'offre

Le vendeur contribue à la définition optimale du besoin et des problèmes de l'acheteur pour proposer ensuite une réponse appropriée.

La vente en B to B se déclenche souvent en amont, dans la phase de conseil, de diagnostic commun entre vendeur et acheteur. Le conseil est souvent gratuit, parfois payant.



Engie met en avant son service de conseil pour aider ses clients à opter pour la solution qui leur convient le mieux, gratuitement.
Source : http://entreprises-collectivites.engie.fr

d. Les biens B to B se fabriquent dans les usines, l'offre B to B se compose souvent sur le terrain, en relation avec l'acheteur

Le distributeur B to B est le prestataire de tout ou partie des services associés au produit. Il intervient souvent dans la définition même du produit.

De nombreux produits sont physiquement assemblés ou modifiés sur le lieu ou à proximité du lieu d'utilisation.

Exemple

- Une machine forestière produite au Canada, devra être modifiée par un distributeur suisse pour répondre aux besoins particuliers des forestiers de la Confédération helvétique : chemins plus étroits, pentes raides, règles de sécurité plus sévères, etc.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

MINI CAS

Saint-Gobain propose à ses prescripteurs un outil de vente sous forme d'appli

La stratégie de Saint-Gobain consiste à développer son activité dans les vitrages à haute performance, qui lui permettent de différencier son offre et d'accroître ses marges. Quand Saint-Gobain vend ce type de vitrages à des promoteurs immobiliers et des constructeurs d'immeubles de bureau, l'entreprise a affaire à des professionnels qui peuvent évaluer les bénéfices qu'apportent ces solutions. Quand la clientèle est celle des artisans et des constructeurs de maison individuelle, les bénéfices sont plus difficiles à valoriser, d'une part parce que leur degré d'expertise est moindre, et d'autre part parce que la décision revient aux clients de ces clients, qui ne connaissent pas la technicité qui peut être celle des vitrages… mais qui comprennent parfaitement les différences de devis !

L'entreprise a donc cherché un moyen de communiquer plus efficacement la valeur de son offre aux clients de ses clients, en dotant les artisans et entrepreneurs du bâtiment d'un outil d'aide à la vente capable de les aider à mieux conseiller leurs clients. Il s'agit de montrer aux clients finals les bénéfices liés à l'utilisation d'un vitrage performant.

Saint-Gobain Glass a d'abord développé un outil informatique qui permet de déterminer les vitrages les mieux adaptés à une habitation en tenant compte de multiples paramètres tels que la localisation, le type de fenêtre, son orientation, le type de chauffage, etc. et de critères tels que l'isolation acoustique ou calorifique souhaitée. Cet outil complexe, puisqu'il doit paramétrer des conditions très variables, s'appuie sur l'expertise des centres de recherche et développement de Saint-Gobain Glass.

L'entreprise a ensuite intégré cet outil dans une simple application pour smartphone et a poussé son souci jusqu'à en faire certifier les résultats par le TUV Rheinland.

Cette application présente une interface permettant, en remplissant une sorte de formulaire, d'établir un diagnostic complet, de faire des simulations acoustiques (on entend un bruit de l'extérieur simulé plus ou moins amorti selon le vitrage), de présenter de façon simple et détaillée par le biais d'un calculateur les économies réalisables en termes d'énergie et d'émissions de CO2.



L'application SGG Glass Compass a été lancée en France, Belgique et Luxembourg en novembre 2011 et est depuis disponible dans 21 pays en version iPhone et Android, pour smartphones et tablettes. L'application s'accompagne d'un site internet http://glass-compass.com.

e. L'offre crée de la valeur pour le client et parfois pour le client du client

Le meilleur marketing B to B consiste à fournir à ses clients des avantages-produits qui seront autant de bénéfices pour les clients de l'acheteur.

Exemple

- Un télésiège de dernière génération, à huit places, vendu, installé, entretenu par Poma avec du personnel de la station formé par l'entreprise doit améliorer directement le compte d'exploitation de cette station (création de valeur directe pour le client). Il crée également de la valeur pour les clients de la station en améliorant la qualité de service et en donnant une image de modernité.

2 La politique de prix en B to B

Contrairement aux marchés de grande consommation, les prix en B to B sont souvent complexes à définir, à communiquer et à comprendre.

a. La signification du prix pour l'acheteur

Pour l'acheteur B to B, un prix ne peut être « lu » qu'au travers d'un solide raisonnement permettant de le lier à d'autres paramètres souvent complexes comme la fiabilité, les performances du produit, la qualité du service après-vente, la pérennité du fournisseur, etc.

La sensibilité au prix, et donc la rigueur portée à son étude, est liée à l'impact de l'achat sur la rentabilité de l'entreprise. Le prix d'achat d'un lot de tissus sera âprement négocié par un confectionneur comme le contrat du ramassage des déchets ménagers par une commune. À l'opposé, des achats très accessoires (par exemple, cartes de visite, cadeaux de fin d'année) ou ceux décidés hors structure (par exemple, commande par le PDG d'une étude à un cabinet de conseil en stratégie) suivront un traitement moins rigoureux et bénéficieront d'une pression concurrentielle moindre.

b. Les difficultés de définition d'une politique tarifaire

Elles sont fréquentes. Elles peuvent l'être pour des raisons multiples comme le manque de références précises pour établir les prix, la nécessité de livrer de petites séries pour un client local ou de très grandes pour un client mondial, les services associés et le degré d'adaptation des produits, variables selon les clients, etc.

À cette difficulté de définir une grille tarifaire correspond l'obscurité relative des tarifs pour le client, en raison soit de la complexité de cette grille (multiples options, conditions et services), soit de la difficulté à déterminer le prix de revient final pour le client.

Les prix industriels varient fortement d'une contrée, d'un segment voire d'un client à l'autre. L'acheteur industriel utilise autant que possible les variations de prix observées aux quatre coins du globe pour aligner les prix vers le bas. C'est ce que font, avec beaucoup d'efficacité, les services achat des grands groupes mondiaux et centralisés, ce qui pose de vrais problèmes aux vendeurs qui avaient l'habitude de faire une « moyenne » de leurs profits entre les marchés à prix bas et à prix élevés.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

c. Les principales méthodes de fixation des prix

1° Les contrats à prix unique avec barèmes de prix

Le prix est fixé selon un barème publié qui précise les modalités tarifaires selon des critères de quantité, de lieu de fourniture, de date de livraison, etc.

2° Les appels d'offres

Les appels se font par voie publique ou sont réservés à certains fournisseurs choisis par l'acheteur, cas le plus fréquent dans l'industrie privée. Ils précisent les conditions de soumission d'une proposition, la méthode et les critères retenus pour définir la meilleure offre (voir les appels d'offres et enchères en ligne à la section 4).

3° Les prix négociés

C'est le cas le plus fréquent.

d. Les conditions de paiement

La majorité des transactions B to B bénéficient de paiements différés. Les pratiques varient localement. Mieux vaut être vendeur aux États-Unis ou en Scandinavie où la durée moyenne des paiements est de 45 jours après expédition, qu'en Italie ou en Grèce (près de 100 jours)[1]. L'effet négatif de ces décalages a une incidence évidente sur la trésorerie et sur le risque d'impayés. Plus la durée entre la livraison et le paiement est élevée, plus le risque d'insatisfaction du client croît et le risque d'impayés augmente. Des problèmes techniques, un manque de formation peuvent entraîner un refus de paiement plus ou moins justifié. Dans le cas de produits complexes, de clients et de pays difficiles, il est souvent préférable de proposer une lettre de crédit couvrant le risque ou un paiement immédiat avec un escompte attractif même s'il est en réalité plus coûteux que l'octroi d'un délai de paiement.

Il existe d'autres risques liés aux conditions de paiement. Par exemple, l'entreprise accepte des paiements retardés ou échelonnés avec peu de garanties en cas de non paiement. La clause de « propriété en cas de non paiement » n'est pas toujours réalisable, le client pouvant être en redressement judiciaire. Si un client, au bilan fragile, obtient un financement auprès d'un tiers, ce tiers pourra demander à l'entreprise de racheter l'équipement en cas de défaillance du client. On imagine l'effet d'un retournement du marché sur une entreprise qui multiplie les garanties de reprise !

e. Les garanties et services accessoires

1° Les garanties

La négociation des conditions de garantie représente un enjeu important pour des transactions complexes et stratégiques. Plusieurs garanties peuvent être demandées.

1. Il s'agit d'ordres de grandeur. En France, la loi sur la modernisation de l'économie (dite loi LME) de 2008 impose des délais maximum de paiement de 45 jours fin de mois ou 60 jours à compter de la date d'émission de la facture.

• La garantie contre les vices de fabrication

En fin de négociation du prix final, l'acheteur exige fréquemment une extension gratuite des garanties standards. Le vendeur, s'il le peut, a souvent intérêt à devancer ce risque, en proposant au moment de l'offre une option-extension de garantie contre rétribution.

• La garantie de délais de livraison avec possibilité de pénalités de retard

Exemple

Areva a construit pour TVO, électricien finlandais, une centrale nucléaire EPR sur le site d'Olkiluoto. Le chantier a débuté en 2005 et devait être terminé mi-2009. Les retards se sont accumulés et, aujourd'hui la mise en service est annoncée pour… 2018. Le coût initial de 3 milliards d'euros sera au moins triplé. TVO et Areva se rejettent les responsabilités et se demandent l'un à l'autre des milliards d'euros de compensation devant la Cour internationale d'arbitrage.

• La garantie de performance

En cas de non-respect, elle peut coûter très cher au vendeur.

L'application de ces garanties est d'autant plus difficile que la fourniture concerne des systèmes constitués d'équipements et de services provenant d'entreprises différentes (maîtrise d'ouvrage). Dans les cas extrêmes, la vente pourra être annulée ou le vendeur obligé de contracter avec une entreprise concurrente pour respecter les termes du contrat. Autant que possible, le vendeur doit essayer de plafonner les pénalités.

2° Les services divers accessoires à la prestation de base

Ce peut être, par exemple, la fixation des conditions de reprise d'un équipement existant.

L'acheteur industriel peut avoir intérêt à inclure dans la transaction le rachat d'un équipement usagé. Il paie alors une soulte. Cette pratique est souvent à risque et ceci d'autant plus que le marché de l'occasion est restreint, que l'équipement est complexe, qu'il provient de la concurrence, que les conditions antérieures d'opération sont peu connues et qu'il existe des possibilités de mauvaise utilisation de la machine.

Lors de la négociation commerciale, l'acheteur a souvent intérêt à fixer le prix pour passer ensuite à l'examen et à la définition des « accessoires ». Le vendeur a un intérêt inverse.

3 La politique de communication en B to B

a. L'adaptation des politiques de communication aux problématiques du B to B

C'est un lieu commun de dire que les fournisseurs de biens et de services industriels communiquent peu et souvent mal. Ce jugement procède souvent d'une conception trop étroite de la communication qui se résumerait à la publicité. Véhiculée par les

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

mass media, la publicité est évidemment peu appropriée à tous ceux qui n'ont pas de cibles de masse. La publicité B to B est donc essentiellement limitée :

- *aux marchés mixtes* comme les ordinateurs de bureau pour particuliers et professionnels ;
- *aux marchés* B to B *comprenant un grand nombre d'acheteurs*, par exemple, tous les artisans qui peuvent utiliser les produits Lafarge ;
- *à la communication institutionnelle (ou communication corporate)* : elle sert à la notoriété de l'entreprise et à la promotion de ses compétences. La publicité, qui n'est jamais l'unique moyen de communication, est diffusée par des supports ciblés comme la presse professionnelle, le publipostage ou l'e-mailing.

1° La communication B to B est souvent moins spectaculaire que la communication B to C, mais plus interpersonnelle

La communication B to B est une communication beaucoup plus relationnelle, donc interpersonnelle que la communication B to C. Le relationnel est par nature plus discret que les trompettes de la publicité.

2° Les efforts de communication ne sont pas tous budgétés et agrégés, ce qui conduit souvent à sous-estimer leur importance réelle

Ainsi, par exemple, les forces de vente B to B sont aussi des vecteurs de communication mais leur budget est affecté à un poste « ventes » et non « communication ». Parfois même, ceux qu'on appelle « commerciaux » ne font que de la communication.

Exemple

C'est le cas des délégués médicaux des laboratoires pharmaceutiques qui rendent visite aux médecins mais ne vendent eux-mêmes aucun produit. Un laboratoire pharmaceutique, spécialisé dans les produits d'anesthésie, dispose de 60 délégués pour 8 000 médecins ce qui représente un budget annuel de communication directe de quelque cinq millions d'euros, soit 600 euros environ par prescripteur théorique. Que penser du budget d'un très grand laboratoire comme Glaxo qui, pour le marché français seulement, a près de 800 délégués ? Les dépenses liées aux délégués médicaux représentent un budget de communication dont l'importance est comparable à ceux des très grands annonceurs sur les marchés de grande consommation.

L'importance réelle de la communication B to B est également sous-évaluée parce qu'on oublie que, sur le terrain, elle est souvent relayée, parfois totalement prise en charge, par les distributeurs.

Par ailleurs, la communication repose pour une large part sur les contacts personnels des cadres et des dirigeants mais comment évaluer exactement le coût du temps qu'ils consacrent à la communication ?

Au total, la communication B to B n'est pas systématiquement sous développée comme on l'entend souvent. Elle emprunte des canaux beaucoup plus diversifiés que la communication B to C. En conséquence, *son problème majeur est de donner de la cohérence à cette diversité de canaux et de messages.*

3° De l'information plus que de la séduction

La communication B to B peut chercher à retenir l'attention et être séductrice, mais la *copy* (le texte) est généralement plus développée avec des informations factuelles mettant en avant les fonctionnalités du produit ou les bénéfices clients. Les acheteurs professionnels recherchent d'abord une information objective, factuelle.

Exemple

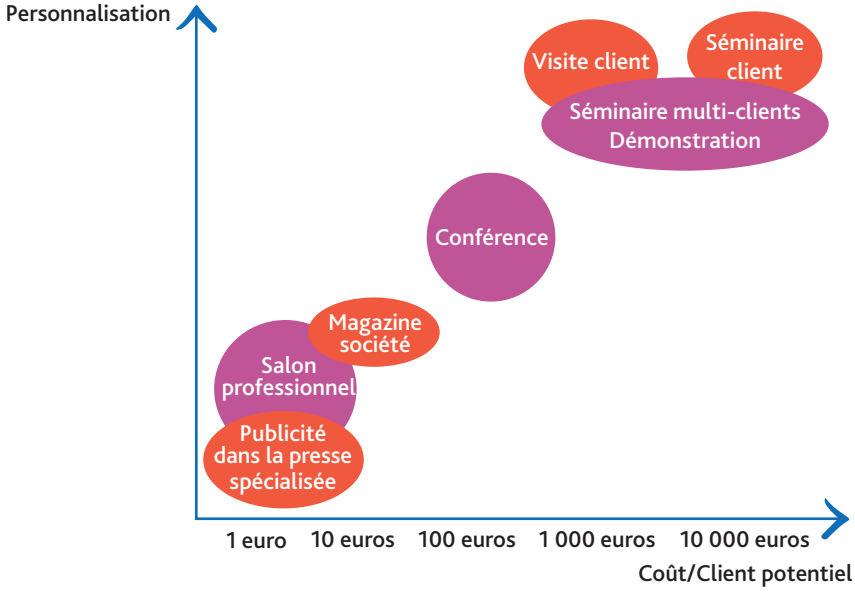


Il y a peu de chance que cette publicité de Hewlett-Packard qui s'adresse aux entreprises remporte un prix de créativité, mais ce n'est pas son objet : elle est informative et claire. Les bénéfices clients principaux sont soulignés dans le titre : mobilité et sécurité. Mobilité signifie qu'il est possible d'imprimer sans câble, avec un smartphone ou une tablette, ce qu'illustre la photo. Les responsables informatiques – une cible privilégiée de cette publicité – sont très soucieux de la sécurité (intrusion dans le réseau) et l'annonce les rassure à la fois dans le titre et dans la *copy*. Le texte de la *copy* étant déjà long, le lecteur de la publicité est renvoyé en fin de texte vers le site de la marque pour des informations plus complètes et plus techniques.

4° Des types de contacts avec un coût très variable selon le degré de personnalisation de la communication

Plus le media permet une grande richesse d'information et une personnalisation des messages, plus le coût du contact est élevé (la communication sur Internet étant cependant une exception).

Figure 17.6 La personnalisation de la communication



© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

b. Les médias et les supports de la communication B to B

Tous secteurs réunis, les premiers postes[1] de dépenses de communication B to B sont :

- les vendeurs (commerciaux, technico-commerciaux…) ;
- les salons et foires-expositions ;
- la publicité *(print)* ;
- la communication en ligne et les réseaux sociaux ;
- le marketing direct ;
- l'édition professionnelle.

La publicité et le marketing direct sont traités au chapitre 9, les réseaux sociaux au chapitre 11 et le e-branding dans la dernière section du chapitre 15 sur la marque. Nous nous limiterons ici à parler des salons, de la presse spécialisée et des publications professionnelles.

1° Les salons professionnels

Le nombre de salons est considérable et toute entreprise est quasi certaine de trouver un salon centré sur son métier.

Exemples

- Surfair : conférence internationale sur les traitements de surface dans les industries aéronautique et spatiale (5 000 visiteurs).
- Eurocoat : salon international et congrès des peintures, encres d'imprimerie, vernis, colles et adhésifs (6 000 visiteurs).
- SAM : salon de l'aménagement en montagne à Grenoble (14 000 visiteurs).
- Graphitec : salon des industries graphiques (22 000 visiteurs).
- CES Las Vegas : le Consumer Electronic Show à Las Vegas (170 000 visiteurs).
- Hopital Expo/Intermedica (25 000 visiteurs).

Le problème de l'entreprise est de bien choisir dans cette offre de salons ou de foires. Il n'est pas rare qu'une seule exposition internationale consomme le tiers du budget total de communication d'une entreprise.

Les raisons pour participer aux salons professionnels sont parfois mauvaises : la routine, la peur du « qu'en dira-t-on si nous sommes absents ? »… Les responsables d'entreprises B to B font trop souvent l'économie de réponses précises à quelques questions élémentaires :

- quels sont les clients que je pense pouvoir atteindre ?
- quels sont mes objectifs pour les différents groupes de clients ?
- comment atteindre ces objectifs ?
- quels bénéfices vais-je en tirer ?
- quel est mon investissement réel incluant tous les frais annexes ?

1. Les statistiques des dépenses de communication B to B sont très imprécises.

Beaucoup de visiteurs ne viennent pas pour acheter dans le salon mais pour y découvrir de nouveaux équipements, de nouveaux fournisseurs, faire une évaluation de la concurrence, organiser des rendez-vous avec leurs fournisseurs, des clients, voire même des concurrents (de nombreux projets de fusions et acquisitions ont démarré dans de tels salons).

La plupart des salons proposent des conférences professionnelles qui permettent de se tenir informés de l'évolution du secteur et qui sont une puissante motivation pour s'y déplacer.

Exemple

- Le Réunir des déplacements professionnels est un salon annuel B to B sur les voyages d'affaires et les déplacements professionnels organisé chaque année à Paris sur deux jours. Il accueille près de 250 exposants : compagnies aériennes, agences de voyage, loueurs de voitures, chaînes hôtelières, prestataires informatiques, etc.
  Pour attirer les visiteurs, le salon organise des conférences chaque jour sur des sujets variés : chiffres clefs du marché, évolution des pratiques et politiques des entreprises, évolution du métier de *travel manager*, best practices des achats, etc. Ces conférences permettent aux visiteurs de se tenir informés de l'actualité du secteur et des dernières tendances, mais aussi de rencontrer et d'avoir le point de vue des personnalités du marché (experts, responsables des entreprises incontournables…). Il est donc particulièrement important pour les organisateurs du salon d'avoir le meilleur panel d'intervenants.



2° La presse spécialisée

On compte presque autant de revues spécialisées que de syndicats professionnels, parfois plus.

Exemple

- Plus de vingt-cinq revues sont proposées aux professionnels français du bois (forestiers, menuisiers, etc.), dont :
  - *Bois Énergie*, revue dédiée aux procédés, matériels, etc. ;
  - *Bois et Forêts des tropiques* ;
  - *Charpente Menuiserie Parquets* ;
  - *La Forêt privée* ;
  - *Le Bois International*, etc.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

La diffusion des titres professionnels est souvent faible. On cherchera à savoir si la diffusion réelle est certifiée par un organisme sérieux donnant la répartition entre diffusion payante et gratuite. La densité des messages publicitaires est souvent très forte. Ainsi, un exemplaire de *Matériels et Chantiers* comportait, pour 55 pages, 38 annonces d'un quart de page et plus, et quatre pages d'annonces petit format. La presse technique et professionnelle est de ce fait souvent rentable, ce qui a favorisé la multiplication de micro-éditeurs. La consolidation de ces éditeurs est cependant en cours.

Exemples

- Le groupe Moniteur édite une vingtaine de journaux et revues à destination des professionnels du secteur des travaux publics et de l'architecture, dont *Les Cahiers techniques du bâtiment*, *Contrats publics* ou encore *AMC*. L'hebdomadaire « phare », *Le Moniteur des travaux publics et du bâtiment*, est l'un des dix premiers magazines économiques français et le premier titre de presse professionnelle, tous secteurs confondus.
- Cayola est un acteur prépondérant de la presse professionnelle spécialisée dans la construction. Le groupe édite une dizaine de magazines spécialisés tels que *Terrassements & Carrières*, *Mat Environnement*, *Terrassements & Carrières*, et *planète Béton*.

Même si elles n'ont pas d'attaché de presse, les entreprises ont intérêt à tisser des relations stables et de confiance avec ces éditeurs. Ainsi, en échange d'un budget annuel de publicité, le responsable commercial pourra peut-être espérer la promesse de plusieurs articles sur l'entreprise (innovations techniques, entretien avec le PDG de l'entreprise, etc.), voire même une photo de couverture avec le produit phare de la société. Les articles de la rédaction, supposés neutres, sur un produit nouveau, un chantier réussi, un client satisfait, etc. ont une bien meilleure efficacité que les « publi-reportages ».

3° L'édition d'entreprise *online* et *offline*

Les moyennes et grandes entreprises B to B sont d'importants éditeurs : rapport annuel, plaquette de présentation, information-produit, magazine d'entreprise, etc. Cette édition se fait désormais en ligne mais souvent en plus des versions papier.

L'information « produit » représente une lourde charge pour les entreprises. Si certaines se contentent de simples fiches recto, d'autres soucieuses de se différencier vont très loin dans la description en révélant par exemple :

- les spécifications techniques ;
- les domaines d'application ;
- les performances ;
- les calculs de rentabilité économique ;
- les conseils d'utilisation ;
- les références ;
- un comparatif plus ou moins masqué avec la concurrence, etc.

Si le magazine papier était un instrument de communication privilégié des entreprises, la newsletter ou le blog d'expert l'ont supplanté. Ils permettent de tenir informés clients et prospects de l'actualité de la marque et sont généralement associés à des pages ou des comptes sur les réseaux sociaux (page Facebook, compte Twitter…) ou renvoient vers le site Internet.

4° La communication événementielle, au sens large

La présence aux expositions peut être avantageusement complétée, voire remplacée par des « événements société », ponctuels ou organisés de manière continue.

Une formule classique consiste à inviter un groupe de clients à un séminaire, à visiter une nouvelle installation, etc. Le fait que le séminaire se tienne à Nice ou à Zermatt plutôt qu'à Béthunes peut être un argument !

Plus prosaïquement, les clients peuvent être invités à assister à des démonstrations effectuées par une équipe volante qui sillonne le territoire.

L'entreprise peut organiser pendant quelques jours un « salon entreprise », avec exposition, démonstrations, conférences et… programme récréatif. Elle peut inviter d'autres fournisseurs partenaires.

5° Les « écoles d'entreprises »

Former ses clients a un fort impact. On associe souvent un lieu de démonstration permanent à un centre de formation externe.

Exemple

- Caterpillar a créé en 1971 le MDTC, un centre européen de formation et de démonstration à Malaga en Espagne. Depuis, plus de 200 000 visiteurs, distributeurs et clients ont participé à des séminaires et programmes de démonstration.
  Localement, la formation et la démonstration sont relayées par d'importants concessionnaires.

4 La politique de distribution en B to B

a. Les enjeux de la distribution B to B

1° Le réseau de distribution joue un rôle essentiel et critique en B to B

Essentiel, car, en dehors du lien indispensable qu'il établit entre le producteur et sa clientèle, il complète activement l'offre de l'entreprise par des éléments tangibles (modification des équipements, systèmes) et intangibles (services, prise de risque, transfert de connaissances).

Critique, parce qu'il influence tous les autres composantes du marketing-mix (prix, caractéristiques des produits, promotion) et qu'il mobilise une partie importante des ressources des entreprises.

2° Un rapport de force souvent favorable aux producteurs

Les entreprises ont souvent le choix entre de nombreuses formules : opérer avec un réseau à faible densité (par exemple, un seul point de distribution dans un pays), créer leur propre réseau de commercialisation, monter une *joint venture* avec un distributeur local, etc. Elles ont souvent la possibilité de définir leur politique de distribution sans avoir à subir la pression de grands distributeurs très puissants.

3° Des possibilités de choix de canaux variées : canal court ou canal long

Les modes de distribution peuvent aller du plus court (vente directe depuis l'usine) au plus long.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Quitte à décevoir de nombreux responsables d'usine qui rêvent d'éliminer les intermédiaires, un canal de distribution très court n'est pas nécessairement le plus efficace.

L'allongement d'un canal, la superposition des acteurs, peuvent être justifiés par les nécessités suivantes :

- la couverture géographique (par exemple, vente au Moyen-Orient par un agent) ;
- la couverture d'une clientèle fragmentée, de segments périphériques non servis par le réseau traditionnel ;
- la nécessité de compléter l'offre tangible par des services qui ne peuvent être bien faits, de façon économique, que sur le terrain à proximité des utilisateurs par un réseau de (bons) distributeurs.

Le nombre d'acteurs (extérieurs et propres à l'entreprise) est ainsi souvent dicté par le bon sens et la nécessité. Les modalités de distribution sont toujours nombreuses : filiales de distribution complètement intégrées ou non à l'entreprise, agents multi-cartes, distributeurs exclusifs, solutions hybrides, canaux multiples, etc. Rares sont les sociétés qui ont la capacité de prendre une décision radicale et de s'y tenir, comme Dell, qui pendant longtemps a éliminé tout intermédiaire extérieur, ou à l'inverse Caterpillar qui ne vend qu'au travers de distributeurs.

b. Les atouts et les risques du canal direct

1° Une plus grande cohérence en principe

Dans un canal direct, les dirigeants et les vendeurs appartiennent à la même entreprise et partagent, en principe, des objectifs communs. Le réseau de vente étant intégré, il est mieux contrôlé.

Cependant, il arrive souvent qu'une force commerciale mal gérée aboutisse à des résultats inverses. La recherche de la performance et la maximisation de ses primes sont un ressort puissant des (bons) commerciaux. Quand la politique commerciale est mal définie, le système de mesure défaillant et la culture d'entreprise non partagée, la performance individuelle des commerciaux ne va pas toujours dans le sens de l'intérêt de l'entreprise : court terme au détriment du long terme, nouveaux produits délaissés au profit des anciens produits plus familiers, conditions tarifaires désavantageuses, etc.

En ajustant le calcul des commissions, voire en payant pour une grande part un salaire fixe, il est tout à fait possible de demander à un vendeur de passer une partie de son temps à faire de la prospection, à tester ou à lancer un produit nouveau difficile, etc.

Le canal direct donne à l'entreprise de meilleures possibilités de contrôle.

2° Les cycles économiques ne sont guère amortis

Si le canal direct est bien géré, l'entreprise bénéficiera pleinement d'un marché favorable en récupérant la marge de distribution. À l'inverse, elle subira de plein fouet un retournement de marché en prenant à son compte la charge du canal direct et les frais fixes qui y sont associés.

3° Le canal direct donne une grande transparence à la relation entreprise-client

Cette transparence est un élément essentiel de la réussite du canal direct. L'information en provenance directe du marché permet d'optimiser la stratégie marketing (la politique de produit et de prix en particulier) ainsi que la chaîne logistique (prévisions des ventes).

4° La possibilité de délivrer des services associés de qualité

Les commerciaux ont généralement une compétence technique qui leur permet de donner des conseils aux clients, de les assister dans leur choix ou dans l'adoption ou l'installation d'un produit, faire face à des applications nouvelles, à des demandes inattendues.

c. Le canal indirect : les atouts et les inconvénients des distributeurs

Un distributeur achète des produits pour son propre compte et les vend à différents types de clients, voire parfois à d'autres intermédiaires. Hormis le transfert de propriété du constructeur vers le distributeur, ses missions sont en général comparables à celles d'une filiale de vente en direct. Il doit participer pleinement à la création de valeur, notamment en assurant une fonction logistique (stock) et d'animation commerciale (promotion, démonstrations…), ainsi qu'une prise de risque (reprise d'occasions, recouvrement de créances).

L'entreprise suit généralement ses distributeurs à travers une structure légère qui assure le support technico-commercial (formation, assistance ponctuelle, expertise, partage des risques techniques…), le contrôle des performances commerciales et techniques ainsi que le risque distributeur.

1° Le distributeur est un assez bon amortisseur de crise pour lui-même et pour les producteurs qu'il représente

S'il est géré correctement, il est capable de survivre à un marché difficile grâce à la diversité des produits vendus et à la dimension service de son offre. Le constructeur limite les conséquences des difficultés éventuelles de son distributeur par un contrôle adapté (inventaires, suivi des paiements, etc.).

2° Le distributeur a une logique client plutôt qu'une logique fournisseur

Son problème n'est pas tellement de vendre une gamme donnée (comme le canal direct), mais bien de proposer la meilleure solution à ses clients, quitte à compléter l'offre des fournisseurs, voire même à panacher les gammes… et se retrouver en conflit avec ceux-ci.

3° Un atout majeur du distributeur : son enracinement local

C'est l'avantage principal d'un distributeur indépendant. Il connaît ou doit connaître intimement les besoins de ses clients, leur histoire, les risques associés. Cet enracinement est garanti par la stabilité du distributeur. Il y a peu de risque que le distributeur autrichien aille poursuivre sa carrière aux États-Unis ou en Afrique du Sud.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

4° Le distributeur est un entrepreneur

On ne le forcera pas à vendre un produit peu fiable. S'il accepte, par solidarité avec le producteur, de soutenir un produit difficile pendant un moment, il perd vite patience et abandonne tout projet qui ne satisfait ni les besoins de ses clients ni ses exigences de rentabilité. Si d'ailleurs certains petits distributeurs ont quelques difficultés à lire un bilan, ils connaissent tous leur situation bancaire et se trompent rarement dans la gestion de la trésorerie.

L'ordre des priorités d'un distributeur est clair :

1. *Ses actionnaires*, c'est-à-dire sa rentabilité et sa pérennité ;
2. *Ses clients* qui représentent son véritable capital ;
3. *Ses fournisseurs partenaires*. La plupart des distributeurs ont une relation ambivalente avec eux. De nombreux distributeurs sont partagés entre la nécessité de coopérer pleinement et le besoin de conserver une certaine liberté de manœuvre au cas où leurs fournisseurs changeraient de stratégie.

d. Le canal indirect : l'agent

À la différence du distributeur, l'agent ne réalise pas la transaction avec le client mais agit pour le compte du fournisseur. Rétribué par une commission, calculée, par exemple, au prorata de la vente ou de la marge réalisée par le producteur, sa valeur ajoutée est en général moindre que celle d'un distributeur : pas de risque d'impayés, pas d'inventaire mais pas ou peu de service.

L'avantage de l'agent par rapport au distributeur est la facilité et la rapidité de mise en place. En revanche, la plus grande indépendance des agents, ajoutée au fait qu'ils ont souvent la forme d'entreprises individuelles, rend assez volatile la relation fournisseur-agents. Ainsi, un fournisseur hésitera souvent avant d'investir dans un transfert de savoir-faire auprès d'un nouvel agent.

Certaines entreprises utilisent des agents de manière très ponctuelle, notamment lorsque le marché local est sporadique ou lorsque le producteur ne souhaite pas être en charge ou même connaître tous les détails de la transaction.

e. Les autres canaux indirects

1° Les licences de fabrication et de commercialisation

Parfois freinées par les barrières douanières (Inde, Brésil, Chine, etc.) ou pressées par un besoin de résultats immédiats, les entreprises choisissent de signer des accords de fabrication sous licence et de commercialisation avec des acteurs locaux. L'entreprise reçoit des *royalties*, calculées sur les ventes, en échange du transfert de sa technologie et parfois du droit d'utiliser sa marque. Ce type d'accords est, en général, considéré comme un pis-aller car les risques ne sont pas négligeables en raison des difficultés de contrôle du licencié.

2° La franchise

La formule de franchise peut paraître plus séduisante car elle permet, en principe, de combiner les avantages du canal direct (alignement stratégique, contrôle, compétence) avec les avantages du canal indirect (esprit d'entreprise, enracinement, micromanagement, etc.).

f. Canaux multiples et hybrides

Un canal unique est souvent trop rigide et trop étroit pour couvrir plusieurs segments ou une large gamme de produits. Une même entreprise utilisant un canal adapté à chaque couple produit/segment gagne souvent en efficacité commerciale. Elle utilisera par exemple :

- *un canal direct* pour les clients concentrés, stratégiques ainsi que pour les produits complexes ;
- *un canal indirect* pour les produits standards nécessitant une disponibilité immédiate et visant une clientèle dispersée.

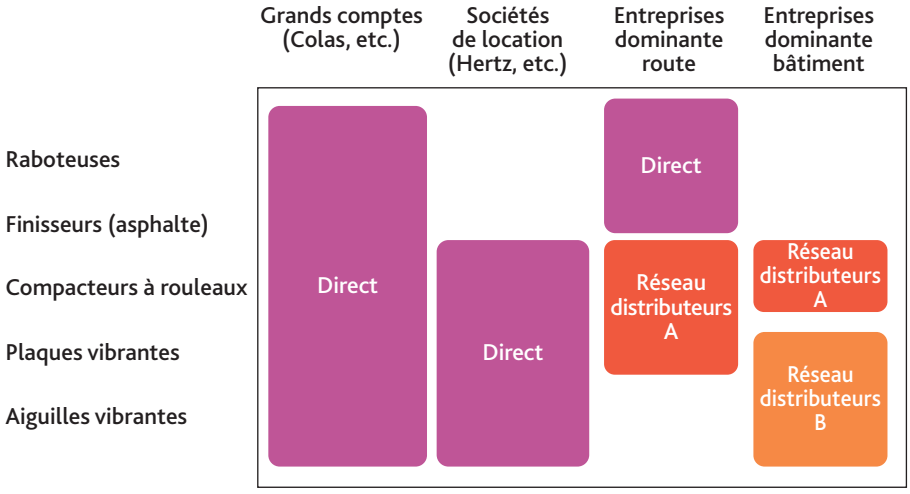
Les canaux multiples permettent de répondre plus rapidement à un changement des habitudes d'achat ainsi qu'en général à toute modification structurelle des segments. Ils rendent possibles, sous certaines conditions (clientèle fragmentée, produit non stratégique) une politique multimarque.

Enfin, l'utilisation d'un canal multiple devient une quasi-obligation pour des entreprises souhaitant couvrir des segments B to B et B to C, aux habitudes et critères d'achat bien différents.

Exemple

Dynapac, constructeur d'équipement routier, a, en plus de son réseau direct, deux réseaux parallèles de distribution indirecte. Le réseau A est composé de grosses sociétés représentant des fournisseurs d'équipement lourd tels que Volvo, Komatsu, etc. Le réseau B est fait de petits distributeurs de proximité spécialisés dans la fourniture d'équipements destinés aux entreprises du bâtiment et aux particuliers.

Figure 17.7 Canaux multiples Dynapac



Les nombreux avantages des canaux multiples sont contrebalancés par une plus grande complexité de gestion. Les ressources de l'entreprise sont dispersées. L'entreprise est amenée à faire coexister des systèmes de management différents au détriment parfois de l'efficacité. Enfin, les possibilités de conflits entre différents canaux gérés par une même entreprise deviennent souvent un obstacle majeur. Ces

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

conflits sont d'autant plus difficiles à éviter que la définition des canaux est fondée sur une segmentation marché (par exemple, réseau A pour les entreprises routières, réseau B pour les entreprises du bâtiment) et que ces segments sont proches ou que leurs limites sont floues.

Il convient dès lors de prendre des précautions :

- les canaux multiples ne s'improvisent pas mais doivent correspondre à une stratégie claire : positionnement, avantages concurrentiels ;
- chaque canal doit posséder une masse critique suffisante ;
- tous les clients ne peuvent pas être atteints : la rentabilité d'un canal prime sur la couverture ;
- les conflits sont inévitables mais peuvent être minimisés par une structure adaptée, par une définition limpide des segments.

On parle de canal hybride pour définir un canal au sein duquel le rôle du distributeur et du producteur varie en fonction des affaires à traiter. Il demande une bonne relation entre l'entreprise et son partenaire afin d'éviter les conflits sur l'estimation de la valeur ajoutée.

SECTION 4

LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE B TO B

Les échanges électroniques B to B connaissent actuellement une accélération, sans que l'on puisse parler pour autant de révolution car de tels échanges ne sont pas nés d'Internet. Par exemple, les grands distributeurs et les constructeurs automobiles utilisent les échanges de données informatiques (EDI) depuis le début des années 1980[1].

Le commerce électronique interentreprises ne peut être bien compris que si on l'analyse comme un élément d'une politique d'ensemble qui concerne différents processus comme la gestion de la chaîne d'approvisionnement ou la gestion planifiée des ressources. Les grandes applications informatiques *business to business* sont développées dans le paragraphe 1 de cette section, tandis le paragraphe 2 traite du commerce B to B en ligne à proprement parler, sur Internet.

1 Les grandes applications *business to business* aujourd'hui

a. *E-procurement* ou achats électroniques

L'achat des biens et des services représente la source principale des dépenses d'une entreprise, dépassant fréquemment 60 % du coût des produits vendus. Les

1. L'EDI est un système d'échange de données électroniques qui s'est développé avant l'Internet commercial, mais qui a pour inconvénient d'utiliser des langages propriétaires (contrairement à Internet qui utilise des langages standard) et d'être lourd à mettre en place.

processus d'achat sont de ce fait tout indiqués pour faire l'objet d'applications *e-business* dont les objectifs sont la réduction des coûts et des délais.

Les Anglo-Saxons distinguent *purchasing* (achat) et *procurement* qui a une signification plus large puisqu'il inclut les achats, le transport, l'entreposage et la réception, c'est-à-dire l'achat et la logistique entrante. L'enjeu des applications électroniques de *procurement* est d'intégrer les différents éléments de ce processus complexe afin :

- de réduire les manipulations de documents ;
- de réduire les coûts d'achat ;
- de réduire les délais ;
- d'éliminer les achats aberrants ou non autorisés ;
- et de mieux intégrer l'achat avec d'autres fonctions internes (comptabilité, production…).

Exemple

Microsoft a implanté dans son entreprise un outil appelé MS Market accessible via intranet qui permet aux employés de faire des commandes en ligne facilement et rapidement, plutôt que de passer par des processus administratifs longs. Le but de ce système est d'automatiser au maximum des achats qui représentent des transactions de faibles montants unitaires mais également des volumes importants. Chaque employé est identifié et bénéficie, selon sa fonction, d'un certain niveau d'autorisation d'achat. Il a accès à des catalogues de produits et remplit des bons de commande électroniques. La commande est vérifiée et traitée par le système informatique : type de produit et montant autorisé, nécessité ou non de faire confirmer la commande par un supérieur, transmission de la commande au fournisseur, notification à la comptabilité, confirmation de la commande par e-mail…

Ces transactions comportent leur lot d'inconvénients :

- la mise en place des applications souvent lourde, longue et coûteuse ;
- le rejet possible par les collaborateurs de l'entreprise ;
- la rigidité du rapport client-fournisseur (perte de socialisation et en conséquence, faible capacité d'absorption des conflits).

De nombreux observateurs ont qualifié ce système de gagnant-gagnant, tirant acheteurs et vendeurs vers le haut. Un risque de transfert massif de pouvoir vers les gros acheteurs au détriment de leurs fournisseurs habituels existe pourtant. Ce déséquilibre potentiel est illustré par la méthode des *enchères inversées*. Le principe est simple, l'acheteur établit un cahier des charges, présélectionne quelques entreprises, et invite celles-ci à un concours de prix en ligne. Les concurrents, à l'heure indiquée, se connectent au site du client ou à sa place de marché. Pour un lot donné, un prix de départ est affiché ; les concurrents n'ont alors que quelques minutes pour sous-enchérir. Sinon, l'accès à l'information leur est refusé jusqu'au prochain lot. Largement aveugles, presque muets, ils n'ont aucune possibilité de faire valoir leurs arguments techniques, la relation de confiance établie au cours des années, ou même de connaître l'identité des autres concurrents.

Lorsque cette logique est poussée aux limites, la destruction de valeur est possible, en nivelant l'offre par le bas.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Exemple

Le service des achats de Xstate Resources (XST), basé à Sydney, a décidé de soumettre aux enchères inversées ses achats annuels de pièces d'usure. L'objectif annoncé est de réduire les coûts de l'ordre de 15 %. Lennix, son fournisseur attitré, donne satisfaction. Cette société réalise aussi de nombreuses études et simulations d'applications, à prix coûtant, pour le département Installations Nouvelles de XST, basé à Perth. La marge des consommables permet à Lennix de maintenir cet équilibre précaire. Les acheteurs de XST insensibles à cette logique ont sélectionné un fournisseur chinois et laissé quelques lots à prix très réduits par rapport à Lennix. Peu après, Lennix licenciait une partie de son équipe ingénierie de Perth au grand dam du département Installations Nouvelles de XST. Six mois après, le fournisseur chinois se révélait incapable de respecter les délais…

On a par exemple survendu le concept de négociation en ligne en mettant en avant les bénéfices de la transparence des échanges quand le relationnel, la qualité, la constance, la fiabilité, qui sont largement fondés sur les relations interpersonnelles, jouent un rôle déterminant dans le processus d'achat industriel.

Les principales limites au développement du *e-procurement* viennent moins d'une résistance au changement des personnels concernés (acheteurs, logisticiens, ingénieurs de production, etc.) que du fait que les « solutions informatiques » ont trop souvent été pensées à partir d'une vision purement formelle de l'entreprise et imposées du haut vers le bas. Les meilleures solutions ne sont pas les plus complètes et les plus intégrées, mais celles qui sont le plus rapidement assimilées par les acteurs humains du commerce interentreprises, et qui leur apportent concrètement et personnellement une valeur ajoutée dans leur travail.

b. *Supply Chain Management*, ou gestion de la chaîne d'approvisionnement

De très nombreuses entreprises participent à une chaîne d'approvisionnement au sein d'une industrie, des fournisseurs de matières premières aux fournisseurs de biens transformés, des sociétés de transport aux fabricants et grossistes, puis aux distributeurs. Entre ces multiples entreprises, il existe de nombreux flux qu'on peut regrouper en flux de produits, en flux de données (catalogues, bons de commande, autorisations, bons de livraison, factures, etc.) et en flux financiers. Chacun de ces flux est descendant (fourniture des biens, crédit ou encaissement, par exemple) et ascendant (retour de marchandise ou remboursement, par exemple).

L'objectif d'une gestion de la chaîne d'approvisionnement est de coordonner les flux de produits, de données et d'argent entre et au sein des entreprises participantes. Il s'agit d'intégrer ces flux et ces acteurs dans un même système d'information pour réduire les erreurs, les coûts et les délais.

c. *Enterprise Resource Planning* (ERP), ou gestion planifiée des ressources

L'ERP n'est pas un système isolé mais un ensemble d'applications qui inclut des solutions de gestion administrative (finance, comptabilité), de gestion des ressources humaines (paie, carrière, social…) et de gestion de la production (planning, stocks).

Les solutions ERP ont pour propos de relier ou d'intégrer des processus qui sont habituellement gérés de façon isolée alors qu'ils sont pourtant dépendants l'un de

l'autre : la production, la logistique et la comptabilité auraient intérêt à partager des applications informatiques communes plutôt que d'être traitées dans « des silos informatiques » séparés. L'ERP a ainsi pour objet de faciliter les flux et le traitement des informations entre les différentes fonctions d'une entreprise.

Alors que le *Supply Chain Management* est orienté vers la collaboration avec des acteurs externes, les ERP se focalisent sur les processus internes. Ces solutions se concentrent donc sur une amélioration de la productivité du *back office*.

d. *Selling Chain Management*, ou automatisation des processus de commande

Le *Selling Chain Management* est l'automatisation des processus de commande, de la demande d'information à la prise de commande. L'objectif de ces applications est de faciliter le processus de commande du client ou des vendeurs, d'accroître le niveau de service, de favoriser la personnalisation des produits, d'améliorer l'efficacité de la force de vente : automatisation de certaines fonctions, gestion d'agenda de groupe, vente collaborative, planification, etc.

Les applications du *Selling Chain Management* incluent typiquement les catalogues électroniques, les cotations de prix, l'information sur la disponibilité des produits, la gestion des commandes, la gestion des contrats de vente, la gestion des vendeurs et de leurs commissions.

e. *Customer Relationship Management* (CRM), ou gestion de la relation clients

La gestion de la relation clients a pour objet de suivre de façon individuelle les clients dans le temps à travers les multiples canaux utilisés par l'entreprise. L'objectif est d'assurer un meilleur service aux clients, de développer les ventes et de mieux organiser les processus internes de l'entreprise autour des besoins des clients. La gestion de la relation clients est traitée dans le chapitre 10 sur le marketing relationnel.

2 Le commerce B to B en ligne

Lorsqu'une entreprise souhaite vendre ses produits ou services en ligne, elle peut le faire sur son propre site Internet, sur une place de marché, ou les deux. L'entreprise peut évidemment décider de ne vendre en ligne qu'une partie de son offre : souvent, elle ne référence que les produits et services qui nécessitent peu de conseils et de pédagogie.

La problématique clé, à laquelle toute entreprise qui souhaite vendre un produit ou un service sur Internet est confrontée, est celle de l'affichage du prix : la vente en ligne impose d'afficher un prix. Or, comme nous l'avons vu précédemment, de nombreuses entreprises B to B pratiquent des prix négociés et ne disposent pas de barème de prix… Le commerce électronique est alors difficile à mettre en œuvre !

Exemple

- Une entreprise leader sur son marché, qui vend des produits pétroliers aux sociétés de transport et de construction, a tenté de vendre ses produits sur un site Internet. Les acheteurs

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

devaient se connecter à un espace privé pour accéder aux prix. Le fait d'afficher des prix, même au sein d'un espace privé, a provoqué une diminution importante des revenus car les clients n'appelaient plus les commerciaux pour négocier, mais les concurrents, et leur demandait de se positionner quelques euros en dessous ! Le projet a vite été arrêté, et le site fermé.

a. Vendre sur son propre site Internet

Vendre sur son propre site Internet permet de s'affranchir d'éventuels intermédiaires. Néanmoins, cela implique d'y consacrer des moyens importants : l'animation d'un site Internet B to B (acquisition de trafic, optimisation des parcours d'achat, production et mise à jour de contenus, etc.) nécessite des ressources comparables à celles qu'il faut mobiliser en B to C et que nous détaillons au chapitre 7, section 4 consacrée à la distribution en ligne.

Si l'on souhaite vendre au-delà des frontières nationales, il faut développer et tenir à jour un site en plusieurs langues et déployer un plan marketing *online* dans chaque pays pour se faire connaître. Ceci n'est pas toujours à la portée des petites ou moyennes entreprises, d'où l'intérêt d'avoir recours aux *marketplaces*.

b. Vendre sur une *marketplace*, ou place de marché électronique

Une place de marché électronique B to B ou *marketplace* met en relation des entreprises intéressées à réaliser des transactions économiques entre elles et qui automatise et optimise les services liés à ces relations.

Vendre sur une *marketplace* est un moyen d'atteindre de nouveaux publics, et d'agrandir sa base de prospects plus facilement, dans une logique de développement international notamment.

Les places de marché peuvent prendre des formes multiples :

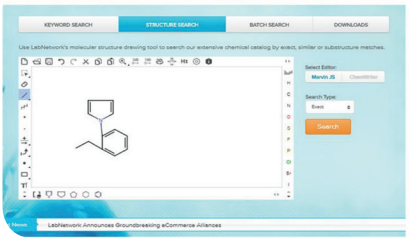
- Elles peuvent être publiques ou privées (réservées à quelques entreprises membres) ;
- Elles peuvent être sectorielles ou transsectorielles ;
- Elles peuvent concerner l'achat de produits stratégiques pour les entreprises, ou secondaires (fournitures, etc.) ;
- Elles peuvent appartenir à une entreprise, à un consortium d'entreprises ou à un acteur extérieur et neutre ;
- Elles offrent des services extrêmement variés et plus ou moins étendus : achats bien sûr mais aussi catalogues en ligne, requêtes pour des cotations de prix, etc. ;
- Elles suivent des modèles économiques très divers : frais d'abonnement, pourcentage sur les transactions, paiement de services annexes, publicité, etc.

Exemples

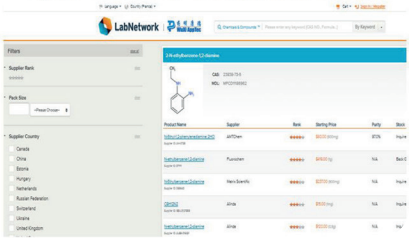
- Covisint est une place de marché qui a été développée par Ford, General Motors, DaimlerChrysler et Renault/Nissan, et revendue à Compuware Corporation, qui l'a étendue aux secteurs de la santé, de l'énergie et des services financiers. Aujourd'hui, Covisint met en relation plus de 210 000 entreprises et organisations chaque année.
- WuXi AppTec, producteur chinois de produits chimiques, a créé une place de marché agrégeant son offre et celle de ses concurrents, Labnetwork. Lancée en 2014, afin de

commercialiser ses propres produits chimiques en dehors de Chine, cette place de marché a été rapidement ouverte à d'autres fournisseurs. Elle compte aujourd'hui plus de 1 800 fournisseurs référencés (dont les 10 principaux acteurs mondiaux). On retrouve également sur Labnetwork des fonctionnalités propres au secteur de la chimie comme, par exemple, un moteur de recherche permettant de trouver un produit en dessinant la molécule souhaitée :

Moteur de recherche par molécule

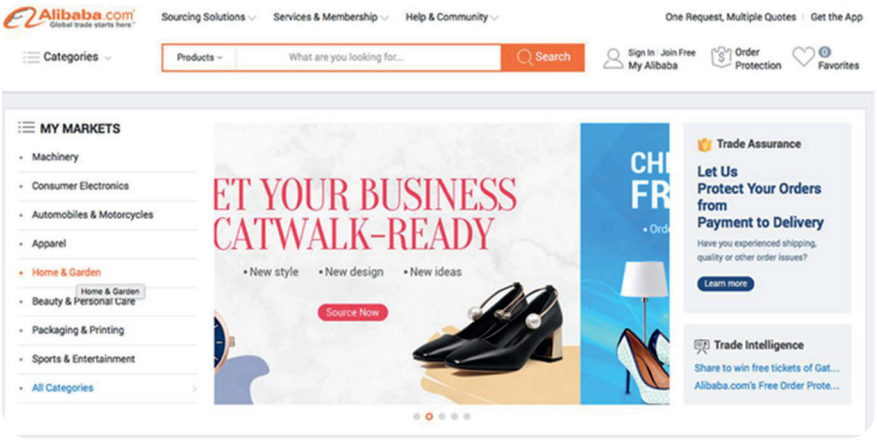


Page de résultat de recherche présentant les offres



© Labnetwork.com

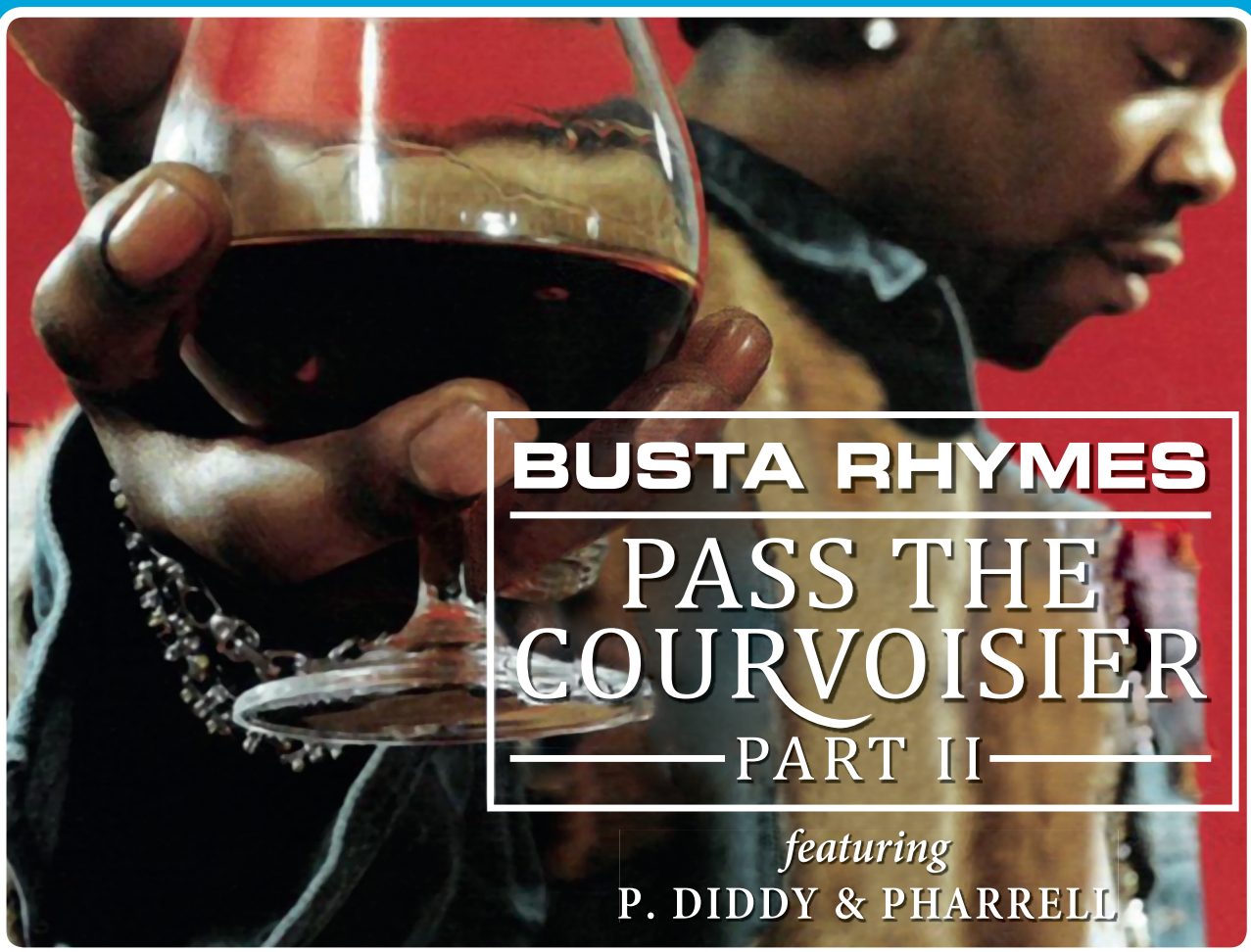
- Le *pure player* Ingredientsonline.com a créé une place de marché qui permet aux entreprises américaines de l'industrie agro-alimentaire d'acheter des matières premières directement auprès des usines chinoises. À ce jour, 50 producteurs chinois et environ 500 produits sont référencés sur la place de marché, qui compte environ 3 000 clients.
- Alibaba.com met en contact plus de 80 millions d'acheteurs avec 2 millions de fournisseurs pour tous types de produits. Originellement, la plateforme mettait en contact les fabricants chinois et les importateurs étrangers (l'équivalent indien est Indiamart), mais elle s'est depuis étendue globalement.



Source : capture d'écran du site Alibaba.com, mai 2017

Il y a eu une floraison impressionnante de *marketplaces* dans la période d'euphorie d'Internet. Beaucoup ont disparu depuis, et celles qui ont survécu ont dû faire face à des difficultés plus importantes que prévues. Ces *marketplaces* étaient en avance sur le temps. Aujourd'hui, ce type d'acteurs se développe à nouveau très rapidement car la demande est belle et bien présente.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.



Le hip-hop à la rescousse du cognac français

Le marché du cognac est mondial : si la production est 100 % française, les ventes se font pour 98 % à l'étranger ! Les États-Unis sont le premier pays d'exportation, avec 74 millions de bouteilles (la France arrive 7e avec 4,1 millions). Le succès du cognac aux États-Unis, qui a sauvé la production du cognac en France, est dû à sa grande popularité auprès de la communauté afro-américaine, qui représente 60 % à 80 % des ventes américaines. Le cognac, appelé aussi *yak*, est devenu leur boisson.

Il a connu une certaine popularité auprès de la bourgeoisie afro-américaine dès les années 1970, mais c'est le mouvement hip-hop des années 1990 qui lui a assuré son succès. Une chanson très populaire de Busta Rhymes et P. Diddy, *Pass the Courvoisier* (reprise avec Pharell Williams dans *Pass the Courvoisier II*), marqua un tournant : « Passez-moi le Henny [*Hennessy*], vous pouvez me passer le Rémy [*Martin*], mais passez-moi surtout le Courvoisier » On ne compte pas, depuis, le nombre de chansons hip-hop qui citent une marque de cognac. Boire du cognac est à la fois chic et « cool » pour les jeunes Blacks américains, d'autant que, contrairement aux habitudes françaises, il se boit aux États-Unis sous forme de cocktail, mélangé avec d'autres boissons.

Un produit purement français peut se révéler en fait international à 98 % avec des identités et des stratégies locales très variées : c'est l'illustration parfaite du « marketing » local présenté dans ce chapitre.

Chapitre 18

Le marketing multinational

Pour un nombre croissant d'entreprises, le marché pertinent ne peut se limiter à un seul pays et le développement international devient un impératif. Elles doivent prendre alors trois types de décisions.

En premier lieu, elles doivent choisir les pays où elles vont tenter de vendre leurs produits et, pour chacun, adopter un mode d'implantation approprié : exportation, cession de licence, création de filiale, etc.

En deuxième lieu, elles doivent définir leur stratégie marketing dans les pays où elles s'implantent, en s'efforçant de concilier deux impératifs contradictoires : celui de l'adaptation aux marchés locaux et celui de la cohérence et de l'harmonisation au niveau global.

Enfin, elles doivent se doter de structures et de méthodes d'organisation propres à assurer une coordination efficace de leurs activités internationales.

Ces trois types d'enjeux et de décisions vont être successivement étudiés dans les sections de ce chapitre, consacré au marketing multinational.

Plan du chapitre

Section 1
Les marchés et les clients à l'international 898

Section 2
Les stratégies de marketing multinational : globales ou locales ? 905

Section 3
L'uniformisation ou l'adaptation des variables du marketing-mix 915

Section 4
Les décisions d'implantation à l'étranger 922

Section 5
Les structures et les méthodes d'organisation du marketing multinational 931

SECTION 1

LES MARCHÉS ET LES CLIENTS À L'INTERNATIONAL

1 La taille et la nature des marchés : de la niche au marché global

On présente dans ce chapitre quatre types de marché, selon leur taille :

- Les niches, en distinguant la niche locale de la niche globale.
- Les marchés nationaux.
- Les marchés multinationaux.
- Les marchés globaux.

a. Les niches

1° La niche locale

C'est un marché limité à une zone géographique restreinte, avec des racines historiques parfois liées à des habitudes de consommation traditionnelles.

2° La niche mondiale

Le marché est restreint mais il n'est pas local. Les clients potentiels sont dispersés dans le monde entier.

Exemples



Vertu, le modèle avec revêtement en alligator.

- Vertu, une filiale anglaise de Nokia, est spécialisée dans les téléphones mobiles de grand luxe, accompagnés d'un service de conciergerie. Vendus dans les boutiques de la marque ou chez des revendeurs agréés dans une quarantaine de pays, la marque a visé d'emblée une niche mondiale, celle des très riches – qui peuvent se payer un téléphone qui coûte de 4 500 € à 360 000 € pour le Vertu Signature Cobra édition limitée 2017… – et qui veulent le faire savoir.

- Hummer est une société américaine qui a développé pour l'armée américaine un 4x4 « monstrueux » par sa taille, ses performances, sa consommation d'essence, sa capacité à polluer et son prix. Décliné dans une version civile, Hummer a trouvé une niche auprès de certains particuliers dans le Moyen-Orient, puis aux États-Unis et dans plusieurs marchés européens. Après quelques années de succès, cette niche s'est épuisée avant de disparaître : General Motors a finalement fermé sa filiale en avril 2010.



Hummer H1 : version militaire vendu au « grand public »



Hummer H2 : modèle « civilisé »

3° Marché de niche en deçà des Pyrénées, marché de masse au-delà

Un marché de niche dans le pays d'origine peut devenir un marché de masse dans un autre pays, et vice-versa.

Exemple

- Le marché mondial de la lampe-tempête :
  – un produit originellement développé pour la marine à voile ; aujourd'hui une niche pour les plaisanciers et la décoration ;
  – un marché de masse dans les pays en développement où on n'a pas accès, partout, à un réseau électrique.



La lampe-tempête de Petromax.

b. Les marchés nationaux

Ce sont des marchés différents dans chaque pays avec des produits, des services, des habitudes de distribution et de consommation spécifiques. La singularité de chaque marché s'explique, selon les cas, par des raisons culturelles, historiques ou réglementaires. Une entreprise peut être présente sur plusieurs marchés mais avec une stratégie de marketing local.

Exemples

- Les marchés des médias (presse, radio, télévision) sont nationaux, même s'il y a un début de presse économique paneuropéenne ou des chaînes de télévision mondiales (CNN, Al-Jazeera…).
- Les marchés des compagnies aériennes. Les États délivrent les autorisations d'exploitation et les créneaux de vol, mais ces marchés ont été longtemps (et restent encore souvent) très protégés et réservés à des nationaux et à leurs alliés (par exemple, le marché marocain est exploité par la compagnie nationale Royal Air Maroc et Air France, qui travaillent en pool). Si la déréglementation progresse, notamment sur les grands axes du trafic aérien, de nombreux marchés restent encore très protégés, ce qui explique le nombre de compagnies locales.
- Les marchés de l'électricité, du gaz ou de l'eau restent encore des marchés nationaux soumis à des réglementations locales spécifiques malgré la libéralisation progressive de ces secteurs d'activité. Ils intéressent de plus en plus de grands opérateurs mondiaux comme EDF, qui développent des stratégies multinationales avec un marketing très adapté aux contextes locaux.

c. Les marchés multinationaux (appelés aussi régionaux)

Dans de nombreux cas, le marché mondial peut être découpé en grandes zones correspondant à des marchés relativement homogènes.

La création de l'Union européenne, de l'euro, la suppression des frontières douanières intérieures et le développement d'une réglementation commune font de l'Europe un marché qui, malgré les spécificités locales, peut être de plus en plus appréhendé comme un ensemble cohérent.

Exemple

- Dans le marché mondial de l'automobile, on peut distinguer le marché nord-américain, le marché européen, le marché asiatique, les marchés des pays en voie de développement, chaque marché ayant des attentes différentes conduisant à des modèles et des politiques

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

de commercialisation spécifiques. Peugeot est essentiellement présent sur le marché européen. Renault a repris Nissan pour être sur tous les marchés mondiaux et notamment aux États-Unis, possède le coréen Samsung Motors pour renforcer sa présence en Asie et le roumain Dacia pour attaquer les marchés de l'Est et les pays en voie de développement avec des modèles très économiques. La stratégie de Renault est une vision mondiale avec des politiques multinationales par grandes régions.

d. Les marchés globaux ou marchés mondiaux uniformes

Ces marchés conduisent le plus souvent à des politiques marketing uniformes avec cependant des exceptions.

1° Les produits indifférenciés et/ou purement fonctionnels

Les marchés sont uniformes pour des produits ou services purement fonctionnels, donc sans différenciation d'ordre culturel. Les clients sont les mêmes au sens où ils ont les mêmes besoins, les produits apportant des solutions universelles à des problèmes identiques.

Exemples

- Total, Shell, et ExxonMobil commercialisent leurs produits pratiquement de la même façon dans le monde entier.
- En 1895, Georges Haemmerlin, un artisan de Saverne (Alsace), fabriqua la première brouette métallique. Aujourd'hui, la société Haemmerlin vend chaque année près d'un million de brouettes dans le monde entier. Sa politique relève, à l'évidence, du marketing global.



Hæmmerlin, leader mondial de la brouette, pratique le marketing global.

2° Le cas du luxe

Les marques de luxe ont un marché mondial qu'elles exploitent avec des positionnements et des produits identiques vendus sous le même nom. Parfois, elles peuvent adapter localement leurs politiques de distribution et de prix mais sans que ces aménagements mineurs modifient l'image de la marque. Il faut signaler d'ailleurs que si les produits sont mondiaux, le consommateur, lorsqu'il achète un produit Christian Dior ou Gucci, s'attend à trouver un environnement de marque et un style spécifiquement français ou italien…

2 La « globalisation » : enjeux de comportement et de perception

« La terre est ronde mais souvent, on ferait mieux de faire comme si elle était plate. »

Théodore Levitt, professeur à Harvard, à qui l'on doit ce propos[1], était un ardent promoteur de la thèse de la convergence. Selon lui, les individus du monde entier auraient des goûts, des styles de vie et des comportements de consommation qui se ressemblent de plus en plus. Le point de vue de Levitt est partagé par de nombreux théoriciens et praticiens, notamment aux États-Unis, et l'observation des marchés

1. *The marketing Imagination*, Free Press, 1983.

étaye souvent cette thèse. La mobilité croissante des individus, le développement des moyens de communication comme Internet, la politique de grandes marques mondiales qui n'est pas simplement la conséquence de la convergence mais qui en est un accélérateur, renforcent les similitudes, parfois même le mimétisme des consommateurs.

On ne peut pas, pour autant, prétendre que la convergence efface les particularismes locaux. Le lecteur se reportera au chapitre 4 sur le comportement des consommateurs, à la section 2 qui traite des variables culturelles, où sont illustrées les différences de comportement liées aux cultures et habitudes locales.

a. La convergence des comportements due à l'augmentation du niveau de vie

En Europe, les comportements des consommateurs portugais ou polonais se sont rapprochés de ceux des Italiens, Espagnols et Français, ce qui n'exclut pas la préservation de fortes traditions locales.

En Chine, le développement économique profite à certaines catégories de consommateurs. Ceux-ci peuvent accéder à la consommation de nouveaux produits, souvent proposés par des producteurs et des distributeurs occidentaux qui diffusent ainsi leurs modèles économiques et culturels.



Hypermarchés Carrefour en Chine.

b. La convergence concerne un nombre réduit de segments de clients et de produits

Le phénomène de convergence est surtout le fait de certaines catégories d'individus comme les cadres ou les jeunes, et de certains marchés comme les vêtements et accessoires, le luxe, des loisirs comme les jeux vidéo et dans une moindre mesure le cinéma.

Il faudrait parler de « groupes de référence » ou de « groupes de pairs » à l'échelle mondiale, de « communautés temporaires » ou de « tribus autour des marques » plutôt que d'uniformisation universelle et inéluctable des styles de vie et des comportements.

On ne se laissera pas abuser par l'écho médiatique d'un très petit nombre de marques qui véhiculent une forte symbolique « globale » comme Nike, Coca-Cola, CNN, Facebook ou Nintendo.

Dans le même temps, de très nombreux secteurs de la consommation, économiquement plus importants, restent très imprégnés de cultures et de traditions locales qui résistent fort bien à la « vague de l'uniformisation ». Les automobiles américaines

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

sont toujours à peu près invendables en Europe pour des raisons qui ne relèvent pas du prix. Les maisons en bois des Américains n'ont pas de marché potentiel en Europe du Sud. Le football et le cyclisme de compétition n'arrivent pas à prendre pied en Amérique du Nord. Pour être moins anecdotique, on rappellera que les systèmes d'éducation et de santé restent très différents d'un pays à l'autre.

c. De nouveaux styles de vie « mondiaux » se superposent, plus qu'ils ne se substituent, à des comportements locaux

Il est plus exact de parler de coexistence de modes de consommation, parfois de métissages culturels, que d'uniformité. Le consommateur est un caméléon qui ajoute à ses pratiques sans renoncer à ce qui fonde, à ses yeux, son identité culturelle. Il consomme les hamburgers de McDonald's, n'a pas perdu le goût du « fait maison », mais est toujours aussi impressionné à l'idée de dîner un jour dans un temple de la gastronomie française.

d. La globalisation comme sujet de débat et de perception

Les marques les plus puissantes et les plus globales cherchent parfois à gommer cette réalité économique en faisant évoluer leur image vers plus de proximité, en mettant en avant leurs efforts pour s'adapter à chaque marché : une tactique par petites touches qui ne remet pas en cause une stratégie marketing globale.

Cependant, dans beaucoup de pays, la mondialisation n'est pas perçue comme une menace, mais comme une chance. Des petits pays comme le Liban ou Israël vivent à l'heure de la mondialisation et l'assument très bien : des modes de vie d'origine très différente et des traditions variées y cohabitent, la plupart des habitants parlent plusieurs langues et regardent quotidiennement des chaînes de télévision étrangères, leur marché économique est largement extranational. De même, beaucoup de pays asiatiques, parfois gigantesques comme la Chine, voient dans la mondialisation une chance qui leur a permis de sortir du sous-développement économique et leurs habitants aspirent à un mode de vie plus international qui représente pour eux la fin de la misère.

Si la mondialisation est entrée dans nos vies, il existe souvent un décalage entre sa réalité et sa perception.

La France, où la globalisation est largement perçue comme une menace, reste pourtant la sixième puissance commerciale mondiale derrière la Chine, les États-Unis, l'Allemagne, le Japon et les Pays-Bas. Les exportations y représentent 30 % du PIB. L'index de globalisation KOF, qui mesure l'intégration internationale à la fois économique, politique, sociale et culturelle, situe la France au neuvième rang mondial en 2017[1]. On notera cependant que, sur tous ces critères, la position de la France s'est affaiblie ces dix dernières années.

De même que chacun ignore qu'un plat typique de la cuisine française du terroir comme le cassoulet résulte d'une première globalisation (la conquête des Amériques, car le haricot blanc n'a fait son apparition en France qu'au XVI^e^ siècle en provenance des Amériques), de même la plupart des gens ignorent ou méconnaissent la nationalité de nombreuses marques et entreprises.

1. Voir http://globalization.kof.ethz.ch.

Exemples

- Les marques de luxe sont très souvent identifiées à leur pays d'origine : Louis Vuitton, Dior ou Chanel représentent la France partout dans le monde, Burberry la Grande-Bretagne, Gucci ou Fendi l'Italie, et les montres de luxe sont bien entendu suisses…
- Opel, dont l'identité est mal définie, a opté pour signature européenne « Wir leben Autos » (« les voitures sont notre passion ») afin de souligner son identité allemande, qui est un gage de qualité, de fiabilité et de technologie pour beaucoup de consommateurs.
- Ikea est une marque suédoise dont le logo reprend les couleurs nationales et qui affirme partout dans le monde les valeurs d'égalité, d'économie, de design attachées au pays.
- Pour qui douterait qu'Air France est une entreprise française, la compagnie aérienne tenait à nous rassurer en affirmant son origine dans sa nouvelle signature de marque : « France is in the air. »
- Dans cette publicité, British Airways vante sa nationalité d'origine afin de souligner la qualité de son service : « Vivez l'Angleterre avant d'arriver en Angleterre […]. Un de nos traits de caractère national bien connu est un service impeccable. Délivré avec une courtoisie sans faille et une attention sans concession pour le détail le plus infime. » affirme la publicité.



© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Si la nationalité perçue de la marque ou de l'entreprise peut jouer en sa faveur, elle peut être aussi source de risque, en fonction notamment de tensions politiques.

Exemples

- McDonald's incarne les États-Unis et un certain style de vie américain, c'est pourquoi l'entreprise est souvent l'objet d'attaques de militants antimondialisation. Le restaurant McDonald's de Beyrouth, pour des raisons qui relèvent de la géopolitique, est constamment gardé par des militaires armés.
- Une des motivations qui a incité L'Oréal à acquérir Maybelline est de se rendre moins dépendant de l'image de la France, c'est pourquoi le caractère new-yorkais (plutôt qu'américain) de la marque est constamment réaffirmé.
- Lors de la polémique sur les caricatures de Mahomet au Danemark en 2005, Carrefour a retiré de la vente tous les produits danois de son magasin égyptien avec un panneau en rayon indiquant : « Chers clients, nous exprimons notre solidarité avec la communauté égyptienne et musulmane. Carrefour ne vend pas de produits danois. »



Source : AFP.

- Une marque d'automobiles roumaine n'inspirant pas nécessairement confiance aux consommateurs d'autres pays, Renault a bien pris soin d'opter pour une double marque : Dacia by Renault.

Il arrive aussi que, à l'image de la marque d'Haägen-Dazs, des entreprises optent pour une nationalité imaginaire, afin de renforcer leur positionnement.

Exemples

- L'univers des cosmétiques est tellement dominé par la France que de nombreuses entreprises adoptent un nom français de marque pour séduire les clients : LaNeige et Mamonde sont par exemple des marques coréennes. Un sketch de l'humoriste américain Jerry Seinfeld disait que les marques américaines de shampoing étaient devenues tellement snobs qu'il fallait désormais un dictionnaire français/anglais pour comprendre les instructions imprimées sur la bouteille.

- Les noms à consonance anglo-saxonne ont été et sont toujours très populaires chez les startups françaises, en raison de la prééminence de certaines entreprises américaines sur Internet, ainsi qu'en prévision d'une implantation étrangère future (craignant sans doute qu'un nom français soit moins porteur) : Meetic, PriceMinister, Dailymotion, Cdiscount…
- Le distributeur britannique de produits électroniques Dixons a choisi pour sa marque propre le nom de Matsui en raison de sa consonance japonaise.

SECTION 2

LES STRATÉGIES DE MARKETING MULTINATIONAL : GLOBALES OU LOCALES ?

1 Le dilemme fondamental du marketing multinational

a. Les définitions liminaires

Le marketing global (de l'anglais *global* qui signifie mondial) désigne une politique de marketing multinational du produit et de la marque identique sur tous les marchés.

Le marketing local désigne une politique marketing spécifique et adaptée à chaque pays.

Le marketing « glocal » (contraction de global et local) est un compromis entre le « global » et le « local » : même stratégie mondiale mise en œuvre avec des adaptations locales (*Think global, act local*).

b. Les impératifs d'adaptation locale et de cohérence globale

Dès lors qu'une entreprise dispose d'implantations significatives dans plusieurs pays, elle est amenée à définir, seule ou conjointement avec ses partenaires locaux, une approche marketing adaptée à l'ensemble de ses marchés. C'est ce qu'on appelle généralement le marketing international mais que l'on ferait mieux d'appeler le *marketing multinational*.

La principale difficulté du marketing multinational ainsi défini consiste à concilier deux impératifs contradictoires : celui de l'adaptation des stratégies aux conditions locales et celui de leur cohérence au niveau international.

Le principe même du marketing est d'adapter la stratégie de l'entreprise aux caractéristiques du marché. Or, pour une entreprise multinationale, les marchés sur lesquels elle opère sont parfois très différents les uns des autres. Entre les principaux pays d'Europe, et plus encore entre des pays situés sur plusieurs continents, il existe de multiples différences, parfois très profondes, en ce qui concerne l'environnement économique et réglementaire, le niveau de vie et le pouvoir d'achat des consommateurs, leurs goûts et leurs habitudes, etc. La prise en compte de ces différences, *en l'absence de toute autre considération*, devrait normalement conduire les entreprises multinationales à adopter, dans chaque pays, une stratégie marketing et un marketing-mix spécifiques sous tous leurs aspects : positionnement, cibles, politiques de produit, de prix, de distribution, de communication, etc.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

D'un autre côté, des considérations d'ordre économique (réaliser de fortes économies d'échelle) ou d'organisation (centraliser pour mieux impulser et contrôler) poussent à uniformiser les politiques marketing, surtout sur les marchés où l'on constate une convergence progressive des goûts et des habitudes des clients.

Entre un marketing parfaitement uniforme sur tous les marchés et un marketing spécifique à chacun, la marge de manœuvre des entreprises est théoriquement large mais en pratique limitée. Des facteurs externes (données de marché, culturelles, économiques) et des facteurs internes (histoire de l'entreprise, mode d'organisation) déterminent pour une large part la politique à suivre.

c. Les principaux facteurs qui poussent au marketing global et au marketing local

Ils sont très divers et varient selon les contextes de marchés et d'entreprises. Le tableau suivant récapitule les facteurs les plus communs.

Tableau 18.1 Facteurs favorisant le marketing global ou local

Globalisation	Adaptation locale
• Produits indifférenciés ou à très forte image • Convergence des goûts, des habitudes et des styles de vie des consommateurs ; uniformité des besoins • Volonté de centralisation du siège : – Réaliser des économies d'échelle : achats, coûts de production, coûts marketing (moins de dispersion sur des marques multiples), frais de structure – Simplifier, mieux planifier et contrôler – Développer une culture internationale de groupe – Innover : renforcement des capacités de R & D, transfert d'idées et de savoir-faire • Valorisation de grandes marques[1] • Stratégies de croissance interne	• Produits à racines locales • Diversité de la concurrence au plan local • Réglementations spécifiques • Variété des modes de distribution locaux • Résistance à la convergence • Demande d'autonomie des managers locaux • Globalisation rendue plus difficile par les stratégies de croissance externe[2]

2 Entre global et local *stricto sensu*, une large palette de politiques possibles

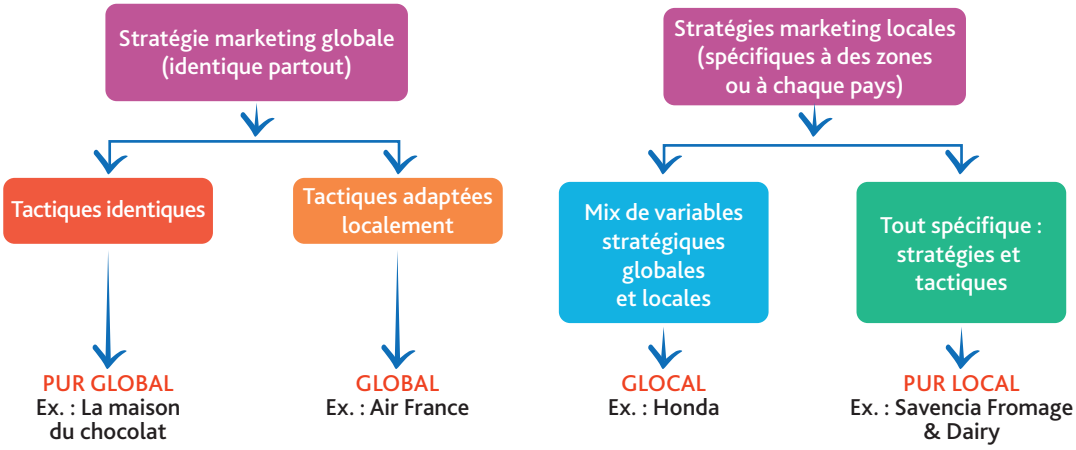
Dans le cadre de la définition d'une politique de marketing multinational efficace, il convient de bien distinguer ce qui relève de la stratégie marketing, de ce qui relève de la tactique marketing :

1. Voir le chapitre 15 sur la politique de marque.
2. Lorsqu'une entreprise se développe à l'international par croissance externe, c'est-à-dire en achetant des entreprises et des marques locales, la globalisation ou uniformisation des marques et des stratégies marketing est plus difficile, parfois peu justifiée, toujours très contestée par les managers et le personnel des entreprises acquises.

- *Quelles sont les variables clés de la stratégie marketing ?* La politique de marque, le positionnement, la politique de produit sont très souvent d'ordre stratégique, mais ce peut être aussi le cas de la politique de distribution, comme pour Tupperware ou Amazon, ou de la politique de prix, comme pour une compagnie aérienne *low cost* dont le positionnement est fondé sur des prix de vente très bas.
- *Les variables clés de la stratégie marketing sont-elles uniformes* dans tous les marchés (stratégie globale) ou sont-elles *différentes* par grandes zones régionales ou même pour chaque pays (stratégie locale) ?
- *Les tactiques marketing sont-elles uniformes* – ce qui est rare – ou sont-elles des modes d'adaptation locale de stratégies globales ?

La formulation de ces questions et les réponses qu'on y apporte montrent que la distinction que l'on fait habituellement entre marketing global, marketing local et marketing glocal ne rend pas bien compte de la réalité. Une définition stricte du marketing global et local conduirait en effet à classer la quasi-totalité des politiques dans la rubrique « glocal ». En prenant en considération les trois questions qui viennent d'être posées, on distinguera quatre types de politiques de marketing multinational : le pur global, le global, le glocal et le pur local.

Figure 18.1 Quatre types de stratégies de marketing multinational



a. Le marketing « pur global »

La stratégie et la tactique sont identiques dans tous les marchés où la marque est implantée. Cela suppose que deux conditions soient réunies :

– le marché doit se prêter à une telle uniformisation ;

– la politique de l'entreprise doit être très ferme pour ne permettre aucune exception, ce qui est toujours difficile car il y a forcément des inconvénients à refuser de s'adapter un tant soit peu au marché local.

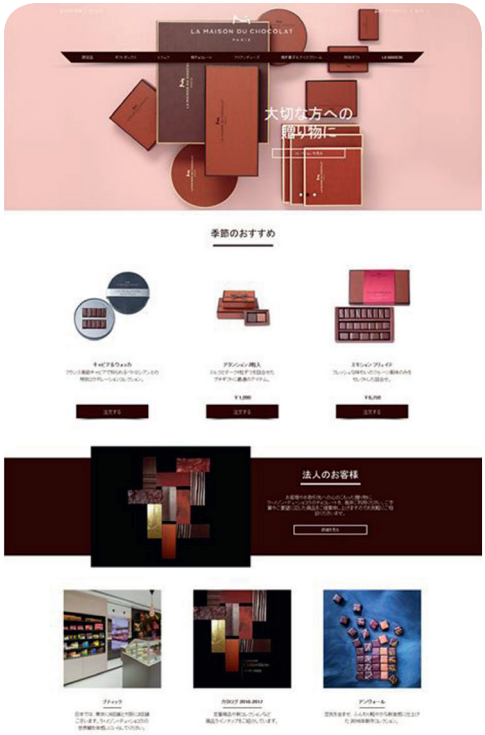
En quelque sorte, c'est au client de s'adapter à la marque et à sa politique.

Ce sont les marques de luxe qui fournissent les exemples les plus nombreux de « pur global », mais on trouve également d'autres types d'entreprise comme Ikea ou des activités de B to B qui répondent à des besoins identiques à travers le monde.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Exemples

- Créée par Robert Linxe, le magicien du très grand chocolat, La Maison du Chocolat produit dans son laboratoire et vend dans ses propres boutiques à Paris, Cannes, Londres, New York, Hong Kong et Tokyo, ainsi que par Internet. Les produits sont les mêmes partout (fabriqués à Paris, ils sont expédiés par avion dans les boutiques à l'étranger). Les boutiques ont le même design extérieur et intérieur et la direction veille à ce que la qualité de service soit partout identique. En revanche, le prix de vente est plus élevé à Tokyo et à New York. On pourrait donc objecter qu'il ne s'agit donc pas d'un marketing « pur global ». En fait, le positionnement prix est partout le même : parmi les plus chers du marché.



Site japonais de La Maison du chocolat.
Source : http://www.lamaisonduchocolat. co.jp/ja_jp/

- Ikea pratique strictement la même politique marketing dans tous les pays où la marque est implantée :
  - *même stratégie marketing* : même marque, même positionnement, même cible ;
  - *même marketing-mix* : mêmes produits et services dans tous les pays, même politique de prix (si les prix peuvent varier selon les pays, le positionnement prix – bas par rapport aux concurrents – reste identique), même mode de distribution avec des magasins en propre, qui présentent les produits en situation et sont implantés dans la grande périphérie de villes importantes, même communication organisée principalement autour du catalogue, le même partout, et des sites Internet qui permettent, entre autres, l'achat à distance.

  C'est là un cas de figure d'uniformisation extrême. Ikea choisit de s'implanter dans les marchés où la même politique est possible.



- Depuis son rachat par Pernod Ricard, la marque de whisky Chivas Regal développe une politique identique sur tous les marchés :
  - *même stratégie marketing* : mêmes valeurs de marque (satisfaction, chaleur, partage), même positionnement (le whisky d'exception des moments précieux de la vie – *quality moments* – qu'on aime partager), même segmentation (clientèle CSP + active) et même positionnement de prix (supérieur aux concurrents) ;
  - *même marketing-mix* : le whisky doit avoir plus de douze ans d'âge ; le flacon et l'étiquette sont identiques. La publicité est la même sur tous les marchés. Le prix est, comme on l'a relevé, supérieur.

On notera que deux des trois exemples donnés de marketing « pur global », La Maison du Chocolat et Ikea, sont des entreprises à la fois producteurs et distributeurs. En fait, le marketing global s'applique essentiellement aux services, au secteur de luxe et aux produits de grande consommation à très large diffusion, comme Gillette, TicTac ou Magnum.

b. Le marketing « global »

Les piliers de la stratégie marketing sont identiques sur tous les marchés : même marque, même positionnement, même produit, mais la mise en œuvre de la politique marketing tient compte des conditions locales de marché et de concurrence.

Exemple

- Si l'on choisit l'exemple d'Air France, il s'agit *a priori* d'un marketing « pur global » : même marque, mêmes avions, même exigence en matière de maintenance et donc de sécurité, même service (sur les long-courriers), mais la tactique marketing est adaptée aux conditions de marché. Sur certaines liaisons avec l'Afrique où Air France bénéficie d'un quasi-monopole, les tarifs sont particulièrement élevés, alors que sur l'Atlantique Nord, très concurrentiel, et sur les lignes françaises et européennes, attaquées par les *low cost* comme Ryanair ou EasyJet, Air France propose des offres « promotionnelles » pour réduire l'écart de prix. La stratégie marketing d'Air France est donc la même sur ses éléments majeurs, mais avec des adaptations locales significatives.

c. Le marketing « glocal » : un mix de stratégie globale et de stratégies locales

Dans cette stratégie, des éléments clés tels que le positionnement, la segmentation, ou leur traduction directe telle que le produit peuvent être adaptés aux marchés locaux, si c'est indispensable.

Pourquoi s'entêter à ne pas vouloir s'adapter localement, pour des questions de purs principes, à la condition – majeure – que la cohérence de la marque soit respectée ? Ainsi, bon nombre de marques mondiales prétendent être identiques partout alors que ce n'est pas exactement le cas.

Exemples

- Les barres Mars contiennent plus de sucre et de matières grasses dans les pays nordiques que dans les pays méditerranéens parce que le corps humain en a plus besoin lorsqu'il fait froid.
- La formule du Coca-Cola varie selon les pays pour s'adapter aux goûts locaux.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

MINI CAS

La conversion de McDonald's au marketing glocal

Ray Kroc, le fondateur de l'enseigne, privilégiait la qualité du service, l'hygiène et les économies d'échelle. Ses restaurants, bâtis à l'identique, étaient rouges et blancs, immédiatement reconnaissables. En France, à ses débuts, McDonald's a suivi la même ligne : il fallait qu'un McDonald's ressemble à un McDonald's . Plus de vingt ans ont passé. Le client réclame plus de chaleur et d'intimité à l'intérieur. Plus de discrétion à l'extérieur.

La direction française de McDonald's, rompant avec les habitudes de la marque, changea les codes couleur du restaurant, rendit le logo plus discret, fit appel à une équipe d'architectes pour des intérieurs plus chaleureux et design.

Les restaurants McDonald's se sont adaptés au style « chalet » dans les Alpes ou aux loisirs balnéaires sur la côte atlantique. En d'autres occasions, ils se sont discrètement logés dans des constructions anciennes et restaurées. Dans tous les cas, le souci d'intégration a dominé.

L'architecture des restaurants est loin de représenter le seul exemple d'adaptation locale d'une marque globale.

McDonald's Corp. concède ainsi une large autonomie à ses filiales dans leur stratégie d'animation commerciale, de création de nouveaux produits, de décoration des restaurants ou de plan de communication.

Les Croques McDo, les potatoes, le McDeluxe, les McSalad Shakers, le yaourt à boire pour les enfants sont ainsi des exemples d'initiatives françaises ayant par la suite été exportées dans d'autres pays.

Autre exemple, on peut trouver un McVeggie Burger dans les restaurants McDonald's ouverts en Inde (pays qui ne consomme quasiment pas de viande de bœuf).

d. Le marketing « pur local »

Marques, positionnements, produits et autres variables du marketing-mix sont spécifiques à chaque marché ; c'est vrai pour des entreprises comme pour des catégories de produit.

Le mini cas sur les fromages Savencia Fromage & Dairy illustre une politique de marketing « pur local », chaque marché national étant travaillé avec des marques et produits spécifiques. Cette politique purement locale est déterminée par la catégorie de produits. Par définition, une spécialité fromagère est attachée à une histoire, une culture, des habitudes spécifiques à chaque pays.

MINI CAS

Unilever à l'attaque du marché indien



Les Kirana Shops : un minuscule espace encombré de produits où seul le commerçant est à même de se retrouver.

Unilever (Hindustan Unilever Limited) est l'entreprise leader des produits de grande consommation en Inde, proposant une gamme très diversifiée de produits et environ 35 grandes marques, certaines étant internationales (Lipton, Knorr, Cif, Axe, Sunsilk…), d'autres locales (Annapurna, Kissan…).

L'entreprise a acquis des parts de marché bien supérieures à celles de ses concurrents, Procter & Gamble et L'Oréal, en adaptant sa politique marketing au contexte local. Toutes les grandes entreprises internationales se sont focalisées sur le marché apparemment « solvable », celui des 10 % de ménages qui gagnent plus de 380 000 roupies (5 200 €) par an, qui habitent les grands centres-villes et qui bénéficient de réseaux de distribution « modernes ». Mais l'essentiel du marché est celui des zones rurales, qui regroupent 60 % du 1,2 milliard d'Indiens et qui sont desservies par de minuscules échoppes encombrées de produits, appelées Kirana Shops. Ils sont plus de 10 millions dans le pays et réalisent plus de 50 % des ventes des produits de grande consommation.

Pour toucher cette population immense et très dispersée, avec un réseau de distribution que les Indiens qualifient d'« inorganisé », Unilever a notamment lancé trois initiatives :

- Le programme Shakti, qui consiste à recruter, à former et à soutenir (par le microcrédit) des femmes appartenant aux communautés villageoises pour qu'elles créent des micro-entreprises de revente des produits Unilever. Les produits sont vendus en dose individuelle et non en bouteille, pour être abordables. Ce programme comprend maintenant 70 000 représentantes couvrant 165 000 villages.
- Pour soutenir le réseau des petites échoppes, une deuxième initiative appelée Khushiyon Ki Doli a touché plus de 25 millions de clients et 170 000 détaillants. Des équipes vont dans les villages pour sensibiliser la population aux bienfaits de l'hygiène, proposent des échantillons et des promotions pour favoriser l'essai, pendant que d'autres vont visiter et conseiller les points de vente.
- Pour aider les échoppes à se professionnaliser, l'entreprise a lancé l'initiative *Perfect Stores* qui consiste à améliorer la présentation des produits dans les magasins, à en retirer la poussière (!) et à proposer aux gérants une interface par téléphone portable (l'ordinateur étant loin d'être diffusé) afin de passer les commandes de réassort.

Unilever a réussi son implantation en Inde, non pas en appliquant les recettes qui ont fait son succès dans les pays développés, mais en adaptant ses produits, sa communication, sa logistique au contexte indien. C'est l'illustration parfaite du choix du « marketing local » présenté dans ce chapitre.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

MINI CAS

La stratégie purement locale du groupe Savencia Fromage & Dairy

En 1956, Jean-Noël Bongrain crée Caprice des Dieux, un fromage qui va être le fondement du développement d'une petite laiterie de Haute-Marne, devenue aujourd'hui, le numéro un mondial des spécialités fromagères :

– présence dans plus de 120 pays, plusieurs centaines de marques et de produits, avec une structure très décentralisée donnant beaucoup d'autonomie aux responsables des filiales de commercialisation et de production (89 dans le monde) ;

– leader dans une dizaine de marchés dont la France et l'Allemagne, les deux plus gros pays consommateurs de fromage, 18 900 collaborateurs, près de 4,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires, dont près de 2/3 à l'international en 2016.

Savencia Fromage & Dairy s'est développé, souvent par croissance externe, en achetant des fromagers locaux. Les goûts, les traditions et donc les produits étant très différents selon les pays, la stratégie est un marketing « pur local ».

France











États-Unis



5 marques dont « Alouette », le grand classique des fromages à tartiner, inspiré directement du Boursin français

Brésil



Pionniers des fromages de marque, Polenghi et son petit Polenguinho ont construit leur succès sur leur qualité, leur facilité de consommation et de conservation, leur large distribution. Polenghi est devenue la marque de confiance des consommateurs de fromage au Brésil.

Hongrie



La fabrication de fromage fondu Medve en Hongrie remonte à 1930. C'est un suisse, Frigyes Stauffer, qui après s'être installé en Hongrie dans les années 1900, a fait construire une usine de fromage à Répcelak. Il choisit de faire figurer l'ours brun, utilisé dans le blason du canton de Berne en Suisse, son pays d'origine, sur l'emballage des produits.

Allemagne







Le groupe est le leader des fromages de marque et possède six des douze premières marques du marché. Trois sont françaises, produites en France pour les consommateurs allemands : Géramont, devenue numéro 1 du marché fromager allemand, Saint Albray et Fol Epi. Trois sont des marques allemandes produites en Allemagne : Bresso, Milkana, n° 1 des fondus, et Brunch, leader des tartinables.

République tchèque

Deux marques phares : Král Sýrů, et Lucina.



Král Sýrů, marque fondatrice du hermelin, est devenue aujourd'hui numéro 1 des fromages à pâte molle en République tchèque.



Du fromage, de la crème, une pointe de sel, et rien de plus… Avec des ingrédients naturels soigneusement sélectionnés, Lucina est le plus frais et nature des fromages tchèques.

Quelques marques locales du groupe Savencia Fromage & Dairy.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

3 Distinguer les stratégies de groupes et les stratégies de marques et/ou d'activités

Quand on cherche à caractériser une stratégie de marketing multinational, il convient de préciser si on parle de la stratégie de l'ensemble d'un groupe ou bien de la stratégie d'une des marques ou d'une des activités d'un groupe.

On peut analyser les stratégies internationales des grands groupes en les répartissant en deux catégories.

a. Les stratégies hétérogènes

Certains groupes d'entreprises ont des stratégies internationales très différentes par activité.

Exemple

- On a vu que l'activité « fromages » du groupe Savencia Fromage & Dairy était clairement de type marketing local. Ce même groupe a pourtant une autre branche, « produits sucrés », dont dépend La Maison du Chocolat, qui pratique un marketing que nous avons qualifié de « pur global ».

b. Les stratégies homogènes

Ces groupes développent à l'international le même type de stratégie marketing pour toutes leurs activités. Le plus souvent, quand on cherche à homogénéiser les stratégies des différentes activités d'un groupe, on tend vers la globalisation. Celle-ci se fait graduellement. On supprime des marques locales pour regrouper les portefeuilles produits sous une seule marque mondiale[1], on donne moins d'autonomie aux filiales locales, on centralise la R & D qui développe des produits à vocation multinationale, etc. De tels mouvements ne peuvent se faire brutalement. Le pragmatisme conduit à tuer ici une marque et à en conserver, là, une autre. Ce qui est important, c'est de savoir si ces décisions sont erratiques, au coup par coup, ou, si elles s'inscrivent, au contraire, dans une vision stratégique claire à moyen et long terme.

Exemple



Ligne de bouteilles en usine Aqua, Indonésie ©Thomas Haley SIPA Press.

- Danone est le premier producteur mondial de produits laitiers frais avec 24 % de parts de marché et près de 11 milliards d'euros de chiffres d'affaires en 2016. L'entreprise est le deuxième producteur mondial (en volume) d'eau conditionnée, 70 % des ventes étant réalisées dans les pays émergents. Aqua, marque régionale numéro un en Indonésie et très présente au Moyen-Orient, est la marque d'eau en bouteille la plus vendue en volume, avec 114 milliards de litres d'eau commercialisés en 2016.
  Evian, distribué dans 130 pays (1,5 milliard de litres) et Volvic figurent dans les quatre premières marques mondiales d'eau en bouteille.
  Enfin, le groupe Danone garde en portefeuille quelques marques locales pures, à faible rayon d'action, comme Lanjarón en Espagne, Villavicencio en Argentine, Zywiec Zdrój en Pologne.

1. Ou tout au moins, sous un nombre très limité de marques mondiales.

SECTION 3

L'UNIFORMISATION OU L'ADAPTATION DES VARIABLES DU MARKETING-MIX

La distribution sera abordée dans la section 4, avec les différentes formules d'implantation à l'international.

1 La politique de produit

Un des principaux avantages que recherchent les entreprises dans l'extension internationale de leurs activités est l'obtention d'économies d'échelle.

Pour profiter de cet avantage, les entreprises multinationales doivent gérer d'une manière coordonnée à la fois leurs activités de R & D et leurs unités de production. Elles peuvent, par exemple :

- mener, dans leurs laboratoires de recherche, des projets communs à plusieurs filiales ;
- installer, dans un ou plusieurs pays, des unités de production qui approvisionnent l'ensemble (ou une partie) de leurs filiales.

Mais pour qu'une telle politique soit possible et soit génératrice de réelles économies d'échelle, il faut que l'offre-produit de l'entreprise soit au moins partiellement la même dans les différents pays où elle opère.

a. La gamme et les caractéristiques intrinsèques des produits

La gamme de produits offerts par une entreprise multinationale peut varier d'un pays à l'autre. Cela dit, il est très souhaitable que quelques « produits piliers » soient présents dans tous les pays.

Quant au degré de standardisation des *caractéristiques intrinsèques* des produits, il varie beaucoup selon les entreprises. Dans certains cas extrêmes, c'est rigoureusement le même qui est vendu partout : il en est ainsi pour des produits naturels, comme l'eau d'Evian, mais aussi pour certains produits fabriqués, comme les montres Jaeger-Lecoultre ou Rolex. Dans d'autres cas, une entreprise offrira, sur les différents marchés où elle est implantée, des produits très proches sans être tout à fait identiques. C'est ainsi que les micro-ordinateurs vendus par Dell dans les différents pays d'Europe sont les mêmes pour l'essentiel, mais ils sont équipés de vingt modèles de claviers différents, adaptés à la langue du pays. Enfin, lorsque les besoins ou les goûts des clients varient fortement d'un pays à l'autre, une entreprise multinationale devra se résoudre à différencier plus radicalement ses produits, sous peine de ne pas les vendre.

Exemples

- L'Oréal Paris ne peut pas vendre les mêmes crèmes de fond de teint à des femmes dont la couleur de peau est très différente selon les régions du monde.
- Nescafé doit offrir des mélanges différents aux consommateurs français, italiens, anglais et américains, qui n'ont pas, à l'égard du café, les mêmes habitudes de consommation et les mêmes goûts.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

- Les yaourts vendus par Dannon (Danone) aux États-Unis contiennent de la gélatine, ce que n'apprécieraient pas du tout les Français.
- Le fabricant de petit électroménager Seb, qui réalise 84 % de son chiffre d'affaires hors de France, adapte systématiquement ses produits aux habitudes locales : les Français aiment faire des soupes moulinées, les Italiens avec de petits morceaux de légumes *(minestrone)*, Coréens et Chinois ne mangent pas le même type de riz, etc. Un anthropologue est chargé dans l'entreprise d'observer, décrire, analyser les pratiques alimentaires et adapter les produits aux modes de vie des consommateurs. Lorsque le groupe acquiert une nouvelle marque locale, il en conserve l'identité : Arno et Panex au Brésil, Imusa en Colombie, Supor en Chine… un choix à l'opposé de ses concurrents, comme Philips ou Samsung, qui préfèrent imposer leur marque internationale. « Cela nous permet de rester proches des consommateurs avec des marques présentes dans leur foyer depuis plusieurs générations » affirme Thierry de la Tour d'Artaise, PDG de la société.

b. Le packaging

L'harmonisation internationale des conditionnements est souhaitable à la fois pour réduire les coûts et pour faciliter la reconnaissance du produit par les gens qui voyagent d'un pays à l'autre – et qui sont de plus en plus nombreux. Mais elle est souvent difficile pour des raisons réglementaires, socio-économiques ou culturelles.

Exemples

- Les bouteilles d'eau minérale en PET qui sont utilisées sur le marché français ne peuvent pas l'être dans certains autres marchés européens, comme la Suisse où ce matériau est interdit.
- La vente des yaourts en packs de 12 ou 16 pots, couramment pratiquée dans un pays de grosse consommation comme la France, ne correspond pas aux quantités moyennes consommées par les Anglais ou les Allemands.
- Les mentions à faire figurer sur les emballages (composition du produit, mode d'emploi, etc.) ne sont pas les mêmes selon les réglementations des différents pays.
- Les significations ou évocations des couleurs ne sont pas les mêmes partout : au Japon le blanc est la couleur du deuil, alors qu'en France il évoque la pureté et la fraîcheur.

2 La politique de prix

Les problèmes de prix peuvent se poser aux entreprises multinationales sous deux aspects principaux. Le premier concerne la fixation des prix de cession internes (ou « prix de transfert ») entre la maison mère et ses filiales (ou entre filiales). Ce problème se pose lorsqu'une société d'un groupe multinational fournit des produits ou des services à une autre. La fixation des prix de cession internes peut être un moyen commode, pour une entreprise, de déplacer des profits d'un pays où ils sont lourdement taxés vers un autre où la fiscalité est plus légère. Cette pratique ne relevant pas strictement du marketing, elle n'est pas traitée ici.

Ce qui, en revanche, intéresse directement le marketing, c'est la fixation du prix de vente des produits de l'entreprise à ses clients (distributeurs ou acheteurs finals). Il est très rare qu'une entreprise multinationale vende ses produits au même prix (calculé dans une monnaie de référence) dans les différents pays où elle opère. Les raisons sont multiples.

a. Objectifs marketing variables

Dans les différents pays où elle opère, l'entreprise peut privilégier plus ou moins la recherche de la rentabilité ou du volume. Elle pourra être conduite à adopter tantôt une politique de prix orientée plutôt vers « l'écrémage », tantôt une politique orientée vers la « pénétration ».

Exemple

- En France, Bonne Maman a une politique de prix modérés pour favoriser les volumes (politique de pénétration). À l'étranger, Bonne Maman est vendue en distribution sélective, à des prix plus élevés avec l'image *French Gourmet* (politique d'écrémage).

b. Variation des prix de revient

Les coûts de production et/ou de transport du produit peuvent varier considérablement.

Exemple

- Une bouteille d'eau Evian vendue au Japon revient beaucoup plus cher qu'une bouteille livrée à Paris. De la même façon, un shampoing Sunsilk fabriqué en Chine coûtera moins cher que le même produit fabriqué aux États-Unis.

c. Adaptation aux différences de niveau de vie

Cette adaptation est le résultat des différences de coût de revient et de niveau de vie.

Exemples

- Les prix des produits L'Oréal Paris sont sensiblement plus bas en Chine ou au Brésil qu'en France.
- Le prix du Big Mac de McDonald's est adapté au niveau de vie de chaque pays. La très sérieuse revue *The Economist* publie le « Big Mac Index » tous les ans depuis 1986 afin de mesurer la parité du pouvoir d'achat. En 2017, le prix moyen d'un Big Mac dans le monde était de 3,5 $. Mais il varie fortement d'un pays à l'autre (forte corrélation avec le PNB). Voici, ci-après, la liste des cinq pays où le Big Mac est le plus cher et le moins cher (en dollars).



Le plus cher	Le moins cher
Suisse : 6,35 $	Egypte : 1,46 $
Norvège : 5,67 $	Ukraine : 1,54 $
Venezuela : 5,25 $	Malaisie : 1,79 $
Brésil : 5,12 $	Afrique du Sud : 1,89 $
Etats-Unis : 5,06 $	Indonésie : 2,15 $

Source : *The Economist*, « The Big Mac Index », janvier 2017.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

d. Pression concurrentielle différente selon les marchés

Elle peut contraindre l'entreprise à « serrer » plus ou moins ses prix de vente.

e. Fiscalité

Le poids de la fiscalité indirecte et, dans certains cas, des droits de douane, est très variable d'un pays à l'autre.

f. Variations de taux de change

Elles peuvent introduire des distorsions indésirables à court terme dans le système des prix pratiqués par une multinationale et avoir un impact important sur les résultats financiers.

Exemple

- Lorsque le cours du dollar baisse et que celui du yen augmente, le coût des produits japonais vendus aux États-Unis augmente mécaniquement et les entreprises japonaises doivent soit sacrifier leurs marges, soit augmenter leurs prix.

Pour toutes ces raisons, il est normal qu'une multinationale ne vende pas ses produits au même prix partout. C'est pourquoi, en matière de prix, une politique de marketing global ne consiste pas à pratiquer des prix uniformes mais à faire en sorte que les écarts de prix soient justifiés et ne soient pas excessifs. Des écarts importants d'un pays à l'autre comportent en effet deux risques principaux :

- En premier lieu, ils risquent de *brouiller* le positionnement d'un produit.
- En deuxième lieu, des écarts excessifs de prix favorisent les importations parallèles (marché gris). Une importation parallèle est l'achat d'un produit par une entreprise de distribution ou par un utilisateur final, dans un autre pays et à un prix inférieur à celui de leur pays de résidence.

Exemples

- Un automobiliste français peut actuellement acheter une Renault en Espagne à un prix inférieur d'environ 10 % au prix français du même modèle. Le développement des ventes de véhicules par des mandataires se nourrit de ces écarts de prix.
- Les magasins Intermarché implantés en Belgique peuvent acheter des biscuits d'une marque française à la société qui les produit, à un tarif sensiblement inférieur à celui pratiqué, pour des produits rigoureusement identiques, par la filiale belge de cette société.

Les pratiques se développent avec la réduction des entraves au commerce international et la plus grande facilité à comparer le prix :

- l'euro en Europe ;
- Internet qui permet un accès facilité à l'information sur les prix, à la fois pour les particuliers et les entreprises, notamment par les places de marchés électroniques.

Les entreprises n'ont guère de moyens pour limiter les effets négatifs du *marché gris* sauf à limiter les distorsions de prix entre marchés. Elles n'affichent généralement pas les prix de vente dans leurs sites Internet sauf, évidemment, s'il s'agit de sites e-commerce. De façon générale, elles peuvent limiter les livraisons au marché

national de leur site. Dans certains cas, elles peuvent restreindre les achats, ce qui paraît, *a priori*, une politique marketing paradoxale.

Exemple

- Louis Vuitton vend ses produits environ 40 % plus cher au Japon qu'en France et impose une limite aux achats des touristes japonais qui viennent en France pour éviter la revente de ses produits dans des maroquineries japonaises ou sur Internet.

3 La politique de communication

a. Le nom de marque

La plupart des entreprises multinationales s'efforcent d'utiliser les mêmes noms de marque dans tous les pays où elles opèrent afin de tirer pleinement parti de leurs investissements de communication C'est cette politique qui a permis à des marques comme Coca-Cola, Ford, Marlboro, McDonald's et beaucoup d'autres de se construire une notoriété universelle. Néanmoins, certaines raisons réglementaires ou culturelles peuvent contraindre ou inciter une multinationale à utiliser, selon les pays, des noms de marque différents pour un même produit.

Ainsi on distingue des cas où :

1° Le nom n'évoque rien pour certains marchés

Exemple

- Désireux de donner à son assouplisseur de linge une image de douceur, Unilever a décidé de l'appeler en France Cajoline, en Angleterre Snuggle, en Allemagne Kuschelweich, et en Espagne Mimosin. Procter & Gamble, en revanche n'a pas hésité à garder pour ses couches-culottes le nom de Pampers dans tous les pays, bien que ce mot anglais – qui signifie « gâterie » ou « douceur » – n'évoque rien de tel dans les autres langues.

2° Le nom a une connotation désagréable

Exemples

- Coca-Cola a été amené à remplacer le nom de « Coca-Cola diet » par celui de « Coca-Cola light » dans plusieurs pays européens où le mot « diet » évoque des régimes sévères qui ne sont guère plaisants.
- Un produit finlandais pour dégeler les serrures d'automobiles n'a guère eu de succès en France. Il s'appelait « Super Piss » !
- Il y a quelques années, General Motors avait lancé une nouvelle gamme de véhicules baptisée Nova, nom qu'il a fallu changer au Mexique, *no va* signifiant « ne marche pas » en espagnol !
- L'entreprise Bich a changé son nom en Bic pour éviter d'être prononcée *bitch* (mot familier dans les pays anglo-saxons qui désigne une personne très vulgaire).

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

- Un (excellent) modèle de Toyota est dénommé dans le monde entier MR2, sauf en France, n'en déplaise à Cambronne.



- Mazda a également commercialisé un modèle de voiture sous la marque Laputa, qui se passe de tout commentaire.
- Un site Internet américain à succès permet de coordonner automatiquement des rendez-vous entre plusieurs participants. Les Français qui reçoivent un e-mail de ce site peuvent être surpris de lire une invitation signée « Evite », le nom du site étant une adaptation « électronique » de l'anglais *invite*.

3° Le nom est difficile à prononcer

Soit on le change, soit on estime qu'avec le temps et la publicité le nom sera adopté.

Exemples

- Lorsque Whirlpool s'est introduit en Europe en achetant le département « produits blancs » de Philips, le nom Whirlpool a été gardé en Europe du Sud où il est difficilement prononçable.
- Les bières belges Westvleteren ou Hoegaarden sont plus difficilement prononçables et mémorisables pour des Français que leurs consœurs Caracole et Guillotine.

Il y a une vingtaine d'années, les grandes entreprises recherchaient des marques qui communiquent, par leur évocation, un bénéfice-produit (Pampers en Anglais, Cajoline en Français, Toke en Espagnol). Aujourd'hui elles recherchent des marques faciles à retenir dans toutes langues, mais sans évocation d'origine nationale : une récente étude montre que trois quarts des Français croient que la marque allemande Nivea est française.

On a souligné à la fin de la section 1 que le nom de marque pouvait être associé volontairement à des origines nationales.

MINI CAS

HSBC, le choix de la communication globale



Journée : escarpins, soirée : tennis.
Soirée : escarpins, journée : tennis.

Bien qu'ayant son siège à Londres, HSBC a été fondée à Hong Kong en 1865 sous le nom de *The Hongkong and Shanghai Banking Corporation*, d'où l'acronyme qui lui tient de nom. C'est, selon le classement S&P Global Intelligence de 2016, le septième groupe bancaire et la quatorzième plus grande entreprise du monde. Forte d'un produit net bancaire de 45 milliards de dollars (en 2016), de 37 millions de clients et de 235 000 collaborateurs dans 70 pays, l'entreprise est la plus internationale des banques.

Le thème que la banque a choisi pour sa communication est la diversité des points de vue, des valeurs et des perceptions individuelles et de donner toute sa place aux pratiques et savoirs locaux. Son slogan souligne cette dimension à la fois globale et locale : « *The World's Local Bank* » (littéralement, « la banque locale du monde », adapté en français en : « Votre banque, partout dans le monde »).

Depuis 2005, une campagne publicitaire, signée par l'agence JWT Londres, montre comment une même image peut avoir des interprétations opposées. Outre la presse et les médias traditionnels, l'entreprise a opté pour un support original : l'affichage simultané des mêmes campagnes dans les aéroports internationaux. Un accord novateur de partenariat à long terme a été conclu avec 50 aéroports dans 23 pays du monde, de Londres à Hanoï et de São Paulo à Miami, pour affirmer la présence permanente d'HSBC dans ces lieux, fréquentés notamment par une population de CSP + et de cadres internationaux. Cette campagne est ainsi la première et la dernière communication que l'on voit en visitant un pays.

HSBC, tout en s'affirmant comme un joueur global qui défend un même positionnement et une même communication à travers le monde, souligne dans le même temps l'importance de respecter la diversité des points de vue et des valeurs.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

b. La publicité

Dans le domaine de la publicité, une approche « locale » s'impose généralement en matière de *choix des médias*. En effet, l'audience des différents médias, ainsi que la réglementation concernant leur emploi, sont très différentes d'un pays à l'autre : l'affichage est plus développé en France qu'en Allemagne, la publicité télévisée pour les cigarettes est interdite dans certains pays et autorisée dans d'autres, etc.

En revanche, un certain degré de globalisation est souhaitable en ce qui concerne le message car il permet, d'une part, de réaliser des *économies d'échelle* (création et production d'une même annonce pour plusieurs pays) et, d'autre part, de renforcer la *cohérence de l'image* d'une marque. Certaines multinationales poussent très loin la globalisation de leur publicité.

Exemple

- Pour le lancement du rasoir Sensor, Gillette a utilisé simultanément le même film télé dans dix-neuf pays d'Europe et d'Amérique, en ne diversifiant que la bande-son et la signature du spot : *The best a man can get* est devenu en français « La perfection au masculin ».

Toutefois une approche aussi globale reste encore assez rare, en raison des différences culturelles entre les pays. Le plus souvent, la création et l'exécution de la copy stratégie restent différentes d'un pays à l'autre. Mais à défaut d'une complète uniformisation, beaucoup d'entreprises multinationales s'efforcent au moins d'harmoniser les campagnes qu'elles mènent dans différents pays. L'un des moyens pour y parvenir consiste à confier, dans chaque pays, le budget publicitaire de la marque à une agence filiale d'un même groupe publicitaire international.

SECTION 4

LES DÉCISIONS D'IMPLANTATION À L'ÉTRANGER

1 Le choix des pays d'implantation

Quand et pourquoi une entreprise envisage-t-elle de se donner une dimension internationale ? Autant d'entreprises, autant de situations différentes, mais on peut toutefois les classer en deux catégories.

a. L'international comme vocation originelle ou comme relais de croissance

Dans certains cas, les entreprises sont créées avec une vocation internationale. Dans d'autres, plus nombreux, les activités ne se développent à l'international qu'après avoir réussi fortement sur leur marché domestique.

1° L'international comme vocation originelle

On s'intéressera ici, non aux entreprises dont la nature de l'activité leur confère nécessairement une dimension internationale comme les sociétés d'import-export ou toutes les sociétés de services liés à l'économie internationale (transports

de marchandises et de fonds, courtiers internationaux, etc.), mais à celles qui ont volontairement décidé, dès le départ, de se créer et de se développer à l'échelle internationale. Elles ont construit leur modèle économique sur l'international avec des étapes, organisées à l'avance, d'implantation à l'étranger.

Ces politiques d'emblée internationales peuvent s'expliquer par le marché desservi (marché étroit, mais semblable dans différents pays), le concept innovant (recherche de l'avantage pionnier), le produit (des produits technologiques ont une vocation internationale plus évidente), la personnalité et l'expérience de l'entrepreneur…

De tels cas de stratégies qui sont d'emblée internationales, étaient très peu fréquentes il y a une cinquantaine d'années, mais elles se multiplient aujourd'hui. Pendant la période euphorique de la « nouvelle économie », on a vu se multiplier les startups à vocation internationale. Yahoo!, Amazon, eBay… se sont donné une dimension et une ambition internationales dès le départ.

2° L'international comme relais de croissance

C'est, de très loin, le cas le plus fréquent. Les plus grandes firmes internationales ne sont pas nées internationales. Elles le sont devenues progressivement.

Exemples

- Quand Marcel Fournier et les frères Defforey ont créé en juin 1960 le premier Carrefour à Annecy, c'était pour tenter en France l'aventure du supermarché puis de l'hypermarché, un concept qu'ils inventèrent en 1963. Ils n'imaginaient certainement pas le destin mondial qui les attendait. S'ils s'étaient donné, dès le départ, une ambition internationale, ils auraient vraisemblablement procédé autrement, en adoptant par exemple un autre nom que Carrefour, peu adapté à de multiples marchés étrangers[1]. En 1969, le succès aidant, un premier magasin fut implanté hors de France, plus exactement de l'autre côté de la frontière, puisque c'était en Belgique. Aujourd'hui, Carrefour est devenu le plus international de tous les grands groupes de distribution[2].
- En 1946, Pietro Ferrero créa une pâte au chocolat et aux noisettes de son invention baptisée Giandujot, en ayant certainement aucune idée du potentiel mondial de son produit. Son fils parti à la conquête de l'Europe l'incita à s'internationaliser. Giandujot devint Nutella. L'entreprise s'implanta en 1959 en France puis, en 1965, en Allemagne. Aujourd'hui, avec les marques Nutella, Kinder, Mon Chéri, Ferrero Rocher, Tic Tac commercialisées en Europe, en Amérique du Nord et du Sud, en Chine, au Japon, à Taiwan et en Australie, Ferrero est le quatrième groupe mondial de chocolat et de confiserie, ce qui n'est pas un mince succès quand on sait la puissance des grands groupes installés depuis longtemps sur ces marchés.

1. Pourquoi le nom de Carrefour ? Marcel Fournier l'a expliqué ainsi : « Au début, je voulais l'appeler Agora. Mais je me suis dit que les gens allaient croire que je vendais des chats ! Comme le futur magasin (le premier supermarché à Annecy) se trouvait sur une place vers laquelle convergeaient cinq routes, j'ai opté pour Carrefour ».
Source : Christian Lhermie, *Carrefour ou l'invention de l'Hypermarché*, Éditions Vuibert, 2e édition, 2003.
2. Le chiffre d'affaires de Carrefour le classe au 2e rang mondial derrière l'Américain WalMart, mais Carrefour est plus international que WalMart.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.



Des marques qui ont conquis le monde.

b. Les critères de décision pour le choix des pays d'implantation

Les entreprises ne passent pas d'un seul coup d'une implantation purement nationale à une dimension véritablement internationale. Elles évoluent par des étapes qui peuvent être analysées en trois phases principales :

- La première fois, ou phase initiatique.
- La phase de l'expansion géographique.
- La phase de la maturité internationale.

1° La première fois, ou phase initiatique

La première expérience d'internationalisation est beaucoup plus souvent la saisie d'une opportunité que le résultat d'une démarche systématique. On décide rarement, un jour, de devenir international en lançant des études de marché dans une vingtaine de pays pour évaluer leur potentiel, la concurrence, les modes locaux de distribution et la réglementation afin de déterminer de façon optimale le premier marché où l'on doit s'implanter. Vendre à l'étranger est une idée qui fait lentement son chemin dans des entreprises occupées à développer et à conforter leur position sur leur marché domestique. La décision d'en sortir pour la première fois s'explique généralement par une rencontre souvent causée non pas par l'entreprise mais par un acteur ou un événement extérieur.

Exemples

- L'entreprise est approchée par un distributeur étranger.
- L'entreprise a un client français (distributeur ou producteur) qui lui propose de produire pour ses marchés étrangers.
- Un responsable de l'entreprise fait une rencontre dans un salon.
- L'entreprise est avertie d'un appel d'offres pour un marché étranger.
- L'entreprise est sollicitée – ou tout simplement sensibilisée – par un organisme public ou parapublic dont le rôle est de développer la présence économique à l'étranger (chambres de commerce, organismes financés par les régions ou par le ministère du Commerce extérieur, attachés commerciaux dans les ambassades…).

On ne va généralement pas à l'international en saisissant la première opportunité qui se présente, mais en cherchant à réduire les risques qui se présentent.

Ainsi, les critères qui emportent la décision pour la première fois sont très pragmatiques. N'ayant, par définition, pas d'expérience, on cherche à faire *simple* : un marché francophone ou un marché dont on connaît la langue, la proximité géographique, l'absence de contraintes majeures en matière de réglementation administrative et douanière. La première destination, pour une entreprise de l'Union européenne, est très majoritairement un autre pays de l'Union européenne et le plus souvent un pays limitrophe.

Exemple

Dans une interview à France-Inter La Rochelle, un responsable du Comité de promotion du Pineau des Charentes attribuait les bons résultats des ventes à la campagne de publicité lancée en France et à l'étranger. Il expliquait que le comité avait choisi pour cibles les marchés francophones comme la Belgique (81 % des exportations) et le Québec (9 % des exportations). Ce sont pourtant des pays dont les ressortissants ne sont pas les plus nombreux à visiter les Charentes, contrairement aux touristes anglais et allemands, beaucoup plus présents. Le Pineau des Charentes est encore un produit très local que l'on découvre le plus souvent dans les Charentes. Viser plutôt la Grande-Bretagne ou l'Allemagne aurait été à la fois plus logique et plus compliqué.



2° Deuxième phase : l'expansion internationale

Un succès initial encourage un développement international.

De l'exploitation d'une opportunité, on passe à la formulation d'une stratégie de développement international.

On voit apparaître dans l'organisation de l'entreprise *une structure qui se consacre spécifiquement à l'international* et qui se substitue au service export ou le complète.

Le choix des pays où l'entreprise pourrait être présente se fait sur des bases plus objectives.

La plupart des informations nécessaires pour évaluer l'intérêt d'une implantation dans un pays donné peuvent être recueillies par des méthodes d'*analyse des données secondaires*. Les principales sources d'information disponibles sont :

- Les organismes internationaux qui publient des annuaires et disposent de banques de données : Nations unies, Banque mondiale, Fonds monétaire international, OCDE, etc.
- Les organismes publics du pays étudié : ministères, instituts officiels de statistiques, chambres de commerce, etc.
- Les organismes publics spécialisés du pays d'origine de l'entreprise : par exemple, en France, Ubifrance ou la Coface (qui peut en particulier aider une entreprise dans l'évaluation des risques), etc.

Pour compléter et affiner ces données secondaires, l'entreprise peut envoyer aussi une *mission d'étude* dans le pays considéré ou confier cette mission à un cabinet spécialisé.

Pour une entreprise, décider d'une implantation, quel qu'en soit le mode, dans un pays où elle n'est pas encore présente, s'inspire généralement de quatre critères principaux : le potentiel du marché, l'accessibilité, le risque économique et politique, les atouts de l'entreprise.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

• Le potentiel du marché

Il s'analyse comme tout autre marché (voir le chapitre 2 sur l'analyse des marchés) :

- la situation et les tendances démographiques : taille, structure et évolution de la population, etc. ;
- la situation économique générale : niveau et taux de croissance du produit national brut, du revenu par tête, etc. ;
- la taille et les tendances du marché pour le(s) produit(s) considéré(s) ;
- la similarité des besoins et des comportements avec les pays actuels d'implantation ;
- l'analyse des facteurs culturels (religion, modes de vie, etc.) susceptibles d'avoir une influence positive ou négative sur le développement du marché ;
- l'analyse de la concurrence existante : nombre de concurrents, taille et stratégie des principaux concurrents, parts de marché détenues, etc. ;
- les caractéristiques des canaux de distribution et de communication existants.

• L'accessibilité

On doit tenir compte :

- des restrictions éventuelles à l'importation, à la production ou à la vente du produit considéré ;
- des barrières à l'entrée sous forme de normes « justifiées » par la protection de l'environnement, la sécurité des consommateurs ou la défense d'intérêts locaux. Certains pays imposent que les filiales nationales des entreprises étrangères soient contrôlées par des nationaux ;
- des réglementations concernant les prix, et notamment le degré de liberté dans leur fixation ;
- des restrictions éventuelles relatives aux mouvements de capitaux et au rapatriement des bénéfices ;
- de la possibilité d'obtenir des aides ou des encouragements des pouvoirs publics ;
- de la législation sociale, concernant par exemple le droit d'employer du personnel étranger, le niveau minimum des salaires, les restrictions aux licenciements, etc. ;
- de la réglementation de la publicité.

Exemple

Pour vendre du vin au Québec, il faut passer obligatoirement par la SAQ, Société des alcools du Québec, qui a le monopole de la distribution des produits alcoolisés.

• L'évaluation du risque économique et politique

Lorsqu'il s'agit de pays dont la stabilité politique et institutionnelle n'est pas assurée, il est important d'évaluer, dans la mesure du possible, la nature et l'importance des risques auxquels on s'expose en s'y implantant : risque économique (Argentine, Indonésie, Philippines…), risque de nationalisation des entreprises étrangères, risque de changements défavorables de la réglementation existante, etc.

MINI CAS

Danone et le protectionnisme chinois



En 1996, Danone acquiert 51 % de Hangzhou Wahaha, producteur de produits lactés et d'eau embouteillée, le PDG et fondateur, Zong Qinghou, en gardant 49 %. En 2006, l'entreprise française se rend compte que ce dernier a construit un réseau parallèle de fabrication de produits Wahaha. En 2007, alors que Danone exige qu'il mette fin à ces activités parallèles, le PDG dénonce unilatéralement l'accord de 1996, ainsi que l'impérialisme de Danone, au nom du patriotisme chinois. « Nous ne sommes plus à l'époque de l'invasion de la Chine par des puissances étrangères », déclare-t-il. Alors que Danone lance une action judiciaire, les autorités chinoises annoncent que des bouteilles d'eau Evian (marque Danone) ont des taux de bactéries anormalement élevés et les retire du marché. La filiale chinoise de Danone devient incontrôlable, et les cadres français, menacés, s'entourent de gardes du corps.

À début 2009, 39 filiales illégales de Wahaha, réalisant 2,6 milliards de dollars de chiffre d'affaires, étaient en jeu. Trente procès dans sept pays étaient en cours tandis que les soutiens politiques de Zong Qinghou demeurent aussi forts.

L'entreprise développe aujourd'hui sa propre filiale dans ce pays, mais les pratiques protectionnistes de la Chine, sur fond de discours nationalistes et d'arrangements entre compagnies locales, rendent son développement délicat. Cependant, forte de son expérience, l'activité de Danone en Chine est repartie d'un bon pied : ce pays est devenu le troisième en termes de chiffre d'affaires pour l'entreprise (7 % du CA) à travers des marques internationales (Evian, Badoit, Activia) ou locales comme Mizone (qui a apporté la plus forte contribution à la croissance de l'activité eau du groupe Danone en 2013).

- **Les atouts de l'entreprise**

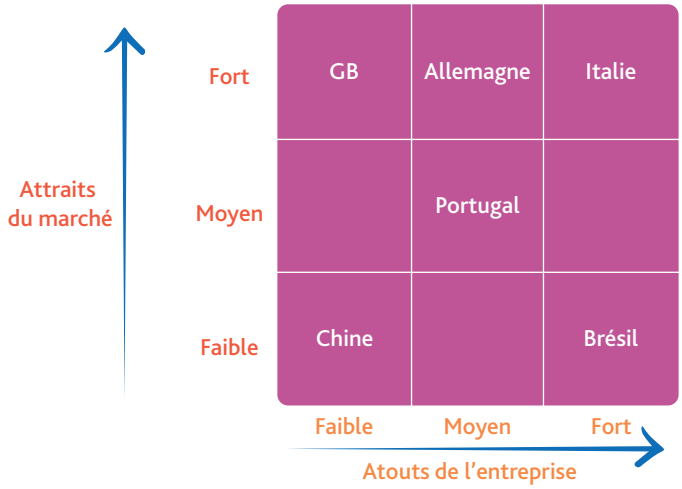
Ils peuvent être de différentes sortes :

- la possession d'un avantage de coût sur le marché ;
- la possession d'un avantage de différenciation ;
- la notoriété et la réputation de l'entreprise ou de la marque sur le marché ;
- la maîtrise d'un savoir-faire propre qui peut être valorisé sur le marché ;
- des relations commerciales déjà existantes ;
- des compétences humaines internes ou externes auxquelles il est possible de s'associer, etc.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

On peut formaliser cette analyse sous forme d'une matrice *attrait du marché* (potentiel, accessibilité, risque), *atouts de l'entreprise* sur une échelle faible/moyen/fort, en plaçant chaque pays étudié sur cette matrice.

Figure 18.2 Exemple de classement de pays réalisé pour une entreprise à la suite d'une analyse attrait du marché/atouts de l'entreprise



3° Troisième phase : la maturité internationale

L'entreprise n'est plus une firme nationale avec des prolongements à l'étranger. Elle est devenue une multinationale dont la stratégie et l'organisation sont dictées par une vision multinationale, voire mondiale.

Son problème n'est pas tant de trouver de nouveaux pays que de pondérer son effort entre les pays d'implantation : renforcer sa présence dans certains ou au contraire se délester dans d'autres.

2 Le choix de la formule d'implantation

Lorsqu'une entreprise a décidé de vendre ses produits dans un pays déterminé, plusieurs formules d'implantation (ou modes d'entrée), plus ou moins coûteuses et plus ou moins risquées, s'offrent à elle. On peut classer les principales formules en deux grandes catégories : les implantations légères et les implantations lourdes.

a. Les formules d'implantation légère

Les formules d'implantation légère se caractérisent par un investissement et des risques financiers relativement faibles, mais aussi par un degré de contrôle réduit de la politique marketing dans le pays considéré.

Une implantation légère peut se faire de différentes façons :

1° L'exportation

L'exportation peut prendre des formes variées. La plus fréquente consiste pour une entreprise à vendre directement auprès de quelques magasins sélectionnés,

ou à passer des accords avec un ou plusieurs distributeurs nationaux ou agents locaux :

– les *distributeurs* achètent les produits importés et les revendent en se rémunérant par une *marge* ;
– les *agents* jouent seulement un rôle de courtier entre l'entreprise exportatrice et les clients locaux. Ils sont rémunérés par des *commissions*.

Exemple

Bénéteau, premier constructeur mondial de voiliers, a implanté en 1986 un chantier de construction navale en Caroline du Sud aux États-Unis et une filiale de commercialisation pour le marché nord-américain, premier marché mondial de bateaux de plaisance. Pour le reste du monde, Bénéteau est présent sur les principaux marchés par des agents de la marque qui ont un contrat d'exclusivité géographique.

Les accords passés entre l'entreprise exportatrice et ses distributeurs ou agents locaux comportent parfois des dispositions relatives aux moyens de marketing à mettre en œuvre dans le pays considéré. En particulier, l'exportateur et ses représentants locaux (distributeurs ou agents) peuvent décider de financer conjointement des opérations de communication ou de promotion en faveur du produit concerné. Toutefois, pas plus que les formules de cession de licence ou de franchise, les formules d'exportation ne donnent à l'entreprise qui y a recours une maîtrise complète de son marketing dans le pays étranger.

2° La cession de licence ou la franchise

La *cession de licence* consiste à accorder à une entreprise locale le droit de fabriquer et de vendre des produits dont l'entreprise cédante détient les brevets, la marque et/ou le *know-how*. Cette cession, faite pour une durée déterminée, est rémunérée par le versement de *royalties*.

Exemples

Cardin a concédé 900 licences pour l'exploitation de sa marque dans 140 pays pour des produits très divers allant des vêtements aux stylos à bille.

Areva a octroyé des licences pour l'exploitation de brevets sur des technologies de chaudières de centrales nucléaires.

Le TGV a été vendu à la Corée du Sud avec des licences permettant aux Coréens de produire et de vendre, plus tard, du matériel conçu à partir des technologies françaises. Il concurrence désormais Alstom sur les marchés internationaux.

La *franchise*[1] est une variante de la cession de licence. Elle s'en distingue sous deux aspects principaux.

- Elle porte généralement (mais pas toujours) sur des services plutôt que sur des produits au sens strict. Le franchiseur octroie au franchisé une zone

1. Tout classement comporte ses limites. La franchise est classée dans les méthodes d'implantation légère parce qu'elle nécessite moins d'investissements que d'autres formules, comme l'implantation d'usines et de filiales de commercialisation. Cependant la franchise, simple dans son principe, ne l'est pas dans sa mise en œuvre. Le contrôle des franchisés est souvent délicat et peut se traduire par des conflits portés devant les tribunaux.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

d'exclusivité dans laquelle il s'interdit d'installer d'autres franchisés. On parle de *master-franchise* lorsqu'on délègue à un tiers le développement de la franchise dans un pays étranger.

- Elle s'accompagne habituellement de contraintes et d'obligations sur le niveau de qualité exigé, les méthodes de vente, la communication et l'usage de la marque.

Exemple

Dans la plupart des pays, McDonald's utilise la formule de la franchise. La cession des droits d'exploitation de la marque McDonald's est assortie de conditions très précises concernant l'aménagement et la décoration des restaurants, le service, le choix et la qualité des plats proposés, etc.

b. Les formules d'implantation lourdes : les filiales

Les formules d'implantation lourdes sont celles qui s'appuient sur la création d'une *filiale* dans le pays considéré. Cette création peut être réalisée en rachetant une entreprise locale ayant déjà une activité ou en créant *ex nihilo* une entreprise nouvelle.

Tantôt cette filiale aura pour seules activités la commercialisation et le marketing des produits de l'entreprise mère, tantôt elle aura, en outre, des activités de production.

Parfois, on crée des filiales distinctes pour la production et pour la commercialisation. Soit on implante dans les plus gros marchés une filiale de production et une filiale de commercialisation, soit on éclate géographiquement ces deux types de filiales dans le cadre des politiques de délocalisation : choix de pays à main-d'œuvre bon marché pour les filiales de production (ou la sous-traitance) et de pays à fort pouvoir d'achat pour les filiales de commercialisation.

Exemple

Après l'arrêt des activités de l'usine de Vilvoorde, la filiale belge de Renault n'a plus que des activités commerciales et de marketing tandis que la filiale espagnole a maintenu une activité de production.

La création de filiales comporte elle-même deux variantes principales : les filiales à 100 % et les partenariats (*joint ventures*).

1° Les filiales à 100 %

Elles donnent à l'entreprise un contrôle total de sa politique d'implantation sous tous ses aspects, et notamment du point de vue de la stratégie de marketing. Mais elles font supporter à l'entreprise la totalité des investissements nécessaires et des risques de toutes natures liés à l'implantation.

2° Le partenariat, ou *joint venture*

L'entreprise désireuse de s'implanter dans un pays étranger s'associe avec une entreprise locale pour créer une filiale commune.

Dans cette filiale commune, l'entreprise qui s'implante à l'étranger sera tantôt majoritaire, tantôt minoritaire, tantôt à égalité avec son partenaire local.

Les formules de *joint ventures* présentent deux avantages principaux par rapport aux filiales à 100 %. D'une part, elles réduisent l'investissement et les risques financiers liés à la création de la filiale. D'autre part, elles permettent à l'entreprise qui y a recours de s'appuyer sur un partenaire connaissant bien le pays d'implantation et y disposant d'un réseau de relations et d'appuis politiques, financiers et commerciaux, ce qui explique que l'on a souvent recours à la formule de *joint venture* dans des pays de culture très spécifique comme le Japon ou dans des pays protectionnistes comme la Chine.

En contrepartie, les *joint ventures* comportent deux risques principaux :

- Ils ne donnent à l'entreprise qu'une maîtrise partagée de sa politique dans le pays d'implantation, surtout si l'entreprise est minoritaire dans la filiale.
- Des conflits d'intérêts ou de mentalités peuvent surgir entre les partenaires et conduire, soit à la paralysie de la filiale si elle est à 50/50, soit à une rupture du partenariat si l'actionnaire minoritaire s'estime lésé (voir le mini cas sur Danone en Chine à titre d'illustration).

SECTION 5

LES STRUCTURES ET LES MÉTHODES D'ORGANISATION DU MARKETING MULTINATIONAL

Pour l'élaboration, la coordination et la mise en œuvre de leurs stratégies marketing dans les différents pays où elles opèrent, les entreprises internationales doivent se doter de structures et de méthodes d'organisation appropriées. Ces structures et ces méthodes varient beaucoup d'une entreprise à l'autre, mais elles ont toujours pour objectif principal de concilier le mieux possible les impératifs contradictoires de « globalisation » et de « localisation » des activités marketing.

1 Les principaux types de structures dans les entreprises internationales

La principale question qui se pose en matière de structure des entreprises internationales est de savoir où, dans l'organigramme de l'entreprise, se situera l'organe chargé de superviser les activités marketing dans les pays étrangers.

Selon le degré de développement des activités internationales de l'entreprise par rapport à ses activités domestiques, et selon l'importance que l'entreprise accorde à ses activités internationales, on trouve trois modèles principaux de structures : le *service export*, la *division internationale* et *l'entreprise multinationale.*

a. Le service export

Dans les entreprises pour qui les activités internationales sont relativement secondaires par rapport aux activités domestiques, et où la formule d'implantation à l'étranger privilégie des distributeurs ou des agents plutôt que la création de filiales,

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

la responsabilité de ces activités est généralement confiée à un « service export » ou à une « direction de l'exportation », à laquelle sont rattachées – si elles existent – les antennes locales de l'entreprise dans les pays étrangers. Ce service export peut lui-même dépendre tantôt de la direction générale de l'entreprise, tantôt de la direction commerciale.

b. La division internationale

Lorsqu'une entreprise possède, dans plusieurs pays étrangers, des filiales dont le volume global d'activité est du même ordre de grandeur que celui de l'entreprise mère dans le pays d'origine, elle peut décider de confier la supervision et la coordination de l'ensemble de ses filiales étrangères à une *division internationale,* subdivisée parfois par zones géographiques (Europe, Asie-Pacifique, Amérique…), et placée sous l'autorité de la direction générale.

c. L'entreprise multinationale

Lorsque le poids des activités étrangères d'une entreprise tend à dépasser celui de ses activités domestiques, et *a fortiori* quand le pays d'origine ne représente plus qu'une part réduite de ses activités, il n'y a plus lieu, dans l'organigramme de l'entreprise, de traiter différemment le pays d'origine des autres. L'activité est ainsi décomposée en zones qui sont sur un pied d'égalité. C'est alors seulement que l'on peut véritablement parler d'entreprise *multinationale.* Des entreprises comme L'Oréal, Nestlé ou Philips ont adopté pour l'ensemble de leurs activités ou pour une majorité d'entre elles, et depuis longtemps, une structure de ce type.

2 Les méthodes et les procédures de coordination des activités internationales

Dès lors qu'une entreprise possède des filiales dans plusieurs pays, et quel que soit l'organe central chargé de les superviser, le problème d'organisation fondamental qui se pose à elle est celui du *degré de centralisation* (ou de *décentralisation*) des décisions marketing concernant ces filiales.

Plus précisément, il s'agit de définir :

- le degré d'autonomie des responsables marketing locaux par rapport à l'autorité centrale, c'est-à-dire l'étendue et la nature de leurs attributions ;
- les méthodes et procédures permettant d'assurer la cohérence globale des actions de marketing locales.

En d'autres termes, il faut trouver dans l'organisation des activités marketing les moyens de concilier le double impératif de globalisation et de localisation.

Les formules retenues par les entreprises sont diverses et nombreuses, mais elles s'inspirent généralement de quatre modèles principaux :

- La centralisation impériale.
- La centralisation tempérée.
- La décentralisation coordonnée.
- L'organisation matricielle.

a. La centralisation impériale

Le premier modèle correspond à la politique « pur global » développé en section 2. La fonction marketing est entièrement centralisée au siège ou dans une division internationale. De la même façon qu'une entreprise nationale définit généralement une même politique pour l'ensemble du territoire national, les multinationales qui adoptent le modèle de la centralisation impériale appliquent une même politique pour un ensemble de pays, sans faire de distinctions entre eux. Leur marché est en fait défini et compris comme une zone multinationale et non comme l'addition de marchés locaux. Les études de marché feront ressortir les attentes et les besoins communs des clients de la zone que l'entreprise s'efforcera de satisfaire.

Le positionnement, la segmentation, le mix marketing seront ainsi définis de façon à être les plus efficaces pour l'ensemble des marchés desservis, plutôt que pour chacun des marchés nationaux. Ce qu'on perd en pertinence locale est gagné en productivité et en synergies globales.

Les filiales locales n'ont, dans ce type de structure, pas de fonction marketing ou de fonction marketing *réelle*. La filiale s'occupe principalement de la mise sur le marché du produit soit en gérant les relations avec les distributeurs, lorsqu'il s'agit d'entreprises vendant des biens, soit en gérant les points de vente dans le cas d'entreprises de service et de distribution. L'ensemble des décisions qui sont prises sur le terrain et qui ne relèveraient pas de l'application des directives internationales, sont soumises à l'approbation du siège. Les équipes locales ne sont pas ou peu consultées pour définir la politique d'ensemble.

Dans ce type de structure, la fonction marketing peut prendre deux grandes formes :

- Elle est concentrée au siège, qui a en charge les études de marché, la définition de la stratégie, de la politique et de la tactique marketing pour l'ensemble du monde, ou pour une zone multirégionale.
- Elle est constituée de petites structures situées dans une des capitales de la zone multinationale concernée. Cette structure est composée d'individus aux origines nationales très diverses, et elle a en charge la politique marketing de l'ensemble de la zone. Cette concentration des équipes marketing est un phénomène qui se développe depuis dix ans et qu'on retrouve dans des zones régionales comme la zone Europe, l'Amérique latine ou l'Asie du Sud-Est.

Dans ces deux cas de figure, les équipes marketing locales sont généralement supprimées, et lorsqu'elles subsistent, elles n'ont de responsables marketing que le titre ce qui peut faire naître de grandes frustrations.

Exemples

- Une multinationale américaine comme Gillette est connue pour l'extrême globalisation de son marketing. Les politiques marketing sont définies au siège de façon extrêmement détaillée, les équipes locales ne faisant qu'appliquer à la lettre ces directives et n'ayant guère pour autre fonction que de faire l'interface avec les distributeurs locaux et d'acheter l'espace publicitaire.
- Google a centralisé en Irlande l'ensemble de ses équipes marketing européennes constituées de jeunes managers venant de tous les pays d'Europe. Le marketing est défini pour l'ensemble de la zone. L'action commerciale, faite pays par pays, se conduit de Dublin, au téléphone ou par e-mail.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

b. La centralisation tempérée

Le deuxième modèle est celui qui correspond le plus exactement au principe « *think global, act local* » : il consiste en effet à centraliser les décisions stratégiques et à décentraliser les décisions tactiques.

Concrètement, les responsables du siège se réservent, pour tous les pays placés sous leur autorité, les décisions concernant :

- les options stratégiques fondamentales (objectifs, cibles, positionnement) ;
- la politique de produit et de marque ;
- la politique de prix (sauf sur les actions ponctuelles de promotion) ;
- la publicité : copy stratégie et parfois même choix de la création.

Les responsables locaux, pour leur part, sont chargés *d'appliquer,* dans leurs pays respectifs, les décisions stratégiques prises centralement. Ils jouissent toutefois d'une certaine autonomie de décision en matière de *packaging*, de négociations commerciales et d'activités promotionnelles. Le degré de centralisation peut être plus ou moins important en ce sens que la participation des responsables nationaux à la réflexion stratégique peut être plus ou moins sollicitée.

Les formules de ce type, qui garantissent le mieux l'unité, la cohérence et la synergie des activités marketing locales, présentent en revanche trois inconvénients ou risques principaux :

- D'une part, elles peuvent conduire à une prise en considération insuffisante, par les responsables du siège, des différences existant entre les marchés nationaux, et par conséquent à une certaine inadaptation des stratégies marketing aux conditions locales.
- D'autre part, ces formules ont pour effet de réduire l'ampleur, la variété et l'intérêt des fonctions confiées aux responsables marketing nationaux, ce qui peut provoquer chez eux des sentiments de frustration et une certaine passivité. La façon dont les responsables du siège conduisent leur politique, écoutent les besoins des managers locaux et les impliquent dans le processus de décision est déterminante dans le succès de cette formule.
- Enfin, la centralisation tempérée peut entraîner des blocages « politiques » et des difficultés d'application. Des responsables locaux dont l'avis n'aura pas été pris en compte pourront utiliser toutes sortes de moyens pour différer l'application des décisions (comme par exemple un lancement de produit), ou pour ne les appliquer que de façon formelle.

La façon dont la coordination est assurée est essentielle pour le succès d'une politique qui repose sur l'équilibre entre le pouvoir central et local. Lorsque le patron d'un pays est responsable devant le groupe du chiffre d'affaires et des résultats de la filiale, mais que le siège est chargé du lancement de produit, il est difficile – voire impossible – d'imposer au pays un lancement auquel il ne croit pas. Cette répartition des rôles est structurellement source de conflits : à l'entreprise de savoir les traiter comme une tension dynamique et non de les affronter comme un blocage.

c. La décentralisation coordonnée

Le troisième modèle est, dans son inspiration, à l'opposé du premier. Il consiste en effet à *décentraliser* très largement les décisions marketing, même lorsqu'il s'agit de décisions stratégiques, et à mettre en place des *organes et des procédures de coordination et d'échange* en vue d'harmoniser les actions menées dans les différents pays.

Dans les formules d'organisation de ce type, ce sont les responsables marketing nationaux qui, dans chaque pays, établissent et mettent en œuvre une stratégie de marketing, la cohérence entre les stratégies nationales étant assurée par divers moyens tels que :

- l'obligation de faire approuver les stratégies nationales par une autorité centrale (division internationale, directions de branches, directeur central du marketing, etc.) ;
- la désignation de *coordinateurs internationaux de marques* qui, même s'ils n'ont pas d'autorité hiérarchique sur les responsables marketing nationaux, s'efforcent de les convaincre d'harmoniser leurs stratégies ;
- des échanges réguliers entre les responsables marketing des différents pays.

Les formules de ce type ont les avantages et les inconvénients inverses de ceux de la « centralisation tempérée » : elles assurent une bonne adaptation des stratégies nationales aux particularités des marchés de chaque pays, mais elles ne facilitent pas toujours leur harmonisation, ni ne permettent de profiter de toutes les synergies de la globalisation des politiques.

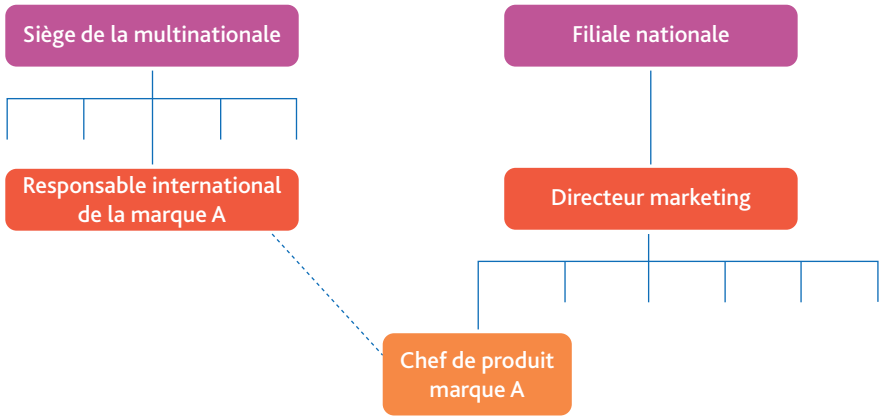
d. Les organisations matricielles

Le quatrième modèle d'organisation des activités marketing, appelé « organisation matricielle », est apparu depuis quelques années et se retrouve dans un certain nombre de multinationales. Dans ces organisations, une même personne reçoit des instructions ou dépend à la fois de deux « patrons » : selon l'expression anglo-saxonne, elle « rapporte » *(reports)* à deux supérieurs hiérarchiques distincts. S'agissant du marketing, un responsable national d'une marque (par exemple un chef de produit) rapportera, d'une part, au *directeur marketing* de la société nationale où il travaille et, d'autre part, au *responsable international de la marque* qu'il gère.

Ce type de structure (voir la figure 18.3) permet, en théorie, de concilier les objectifs de globalisation, que poursuivent les responsables internationaux, avec ceux de localisation dont les directeurs marketing nationaux sont garants. En pratique, toutefois, le fait de dépendre de deux patrons place les responsables marketing dans une situation difficile lorsqu'ils reçoivent des instructions contradictoires ou conflictuelles. Des procédures d'arbitrage doivent être prévues pour faire face à ces situations.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Figure 18.3 Exemple d'organisation matricielle



e. Les conditions générales d'un marketing multinational efficace

Les structures, les méthodes et les procédures d'organisation retenues par une entreprise multinationale ne suffisent jamais, à elles seules, à garantir la qualité de ses stratégies de marketing et un bon équilibre entre les impératifs de globalisation et de localisation. D'autres conditions, liées aux personnes plutôt qu'aux structures organisationnelles, sont au moins aussi importantes pour atteindre cet objectif.

1° L'origine et la formation des cadres marketing locaux

Pour faire du bon marketing dans un pays déterminé, il faut très bien connaître l'environnement – notamment culturel et linguistique – de ce pays. C'est pourquoi les multinationales ont de plus en plus tendance à recruter leur personnel marketing sur place, parmi les nationaux de chaque pays où elles opèrent, plutôt qu'à se reposer sur des expatriés.

Cette politique est particulièrement appropriée dans les pays dont la langue et la culture sont très différentes de celles du pays d'origine de la multinationale. Lorsque, par exemple, une multinationale française crée une filiale à Canton ou à Shanghai, elle ne peut espérer se développer et prospérer que si, très vite, elle intègre des chefs de produits ou un directeur de marketing chinois.

Dans la mesure où l'emploi d'expatriés reste parfois nécessaire, ces expatriés devront impérativement recevoir une formation « transculturelle » approfondie leur permettant au minimum : de bien pratiquer l'anglais – langue de travail –, de connaître la culture du pays où ils travailleront et, au mieux, de parler la langue de ce pays. Certaines entreprises comme L'Oréal favorisent l'expatriation croisée qui se fait non pas de pays mère vers les filiales, mais entre pays, ce qui souligne bien leur nature d'entreprise multinationale.

2° Les réunions et les échanges internationaux

Pour faciliter l'harmonisation et la cohérence des stratégies marketing menées dans différents pays, il faut organiser régulièrement des réunions d'information et de travail entre les responsables marketing de tous ces pays, notamment au niveau des directeurs de marketing.

Dans le même esprit, des groupes de travail *(task forces)* réunissant des responsables marketing de différents pays peuvent être constitués pour élaborer des projets d'intérêt commun.

De même, il est très utile que les responsables marketing d'une même marque dans différents pays se réunissent régulièrement pour confronter et comparer leurs stratégies.

3° Une culture marketing commune

Enfin, pour que des responsables marketing qui viennent parfois de pays très éloignés et très différents puissent se comprendre et bien s'entendre, et pour que les stratégies de marketing qu'ils mettent en œuvre dans leurs pays respectifs aient des chances d'être cohérentes les unes avec les autres, il faut qu'ils aient un *langage et une culture marketing communs.*

Un des meilleurs moyens pour leur faire partager la culture marketing propre de l'entreprise consiste à leur faire suivre des séminaires de formation au cours desquels des messages forts sur la culture d'entreprise sont transmis. Cette pratique est considérée comme une condition fondamentale de succès dans les multinationales les plus réputées, telles que Nestlé, dont le centre international de formation de Vevey reçoit chaque année des centaines de cadres marketing venant du monde entier.

Un autre moyen très utilisé consiste à inciter – voire à obliger – les cadres marketing à mener une carrière internationale au sein de l'entreprise. L'accès à des postes à responsabilité est alors conditionné à une expérience de plusieurs années dans d'autres pays que le pays d'origine.

Ces politiques facilitent les collaborations et la communication internes, mais les ajustements n'en restent pas moins un travail continu et ne sont pas sans heurts.

Exemple

- La culture « confrontationnelle » de L'Oréal, qui privilégie des relations très directes et des échanges de points de vue animés entre cadres, est particulièrement mal ressentie dans certains pays d'Asie comme le Japon, et l'entreprise française y est confrontée à un *turnover* important.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Lexique indexé

A

A, B, C, D – *A, B, C, D social grades*, 79
Classification des ménages selon leur revenu. A est la classe la plus aisée et réunit, par une convention fixée par TNS Worldpanel, 15 % des ménages. B est la classe moyenne supérieure (30 % des ménages). C est la classe moyenne inférieure (40 % des ménages). D rassemble les plus modestes (15 % des ménages). Voir *PCS*.

ABC (modèle des attitudes) – *ABC (Affect, Behavior, Cognition) model*, 61
Initiales de Affect, Behavior, Cognition. Désignation anglo-saxonne du modèle de la hiérarchie des effets : 1. Cognitif, 2. Affectif, 3. Conatif (comportemental).

Above the line – 414
Littéralement « Au-dessus de la ligne ». Désigne dans un budget de communication les dépenses faites dans les six grands médias : presse, télévision, affichage, radio, cinéma et Internet. « Below the line » est synonyme de « dépenses hors-médias ».

Access panel – 160
Vivier de foyers et d'individus qui sont recrutés par une société d'étude et qui acceptent de participer régulièrement à des études de marché offline ou online.

Achat d'espace (publicitaire) – *Media buy*, 468
Consiste à négocier avec les supports publicitaires (ou leurs régies) pour obtenir les insertions souhaitées dans les meilleures conditions possibles.

Achat impulsif – *Impulse buying*, 62, 104
Achat non prévu décidé d'une manière très rapide, au moment où le client se trouve en présence du produit dans un point de vente.

Achat simulé – *Simulated test market*, 235
Méthode d'enquête consistant à faire circuler les personnes interviewées dans un linéaire reconstitué (physiquement ou en 3D), où elles sont invitées à simuler leurs achats de certains produits. Cette méthode permet notamment de mesurer l'élasticité de la demande au prix (voir ce terme).

Acheteur d'art – *Art buyer*, 439
Spécialiste dans une agence de publicité ou indépendant (*free lance*) qui sait trouver les talents (dessinateurs, chorégraphes, musiciens) adaptés au style de la campagne.

Ad blocker – 402
Logiciels qui bloquent l'affichage des publicités sur les navigateurs des internautes qui les ont installés.

Ad exchange – 465, 467, 468, 469
Plateforme automatisée de vente et d'achat d'espaces publicitaires en ligne où se rencontrent l'offre et la demande d'espaces publicitaires en ligne *(display)* et où se fixent les prix. Un *ad exchange* est une bourse de la publicité *display* (voir ce terme).

ADN de la marque – Voir *Marque (ADN de)*, **782**

Ad network – 466
Régie publicitaire en ligne. Les Anglo-Saxons désignent par *ad network* tout type de régie publicitaire (TV, presse, radio, Internet). En France, l'expression n'est utilisée que pour les régies en ligne.

Adserver – 433
Serveur d'objets publicitaires. Il s'agit d'un logiciel qui permet notamment de programmer l'affichage dynamique de contenus publicitaires aux emplacements prévus sur les sites Internet des éditeurs, et de piloter ces campagnes (nombre d'impressions, etc.).

AdWords – 639, 705
Nom de la régie publicitaire de Google. L'annonceur a la possibilité de diffuser des messages publicitaires en lien avec les mots clés recherchés par les internautes dans le moteur de recherche. Ces annonces sont affichées en haut de la page de résultats de recherche, au-dessus des résultats « naturels ». L'annonceur ne paie que les clics sur ses annonces. Voir *Lien* et *Mot-clé*.

Affichage – *Outdoor/Out-of-Home (OOH) advertising*, 455
Média consistant à placer un message de nature publicitaire sur un support exposé dans un lieu public. Ce média est plus important en France qu'ailleurs (10 % environ des dépenses de publicité) et a des formes très variées : affichage mural, transports en commun, mobilier urbain, affichage lumineux ou encore électronique, etc.

Affiliation – 467
Technique qui permet à des sites Internet « affiliés » de diffuser les messages publicitaires des annonceurs. Les affiliés sont rémunérés à la performance, en fonction du nombre de *leads* ou du nombre de ventes réalisées grâce aux annonces qu'ils diffusent.

Affinité – *Affinity scale*, 464
Proximité d'un support avec une cible. L'affinité est mesurée par le rapport de l'audience utile (cible de l'annonceur) à l'audience totale du support.

Agence de publicité, de promotion, de marketing direct – *Advertising/Promotion/Direct marketing agency.*
Entreprise conseil en charge de la réalisation de campagnes de publicité, de promotion des ventes, de marketing direct pour le compte de ses clients : les annonceurs.

Agence média – *Media agency*, 437
Agence spécialisée dans le conseil médias et l'achat d'espace. Voir *Centrale d'achat.*

AIDA – 502
Méthode séquentielle de persuasion en 4 temps : attirer l'Attention, provoquer l'Intérêt, susciter le Désir, puis faire Agir.

Analyse quantitative des marchés – *Quantitative market analysis*, 39
L'analyse quantitative d'un marché consiste à définir, d'une manière synthétique et statistique, l'importance, la structure et les tendances d'évolution des ventes d'un produit – bien ou service – ou d'une catégorie de produits.

Analyse conjointe (ou trade-off) – *Trade off*, 153
Méthode de traitement des données consistant à faire classer par ordre de préférence, par les personnes interviewées, des combinaisons de trois ou quatre attributs, en vue de déterminer, par l'analyse, le poids respectif (ou l'« utilité ») que ces personnes attachent à chaque attribut.

Analyse-diagnostic – *SWOT analysis*, 664
État des lieux avant l'élaboration d'une stratégie marketing. L'analyse externe porte sur l'environnement de la marque (marché, clientèle, concurrence, macro-environnement) et cherche à identifier les opportunités et les menaces. L'analyse interne porte sur la politique marketing menée jusqu'à ce jour et cherche à identifier les forces et les faiblesses de la marque.

Analyste web – *Web analyst*, 710
Responsable de l'élaboration des tableaux de bord *(dashboards)* et des rapports *(reportings)* qui permettent de suivre et d'analyser les indicateurs clés de performance (KPI) des sites Internet d'une entreprise.

Analytique des données – *Data analytics*, 174
Démarche consistant à examiner des données brutes dans le but d'en révéler les relations et les structures sous-jacentes afin d'en tirer des connaissances utiles à l'action.

Animatic – 451
Transcription d'un *storyboard* en slides se succédant en fondus enchaînés. Les animatics servent à pré-tester les projets de films publicitaires.

Annonceur – *Advertiser*, 436
Entreprise ou organisation investissant dans la publicité et, par extension, dans toute forme de communication (promotion, marketing direct, relations publiques). Les annonceurs sont les clients des agences et des supports publicitaires.

Ansoff (matrice) – *Ansoff matrix.*
Matrice développée par Igor Ansoff qui distingue quatre politiques de développement : la pénétration de marché (produits actuels, marchés actuels), le développement de produits (produits nouveaux, marchés actuels), l'extension de marché (produits actuels, marchés nouveaux) et la diversification (produits nouveaux, marchés nouveaux).

Apprentissage (effet de l'expérience) – *Behavioral learning*, 95
Changement dans le comportement d'un individu qui résulte de l'expérience. Les décisions d'achat sont largement fondées sur l'expérience et les processus d'apprentissage (conditionnement, observation).

Architecture de communication – *Communication plan.*
La définition, par une entreprise, de l'architecture de sa communication consiste à décider sur quoi elle va communiquer, auprès de quels publics, et quel poids relatif elle attribuera à chacune de ces communications.

Argumentaire de vente – *Sales pitch, sales leafleft.*
Document remis aux vendeurs, ou conçu par eux, qui rassemble un ensemble d'arguments qu'ils peuvent utiliser lors d'un entretien de vente pour

convaincre les prospects ou répondre à leurs critiques. Les argumentaires de vente sont parfois accompagnés d'aides visuelles et de documents destinés à être utilisés au cours de l'entretien.

ARPP (ancien BVP).
Organisme privé d'autorégulation de la publicité qui a pour mission de « mener une action en faveur d'une publicité loyale, véridique et saine dans l'intérêt des professionnels de la publicité, des consommateurs et du public », dénommé BVP avant juin 2008.

Asile-colis, asilage – *Third party/Piggy back inserts*.
En marketing direct, on parle d'asile-colis lorsqu'on profite de l'expédition d'un courrier ou d'une commande pour accompagner l'envoi d'un publipostage proposant une offre d'une autre marque.
À la télévision, c'est la présence d'un produit sous forme de cadeau proposé aux candidats dans les émissions de jeu. Le coût (droit d'asile) est fonction de la durée de la « vitrine » et de l'audience du programme.

Assortiment – *Store selection*, 298
Ensemble des produits et références proposés à la vente dans un magasin ou dans un rayon de magasin. La largeur de l'assortiment correspond au nombre de familles (catégories) différentes de produits. La profondeur de l'assortiment correspond au nombre d'articles différents dans une même famille de produits.

Attention sélective – *Selective attention*, 398
Processus cognitif par lequel notre cerveau filtre les stimuli (par exemple un message) qu'il perçoit, soit en prêtant une attention particulière à certains (perception vigilante), soit en en écartant d'autres (perception défensive). Cette sélection se fait selon le stimulus, les centres d'intérêt des individus, l'implication pour la catégorie de produits, la notoriété des marques, la situation, etc.

Attitude – 60
Ensemble de croyances, expériences, sentiments plus ou moins cohérents qui forment une prédisposition stable à évaluer un objet ou une question et à agir d'une certaine manière. On distingue trois composantes d'une attitude : cognitive (croyances), affective (sentiments) et conative (tendance à agir).

Attribution – 450
Association exacte d'une marque à une publicité, une promotion, un packaging L'attribution peut se mesurer par des post-tests publicitaires. Attention, en e-commerce, le sens du mot attribution est très différent. Un modèle d'attribution est la règle que l'on adopte pour affecter une vente à un ou plusieurs leviers d'acquisition de trafic.

Attrition (churn) – *Attrition/Churn rate*, 525
Le taux d'attrition est le pourcentage de clients perdus (qui ne renouvellent pas leurs achats ou qui quittent l'entreprise) sur une période donnée.

Audience – 166
Ensemble des lecteurs, auditeurs ou spectateurs d'un support ou d'un plan de supports. L'audience est mesurée de façon différente selon les supports. On peut distinguer :
– *Audience utile* : partie de l'audience appartenant à la cible publicitaire.
– *Audience cumulée* : nombre total de personnes exposées à un support au moins une fois pendant une période donnée.
– *Part d'audience* : pourcentage de l'audience d'un support par rapport à l'audience de tous les supports appartenant au même média.

Audimétrie – *TV/People meter panel*.
Désigne toute méthode de mesure automatique de l'audience de la télévision par des audimètres, appareils qui enregistrent l'écoute (des récepteurs TV, des magnétoscopes) de foyers constitués en panel représentatif de l'ensemble des téléspectateurs.

Audit marketing – *Marketing Audit*, 687
Examen critique systématique de l'ensemble ou d'une partie de la politique marketing, conduisant à un diagnostic interne.

Avantage concurrentiel (ou avantage compétitif) – *Competitive advantage*, 604
Compétence décisive et durable qui, par son adaptation au marché, améliore la position concurrentielle de l'entreprise et conduit à une rentabilité supérieure à celle de ses concurrents.

Avantage de coût – *Cost advantage*, 621
Capacité d'une entreprise à produire des biens ou des services à un coût complet inférieur à la concurrence. Michael Porter regroupe les avantages concurrentiels en deux types : avantage de coût et avantage de différenciation.

Avantage de différenciation – *Differentiation advantage*, 621
Capacité d'une entreprise à valoriser auprès de ses clients une offre perçue comme différente des concurrents et donc à justifier un prix supérieur. Michael Porter regroupe les avantages concurrentiels en deux types : avantage de coût et avantage de différenciation.

Avantage du pionnier – Voir *Pionnier*, **617**

Avantage-produit (ou bénéfice-produit) – *Product benefit*, 196
Caractéristique du produit *valorisée* par le client et *distinctive* par rapport à ses concurrents, qu'elle relève du concept, de la formule, de la performance, de l'identité sensorielle (design et packaging), etc.

Avantage recherché – *Intended benefit*, 728
Critère de segmentation fondé non sur le profil du client, mais sur le bénéfice produit spécifique qu'il recherche, parmi tous les bénéfices possibles de l'offre. Par exemple, dans l'univers automobile, la performance, le design, la sécurité, l'image de soi, etc. Voir *Bénéfice produit*.

B

Banalisation – *Commoditization*, 198
Manque de différenciation entre produits, qui conduit le client à ne se décider que sur le critère de prix.

Bannière – *Banner*.
Bandeau publicitaire affiché sur un site Internet, de forme originellement rectangulaire, qui constitue généralement un lien vers un autre site Internet. Tend à désigner de nombreux autres formats de *display* : bandeau, pavé, bannière verticale *(skyscraper)*, expand banner, etc.

Baromètre – *Marketing Barometer*, 476, 523
Enquête répétitive auprès d'un échantillon représentatif de la population étudiée différent pour chaque enquête (contrairement aux panels, dont l'échantillon est permanent).

Barrière (à l'entrée d'un marché) – *Barrier to entry*, 666
Obstacle de caractère réglementaire, économique, financier ou technologique, qui rend difficile l'entrée de nouvelles entreprises sur ce marché.

Base de données (BDD) – *Database*, 167
– *Bases de données individuelles*. Ensemble de fichiers constitués ou loués pour des opérations de marketing direct comprenant des listes de personnes ou d'entreprises avec leurs noms, leurs adresses et diverses qualités dont le recensement est compatible avec la réglementation. Voir *CNIL* et *Opt-in*.
– *Bases de données médias*. Elles sont de deux types : les bases qui ne contiennent que des informations sur les audiences des médias et les bases qui croisent ces audiences avec la consommation de certains produits. Ces dernières sont appelées bases de données média-produit.

Baseline.
Slogan publicitaire qui peut être la signature d'une marque. Voir *Marque (signature de).*

BCG (modèle du) – *BCG matrix*.
Le modèle du Boston Consulting Group évalue l'intérêt des domaines d'activité (SBU) d'un groupe en fonction du taux de croissance du marché et de la part de marché relative de l'entreprise. Il distingue quatre cas de figure : les « stars », « dilemmes », « vaches à lait » et les « poids morts ».

Below the line – 414
Se dit, dans un budget de communication, des dépenses hors-médias, en opposition avec les dépenses publicitaires, dites « Above the line ». Voir *Hors-médias*.

Bénéfice client (ou bénéfice consommateur) – *Customer benefit*, 193
Traduction d'un bénéfice-produit ou de la promesse d'une marque en avantage – objectif ou subjectif – pour le client. Exemple d'avantage produit : « Un pot d'Activia contient plus de 10 milliards de Bifidus ActiRegularis, une bactérie probiotique active et unique », et de bénéfices clients : « Consommé quotidiennement, Activia aide à réguler le transit intestinal. »

Bénéfice-produit – Voir *Avantage-produit*.

Besoins (classement des) – *Needs*, 54
Un besoin est un manque psychique ou physique, qui, non satisfait, se traduit en désir, et qui motive une action. Maslow distingue cinq besoins fondamentaux : physiologique, de sécurité, d'appartenance, d'estime et d'accomplissement de soi.

Biais de confirmation – *Confirmation bias*, 64
Tendance à juger plus fiables ainsi qu'à lire ou consulter de façon privilégiée des sources d'information qui nous confortent dans nos attitudes, aux dépens de celles qui les contredisent.

Big Data – 174
Appellation conceptuellement floue, qui recouvre l'exploitation statistique de masses de données plus ou moins structurées et souvent à flux continu, permettant d'interpréter l'information en quasi-temps réel afin de guider l'action marketing. On évoque souvent les 3 V du Big Data : volume, variété et vélocité.

Bilan de campagne – *Post test*, 411, 476
Consolidation et interprétation des résultats mesurant l'efficacité des différents moyens engagés dans une campagne de communication (publicité, promotion des ventes, relations publiques, etc.).

Blind test – 234
En français : test à l'aveugle. Méthode de test de produits où l'on fait disparaître tous les signifiants de la marque pour n'avoir que les appréciations des consommateurs sur le seul produit. Voir *Test de produit*.

Blog – 547
Site Internet sur lequel une ou plusieurs personnes s'expriment de façon libre, de façon régulière, avec une structure de présentation chronologique (du plus récent au plus ancien). Chaque message est susceptible d'être commenté par les visiteurs et est le plus souvent enrichi de liens externes.

Blueprinting (des services) – 845
Démarche et outil d'analyse et de conception d'un service à partir du parcours et de l'expérience du client, et non des modes de fonctionnement internes à l'organisation.

Bobo.
Contraction de bourgeois et bohème, qui désigne une bourgeoisie au mode de vie et de pensée non traditionnel.

Body-copy.
Texte d'un message publicitaire en presse et affichage.

Bon de réduction – *Coupon*, 486
Méthode de promotion des ventes consistant à offrir un coupon donnant droit à une diminution du prix.

Bouche-à-oreille (BAO) – *Word-of-mouth*, 409
Transmission d'un individu à un autre, entre pairs, d'informations et de jugements de toute nature, à des fins non commerciales. Le marketing viral ou le buzz marketing cherche souvent à susciter ou entretenir un bouche-à-oreille positif pour la marque.

Bounce rate – Voir *Rebond (taux de)*.

Brand content (contenu de marque) – 426
Le brand content désigne les contenus éditoriaux produits par une marque (articles, posts, conseils, tutoriels, vidéo, jeux, livres, etc.) et diffusés sur Internet ou offline.

Brand equity – Voir *Capital de marque.*

Brand manager – Voir *Chef de marque*, **692, 694**

Brand review – 687
Revue de marque. Bilan très complet de la position commerciale d'une marque et de la stratégie passée, actuelle et future.

Branding, chapitre 15.
Politique de marque. Voir *Marque*.

Brand stretching – Voir *Marque (extension de)*.

Brick & mortar – 354, 634
Entreprise de vente traditionnelle (c'est-à-dire disposant de points de vente « physiques »), par opposition aux « Pure players » qui ne vendent leurs produits et services que sur Internet et aux « Click & Mortar » qui désignent les entreprises traditionnelles ayant une activité de distribution en ligne.

Brief – 232, 442
- *Brief de l'annonceur à l'agence* – ***Brief*** : informations et instructions données par un annonceur à une agence pour présenter la situation de la marque et préciser les objectifs assignés à la campagne, afin d'orienter la création et le choix des médias et supports.
- *Brief à la création* – ***Creative brief :*** informations et instructions données aux créatifs d'une agence pour orienter la conception des messages. Sous sa forme écrite, le brief à la création est également appelé copy-stratégie ou plan de travail créatif (PTC).
- *Brief produit* – ***Product brief :*** cahier des charges remis par un responsable marketing à la R & D et/ou à la direction industrielle en vue de la mise au point d'un nouveau produit ou de la rénovation d'un produit existant.

B to B (Business to Business) – chapitre 17.
Le marketing B to B, en français marketing industriel ou inter-entreprises, est le marketing des entreprises qui vendent à des professionnels (entreprises, artisans, professions libérales), par opposition au marketing de la grande consommation qui s'adresse aux particuliers (individus et familles), appelé B to C.

B to C (Business to Consumer) – 38
Le marketing B to C, en français marketing grand public, est le marketing des entreprises qui s'adressent aux consommateurs (individus et familles), par opposition au marketing B to B.

Bus-mailing – 501
Publipostage collectif regroupant les offres de nombreux annonceurs.

Buzz – *Buzz marketing*, 410
Littéralement bourdonnement. Actions de communication fondées sur le bouche-à-oreille, consistant à susciter l'excitation ou l'intérêt autour d'une personne, d'une marque, d'un lancement de produit, d'une nouvelle campagne de publicité. Souvent employé comme synonyme de marketing viral.

BVP – Voir *ARPP*.

C

Call center – Voir *Centre d'appel*.

Call to action (CTA) – 388
Bouton sur lequel l'internaute doit cliquer pour avancer dans son parcours d'achat. Il est essentiel de le mettre en valeur sur chacune des pages du site.

Cagnottage – *Cash-back program*, 493
Bons d'achat ou points de fidélité enregistrés en caisse de sortie sur une carte personnelle (la cagnotte) et utilisables un certain temps.

Campagne (de publicité, de relations publiques), *Campaign*.
Ensemble organisé et limité dans le temps d'actions de communication.

Canal de communication – Voir *Média*.

Cannibalisation – *Cannibalization*, 283
Ventes d'un produit qui se font au détriment d'un autre produit de la même entreprise. Dans certains cas, la cannibalisation est volontaire et se fait au profit d'un produit plus récent et plus rentable.

Capital de marque – Voir *Marque (capital de)*.

Capping – 400
Technique fixant automatiquement le nombre d'expositions maximum d'un internaute (ou plus précisément d'un ordinateur identifié par son adresse IP) à un message publicitaire.

Carte perceptuelle – Voir *Mapping*, **761**

Cash & Carry.
Littéralement « payer et emportez ». Grande surface en libre service réservée aux professionnels (exemple : Métro).

Catégories socioprofessionnelles – Voir *PCS*, 78

Category management, 341
Mode d'organisation des distributeurs consistant à organiser l'assortiment en fonction d'univers de produits (tels que perçus par les clients), plutôt que de catégories de produits, et à confier à une même personne l'ensemble des responsabilités relatives à cet univers (assortiment, achats, méthodes de vente et de merchandising).

CDO (Directeur digital) – *Chief Digital Officer (CDO)*, 702
Le directeur digital est en charge de la transformation numérique de toute l'entreprise, dans son fonctionnement interne (productivité des collaborateurs, RH, achats, logistique) comme dans sa relation avec ses publics externes (distribution, communication, service client).

Centrale d'achat (d'espace publicitaire) – *Media buying group*.
À l'origine, grossistes en espaces publicitaires, les centrales d'achat sont, depuis la loi Sapin, les mandataires de leurs clients annonceurs. Aujourd'hui, les centrales d'achat sont devenues des agences médias (conseil en médiaplanning, achat d'espace, insertion des messages).

Centrale d'achat (de magasins) – *Central merchandizing/Central purchasing department*.
Organisme chargé de centraliser les négociations avec les fournisseurs pour le compte de plusieurs magasins.

Centres commerciaux – *Shopping Center*, 332
Regroupement de points de vente dans un même lieu conçu, développé, détenu et promu comme

une seule entité. Selon le Conseil national des centres commerciaux (CNCC), il faut réunir au moins 20 boutiques sur 5000 m² pour justifier l'appellation de centre commercial.

Centre d'achats – *Buying center*, 865
Utilisé en marketing *business to business* pour désigner l'ensemble des personnes qui interviennent dans la décision d'achat d'un produit ou service.

Centre d'appel – *Call center.*
Service téléphonique dont les principales fonctions sont les suivantes :
– *Acquisition de clientèle* : vente par téléphone, prise de rendez-vous avec des forces de vente, constitution de fichiers de données personnelles, création de trafic vers des points de vente.
– *Développement du chiffre d'affaires auprès des clients actuels* : montée en gamme *(up-selling)* et ventes croisées *(cross selling)*, gestion des abonnements, opérations pour diminuer le taux d'attrition (résiliation).
– *Assistance aux clients* : conseil (hotlines), service après-vente, traitement des réclamations et des litiges, etc.
– *Études* : connaissance du marché, études de notoriété et d'image de marques, mesure de la qualité de service d'une entreprise, tests de produits, etc.

CGV – Voir *Conditions générales de vente*, **320**

Chalandise – Voir *Zone de chalandise.*

Chargé de clientèle – *Account manager*, 497, 549
Commercial chargé de valoriser un portefeuille de clients en l'augmentant (conquête de nouveaux clients) et en développant une politique de marketing relationnel pour fidéliser et accroître la rentabilité de chaque client.

Charge publicitaire – *Ad to content ratio.*
Dans un média ou un support, on appelle charge publicitaire ou encombrement publicitaire le volume de la publicité analysé comme le rapport entre l'espace publicitaire et l'espace rédactionnel. La charge publicitaire est limitée par une réglementation propre à chaque média.

Charte de marque – Voir *Marque (charte de).*

Charte éditoriale – *Editorial charter*, 708
La charte éditoriale d'un site Internet (ou d'une publication imprimée) est destinée à assurer l'homogénéité et la qualité des contenus éditoriaux publiés. On parle également de « règles de rédaction » ou de « guide rédactionnel ». Elle s'adresse aux rédacteurs des contenus et précise – pour chaque cible et chaque grande thématique – la ligne éditoriale, le ton, le champ lexical et les règles de mise en forme des contenus (les règles de hiérarchisation de l'information, les différents niveaux de lecture, les repères de lecture).

Chatbots (agents conversationnels) – 180, 512
Programmes informatiques qui simulent des conversations intelligentes avec des êtres humains, à travers l'image (avatar), la voix ou le texte.

Chef de marché – *Brand manager.*
Responsable de la stratégie (avec le directeur marketing) et des actions marketing pour un marché ou un segment de marché.

Chef de marque – *Brand manager*, 692, 695
Responsable de la stratégie d'une marque et de sa mise en œuvre au plan marketing. Souvent synonyme de *Chef de produit*.

Chef de produit – *Product manager*, 692, 695
Responsable de la stratégie d'un produit ou d'une gamme de produits et de sa mise en œuvre sur le plan marketing. Les portefeuilles de produits étant structurés par marques, « chef de produit » est souvent synonyme de *Chef de marque*.

Chef de publicité – *Account executive/director*, 438
Commercial en agence chargé de la coordination d'un ou de plusieurs budgets d'annonceurs et des relations entre l'agence et ces annonceurs. On trouve également des chefs de publicité dans les supports et les régies, chargés de la promotion et de la vente de l'espace publicitaire. On dit souvent « chef de pub ».

Chef trafic – *Traffic manager.*
Dans une agence de publicité, il organise les campagnes du début à la fin, en faisant le lien entre les différents services.

Churn – Voir *Attrition.*

Ciblage – *Targeting*, chapitre 13.
Le ciblage est un choix stratégique consistant à déterminer le ou les segments de clients que l'on cherche à influencer, conquérir ou fidéliser par sa politique et ses actions marketing. Les cibles marketing peuvent être diverses : outre les clients à proprement dit, on peut cibler des prospects, des influenceurs, des distributeurs, etc.

Ciblage en ligne – *Online targeting*, 732
Les nouvelles technologies permettent d'améliorer considérablement le ciblage marketing, notamment :
– Le ciblage contextuel. On cible en fonction de ce que l'internaute recherche (par exemple sur Google ou les comparateurs de prix) ou en fonction des contenus que l'internaute visionne.
– Le ciblage comportemental. On cible l'internaute en fonction de son historique de navigation ou de son historique d'achats en ligne.
– La géolocalisation. On cible l'internaute en fonction de l'endroit où il se trouve.
– Le ciblage temporel. On cible l'internaute à certains moments de la journée, ou certains jours de la semaine.

Cible de la communication – *Communication target.*
Individus ou entreprises (en communication B to B) que l'on cherche à toucher par un programme de communication. La cible de communication est souvent plus large que la cible marketing puisque, en plus des acheteurs et des consommateurs, elle englobe souvent les influenceurs.

Cible marketing – *Marketing target*, 715
Segment de clients (acheteurs, prospects) ou d'influenceurs que l'on cherche à conquérir et/ou à fidéliser par une politique et des actions marketing adaptées. On distingue également le cœur de cible. Voir *Cœur de cible*.

Cible publicitaire – *Target Audience*, 464
Segment de clients (acheteurs ou prospects) ou d'influenceurs auprès duquel on cherche à communiquer au travers d'une campagne publicitaire.

Cinéma – *Cinema*, 456
Média marginal (moins de 1 % des dépenses de publicité) mais ayant d'excellentes qualités de communication.

Circuit court, direct, long – *Short (direct) channel, Long (indirect) channel*, 300
La longueur d'un circuit de distribution est mesurée par le nombre d'intermédiaires par lesquels passe le produit avant d'arriver au client final.

Circuit de distribution – *Distribution Channel*, 300, 645
Filière constituée d'un nombre variable d'intermédiaires externes ou internes qui permettent de livrer un bien ou service à l'acheteur ou au consommateur final.

Classes sociales – *Social Class*, 77
Groupes sociaux dont les membres partagent des caractéristiques économiques et culturelles similaires et qui se répartissent sur une échelle de prestige et de ressources au sein de la société.

Clic (taux de clic) – *Click-through rate*, 478
Le taux de clic est le pourcentage d'internautes exposés à une bannière et qui l'activent en cliquant dessus.

Click & Mortar – Voir *Brick & mortar.*

Click tracking.
Technique consistant à mesurer le nombre de clics sur les éléments (ex. : bouton d'action, lien) d'une page d'un site Internet.

Client mystère – *Mystery shopper.*
Personne envoyée par une entreprise et se faisant passer pour un client afin de juger de la qualité de l'accueil et du service.

CNIL – *EPIC : Electronic Privacy Information Center (US).*
Commission nationale pour l'informatique et les libertés. Elle veille au respect de la loi sur l'informatique et les libertés qui réglemente l'utilisation des noms et qualités des personnes dans l'établissement et le commerce des fichiers.

Co-branding.
Association de deux marques non concurrentes et appartenant à deux entreprises différentes signant de façon provisoire ou pérenne une campagne de communication, un produit ou une gamme de produits.

Codes de communication – *Communication standards.*
Conventions et usages largement répandus dans un marché qui stéréotypent la communication en reproduisant des méthodes et des formes qu'on croit efficaces.

Coefficient multiplicateur – *Multiplying factor*, 323
Méthode de fixation du prix de vente utilisée par les distributeurs et consistant à multiplier le prix d'achat par un coefficient déterminé.

Cœur de cible – *Core target.*
Sous-ensemble d'une cible réunissant les prospects et les clients les plus importants.

Co-marketing – *Collaborative marketing, Customer made.*
Politique de marketing sollicitant et encourageant la collaboration et la participation des clients,

pour concevoir et réaliser une offre, communiquer ou gérer la relation clients.

Commerce alimentaire – *Food retail*, 306
Par convention, se dit d'un point de vente qui fait 50 % et plus de son chiffre d'affaires en produits alimentaires.

Commerce associé – *Franchise dealership*, 309
Chaîne de magasins appartenant à des propriétaires différents mais utilisant une même enseigne et mettant en commun certains aspects de leur gestion, notamment au travers d'une centrale d'achats commune.

Commerce de détail – *Retail*, 305
Ensemble des entreprises de distribution qui vendent directement au grand public.

Commerce de gros – *Wholesale*, 305
Ensemble des entreprises de distribution qui vendent aux entreprises de commerce de détail.

Commerce électronique (e-commerce) – *Ecommerce (Electronic commerce)*, 354
Achat, vente et échange de biens et de services sur des réseaux électroniques, particulièrement Internet. Le commerce électronique couvre les trois aspects : d'information sur les produits, de prise de commande et de fidélisation. Les statistiques de ventes sur Internet ne mesurent que les commandes en ligne.

Commerce indépendant – *Independant retail*, 309
Entreprises de distribution ne faisant pas partie d'une chaîne intégrée ou associée.

Commerce intégré – *Integrated retail*, 311
Grandes chaînes de distribution appartenant à un même propriétaire intégrant des points de vente et une centrale d'achat.

Commercial (vente) – *Sales manager.*
Se dit de tous les types de vendeurs et négociateurs.

Communication (politique) – *Communication policy*, 337
La communication d'une entreprise est l'ensemble des informations, messages et signaux de toute nature que l'entreprise émet, volontairement ou non, en direction de tous les publics. La politique de communication d'une entreprise est l'ensemble des informations, messages et autres signaux que l'entreprise décide d'émettre volontairement en direction de publics choisis ou publics cibles.

Communauté – *Community*, 568, 569
Ensemble de personnes qui se reconnaissent comme partageant des caractéristiques ou des centres d'intérêt communs, qui peuvent interagir entre eux ou non. Sur Internet, on parlera de communautés virtuelles. Elles peuvent être spontanées ou créées et développées à l'initiative d'une entreprise (communautés de marque, de site). Voir *Co-marketing*, *Marketing tribal*.

Communication à 360° – *360 degree communication.*
Expression en vogue dans les milieux de la communication pour désigner les stratégies de communication conçues sur l'ensemble du champ des techniques de communication, offline et online.

Communication B to B – *B to B Communication*, 880, 882
Méthodes et formes de communication spécifiques aux marchés interentreprises.

Communication corporate – *Corporate communication*, 396
Par opposition à la communication de marque ou de produit, communication axée sur l'entreprise elle-même : son histoire, son savoir-faire, ses réalisations, ses valeurs, etc.

Communication de crise – *Crisis communication.*
Politique, techniques et actions de communication mises en œuvre pour faire face à des événements susceptibles de détériorer l'image de marque d'une entreprise ou d'affecter sa légitimité. Elle a un aspect préventif et, dans l'action, est caractérisée par la coordination et la rapidité des actions de communication.

Communication événementielle – *Event communication.*
Communication fondée sur un événement créé par l'entreprise ou sur un événement extérieur qu'elle parraine ou coparraine. France-Pub, qui publie les statistiques sur les dépenses des annonceurs, a une acception large de la communication événementielle : salons et foires, expositions professionnelles, sponsoring et mécénat.

Communication multicanale intégrée – *Integrated communication*, 413
Communication utilisant plusieurs canaux de communication différents qui travaillent en

synergie et dont on a veillé à la cohérence de fond et de forme des messages véhiculés par ces multiples canaux.

Communication interactive – *Interactive communication.*
Mode de communication favorisant un échange ou un dialogue entre les clients et une entreprise ou une marque. Internet en est un instrument privilégié.

Communication interne – *Internal communication*, 690
Communication dirigée vers le personnel de l'entreprise.

Communication-mix – Voir *Mix de communication.*

Communication one to one, one to few, one to many – *One to one, one to few, one to many communication*, 418
– *Communication one to one* : communication entre deux personnes, sous forme de dialogue en face à face (vendeur/acheteur en magasin par exemple) ou à distance (courrier, téléphone, Internet).
– *Communication one to few* : communication adaptée à une cible réduite (de quelques dizaines à quelques centaines de personnes), réalisée par le biais de réunions (opérations de relations publiques, événements, colloques, séminaires, clubs de marque, incentive) ou par e-mail, réseaux sociaux, etc.
– *Communication one to many* : communication de masse dont le message peut être soit indifférencié, soit différencié par grands segments ciblés, en fonction de canaux spécifiques.

Communication produit – *Product communication.*
– *Par opposition à « communication corporate »* : communication axée sur le(s) produit(s) de l'entreprise et non sur l'entreprise elle-même.
– *Par opposition à « communication d'image »* : communication mettant en avant des caractéristiques ou performances objectives du produit.

Comparateur de prix – *Price comparison service/ Price engine*, 638, 639
Sites Web qui, pour une référence de produit demandée, listent par ordre de prix les sites marchands qui la vendent. Les comparateurs de prix génèrent du trafic vers les sites marchands et sont rémunérés par ces derniers par une commission au clic ou à la vente.

Communication pull/push – *Pull/push communication*, 397, 406
– *Communication push* ou *top-down* : messages envoyés par une entreprise, une marque ou un distributeur auprès de destinataires qui ne les ont pas sollicités. C'est une communication intrusive. Par exemple, un spot publicitaire à la télévision ou des bannières sur un site Web.
– *Communication pull* : communication recherchée et demandée par le destinataire. Par exemple, une recherche sur Internet ou l'appel à un call center.

Communication relayée – *Two-step flow model*, 397
Technique de communication consistant à toucher une cible finale en passant par des influenceurs ou par le bouche-à-oreille. Voir *Bouche à oreille, Influenceur, Marketing viral*.

Community manager – 547, 706
Responsable du marketing en direction d'une communauté de marque et, plus généralement, opérationnel en charge de la gestion de la présence d'une marque ou d'une entreprise sur les réseaux sociaux.

Complaint site.
Site regroupant les critiques et réclamations de clients. Par extension, se dit des sites activistes qui ciblent leurs critiques sur une entreprise.

Concentrée (stratégie) – *Targeted strategy.*
Stratégie de marketing dans laquelle la cible de clients visée se limite à un seul segment du marché.

Concept produit (ou concept marketing d'un produit) – *Product concept*, 193
Idée centrale qui caractérise un produit, exprimée en termes de bénéfices clients. C'est un positionnement sous un format ramassé.

Concepteur-rédacteur (ou copy-writer) – *Copywriter*, 439
Créatif en agence spécialiste des textes des annonces.

Concours – *Contest*, 492
Technique promotionnelle consistant à offrir des récompenses aux participants ayant fourni de bonnes réponses à des questions faisant appel à leurs connaissances ou à leur sagacité.

Concurrence – *Competition*, 31
Situation de marché dans laquelle des entreprises ou organisations proposent des offres substituables en cherchant à être préférées par les clients. Elle peut être :

– *directe* – ***Direct competition :*** concurrence de produits appartenant au même segment de marché (produits similaires et facilement substituables à ceux que propose une entreprise) ;
– *indirecte* – ***Indirect competition :*** concurrence de produits substituables à ceux que propose une entreprise, mais qui relèvent de segment de produits différents ;
– *générique* – ***Generic competition :*** concurrence de produits de nature très différente, mais qui satisfont les mêmes besoins.

Conditions générales de ventes (CGV) – *General terms of sales*, 320
Partie d'un contrat décrivant le barème de prix et les divers engagements de l'acheteur et du vendeur.

Conditionnement – Voir *Packaging.*

Conditionnement classique – *Classical conditioning*, 95
Mécanisme d'apprentissage (ou d'influence) qui consiste à créer un comportement chez un sujet en associant de façon systématique et répétée un stimulus et une réponse. Ex. : chien de Pavlov.

Conditionnement instrumental – *Operant conditioning*, 95
Mécanisme d'apprentissage (ou d'influence) qui consiste à motiver un sujet à adopter un comportement par une récompense ou une punition.

Consommation ostentatoire – *Conspicuous consumption*, 80
Consommation dont le motif principal est de donner à autrui une image valorisante de soi, par l'étalage de ses richesses, apparentes ou réelles.

Contrat relationnel – *Relational promise*, 543
Positionnement d'un programme relationnel, qui définit son propos et le type de bénéfices que peuvent en tirer les clients. Il a une double fonction : servir de guide pour assurer la cohérence des actions relationnelles de l'entreprise, et présenter une offre claire aux yeux des clients.

Contribution – *Contribution margin.*
Abrégé de « contribution aux frais fixes et au profit » ou de « contribution à la marge ». C'est la marge sur coûts variables.

Conversion (taux de) – *Conversion ratio (CCR : customer conversion ratio)*, 106, 343
Indicateur mesurant le pourcentage de personnes touchées par une action marketing qui y répondent d'une façon conforme à ses objectifs. Cette réponse peut être variée selon les opérations marketing : une inscription, le remplissage d'un formulaire, un clic, une demande d'information, un achat. Pour un site marchand, le taux de conversion désigne généralement le pourcentage de visiteurs qui se transforment en acheteurs.

Copy strategy – *Brief (Creative brief)*, 445
S'écrit souvent « copy stratégie » et se dit souvent copy strat.
Cahier des charges établi à l'intention des créatifs d'une agence dont les rubriques principales sont la promesse (ou bénéfice-consommateur), les supports de la promesse (appelés également preuves, justifications ou reason-why) et, parfois, le ton du message.

Copywriter – Voir *Concepteur-rédacteur,* **439**

Corporate – Voir *Communication corporate.*

Cost plus (méthode du) – *Cost-plus pricing*, 246
Méthode de fixation du prix de vente consistant à ajouter une marge déterminée (en pourcentage) au prix de revient ou au prix d'achat.

Couplage – *Coupling (combination).*
Produit publicitaire proposant de la vente d'espace regroupant plusieurs supports. Exemple : couplage 66/3 dans la presse quotidienne régionale : 3 insertions dans tous les titres de la PQR, soit 66 à l'origine, 59 aujourd'hui.

Coupon – 485
Bon de réduction de prix.

Couponing – 485
Pratique consistant à proposer des bons de réduction aux clients.

Couponing électronique – *Electronic couponing*, 486
Méthode de couponing consistant à émettre automatiquement, aux caisses de sortie d'un magasin des coupons au bénéfice de clients ayant dans leur panier d'achats un (ou plusieurs) produits prédéterminés. Par extension, se dit de coupons que les internautes peuvent imprimer et utiliser en magasin, et de coupons que les mobinautes peuvent présenter en magasin sur leur smartphone.

Courbe d'expérience – Voir *Expérience,* **246**

Courtier en fichiers – *List broker.*
Spécialiste en fichiers dont il fait le négoce pour les opérations de marketing direct des producteurs.

Coûts – *Costs*, 246
Frais générés par le fonctionnement de l'entreprise.
– *Coûts directs* – ***Direct costs :*** coûts imputables, d'une manière claire et exclusive, à la production, à la commercialisation ou à la communication du produit considéré.
– *Couts indirects* – ***Indirect costs :*** coûts qui concernent plusieurs produits de l'entreprise et qui sont répartis (ou « imputés ») à l'aide de clés de répartition.
– *Coûts fixes* – ***Fixed costs :*** coûts indépendants, tout au moins à court terme, du volume de vente du produit considéré (constants quel que soit le volume des ventes).
– *Coûts variables* – ***Flexible costs :*** coûts qui varient en fonction de la production et/ou des ventes de ce produit.
– *Coûts marginaux* – ***Marginal costs :*** supplément de coûts qu'entraînerait, pour l'entreprise, la production et/ou la vente d'une unité supplémentaire du produit, pour un volume de vente déterminé.
– *Coût moyen unitaire d'un produit* – ***Average cost :*** somme de tous les coûts imputés à un produit, divisée par le nombre d'unités vendues.

Coût par action (CPA) – Voir *CPA*.

Coût par clic (CPC) – Voir *CPC*.

Coût par mille (CPM ou CPMPAP) – Voir *CPM*.

Couverture – *Reach*, 157
Pourcentage de la population-cible exposé effectivement à une campagne publicitaire, c'est-à-dire ayant une probabilité non nulle de la voir (ou de l'entendre) ; le taux de couverture à une, deux ou *n* ODV (occasions de voir) mesure le pourcentage de personnes exposées au moins une, deux ou *n* fois à la campagne.

Coût/volume – Voir *Stratégie de coût/volume*.

CPA – *Cost per Action (CPA).*
Coût par action. Par extension, le CPA est le mode d'achat d'espace publicitaire sur Internet selon lequel l'annonceur est facturé au nombre d'actions réalisées par les internautes. Par exemple : remplir un questionnaire, acheter un produit.

CPC – *Cost per Click (CPC)*, 255
Coût par clic. Par extension, le CPC est un mode d'achat d'espace publicitaire sur Internet selon lequel l'annonceur paie au nombre de clics des internautes sur ces annonces.

CPL – *Cost per Lead (CPL)*, 433
Coût par lead. Par extension, le CPL est le mode d'achat d'espace publicitaire sur Internet selon lequel l'annonceur paie pour chaque lead. Voir *Lead*.

CPM – *Cost per Thousand (CPM)*, 433
Coût par mille. Par extension, le CPM est le mode d'achat d'espace publicitaire sur Internet selon lequel l'annonceur paie pour chaque tranche de 1 000 impressions publicitaires.

CSP – Voir *PCS*, **78**

CTA – Voir *Call to Action*.

CTR – 478
Initiales de Click Through Rate : taux de clic.

Créatif (d'agence) – *Copywriter et Art director.*
Conçoit les messages publicitaires. On distingue les concepteurs rédacteurs (textes) et les directeurs artistiques (images). Ils travaillent souvent ensemble (team créatif).

Critères de segmentation – Voir *Segmentation (critères de)*.

CRM (ou Gestion de la Relation Clients) – *CRM (Customer Relationship Management)*, 530
La Gestion des Relations Clients désigne les méthodes et outils visant à accroître le chiffre d'affaires et la rentabilité de l'entreprise, en développant une relation durable et cohérente avec des clients identifiés par leur potentiel d'activité et de rentabilité.

CRM on-boarding – *On-boarding CRM*, 537
CRM s'appuyant sur un rapprochement des données offline et online sur les clients.

Cross selling (ou ventes croisées), 389, 540
Actions marketing ayant pour objet d'inciter les clients d'une entreprise à acheter d'autres références de produits afin d'accroître le revenu par client. Voir *Up-selling*.

Crowdsourcing, 643
Mode de traitement de problèmes qui sollicite la participation d'un public élargi composé de personnes de bonne volonté et d'expertise variée sur la base du volontariat (apophérèse de *crowd* : foule et *outsourcing* : externalisation).

CSP (catégories socioprofessionelles) – Voir *PCS*, **78**

C to C – 416
Initiales de *Consumer to Consumer*.

Culture – 85
Ensemble de manières de penser, de sentir et d'agir, plus ou moins formalisées, apprises et partagées par une pluralité de personnes et qui permettent de créer une collectivité.

Customer Relationship Management – Voir *CRM*.

Customisation – Voir *Personnalisation*.

Cycle de vie – *Life cycle*, 225
Théorie selon laquelle les produits et les marchés passent, au cours de leur existence, par quatre phases successives : le lancement, la croissance, la maturité et le déclin.

Cycle de vie de la famille – *Family life cycle*, 68
Il est généralement analysé en six phases : 1) Jeunes célibataires, 2) Jeunes couples sans enfants, 3) Jeunes parents, 4) Âgés mariés avec enfants, 5) Âgés mariés sans enfant dans le foyer, 6) Vieux, seuls.

D

Data Management Platform (DMP), 373, 469
Plateforme technique permettant notamment de rapprocher des données issues d'Internet et des données issues des outils CRM.

Data marketing – 167
Marketing fondé sur la collecte, le traitement et l'exploitation de masses de données numériques afin de mieux connaître les clients, de mieux prédire leur comportement et de mieux adapter sa politique marketing (offre, prix, distribution, communication...).

Datamarts.
Sous-ensembles des datawarehouses (ou entrepôts de données), qui ne contiennent que les informations nécessaires à certains traitements de données, généralement liés à une fonction particulière de l'entreprise.

Datamining – 414
Littéralement, fouille de données. Extraction et exploitation de données, à partir de fichiers, pour une opération de marketing.

Data science – Voir *Science des données*.

Data scientist – 711
Expert qui utilise des modèles mathématiques et statistiques, prédictifs ou non, qui, une fois mis en œuvre sous forme d'algorithmes, permettent d'optimiser la segmentation, le *scoring*, le ciblage, et les messages, si l'on est dans le champ de la communication marketing par exemple.

Datawarehouse.
Littéralement, entrepôt de données.

Demande consommateur – *Consumer demand*, 157
Indice exprimant la part de marché d'une marque ou d'un produit dans les magasins qui l'ont référencé. Il est calculé en divisant la part de marché globale de la marque ou du produit par la DV (distribution valeur).

Demande primaire – *Primary demand*, 632
Volume total des ventes d'une catégorie de produits, toutes marques confondues.

Demand Side Platform (DSP), 468
Plateforme technique permettant aux acheteurs d'espace publicitaire (annonceurs, agences et *trading desks*) de centraliser le pilotage de leurs campagnes en ligne au sein d'une même interface connectée à plusieurs *ad exchanges* (voir ce terme).

Déréférencement – *Delisting*, 320
Mesure prise par un distributeur à l'encontre d'un de ses fournisseurs et consistant à cesser de vendre (et donc d'acheter) un produit de ce fournisseur.

Design – 199
Conception et réalisation de symboles, d'objets, ou d'environnement avec l'objectif d'en optimiser la production et l'utilisation, de les rendre plus esthétiques et de créer une expérience plus satisfaisante pour les cliens. On distingue le design produit (esthétique industrielle et dessin des packagings), le design d'identité de marque et d'entreprise, et le design d'environnement (conception de l'architecture intérieure des lieux d'accueil du public, signalisation extérieure).

Design thinking – 230
Démarche créative orientée vers la résolution de problèmes, qui peut s'appliquer à toutes sortes de sujets, dont la création de produits. Elle mobilise des équipes multi-disciplinaires, passe par des étapes structurées d'aller et retour avec le terrain, cherche à concevoir et tester des solutions techniquement faisables, économiquement viables et adaptées aux usages.

Désintermédiation – *Disintermediation*, 651
Disparition d'une catégorie d'intermédiaires dans la chaîne de distribution. Par exemple, lorsqu'un

producteur distribue en ligne directement ses produits et services aux clients finaux, sans intermédiaire, à partir de son propre site marchand.

Différenciation (positionnement) – *Differentiation*, 752
Stratégie consistant à donner à une offre un caractère spécifique, avec des bénéfices reconnus et valorisés par les clients, afin qu'ils acceptent de payer un prix supérieur.

Différencié(e) (marketing ou stratégie) – *Multisegment strategy*.
Stratégie de marketing consistant à appliquer des traitements différents à différentes cibles de clientèle et qui peuvent concerner le produit, le prix, la distribution ou la communication.

Différentiel sémantique (ou échelle d'Osgood) – *Semantic differential (Osgood's scale)*, 146
Échelle d'attitude dont les deux bornes extrêmes sont des mots de sens opposé.

Diffusion (modèle de) – *Diffusion model*.
Théorie décrivant le processus par lequel une innovation est adoptée (achetée ou consommée) par des entreprises ou des personnes sur un marché.

Digital Natives – Voir *Génération Z*.

Directeur artistique – *Art director*, 439
Créatif en agence, chargé de la conception des images des messages publicitaires.

Directeur de communication (dircom) – *Director of communications*, 419
Les dircoms peuvent être en charge de toutes les communications d'une entreprise. Plus généralement, ils dirigent la communication corporate.

Directeur digital – *Chief Digital Officer*, Voir *CDO*, **702**

Discount – 271
Politique de distribution pratiquant des prix plus bas que la concurrence afin d'accroître les ventes.

Discrimination par les prix – *Discriminatory pricing*, 260
Politique de prix consistant, pour un producteur ou un distributeur, à vendre sur le marché des biens et des services identiques à des prix différents selon les segments de clients, le moment ou le lieu.

Display – 426, 429
Le terme *display* désigne les messages affichés sur des sites Internet au format bannières (ex. : bannières simples, *skyscrapper*, carrés, pop-up, habillage de page, interstitiels, vidéos). Se distingue du *search*, c'est-à-dire des liens commerciaux, qui sont textuels.

Disponibilité (numérique, valeur) – Voir *Distribution numérique* **et** *distribution valeur*.

Disruption – 447
Méthode de l'agence TBWA développée par J.M Dru pour élaborer une stratégie publicitaire fondée sur une démarche en trois temps : 1) Recenser les conventions sur un marché, 2) Trouver une disruption, c'est-à-dire une manière de bousculer la convention, 3) Formuler une vision, là où l'on veut emmener la marque.

Dissonance cognitive – *Cognitive dissonance*, 63
Sentiment d'inconfort dû à la perception d'une contradiction entre ses attitudes et ses croyances ou son comportement. Cette perception peut conduire les individus à changer leurs croyances ou leurs comportements, à les justifier d'une nouvelle façon ou bien à modifier leurs attitudes.

Distribution – chapitre 7.
Organisation de la diffusion et de la mise à disposition de produits du producteur au client. Voir *Canal de distribution* et *Circuit de distribution*.

Distribution directe – *Direct distribution*, 300
Circuit de distribution sans intermédiaire, directement du producteur au client.

Distribution multicanale – Voir *Multicanal*.

Distribution numérique (DN) – *Numerical distribution*, 156
La disponibilité numérique (DN) ou distribution numérique d'une marque (ou d'une référence déterminée) est le pourcentage des magasins vendant la catégorie de produits, qui ont référencé cette marque ou cette référence et la proposent à leurs clients. On distingue habituellement la DN par univers de distribution (hypermarché, supermarchés, etc.)

Distribution omnicanale – Voir *Stratégie omnicanale*.

Distribution physique – *Physical distribution*, 298, 322
Ensemble des moyens, des techniques et des opérations de transport et de stockage des produits depuis le lieu de production jusqu'au client final.

Distribution valeur (DV) – *Weighted distribution*, 156
La disponibilité valeur (DV) ou distribution valeur d'une marque ou d'une référence de produit mesure le pourcentage des ventes totales de la catégorie de produit réalisées par les points de vente qui ont référencé la marque ou la référence de produit.

DN/DV – Voir *Distribution numérique* **et** *distribution valeur*.

Double marque – Voir *Marque (double)*.

DSP – Voir *Demand Side Platform*.

Dumping – 274
Pratique illégale consistant à vendre un produit à perte pour éliminer des concurrents financièrement plus faibles que soi. Voir *Prix de prédation*.

Duplication d'audience – *Audience duplication*.
Intersection entre les audiences de 2 ou *n* supports, c'est-à-dire l'ensemble des personnes qui font partie de l'audience de tous ces supports à la fois.

E

Earned media – Voir *Media (owned, paid, earned)*.

E-branding – 809
Politique de marque sur Internet.

E-business – 702
Utilisation managériale des technologies de l'information. Par extension, il désigne ses champs d'application : relations avec les fournisseurs en amont, processus de production et de communication internes, relations avec les clients et les distributeurs en aval.

Échantillon (sondages) – *Sample*, 106, 137
Sous-ensemble représentatif d'une population auprès duquel est menée une enquête.
– *Échantillon aléatoire* – ***Systematic sampling (or Nth name selection) :*** échantillon obtenu par une méthode de tirage au sort.
– *Échantillon arbitraire* – ***Convenience sampling :*** échantillon sans validité statistique, utilisé pour une enquête exploratoire.
– *Échantillons par itinéraires* – ***Nonprobability sampling :*** méthode par laquelle on demande à un enquêteur d'interroger des personnes en suivant un itinéraire imposé.
– *Échantillon par quotas* – ***Quotas sampling :*** échantillon obtenu en imposant aux enquêteurs de respecter certaines proportions prédéterminées (en fonction de différents critères) parmi les personnes interviewées.

Échantillonnage (erreurs d') – *Sampling error*, 137
Erreurs qui perturbent la validité du résultat d'un sondage et qui peuvent provenir de problèmes de méthodes ou de procédure, ou de la taille de l'échantillon.

Échelle d'affinité – Voir *Affinité*, **464**

Échelle d'économie – *CPM scale*, 464
Classement d'une liste de rapports envisagés pour une campagne de publicité selon le CPM : coût pour mille contacts utiles. On range les supports du moins au plus coûteux.

Échelle de puissance – Voir *Puissance d'un support*.

Échelle d'attitude – *Attitudinal scale*, 147
Techniques de mesure de l'intensité des attitudes à l'égard d'un produit, d'une marque, d'un comportement Les échelles peuvent être graphiques, sémantique, numérique ou mixte (sémantique et numérique, comme l'échelle de Likert qui établit une gradation sur des opinions d'attitude entre « tout à fait d'accord » et « pas du tout d'accord ».

E-commerce – Voir *Commerce électronique*, **354**

Écrémage (politique d') – *Skimming*, 262
Politique consistant, lors du lancement d'un produit nouveau ou innovant, à fixer le prix à un niveau élevé afin de dégager une marge unitaire forte, avec le projet de le réduire progressivement afin d'en élargir la diffusion.

Effet de halo – Voir *Halo*.

Effet d'expérience – Voir *Expérience*, **608**

Efficacité de la publicité (mesure de l') – *Advertising efficiency*, 474, 478
Méthodes permettant d'évaluer la réussite d'une création ou d'une campagne de publicité, selon des critères de communication (souvenir, attribution à la marque, agrément, incitation à l'achat) ou économiques (impact sur les ventes).

Effet de source – *Source effects*, 564
Phénomène psychologique selon lequel la perception et l'interprétation d'un message diffèrent en fonction de la source du message. Autrement

dit, l'origine d'un message influence la perception qu'on en a.

Élasticité croisée – *Cross elasticity of demand.*
Elle exprime l'effet de la variation du prix d'un produit sur les ventes d'un autre produit de la même gamme.

Élasticité de la demande au prix – *Price elasticity of demand*, 251
Pourcentage de variation du volume des ventes d'un produit consécutive à une variation de 1 % de son prix.

ELM – *Elaboration Likelihood Model (ELM)*, 93
Modèle qui distingue, dans la perception d'un message publicitaire, la route centrale (attention au contenu et aux arguments du message) et la route périphérique (attention aux éléments de forme accessoires : modèles, musique, humour, etc.), en fonction de l'implication du client.

E-mailing (ou emailing) – 534
Courriers électroniques. L'utilisation de l'e-mailing par le marketing direct a pour principal objet de créer du trafic vers un site Internet. Il doit respecter des règles d'utilisation de bases de données strictes, sauf à être du spam, c'est-à-dire un e-mail commercial non sollicité.

Emballage – Voir *Packaging*.

Emblème de marque – *Brand identity*, 776
Logo, jingle, symboles visuels, slogan, signature associés à une marque.

E-merchandising – 382
Merchandising sur les sites marchands. Méthodes et techniques pour optimiser la présentation des produits, la navigation des internautes et les parcours d'achat sur les sites marchands.

Enchères – *Auction*.
Vente publique consistant à vendre un bien au plus offrant.

Enchères inversées – *Reverse auction*, 891
Procédure d'enchère dans laquelle plusieurs vendeurs sont en compétition auprès d'un ou plusieurs acheteurs et proposent un prix de vente qui va en décroissant. L'acheteur se décide quand le prix lui convient et achète au vendeur qui a fait la meilleure offre.

Enquête en face à face – *Face-to-face/Personal interviews*, 132
Technique d'enquête par laquelle tous les individus appartenant à l'échantillon sont interviewés personnellement par un enquêteur. Les entretiens sont menés parfois dans la rue, au travail ou au domicile de la personne interviewée.

Enquête par Internet ou enquête en ligne – *Online survey*, 134
Technique d'enquête par laquelle le questionnaire est soumis aux personnes interrogées sur Internet (par exemple, par e-mail).

Enquête par observation – *Observational research.*
Technique d'enquête ne faisant pas appel à un questionnaire mais à des observations humaines ou instrumentales.

Enquête par téléphone – *Telephone survey.*
Technique d'enquête par laquelle toutes les personnes de l'échantillon sont interrogées par téléphone, soit à leur domicile, soit à leur travail.

Enquête postale – *Mail survey.*
Technique d'enquête par laquelle le questionnaire est envoyé par écrit et par la poste aux personnes appartenant à l'échantillon, qui y répondent et le renvoient de la même manière.

Entretien non-directif (ou libre ou en profondeur) – *Depth/unstructured interview.*
Technique d'étude qualitative consistant à faire parler la personne interviewée sur un sujet déterminé, en se contentant de questions de relance.

Entretien semi-directif – *Structured interview.*
Technique d'étude qualitative consistant à faire parler la personne interviewée sur un sujet déterminé, en s'appuyant sur un guide d'entretien qui identifie les grands thèmes à aborder.

E-procurement – 890
Gestion électronique des approvisionnements, et plus particulièrement des achats d'une entreprise. Le e-sourcing, en amont, est la sélection électronique des fournisseurs.

E-pub – Voir *Publicité sur Internet*.

Esomar (European Society for Marketing Research), 22
Association internationale de professionnels des études de marché.

Essai gratuit – *Free trial*, 490
Technique promotionnelle consistant à faire essayer gratuitement un produit par des clients potentiels.

Étude d'image – Voir *Image*.

Étude de marché – *Market research*, chapitre 3.
Travail méthodique de collecte et d'analyse d'informations permettant de mieux connaître et comprendre un marché, un public ou une offre en ayant pour finalité de prendre de meilleures décisions marketing.

Étude de marché en ligne – *Online market research.*
Étude réalisée sur Internet auprès d'un échantillon d'internautes.

Études documentaires – *Desk/Off-the-peg research*, 128
Les études documentaires consistent à sélectionner, synthétiser et analyser des données secondaires, qui n'ont donc pas été produites pour les besoins de l'étude. Elles sont accessibles à titre gratuit (par exemple sur Internet) ou payant (études sectorielles faites par des cabinets).

Études exploratoires – *Exploratory studies*, 127
Études ayant pour objet d'éclairer la complexité d'un sujet, d'en montrer les différents aspects et d'en permettre une meilleure compréhension. Elles comprennent les études qualitatives et documentaires et se distinguent des études quantitatives qui ont pour vocation de donner des résultats représentatifs.

Études qualitatives – *Qualitative studies*, 130
Appelées également « études non directives » ou « études en profondeur » ou « études de motivation », elles cherchent à mieux comprendre le comportement de publics cibles et ses raisons, c'est-à-dire les usages mais aussi les besoins, les attitudes, les motivations, les freins, le degré d'implication.

Études quantitatives – *Quantitative studies*, 127
Études de marché ayant pour vocation de fournir des résultats quantifiés dont la représentativité peut être évaluée avec précision.

Expérience (effet ou courbe d') – *Experience curve effect*, 608
Principe suivant lequel le coût unitaire de production décline avec les quantités. Cette réduction peut avoir de nombreuses origines (économies d'échelle, standardisation, effet d'apprentissage, etc.).

Extension de marque – Voir *Marque (extension de)*.

Eye tracking (occulométrie), 813
Technique permettant de suivre le cheminement du regard. Utilisée par exemple pour analyser la perception d'une page d'un site Internet.

F

Facing – 340
Nombre d'unités du produit considéré pouvant être présentées de face au sein d'un espace de vente défini.

Fait principal (d'une copy-stratégie) – *Key insight.*
Donnée importante sur le produit, le marché ou les consommateurs, et dont la campagne publicitaire devra impérativement tenir compte.

Fichier – *List*, 497
Liste nominative d'individus assortie de données personnelles complémentaires. Voir *Base de données*.

Fidélisation – *Customer loyalty management*, chapitre 10.
Actions et politique liées au produit, au prix, à la communication, à la promotion ou à un programme spécifique, destinées à renforcer la fidélité des clients à une marque en réduisant l'attrition, et en accroissant la part de client. Une politique de fidélisation peut agir sur les trois composantes de la fidélité : affective (proximité émotionnelle), cognitive (préférence) et conative (comportement d'achat).

Fidélité – *Loyalty*, chapitre 10.
La fidélité d'un client est un attachement durable, préférentiel ou exclusif, à une entreprise ou à une marque. Elle a trois dimensions : affective (proximité émotionnelle), cognitive (préférence) et conative (comportement d'achat). Elle se mesure par l'attitude (proximité émotionnelle et préférence) ou par le comportement (fréquence des achats et part de la marque dans les achats de la catégorie de produits).
– *Fidélité active* – ***Active loyalty :*** fidélité qui résulte d'un attachement ou d'une préférence, de nature rationnelle ou affective, pour une marque ou une entreprise.
– *Fidélité passive* – ***Passive loyalty :*** fidélité qui résulte de facteurs personnels (routine, paresse, risque perçu à changer) ou de facteurs externes, qui rendent difficile ou impossible, pour un client, de changer de marque ou de fournisseur.

Focus group – Voir *Réunion de groupe*, **133**

Forces concurrentielles – Voir *Intensité concurrentielle*.

Force de vente – *Sales force*, 696
Ensemble des vendeurs ou agents commerciaux dépendant d'une entreprise.

Format de distribution – *Distribution channel*, 304
Catégorie d'intermédiaires de même type. Par exemple, les hypermarchés, les supermarchés, les grands magasins forment chacun un format de distribution.

Formule-produit – *Product formula*, 195
Description technique des composantes, des processus ou caractéristiques d'un bien ou d'un service.

Forum en ligne (ou forum de discussion) – *Internet forum*, 134
Réunion de groupe asynchrone (les participants ne se réunissent pas en même temps). Voir *Réunion de groupe*.

Foyer – Voir *Ménage.*

Franchise (forme de distribution) – *Franchising*, 310
Formule de distribution dans laquelle une entreprise (le franchiseur) offre à des commerçants indépendants le droit d'utiliser son enseigne ainsi que de bénéficier de divers services techniques ou commerciaux, en échange de royalties et moyennant certaines obligations.

Franchise (marketing international), 930
Formule d'implantation dans un pays étranger basée sur une cession de licence accompagnée de diverses obligations techniques ou commerciales.

Franchise de marque – *Brand franchise*, 784

Freemium – 282
Politique de prix consistant à proposer gratuitement une offre et à se rémunérer sur des produits améliorés dits « premium » ou des produits complémentaires, tels que des prestations de service ou de la publicité.

Freins – *Barriers*.
Raisons qui tendent à bloquer un comportement (opposé : voir *Motivations*).

Fréquence – *Frequency*.
En média-planning, se dit du taux de répétition d'un message sur une cible déterminée. Désigne la fréquence d'achat dans la méthode RFM (Récence du dernier achat, Fréquence des achats, Montant du dernier achat ou montant moyen).

Frequent Flyer Program – 538
Programme de fidélisation inventé par les compagnies aériennes reposant sur l'accumulation de « miles ». Par extension, se dit de tous les programmes de points.

Funnel – *Buying Funnel*, 105
En français : entonnoir. Représentation d'un parcours d'achat que suit un individu ou une organisation en étapes clés successives dont on cherche à mesurer le taux de conversion (ou inversement de déperdition) de l'une à l'autre (Voir *Parcours de décision d'achat*).

G

Gamme – *Range*, 220
Ensemble de produits qui relèvent de la même catégorie, que celle-ci soit définie en termes de fonctions principales, de besoins, de public, de circuit de distribution, de prix, etc.
La largeur d'une gamme se mesure au nombre de lignes de produits. La profondeur d'une ligne de produits est liée au nombre de références qu'elle comporte. La longueur d'une gamme est le nombre total de toutes les références que l'entreprise commercialise. On distingue aussi les niveaux de gamme en fonction des prix : haut de gamme, moyen et bas de gamme.

Générique (produit) – *Generic product*.
Produit sans marque.

Geofencing – 508
Technologie permettant d'envoyer un message à une personne lorsqu'elle entre dans une zone géographique donnée.

Géolocalisation – Voir *Ciblage en ligne*.

Géomarketing – *Geomarketing*, 331
Approche fondée sur la géographie des populations et de la consommation. Le géomarketing s'appuie sur l'analyse de données statistiques sur les populations, leurs lieux de vie, les types d'habitat, les CSP par quartiers, les trajets des consommateurs, etc.

Génération X, Y, Z – *X, Y, Z Generation*, 72
Segmentation des consommateurs en fonction de leur génération. La génération X comprend celle

qui suit les baby-boomers, soit les quadra et les quinqua, la génération Y ou *Millenials* les vingtenaires et les trentenaires et la génération Z ou *Digital Natives* les adolescents et post-adolescents.

Gestion de la relation clients – Voir *CRM*.

Globale (marque ou stratégie) – Voir *Marketing global*.

Globalisation – *Globalization*, 900
En marketing, convergence des goûts, des styles de vie, des comportements de consommation qui conduirait à l'effacement des particularismes locaux et à l'unification des marchés.

Glocale (marque ou stratégie) – Voir *Marketing global, glocal, local*.

GMP – Voir *PMG (petit, moyen, gros clients)*.

GMS (Grandes et moyennes surfaces) – *Supermarkets and hypermarkets*, 312
Désigne les grandes surfaces alimentaires (réalisant 50 % ou plus de leurs ventes dans l'alimentaire), c'est-à-dire essentiellement les supermarchés et hypermarchés. Les GMS se distinguent des GSS (grandes surfaces spécialisées), du petit commerce et des autres formats de commerce.

Gondole – *Shelf display*, 340
Étagère de magasin en libre service. Voir *Tête de gondole*.

Gouvernance des données – *Data governance*, 172
Politique définie par l'entreprise en matière de collecte, de traitement et d'exploitation de ses données.

Grand magasin – *Department store*, 311
Forme de commerce de détail se caractérisant par une surface de vente très importante, un assortiment large et profond, et une implantation en centre-ville.

Grandes surfaces spécialisées (GSS) – Voir *GSS*, **317**

Gray market – Voir *Importations parallèles*.

GRC (Gestion de la Relation Client) – Voir *CRM (Customer Relationship Management)*.

Grossiste – *Wholesaler.*
Entreprise de distribution vendant à des intermédiaires de la distribution et non aux clients finals.

Groupes de communication – *Communication groups*, 440
Organisation rassemblant des réseaux mondiaux d'agences de publicité offline et online, des agences médias (conseil médias et achat d'espace), des agences sectorielles (luxe, médical, B to B, etc.) et des *marketing services* (voir ce terme). Omnicom, WPP, Publicis, Havas sont des groupes de communication mondiaux.

Groupe de référence (groupe de pairs) – *Peer groups*, 75
Groupe qui, à un moment donné, sert de référence dans la détermination des croyances, attitudes et comportements d'un individu, que celui-ci en soit membre ou non.

GRP (Gross Rating Point) – 462
Indicateur de la pression publicitaire d'une campagne sur une cible déterminée. C'est le nombre moyen d'opportunités de contact d'une campagne publicitaire avec sa cible, donné en points de pénétration. Le GRP est un indicateur composite qui mélange la couverture de la cible et la répétition des messages ; plus précisément, il se calcule en multipliant la couverture par la répétition moyenne. Le GRP total d'une campagne est obtenu par la somme de tous les GRP par support utilisé (pour un support donné qui couvre 20 % de la cible, deux publicités dans ce support donnent un GRP de 40, auquel on ajoutera le GRP d'autres supports utilisés par la campagne).

GSS (Grandes surfaces spécialisées) – *Large specialized retailers, category killer*, 317
Grandes surfaces non-alimentaires, vendant un assortiment extrêmement profond dans une catégorie de produits (vêtements par exemple) ou de produits attachés à une activité (bricolage ou sport par exemple). Se distinguent des GMS (Grandes et moyennes surfaces) ou grandes surfaces alimentaires.

Guérilla marketing – *Guerilla marketing.*
Concept flou qui fut à la mode. Désigne des opérations de marketing (généralement de communication) inattendues et non conventionnelles qui visent à obtenir le maximum d'impact avec des moyens réduits.

Guerre des prix – *Price war*, 273
Politique de prix ou situation de marché dans laquelle des entreprises s'adonnent à des

réductions mutuelles de prix pour affaiblir ou éliminer leurs concurrents.

H

Halo (effet de) – *Halo effect*, 65
Biais cognitif en psychologie par lequel la perception qu'on a d'une personne influence la perception de ses actions. En marketing, on joue sur l'effet de halo dans les politiques de marque (la perception positive d'une marque influence la perception de ses offres) ou par exemple dans l'utilisation des célébrités pour promouvoir une offre.

Hard discount (maxidiscompte) – 316
Forme de commerce pratiquant les prix les plus bas par le biais d'un aménagement et d'un assortiment réduits, de premiers prix et de marques de distributeurs.

Hiérarchie des effets – *Hierarchy-off-Effects Theory*, 61
Théorie explicative du fonctionnement de la publicité qui postule qu'entre l'exposition à la publicité et le comportement (conatif), il existe des effets intermédiaires d'ordres cognitif et affectif.

High/low touch (services) – 849
Les services *high touch* sont des services à forte interaction entre le personnel et les clients (par exemple : coiffeur, restaurant), les services *low touch* connaissent des interactions réduites entre personnel et clients (par exemple : banque à distance, assurance).

Home scan.
Appareil permettant aux membres d'un panel de consommateurs de relever automatiquement leurs achats et de les porter dans la base de données du panel.

Hors-médias – *Below-the-line*, 414
Ensemble des moyens de communication autres que ceux qui utilisent les six grands médias publicitaires. Les principaux modes de communication hors-médias sont la promotion des ventes, le marketing direct, les médias propriétaires (sites Web et appli de la marque), les relations publiques, le sponsoring et le mécénat, les foires et salons.

Hypermarché – *Hypermarket*, 311
Forme de commerce de détail caractérisée par une grande surface de vente (plus de 2 500 m^2), un assortiment large mais peu profond, des prix bas et une implantation suburbaine.

I

Identification – Voir *Positionnement*.

Identité visuelle – *Visual brand language*, 778
Éléments visuels (logo, codes graphiques, architecture des annonces) permettant aux consommateurs de reconnaître une marque, un produit, une entreprise.

Image (étude d') – *Brand equity study*, 147
Techniques d'analyse de l'image d'une marque, d'un produit, d'une entreprise, etc. On distingue les études qualitatives et quantitatives. On étudie l'image spontanée et l'image latente.

Image de marque (ou d'un produit) – *Brand image*, 790
Ensemble de représentations mentales (connaissances, croyances, évocations), assez subjectives, stables, sélectives et simplificatrices à l'égard d'une marque.

Image de soi – *Self-image*, 65
Ensemble de croyances, positives ou négatives, qu'on se fait sur les traits qui constituent notre identité : c'est l'évaluation, plus ou moins positive qu'on a de soi-même.

Implication – *Involvement*, 91
Importance qu'attache un individu à la décision qu'il doit prendre ou au choix qu'il doit faire et indique par conséquent l'intérêt qu'il porte à une catégorie de produits ou à une marque.

Importation parallèle (marché gris) – *Gray market*, 264
Commerce pratiqué par des intermédiaires qui profitent des différences dans le prix des produits entre pays, en important de façon parallèle, à l'insu du producteur, un produit pour le vendre à un prix inférieur à celui du producteur. Par exemple : importations parallèles de produits Louis Vuitton au Japon, profitant du fait que la marque y applique des prix sensiblement plus élevés qu'en Europe.

Impressions (PAP ou Pages vues Avec Publicité) – *Impression (Ad or Page)*, 478
Nombre de fois qu'un message publicitaire est complètement téléchargé sur les postes connectés (PC, tablettes). Les impressions comptabilisent les occasions de contact avec une publicité en ligne. Impressions (ou Pages vues avec publicité, PAP) correspondent à la notion d'ODV (ou d'ODE) utilisée dans le mediaplanning conventionnel.

Incentive – *Incentive*, 482
Moyen de stimulation de la distribution et des vendeurs. Par exemple, un concours de vente avec des voyages en récompense.

Indifférencié(e) (marketing ou stratégie) – *Undifferentiated strategy.*
Stratégie de marketing unique pour l'ensemble des segments d'un marché. Se distingue du marketing différencié.

Influence.
Processus par lequel la façon de penser ou le comportement d'une personne ou d'un groupe est affecté par l'action d'un tiers.

Influenceur – *Influencer*, 29
Les influenceurs comprennent les *préconisateurs* qui recommandent un achat, les *prescripteurs* dont les choix s'imposent aux acheteurs, et les *leaders d'opinion* qui influencent la perception de l'offre. Voir *Communication relayée*.

Infomercial.
Terme anglais formé à partir d'« information » et « commercial » (spot TV). Message publicitaire à la télévision de format très long : 4 à 5 minutes en France, jusqu'à 20 minutes aux États-Unis, où il s'apparente à une émission de télé-achat consacrée à une seule marque.

Information blanche, grise et noire (veille) – *Open source, Investigation-based and Espionage-based information*, 122
Terminologie employée par la veille. Les informations blanches sont en accès libre, les informations grises sont le résultat d'une investigation, les informations noires sont obtenues illégalement, par espionnage.

Informations primaires – *Primary data*, 125
Informations créées par une étude de marché, pour un propos spécifique, et recueillies directement sur le terrain.

Informations secondaires – *Secondary data*, 125
Informations déjà collectées pour des raisons diverses, qui sont disponibles gratuitement ou contre rémunération, et qu'une étude de marché va chercher à exploiter.

Innovation – 230, 236
Nouvelle façon de résoudre un problème. À distinguer de l'invention, qui consiste à faire ou créer quelque chose de nouveau.

Innovation (diffusion de l') – *Diffusion of innovations model*, 236
Processus par lequel une innovation est adoptée (achetée ou consommée) par des entreprises ou des ménages sur un marché. Everett Rogers analyse la diffusion des innovations par une typologie des acheteurs qui distingue les innovateurs, les adopteurs précoces, la majorité précoce, la majorité tardive et les retardataires.

In pack – *In-pack promotion*, 486, 491
Offre promotionnelle (prime, coupon, cadeau) contenue dans le packaging, par opposition à une offre *on pack*.

Insight consommateur – *Consumer insight*, 446
Attitude ou croyance profonde de consommateurs, qui joue comme un frein ou comme une motivation à un comportement, sur laquelle le marketing va chercher à agir pour définir une offre ou construire une promesse publicitaire.

Intelligence économique – Voir *Veille*, **121**

Intelligence artificielle (IA) – *Artificial intelligence (AI)*, 176
Discipline qui travaille sur les méthodes et les programmes informatiques permettant de résoudre des tâches complexes que les êtres humains accomplissent aujourd'hui en utilisant des processus mentaux de haut niveau (comme l'apprentissage et le raisonnement).

Intensité concurrentielle – *Porter's five forces analysis (the intensity of competitive rivalry)*, 665
Selon Michael Porter, l'intensité concurrentielle d'un marché dépend de cinq forces concurrentielles : nouveaux entrants, substituts, fournisseurs, acheteurs et rivalité interne. Plus l'intensité est élevée, plus les chances de profit d'une entreprise sont faibles et moins le marché est attractif.

Intentions d'achat – *Buying/purchase intension*, 259
Souhait d'acheter un produit, exprimé par une personne interrogée dans le cadre d'une enquête. L'intention d'achat est une attitude et non un comportement effectif.

Internet of things (IoT) – Voir *Objets connectés*.

Interstitiel – *Insert*.
Page de publicité insérée entre deux pages Web.

Intervalle de confiance – *Confidence interval*, 138
Indicateur statistique de la précision des résultats d'un sondage. Il est toujours calculé et présenté conjointement avec un « seuil de confiance ».

Inventaire (publicitaire) – *Inventory*.
Espace publicitaire disponible sur un site ou un ensemble de sites.

ISA (imprimés sans adresse) – *Unaddressed admail/Door-to-door leaflets*, 415, 497
On dit aussi ISABAL : Imprimés Sans Adresse distribués dans les Boîtes À Lettres. Ce sont souvent des prospectus de la distribution diffusés dans les boîtes aux lettres d'une zone de chalandise. Ils représentent des budgets importants largement financés par les marques présentes dans ces imprimés.

J

Jeux – *Games*, 492
Toutes formes de concours et loteries organisés à des fins promotionnelles.

Jingle – 779
Ritournelle publicitaire, notes associées à une marque pour favoriser son identification.

K

KPI – *Key Performance Indicator*, 684, 710
Indicateur clé de performance sur lequel on mesure la réalisation d'un objectif.

L

Landing page – Voir *Page d'arrivée*.

Lead – 433
Prospect qualifié, à propos duquel on possède les informations nécessaires pour le transformer en client. Sur Internet, ce prospect doit avoir donné son accord pour être sollicité et avoir fourni volontairement des données personnelles pour être considéré comme un *lead*.

Leader d'opinion – *Opinion leader*, 74
Personne ayant un statut, une expertise ou une audience qui lui permet d'influencer un public plus ou moins étendu. On peut distinguer les journalistes, les célébrités offline ou online, les experts, les prescripteurs et les préconisateurs. Voir *Influenceur et Communication relayée*.

Lien commercial (ou publicitaire, promotionnel, sponsorisé) – *Sponsored link*, 109, 420
Forme de publicité sur Internet en fort développement. Bref message textuel constituant un lien vers le site de l'annonceur. On doit distinguer deux types de liens commerciaux :
– *Les liens promotionnels* des moteurs de recherche (***sponsored links***), qui s'affichent dans la page de résultats en fonction du mot clé tapé par l'internaute (par exemple AdWords de Google). Ils sont payés par l'annonceur et s'affichent à côté des liens naturels, qui sont les résultats donnés par le moteur de la recherche et non payés.
– *Les liens contextuels* (***contextual links***), qui sont présents sur les sites Web de contenu et qui sont ciblés en fonction de la thématique de chaque page (par exemple AdSense de Google).

Likert (échelle de) – *Likert scale*, 147
Échelle graduée en 5 ou 7 points où l'on représente les réponses à une question, et qui comporte deux pôles extrêmes : « Tout à fait d'accord » et « Pas du tout d'accord ».

Linéaire – *Shelf space on a shelving unit*, 202, 235
Longueur des étagères d'un magasin occupée par une marque ou un produit.

List brokers – Voir *Courtier en fichier*.

Lobbying – 405
Démarche consistant à faire connaître et valoir son point de vue à un décideur ou à un influenceur majeur.

Logo (ou logotype) – 776
Symbole visuel, comprenant ou non un nom, désignant une entreprise ou une marque.

Loi Chatel – 321
La loi pour le développement de la concurrence au service des consommateurs du 3 janvier 2008 a

pour objectif de favoriser la libre concurrence et de baisser les prix. Elle réglemente la tarification des hotlines, elles obligent les assureurs à informer leurs clients avant le renouvellement automatique de leur contrats et elle permet aux distributeurs d'intégrer la totalité des marges arrières négociées avec les producteurs pour réduire le prix de vente consommateur (PVC).

Loi Dutreil.
La loi Dutreil du 2 août 2005 réforme la loi Galland et réglemente les relations entre producteurs et grande distribution. Elle permet d'intégrer une partie des marges arrière dans le calcul du seuil de revente à perte, elle rend obligatoires les conditions générales de vente et elle oblige les distributeurs à justifier de façon détaillée les services de coopération commerciale et leur tarif.

Loi Sapin, 438
La loi sur la prévention de la corruption et la transparence de la vie économique et des procédures publiques du 29 janvier 1993 instaure la transparence des prix sur l'achat des espaces publicitaires. Afin d'éviter une rémunération occulte des intermédiaires (agences, centrales d'achat), elle prévoit que le prix d'achat et les ristournes éventuelles doivent figurer sur une facture adressée directement à l'annonceur par le support.

Longue traîne – *Long tail*, 224
Concept développé par Chris Anderson soulignant qu'Internet permet de vendre des gammes très étendues composées de produits de niche, qui ne seraient pas rentables avec la distribution traditionnelle.

Lot virtuel – *Virtual tying*, 488
Offre promotionnelle (généralement une réduction de prix immédiate ou différée) sur plusieurs produits achetés ensemble, mais non regroupés comme les lots promotionnels habituels. Les lots virtuels supposent que les caisses de sorties soient paramétrées.

Loterie – *Lottery*, 492
Jeu promotionnel où les gagnants sont désignés au sort. Légalement, la participation à une loterie ne peut pas être conditionnée à un achat.

Lovemark – 791
Concept publicitaire (Saatchi & Saatchi) selon lequel une marque doit commander le respect et une forte relation affective, en s'appuyant pour cela sur le mystère (grandes histoires, mythes, inspiration), la sensualité (sollicitation de tous les sens) et l'intimité (implication, empathie, passion).

Low cost – 316, 623
Stratégie d'entreprise consistant à proposer une offre réduite à ce que le client juge essentiel avec, en contrepartie, une diminution très substantielle du prix, diminution permise par une structure de coûts repensée.

M

Magasin populaire – *Dime/variety store*, 308
Format de distribution issu de la crise de 1929, caractérisé par une grande surface, un assortiment moyennement large et peu profond, des prix moyens et une implantation urbaine. Aujourd'hui, la plupart des magasins populaires n'ont de populaire que le nom.

Mailing – Voir *Publipostage*, **502**

Manipulation – 18
Type d'influence qui se manifeste par son caractère masqué, une volonté de contrôle et une intention égoïste, voire malveillante.

Mapping (carte perceptuelle) – 761
Représentation visuelle en deux dimensions de la position relative de divers objets et des distances entre eux. Les objets représentés sont souvent des marques, des attentes consommateurs et des segments de consommateurs.

Marché – *Market*, chapitre 2.
Espace où s'organise la rencontre d'une offre et d'une demande en vue d'un échange. On peut aussi le définir comme un système d'interactions entre des publics, qui peuvent être composés d'individus, d'entreprises ou d'institutions qui jouent un rôle direct ou indirect dans la transaction.

Marché captif – *Captive market*, 37
Marché où les clients n'ont pas de liberté de choix, étant obligés ou fortement contraints d'acheter un produit et une marque donnés plutôt qu'une offre concurrente. Par exemple le marché des appli iPhone, non substituables par des appli Android.

Marché cible – *Target market*.
Marché constitué de l'ensemble des acheteurs que l'on vise. Voir *Cible marketing*.

Marché d'acheteurs – *Buyer's market.*
Marché où les acheteurs dominent les producteurs.

Marché de vendeurs – *Seller's market.*
Marché où les producteurs dominent les acheteurs.

Marché de premier équipement – *Initial equipment market*, 38
Marché (en volume et/ou valeur) des produits vendus à des clients qui achètent la catégorie de produits pour la première fois.

Marché de remplacement – *Replacement market*, 211
Marché (en volume et/ou valeur) des produits vendus à des clients qui remplacent un produit appartenant à la même catégorie.

Marché fragmenté (ou atomisé) – *Fragmented market.*
Marché divisé en de multiples segments de taille réduite, ou avec de nombreux concurrents ayant chacun des parts de marché réduites. Un marché fragmenté est souvent le signe d'une difficulté structurelle, pour les entreprises qui y sont présentes, à acquérir un avantage concurrentiel majeur.

Marché générique – *Generic market*, 34
Marché défini par un besoin, pouvant donc regrouper plusieurs catégories de produits. Exemple : marché de la minceur.

Marché gris – Voir *Importations parallèles*.

Marché induit (conditionné) – *Induced market*, 37
Marché déterminé par les ventes d'un autre produit. On parle aussi de ventes liées. Par exemple, les ventes d'ustensiles de cuisine à fond spécial induction sont conditionnées par les ventes des plaques à induction.

Marché pertinent – *Relevant market*, 31
Espace de marché dans lequel un produit ou une marque est en compétition avec d'autres produits ou marques que l'acheteur juge substituables. Au sein d'une même catégorie de produits, il peut y avoir plusieurs marchés pertinents selon l'offre (par exemple le luxe et le bas de gamme pour l'hôtellerie) et un marché pertinent peut regrouper plusieurs catégories de produits (par exemple l'avion et le train pour le transport interurbain).

Marché potentiel – *Potential market*, 46
Estimation du volume et/ou de la valeur maximum (ou plafond) que pourraient atteindre les ventes d'un produit, d'une marque ou d'une catégorie de produits dans un horizon temporel déterminé, sous certaines hypothèses raisonnables bien définies.

Marché réel (ou actuel) – *Real market*, 46
Volume et/ou valeur des ventes effectives d'un produit, d'une marque ou d'une catégorie de produits au cours d'une période de référence.

Marché témoin (ou marché-test) – *Test market*, 164
Lancement de produit à titre d'essai, sur une zone et une période délimitées, afin de valider en conditions réelles la stratégie marketing adoptée.

Marché volume/valeur – *Market volume/value*, 45
Un marché en volume se mesure par le nombre d'unités vendues, un marché en valeur par le total des sommes payées par les acheteurs.

Marge – *Margin*, 323
Différence entre un prix de vente et un prix de revient. Cette marge est également appelée marge avant. La marge est calculée en pourcentage du prix de vente consommateurs (PVC) ou par un coefficient multiplicateur appliqué au prix d'achat.

Marge arrière – *Supplier's rebate, refund rate*, 323
Avantages financiers versés par un fournisseur à un distributeur en échange (en principe) de services. Il s'agit de la différence entre le prix d'achat facturé par le fournisseur au distributeur, et le prix réel payé par le distributeur.

Marketing – chapitre 1.
Stratégie d'adaptation des organisations à des marchés concurrentiels, pour influencer en leur faveur le comportement des publics dont elles dépendent, par une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents. Dans le secteur marchand, le rôle du marketing est de créer de la valeur économique pour l'entreprise en créant de la valeur perçue par les clients.

Marketing business to business (B to B) – chapitre 17.
Marketing des entreprises vendant à d'autres entreprises.

Marketing collaboratif – Voir *Co-marketing*.

Marketing de l'offre – *Supply-side marketing.*
Politique qui, au lieu de partir des attentes du marché, propose des innovations pensées par

l'entreprise et visant à créer une demande. On oppose parfois marketing de l'offre à marketing de la demande. Cette distinction est contestable car, dans tous les cas, il faut vérifier que l'offre sera acceptée par le marché.

Marketing des réseaux sociaux – Voir *Réseaux sociaux*, **chapitre 11.**

Marketing des services – ***Service marketing*, chapitre 16.**
Marketing des entreprises dont les activités sont à dominante de services. Le marketing des services se caractérise principalement par l'immatérialité des services et par la simultanéité, dans l'espace et le temps, de la production et de la consommation des services.

Marketing direct – ***Direct marketing*, chapitre 9.**
Communication envoyée sur la base de fichiers personnalisés comportant au minimum l'adresse postale ou mail des individus.

Marketing expérientiel – ***Experiential marketing*, 18**
Création d'expériences qui permettent d'engager le consommateur dans une relation positive, riche en sens et en sensations, avec une marque.

Marketing global, glocal, local – ***Global, glocal, local marketing*, 905**
– *Marketing global* : politique de marketing multinational identique sur tous les marchés du produit et de la marque.
– *Marketing glocal* (contraction de global et local) : politique de marketing multinational dont la stratégie globale est mise en œuvre avec des adaptations locales (« Think global, act local »).
– *Marketing local* : politique de marketing multinational spécifique et adapté à chaque pays.

Marketing indifférencié, différencié, concentré, individualisé (ou one to one) – ***Mass, multisegment, targeted, one-to-one marketing.***
– *Marketing indifférencié* ou *marketing de masse* – ***Mass marketing :*** politique de marketing identique pour tous les clients d'un vaste marché.
– *Marketing différencié* ou *multi-segmenté* – ***Multisegment marketing :*** politique décomposant le marché total en plusieurs segments, chaque segment faisant l'objet d'un marketing adapté.
– *Marketing concentré* – ***Targeted marketing :*** stratégie de marketing dans laquelle la cible de clients visée se limite à un seul segment du marché.
– *Marketing individualisé* ou *one to one* – ***One-to-one marketing :*** offre adaptée à un client (par exemple à un grand compte industriel). Par extension, politique de services, de prix et de communication s'adressant aux clients pris un à un. On utilise fréquemment le terme franglais « customisation ».

Marketing-mix – 748
Ensemble cohérent de décisions relatives aux « 4P » du marketing, c'est-à-dire aux politiques de produit, de prix, de distribution *(placement)* et de communication *(promotion)*.

Marketing relationnel – ***Relationship marketing*, chapitre 10.**
Politique visant à établir des relations individualisées et interactives avec les clients, en vue de créer et d'entretenir chez eux des attitudes positives durables à l'égard de l'entreprise ou de la marque.

Marketing services.
(Prononcer « marketing servi-ci-se »). À ne pas confondre avec le marketing des services. Terme franglais désignant les activités hors publicité des agences de communication (conseil, études, hors-médias). On distingue, voire on oppose, les activités de publicité et les « marketing services ».

Marketing viral – ***Viral marketing*, 575**
Exploitation, au profit d'une marque ou d'une organisation, du bouche-à-oreille sur Internet ou les mobiles, visant à créer une réaction en chaîne. Voir *Bouche-à-oreille*.

Marketplace – Voir *Place de marché électronique*.

Marque – ***Brand*, chapitre 15.**
Nom et ensemble de signes qui indiquent l'origine d'une offre, la différencient des concurrents, influencent la perception et le comportement des clients par un ensemble de représentations mentales, et créent ainsi de la valeur pour l'entreprise.

Marque (ADN de la) – ***Brand ADN*, 782**
Composants fondamentaux et indissociables de l'identité de la marque.

Marque (Charte de) – ***Brand guidelines*, 778**
Expression désignant le plus souvent la charte graphique, c'est-à-dire un ensemble de règles imposées à l'expression formelle d'une marque ou d'une entreprise pour assurer la cohérence de toutes leurs communications. La charte de marque peut être plus ambitieuse en fixant le fond de la communication de marque : valeurs, personnalité, mission de la marque.

Marque (capital de) – *Brand equity*, 549
Valeur de la marque due à sa capacité à générer des opinions, des attitudes et des comportements spécifiques auprès de ses clients (tels que la notoriété, la fidélité, l'affinité, la qualité perçue, l'image perçue, la différenciation), qui lui permettent de vendre à un prix supérieur, et d'obtenir des volumes plus importants ou de générer des revenus de licence. Des tentatives sont faites pour évaluer la valeur monétaire de ce capital de marque.

Marque (extension de la) – *Brand extension/ stretching*.
Élargissement de l'activité d'une marque vers une nouvelle catégorie de produits nettement différente des produits actuellement signés par la marque.

Marque (signalétique de) – *Brand specs, Brand visual language*, 774
Ensemble cohérent des signes permettant aux acheteurs d'identifier une marque : nom, logo, emblèmes de marque, codes graphiques du packaging, etc.

Marque (signature de) – *Slogan*, 779
Phrase souvent présentée sous la forme d'un slogan associée à la communication d'une marque ou d'une entreprise et signifiant ses valeurs ou son projet.

Marque (territoire de la) – *Brand territory*, 806
Le ou les marchés dans lesquels la marque (ou l'entreprise) est considérée comme légitime aux yeux des clients.

Marque corporate – *Corporate brand*.
Marque distincte de ses marques commerciales, qui identifie l'entreprise et porte sa réputation.

Marque de distributeur (MDD) – *Private label*, 335
Marque propre à un distributeur, par opposition aux marques des producteurs.

Marque (double) – *Endorsed brand or sub-brand*.
Signature d'un produit avec deux marques, l'une (la marque mère) cautionnant l'autre (la marque fille). Ex. : Bio de Danone avec Danette (marque fille) et Danone (marque mère).

Marque globale – *Global brand*.
Marque commercialisée dans le monde entier avec la même politique.

Marque ombrelle – *Umbrella brand*, 801
Marque signant de nombreux produits ou services appartenant à des catégories différentes. Ex. : Danone.

Marque-produit – *Product brand*, 802
Marque ne signant qu'un produit (ou une gamme de produits) et véhiculant son positionnement spécifique.

Maslow (pyramide de) – *Maslow's hierarchy of needs*, 54
Échelle des besoins selon Maslow, qui distingue les besoins physiologiques, le besoin de sécurité, le besoin d'appartenance, le besoin d'estime et le besoin de s'accomplir.

Maxidiscompte – Voir *Hard discount*, **316**

MDD – Voir *marque de distributeur*, **335**

Mécénat – *Sponsorship*, 415
Soutien, aide ou concours qu'une personne privée (morale ou physique) apporte, volontairement, à une activité d'intérêt général (culture, solidarité, environnement, éducation, sport) dans laquelle elle n'est pas directement impliquée.

Média (ou canal de communication) – *Media (communication channel)*, 412
Ensemble de supports qui communiquent de la même façon. On distingue ainsi les médias presse, télévision, affichage, radio... Internet est une plateforme de médias. Voir *Supports publicitaires*.

Mediamat – *TV/People meter panel*, 166
Panel de mesure de l'audience de la télévision en France.

Media (owned, paid, earned) – *Owned, paid, earned media*, 415
Classification définie pour la communication en ligne mais qui peut être étendue à toutes les formes de communication.
– *Paid media* : audience achetée dans les médias, notamment sous forme d'annonces publicitaires.
– *Owned media* : audience des supports contrôlés par l'annonceur comme un site de marque ou une appli.
– *Earned media* : littéralement « audience gagnée », c'est l'audience d'une entreprise, d'une marque ou d'un produit obtenue sans l'acheter, par exemple le bouche-à-oreille, les conversations dans les réseaux sociaux ou les relations presse qui produisent du rédactionnel en faveur des marques.

Media planner – *Media planner.*
Spécialiste chargé dans une agence de publicité ou une agence médias du choix des médias et des supports publicitaires.

Médias propriétaires – Voir *Media (owned/paid/earned).*

Média-planning, 439
Techniques de choix des médias et des supports puis d'élaboration des plans d'insertions dans les supports retenus pour toucher la cible avec une efficacité optimum dans les limites d'un budget donné.

Ménage (ou foyer) – *Household*, 42
Unité d'habitation constituée d'une ou de plusieurs personnes vivant ensemble, quel que soit le lien de parenté. Une famille est un ménage composé d'au moins deux personnes partageant un lien de parenté.

Merchandising, 338
Ensemble des méthodes et des techniques de présentation et de mise en valeur des produits dans les lieux de vente afin de faciliter l'écoulement des premiers et la rentabilité des seconds.

Merchandising des sites marchands – Voir *E-merchandising*.

Me-too – 756
Produit reprenant le positionnement et les attributs essentiels d'un produit concurrent (souvent le leader).

Millenials – Voir *Génération Y*.

Mise en avant – *Push promotion.*
Opération temporaire de merchandising en faveur d'un produit, comme par exemple des opérations de « tête de gondole ».

Mix de communication – *Communication mix*, 419
Ensemble organisé de moyens complémentaires retenus dans une stratégie de communication. Par exemple : publicité et marketing direct. Voir *Communication intégrée*.

Mix-médias – *Media mix*, 459
Mélange de médias retenus dans une stratégie publicitaire.

Modèle marchand, modèle média – *Retail model, media model*, 361
– *Modèle marchand* : modèle traditionnel du commerce, le commerçant achète ou fabrique un produit, et le revend en réalisant une marge.
– *Modèle média* : modèle économique d'un site de vente en ligne qui met en relation acheteurs et vendeurs contre une commission ou une rétribution fixe, sans distribuer lui-même les produits. Également, modèle économique d'un site qui tire ses revenus principaux de la publicité, en vendant son audience à des annonceurs.

Moments de vérité – *Moments of truth*, 833
Moments de relation directe entre clients et personnel des entreprises de service, au cours desquels le client se crée une perception de la qualité de service.

Moments de vie – *Life stages, Trigger marketing*, 70
On appelle moment de vie, les moments dans la vie du client où ce dernier est potentiellement réceptif à une proposition de produit ou service, du fait d'une modification de sa situation personnelle qui accroît son implication pour une catégorie d'offres.

Mondialisation – Voir *Globalisation*.

Monopsone – *Monopsony*, 857
Marché avec un seul acheteur.

Mot-clé – *Keyword*, 735
Mot ou ensemble de mots qu'un annonceur a acheté à un moteur de recherche comme Google. Lorsqu'un internaute fait une requête en utilisant ce mot, un lien s'affiche pour le diriger vers le site ou le message de l'annonceur. Voir *AdWords et Lien*.

Motivation – 54
Raison subjective poussant à un certain comportement (d'achat, de consommation, etc.) pour satisfaire un besoin non satisfait (opposé : voir *Freins*). On classe les motivations en trois types principaux : les motivations rationnelles ou utilitaires, les motivations hédonistes (se faire plaisir) et les motivations éthiques.

Mouse tracking.
Technique permettant de suivre les mouvements du pointeur de la souris sur les pages d'un site Internet. Voir *Eye tracking.*

Multicanal – *Multichannel.*
Politique de distribution ou de communication mettant en œuvre plusieurs canaux complémentaires.

N

NA (Nombre d'acheteurs) – Voir *QA/NA*, **40**

Native advertising – 429
Transposition en ligne des publi-rédactionnels dans la presse : l'annonceur signe un contenu éditorial, qu'il diffuse sur des sites éditeurs.

Net Promoter Score (NPS) – 529
Indicateur de fidélité développé par F. Reichheld, consistant à demander aux clients : « Quelle est la probabilité que vous recommandiez [l'entreprise ou la marque X] à un ami ou à un collègue ? » La réponse est donnée sur une échelle de Likert de 0 (« Tout à fait improbable ») à 10 (« Tout à fait probable »). On retient le pourcentage de clients qui ont répondu 9 ou 10 et on en retire celui des clients qui ont répondu 0 à 6 pour obtenir le NPS (qui est fréquemment négatif).

New business – 438, 871
Conquête de nouveaux clients. Cette expression est employée dans les agences de publicité qui ont un département « New business » chargé de la conquête de nouveaux budgets.

Newsletter – 497, 546
Lettre d'information souvent faite à des fins commerciales. Internet a permis de développer ce procédé.

Niche – 898
Marché étroit, qui bénéficie de barrières à l'entrée et dans lequel les entreprises sont relativement protégées de la concurrence.

Normes sociales – *Social norms*, 75
Opinions et comportements dont la violation entraîne réprobation ou sanctions de la part du groupe social.

Notifications push – *Push notification*, 507
Les notifications *push* sont des messages d'alerte diffusées par les éditeurs d'applications mobiles sur les écrans des mobinautes qui ont installé leur application.

Notoriété – *Awareness*, 795
Présence à l'esprit d'une marque.
– *Notoriété assistée* – ***Prompted awareness :*** reconnaissance d'une marque à partir d'une liste proposée aux personnes interrogées.
– *Notoriété spontanée* – ***Spontaneous awareness :*** citation d'une marque à l'évocation de la catégorie de produits (ou du secteur d'activité).
– Notoriété *Top of mind* – ***Top of mind awareness :*** notoriété spontanée de premier rang. Se mesure par le pourcentage de personnes qui citent spontanément une marque en première réponse.

Nourriture (taux de) – Voir *Part de client*.

O

Objets connectés – *Internet of things (IoT)*, 212
Objets qui captent, stockent, traitent et transmettent des données, qui peuvent recevoir et donner des instructions et qui ont pour cela la capacité à se connecter à un réseau d'information. Ce réseau est appelé Internet des Objets (IDO) ou Internet of Things (IoT). On peut distinguer les objets mettables *(wearable)*, mobiles, domestiques ou de loisir, d'infrastructure ou de productivité.

Océan Bleu – *Blue Ocean*, 671
Théorie en vogue actuellement, selon laquelle il ne faut pas se battre dans l'univers concurrentiel (océan rouge) mais le contourner.

Occulométrie – Voir *Eye tracking*.

ODE/ODV – *OTH (Opportunity to hear)/OTS (Opportunity to see)*, 461
ODV : occasion de voir un message dans la presse, la télévision, l'affichage et le cinéma. ODE : occasions d'entendre un message à la radio. Le nombre d'ODV ou d'ODE mesure les contacts potentiels de la cible avec un support ou un plan de supports. Ce sont des probabilités de contact avec les messages contenus dans ces supports.

Oligopsone – *Oligopsony.*
Marché comprenant un petit nombre d'acheteurs.

Omnibus (enquête) – *Omnibus survey*, 125
Enquête par sondage dans laquelle le questionnaire est fait de différents ensembles de questions qui proviennent chacun d'entreprises différentes. Ce type d'enquête permet de partager le coût de réalisation.

On pack – *On pack*, 486
Coupon ou prime portés sur le conditionnement du produit. Voir également *In pack*.

One to one – *One-to-one marketing*, 418
Offre adaptée à un client (par exemple, à un grand compte industriel). Par extension, politique de services, de prix et de communication s'adressant aux clients pris un à un. On utilise fréquemment le terme franglais « customisation ».

One-to-one (communication) – Voir *Communication one-to-one, one-to-few, one-to-many*, **418**

Opt-in – 506
Recueil de données personnelles avec le consentement des intéressés. Se dit également du consentement à recevoir une communication commerciale telle que des e-mails.

Owned media – Voir *Media (owned, paid, earned).*

P

Packaging – 202
Ensemble des éléments matériels qui, sans être inséparables du produit lui-même, sont vendus avec lui en vue de permettre ou de faciliter sa protection, son transport, son stockage, sa présentation en linéaire, son identification et son utilisation par les consommateurs.
– *Primaire* – ***Primary packaging :*** contenant en contact direct avec le produit (par exemple, flacon).
– *Secondaire* – ***Secondary packaging :*** contient un produit déjà conditionné (par exemple, étui en carton contenant le flacon).
– *Tertiaire* – ***Tertiary packaging :*** emballage de manutention pour le transport des produits (par exemple, palette).

Page d'arrivée – *Landing page*, 385
On appelle page d'arrivée, page d'atterrissage, ou encore *landing page* en anglais, la page par laquelle un visiteur arrive sur un site Internet.

Pages vues avec publicité (PAP) – Voir *Impressions*.

Paid media – Voir *Media (owned, paid, earned).*

Panel – 154
Échantillon permanent de personnes ou d'entreprises représentatif de la population étudiée, auprès duquel des enquêtes sont menées d'une manière répétitive, avec les mêmes méthodes et sur les mêmes sujets.
– *Panel de consommateurs* – ***Consumer panel :*** méthode d'enquête permanente permettant de suivre et d'analyser les achats des foyers ou des individus.
– *Panel de distributeurs* – ***Retail panel :*** méthode d'enquête permanente permettant de suivre et d'analyser les ventes du commerce de détail.
– *Panel mixte* – ***Single source panel :*** panel de détaillant assorti d'un panel de consommateurs. Voir *Source unique.*

Panier moyen – *Average basket*, 343
Également appelé ticket moyen. Valeur moyenne des achats faits par un client, lors d'une visite dans un point de vente physique ou virtuel. On analyse également le panier moyen selon la composition de ce panier par catégories de produits. Exemple : le panier moyen d'un hypermarché X est de 75 euros, dont 45 euros de produits alimentaires.

PAP (Pages vues avec publicité) – Voir *Impressions.*

Parc – *Installed base.*
Nombre total d'unités d'une catégorie déterminée de biens durables ou semi-durables possédés et/ou utilisés, à un moment donné, par les entreprises ou les foyers.

Parcours d'achat – Voir *Processus d'achat.*

Parrainage (sponsoring) – *Sponsoring*, 415
Opération de communication consistant à s'associer et à soutenir l'organisation d'une manifestation, financièrement ou au moyen d'une prestation de service. Exemples : parrainage d'émission, parrainage sportif.

Part de client (taux de fidélité ou taux de nourriture) – *Share of wallet*, 525
Pourcentage des achats (volume ou valeur) qu'un client consacre à une marque ou à un produit au sein d'une catégorie de produits au cours d'une période de référence. Appelé *taux de nourriture* dans la distribution.

Part de marché – *Market share*, 44
Pourcentage des ventes (en valeur ou en volume) d'un produit, d'une marque, d'une entreprise dans l'ensemble du marché.

Part de marché relative – *Relative market share.*
Rapport de la part de marché d'une entreprise (ou d'une marque) à celle du concurrent principal. Pour le leader, la part de marché relative se calcule en rapportant sa part de marché à celle du numéro deux. Pour les autres, elle se calcule en rapportant leur part de marché à celle du leader.

Part de voix – *Share of voice (SOV),* 400
Ratio entre les dépenses de communication d'une marque et l'ensemble des dépenses de communication sur son marché. La part de voix se note souvent SOV, initiales de l'anglais *Share of voice*.

Pay What You Want (PWYW) – 267
« Payez ce que vous voulez. » Modèle de tarification volontaire, par lequel l'entreprise ne fixe ni prix de vente, ni prix plancher et propose au client de payer le prix qu'il estime être le bon.

PCS (Professions et catégories sociales) – *Demographic classifications, NRS social grades (UK),* 78
Nouvelle appellation des CSP. Segmentation de la population fondée sur l'activité professionnelle de l'individu ou du chef de famille (8 segments). À distinguer des classes A (15 % des plus haut revenus), B (30 %), C (40 %), D (15 %).

Peer-to-peer – 409
Les réseaux peer-to-peer, ou poste à poste ou encore réseaux de pairs, permettent de communiquer et d'échanger facilement de l'information sur Internet en partageant ses fichiers auprès d'une communauté d'utilisateurs.

Pénétration – *Penetration,* 278, 460
– *Taux de pénétration* : pourcentage (calculé par rapport à une population de référence) des personnes ou entreprises possédant, achetant ou consommant un produit ou une marque déterminés sur une période de référence.
– *Politique de pénétration* : politique marketing privilégiant le développement des volumes vendus et la part de marché sur la marge unitaire.

Permission marketing – 506
Opération de marketing faite avec le consentement préalable de la cible.

Personnalisation – *Customization.*
Politique consistant à adapter tout ou partie du mix-marketing (produit, prix, communication, mode de distribution) en fonction d'un client individuel. Cette personnalisation peut être visible ou non, cosmétique ou significative. On utilise fréquemment le mot franglais *customisation*. Voir *One-to-one*.

Personnalité – *Personality,* 65
Ensemble de traits psychologiques relativement stables qui caractérisent un individu. Certains modèles tentent de segmenter la clientèle sur la base de la personnalité.

PESTEL – 49
Analyse de six facteurs d'environnement susceptibles d'influencer un marché : Politique, Économique, Scientifique, Technologique, Environnemental et Légal.

PGC – *Consumer goods.*
Produit de Grande Consommation qui se distinguent ainsi des produits durables et semi-durables, des offres B to B et des services.

Pionnier (avantage du) – *First mover advantage,* 617
Avantages concurrentiels dont est censée bénéficier une entreprise qui est la première à entrer sur un marché ou à lancer une innovation.

Place de marché électronique (Marketplace) – *Electronic marketplace,* 894
Espace de rencontre entre l'offre et la demande (B to B ou C to C) : négociations, achats et services associés.

Placement de produits – *Product placement.*
Produits et marques placés en évidence dans des films, des programmes de télévision, etc., sans que ce soit explicitement présenté comme une publicité. Le placement se fait contre rémunération. Il existe des agences spécialisées dans le placement de produit.

Plan de supports – *Media plan,* 460
Sélection des supports publicitaires dans lesquels seront insérés les messages d'une campagne.

Plan de travail créatif (PTC) – *Creative brief,* 445
Version élargie de la copy stratégie. En plus de la promesse (ou bénéfice-consommateur), des supports de la promesse et du ton, on indique le fait principal, les objectifs de la publicité, la concurrence, la cible et les contraintes imposées à la création.

Plan marketing – *Marketing plan,* 678
Liste d'actions précises à mener, assorties de leurs dates, de leurs coûts, de la description des moyens qu'elles exigent et souvent aussi de la désignation de leurs responsables.

Planification marketing – *Marketing planning,* 678
Processus structuré de réflexion et de discussion, de mise en œuvre, d'adaptation et d'évaluation d'une politique marketing.

Planner, planning stratégique – *Account planner, Strategic planner,* 439
Fonction d'étude au sein d'une agence de publicité. Les planners stratégiques analysent les

marchés et les marques. Ils proposent des stratégies de communication.

PLV (publicité sur le lieu de vente) – *In-store advertising*, 424
Publicité faite par les producteurs ou les distributeurs à l'intérieur des magasins par affichettes, vidéo, radio (circuit intérieur), etc.

PMG (petits, moyens, gros clients) – *Small, medium big customer segmentation*, 163
On dit aussi : GMP. Analyse décomposant les clients en petits, moyens et gros en fonction de la fréquence et du montant de leurs achats. On distingue les trois groupes de clients selon des seuils propres à chaque entreprise et on calcule le nombre de clients pour chaque segment, leur pourcentage et le volume des ventes qu'il représente.

Podcast.
Fichier audio diffusé gratuitement sur Internet qui peut être téléchargé sur un baladeur numérique ou un ordinateur personnel pour une écoute immédiate ou ultérieure. Un vidéocast est l'équivalent du podcast pour les fichiers vidéo.

Point mort – *Break-even point*, 248
Méthode de calcul permettant de déterminer le volume de vente nécessaire pour que les recettes équilibrent les coûts fixes et variables.

Politique marketing – *Marketing policy*, 670
Ensemble de décisions et de règles de conduite adoptées à l'avance, pour une certaine période de temps, en vue d'atteindre des objectifs déterminés qui s'inscrivent dans une stratégie à moyen et long termes.

Politique de pénétration – Voir *Pénétration*.

Portefeuille d'activités – *Business portfolio*, 602
Ensemble des secteurs d'activité dans lesquels l'entreprise est présente.

Portefeuille de produits, de marques – *Product/ Brand portfolio.*
Ensemble des produits et des marques que l'entreprise commercialise à un moment donné.

Position concurrentielle – *Competitive positioning.*
Place d'une entreprise, d'une marque ou d'un produit analysé dans son espace concurrentiel en termes de part de marché, d'image, de forces et de faiblesses, d'opportunités et de menaces.

Positionnement – *Positioning*, chapitre 14.
Choix stratégique des éléments clefs d'une proposition de valeur, qui permet de donner à son offre une position crédible, attractive et différente sur son marché et dans l'esprit des clients. Le positionnement a deux dimensions : *identification* à une catégorie de produit et *différenciation* au sein de cette catégorie.

Positionnement (phrase de) – *Positioning statement*, 764
Formulation du positionnement en une ou deux phrases qui prend plus ou moins la forme suivante : « [La marque X] propose à [telle cible] un [catégorie de produits à laquelle l'offre appartient] ayant [telles caractéristiques] qui leur offre [tels bénéfices]. »

Post-test – 475
Mesure sur un échantillon des résultats d'une campagne après qu'elle a été faite. Les post-tests mesurent la mémorisation de la publicité, l'attribution des messages à la campagne et à la marque, sa compréhension, l'agrément des messages et l'incitation à l'achat.

PQN – *National daily press.*
Initiales de presse quotidienne nationale (ex. : *Le Monde*). Voir *Presse*.

PQR – *Local daily press.*
Initiales de presse quotidienne régionale (ex. : *Ouest France*). Voir *Presse*.

Préconisateur – *Influencer*, 405
Personne jouissant d'une certaine influence et susceptible de recommander l'achat, la consommation ou l'utilisation d'un produit. Voir *Communication relayée* et *Influenceurs*.

Premier prix – *Cut-price, Entry level price*, 336
Produit vendu au prix le plus bas dans une catégorie déterminée.

Premium price – 270
Politique marketing consistant à valoriser auprès des clients un produit, en mettant en avant des bénéfices produit supérieurs (tels que l'innovation, la qualité, l'image de la marque), plutôt que de se battre sur des prix bas.

Prescripteur – *Prescriber*, 405
Personne susceptible de prescrire d'une manière impérative l'achat, la consommation ou l'utilisation d'un produit. Voir *Communication relayée* et *Influenceurs*.

Presse – *Press*, 454
Second média publicitaire en France après la télévision, au niveau des investissements publicitaires. Comporte de nombreux types de supports aux caractéristiques publicitaires très différentes : presse quotidienne nationale (PQN) et régionale (PQR), presse magazine, presse gratuite, presse professionnelle…

Prétest publicitaire – *Pre-testing.*
Étude des réactions de la cible à un projet de message publicitaire. Un prétest sert à vérifier si les intentions des créatifs sont perçues et bien comprises.
– *Prétest qualitatif* – ***Qualitative pre-test :*** analyse en profondeur semi-directive du message sur un très petit nombre de personnes, soit individuellement, soit en groupe (focus group). L'objectif du prétest qualitatif est de comprendre la valeur de communication d'une idée créative par rapport aux objectifs stratégiques, de déceler les blocages éventuels, de baliser les zones de risques et d'optimiser ce qui doit l'être. Un prétest étant le plus souvent réalisé en amont, il est fréquent qu'il ait à départager plusieurs pistes auprès de plusieurs cibles.
– *Prétest quantitatif* – ***Quantitative pre-test :*** il se fait sur un échantillon représentatif de la cible de communication.

Preuve (reason why, support) – *Reason why*, 445
Éléments fournis aux créatifs pouvant servir à soutenir une promesse publicitaire.

Preuve d'achat – *Proof of purchase.*
Justificatif d'un achat qui doit être présenté pour bénéficier d'une offre spéciale ou participer à un concours.

Prévisions de vente – *Sales forecast*, 48
Estimation de l'évolution des ventes d'un produit ou d'une marque à court ou moyen terme (pour l'année ou d'ici trois ans).

Prime autopayante – *Self-liquidating/Direct premium.*
Prime demandant une participation financière du client qui couvre le coût d'achat de la prime. Par exemple, un DVD à 3,50 euros pour un plein d'essence.

Prix d'acceptabilité – *Acceptable price range*, 294
Niveau ou tranche de prix jugés acceptables par un consommateur ou par une majorité de consommateurs pour un produit déterminé.

Prix d'appel – *Loss leader price*, 284
Technique de promotion consistant à fixer à un niveau particulièrement attractif le prix de certains produits, afin de générer du trafic et une demande susceptibles d'accroître les ventes d'autres produits, plus rentables.

Prix de prédation – *Predatory pricing, Destroyer pricing*, 274
Prix anormalement bas visant l'élimination des concurrents.

Prix de référence (ou prix d'ancrage) – *Reference price*, 253
Prix mémorisé – ou imaginé – par le client, qui lui sert de point de référence pour évaluer une offre et estimer s'il s'agit d'une bonne affaire, si elle correspond au « juste prix » ou si elle est trop chère.

Prix de vente consommateurs (PVC) – *Consumer price.*
Prix de vente au consommateur final, toutes taxes comprises.

Prix psychologique – *Psychological/Odd-number pricing*, 286
Ajustement marginal du prix afin de le rendre plus attractif dans l'esprit du client. Par exemple, prix fixé à 99,99 € au lieu de 100 €.

Prix tarif – *Base price.*
Prix de base auquel un producteur propose un produit aux intermédiaires de la distribution. Ce prix fait souvent l'objet de diverses modulations en fonction des caractéristiques de la commande ou de l'acheteur.

Processus de décision d'achat – *Buying/purchase Funnel*, 864
Séquence des opérations mentales et physiques conduisant un client à choisir et à acheter un produit. On distingue six étapes dans un processus étendu : la reconnaissance du besoin, la recherche d'information, la comparaison des offres, la prise de décision, l'évaluation et la fidélité. On distingue les processus d'achat routinier, limité et étendu. Voir également *Funnel*.

Produit – *Product*, chapitre 5.
Toute offre présentée sur un marché, que ce soit un bien (tangible) ou un service (intangible).

Produit induit – *Resulting product*, 289
Produit, service ou fourniture dont l'achat est nécessaire pour pouvoir utiliser un bien d'équipement. Exemple : l'essence pour une automobile.

Produit numérique – *Digital product*, 209
Offre sur un marché dont les fonctions principales ou les services associés sont numérisés, c'est-à-dire transformés en données qui peuvent être traitées et transmises par l'intermédiaire d'un réseau informatique.

Projectif (test ou méthode) – *Projective technique.*
Méthode d'enquête qualitative consistant à faire s'exprimer les personnes interviewées sur le sujet de l'étude d'une manière indirecte afin de surmonter des blocages ou des censures éventuels. On distingue les méthodes d'association, d'analogie et de créativité.

Promesse publicitaire – *Claim.*
Bénéfice objectif ou subjectif suggéré aux acheteurs par la publicité.

Promotion des ventes – *Sales promotion*, 482
Association à un produit d'un avantage temporaire destiné à faciliter ou à stimuler son achat, son utilisation et/ou sa distribution.

Proposition de valeur – Voir *Valeur (proposition de)*, **13**

Prospect.
Personne ou entreprise à qui on cherche à vendre un produit ou un service.

Publicité – *Advertisement*, 424
Messages pour la promotion des produits, marques ou entreprises, insérés à titre onéreux dans les médias tels que : presse, télévision, affichage, radio, Internet et cinéma, et dont la présentation se démarque du contenu rédactionnel de ces médias.

Publicité directe – *Direct advertising*, 424
Messages insérés dans des *mass media* accompagnés d'un coupon-réponse, d'un numéro de téléphone, d'une adresse mail et conçus pour susciter une réponse immédiate de la cible.

Publicité en ligne – Voir *Publicité sur Internet*.

Publicité extérieure – Voir *Affichage*, **455**

Publicité reciblée – *Retargeting*, 470
Méthode de ciblage comportemental. Elle est largement utilisée par les e-commerçants qui souhaitent faire revenir sur leur site ceux qui n'ont pas finalisé leur achat. On repère à l'aide d'un cookie ces visiteurs et on leur adresse, plus tard, sur d'autres sites Internet, une publicité ciblée pour les faire revenir.

Publicité subliminale – *Subliminal advertising*, 403
Message visuel dont la durée est inférieure au seuil de perception et qui influencerait la cible sans perception consciente. La recherche n'a jamais confirmé la réalité d'un tel phénomène.

Publicité sur Internet (e-publicité) – *Online advertising.*
Insertions d'annonces publicitaires dans des pages Web. La e-publicité est de deux types principaux :
– Le *display*, qui s'apparente à la publicité classique : insertions de messages publicitaires de type bannières (bannières, pop-up, habillage de page, intersticiels, rich media, videos…) dans des sites supports qui vendent leur audience.
– Le *search* : liens commerciaux qui s'affichent dans la page de résultats d'un moteur de recherche en fonction du mot clé tapé par l'internaute, ou qui sont présents sur les sites Web de contenu et qui sont ciblés en fonction de la thématique de chaque page (liens contextuels).

Publicité sur les lieux de vente – Voir *PLV*.

Publipostage – *Mailing*, 502
Message de marketing direct envoyé par la poste et comportant une offre d'achat et un coupon-réponse. On dit souvent mailing.

Publi-rédactionnel – *Advertorial*, 424
Message publicitaire dans la presse prenant la forme d'un article. La mention publicité ou communiqué est obligatoire pour éviter la confusion, mais elle n'est pas toujours respectée. Sur Internet, on désigne un publi-rédactionnel par le terme « native advertising ».

Puissance (d'un support, échelle de) – *Reach*, 464
La puissance d'un support ou d'un plan de supports se mesure par le nombre d'ODV utiles. Pour choisir les supports d'un plan de campagne, on les analyse selon leur puissance et on les range sur une échelle de puissance, du plus fort au plus faible. Les échelles de puissance sont complétées par des échelles d'économie et d'affinité.

Pure player – 354
Entreprise ou marque créée sur Internet et ne distribuant ses produits et services que sur Internet.

Push/Pull (stratégie) – *Push/pull strategy.*
– Stratégie push : elle consiste à stimuler les intermédiaires pour qu'ils poussent la vente de la marque.
– Stratégie pull : elle consiste à motiver les acheteurs pour les inciter à acheter la marque.

Push/Pull (communication) – Voir *Communication push/pull*.

PVC – Voir *Prix de Vente Consommateur*.

Pyramide de Maslow – Voir *Maslow*.

Q

QA/NA, – *Average quantity sold per consumer*, 42
Quantités moyennes par acheteur avec QA = Quantité totale achetée et NA = Nombre d'acheteurs.

Qualité – *Quality*, 515
Capacité d'un produit à remplir parfaitement ses fonctions. La qualité objective est liée à la fiabilité, la durabilité, le respect des normes et la performance.

Qualité perçue (ou subjective) – *Perceived quality*, 516
Perception par le client de la capacité d'un produit à répondre, par ses caractéristiques et performances, aux attentes qu'il est en droit d'avoir à son égard. Les critères sur lesquels on perçoit la qualité d'un bien (tangible) et d'un service (intangible) diffèrent sur plusieurs points.

Question.
– *Question fermée* – ***Closed-ended question :*** dans un questionnaire d'étude de marché, se dit d'une question pour laquelle les seules réponses possibles sont « oui », « non », ou « ne sait pas (ou sans opinion) ».
– *Question ouverte* – ***Open-ended question :*** question pour laquelle l'ensemble des réponses possibles n'est pas prédéterminé, les personnes interviewées étant libres de formuler leurs réponses dans des termes quelconques.
– *Question préformée* – ***MCQ (Multiple-choice) :*** question pour laquelle l'ensemble des réponses possibles est prédéterminé, les personnes interviewées ayant à choisir parmi ces réponses.

Questionnaire – 141
Séquence formalisée et structurée des questions à poser aux personnes interviewées.

R

Radio **– 456**
Média publicitaire. On distingue les radios nationales (comme RTL) et les RLP (radios locales privées, souvent organisées en réseaux), les radios généralistes, musicales et autres radios thématiques.

Reach – Voir *Couverture.*

Real Time Bidding. Voir *RTB*.

Rebond (taux de) – *Bounce rate*, 108
Pourcentage d'internautes entrant sur un site Web par une page et quittant le site immédiatement.

Récence – *Recency*, 500
Date du dernier achat.

Recensement – *Census*, 137
Opération de dénombrement consistant à collecter des informations sur chacun des membres d'une population. Un recensement est exhaustif, à la différence d'un sondage qui interroge un échantillon représentatif de la population étudiée.

Réclame – *Commercial advertising*, 17
Terme souvent péjoratif désignant une publicité répétitive cherchant à conditionner le consommateur.

Récompenses – *Rewards*, 543
Bénéfices monétaires ou marchands qu'un client reçoit en fonction de son comportement dans le cadre d'un programme de fidélisation. Les récompenses non monétaires relèvent de la *reconnaissance* ou de la *romance*.

Rédemption (taux de) – *Redemption rate.*
Pourcentage d'offres promotionnelles de type coupons ou points, effectivement utilisées par les clients par rapport à celles qui ont été distribuées.

Référence de produit – *Product reference.*
Variété de produit vendue par un distributeur et possédant une ou plusieurs caractéristiques distinctives par rapport aux autres produits qu'il vend. Exemple : le chocolat Nestlé au lait et aux noisettes, vendu par lots de trois tablettes de 100 g.

Référence (groupe de) – *Reference group*, 75
Groupe d'individus qui sert de référence dans la formation des croyances, des attitudes et des motivations d'un individu, que celui-ci y appartienne ou non.

Référencement (distribution) – *Listing.*
Décision prise par un distributeur de vendre (et par conséquent d'acheter) un produit ou une marque déterminés.

Référencement (Internet) – *SEM (Search engine marketing).*
Indexation des pages d'un site Internet dans un moteur de recherche (référencement naturel), ou achat de liens commerciaux sur ce moteur (référencement payant). Voir *Lien commercial*.

Refus de vente – *Refusal to sell*, 321
Décision d'un distributeur qui refuse d'acheter et donc de vendre une marque ou un produit. Le refus de vente est interdit en principe, mais peut être autorisé dans des cas particuliers énoncés par la loi.

Régie (publicitaire) – *Media agency*, 439
Intermédiaire qui assure la promotion et la vente d'espace publicitaire pour le compte d'un ou plusieurs supports.

Relations presse – *Press relations*, 416
Ensemble de moyens qu'on emploie en vue d'obtenir, de la part d'organes de presse (écrite, parlée, audio ou en ligne) la diffusion gratuite d'informations concernant une marque ou un produit.

Relations publiques (RP) – *PR (public relations)*, 415
Démarche et techniques consistant à prendre des contacts personnels avec des publics particulièrement importants pour l'entreprise, en vue de les informer, de gagner leur sympathie et de les inciter à diffuser à leur tour à des publics plus larges les informations qu'on leur a communiquées.

Remboursement différé – *Mail-in rebate*, 488
Technique promotionnelle de réduction de prix à laquelle l'acheteur peut prétendre en retournant un ou plusieurs coupons après un ou plusieurs achats.

Remontée (taux de) – *Customer-return rate*, 494
Pourcentage de coupons-réponses retournés ou de courriers électroniques auxquels on a répondu suite à une action de marketing direct ou de promotion.

Réputation – *Reputation*, 792
La réputation d'une entreprise est la perception par son public de ses qualités, susceptibles de susciter la confiance ou la défiance.

Réputation en ligne – *Online reputation*, 571
Opinions émises – accessibles à travers les résultats d'une requête sur les moteurs de recherche, des sites d'information ou des réseaux sociaux – sur les qualités d'une personne ou d'une organisation, qui sont susceptibles de susciter la confiance ou la défiance.

Réseaux sociaux – *Social media*, chapitre 11.
Les réseaux sociaux en ligne désignent les sites Internet et applications mobiles qui permettent aux utilisateurs de se constituer un réseau d'amis ou de relations, et qui favorisent les interactions sociales entre individus, groupes d'individus ou organisations. Le réseautage social, ou social networking, désigne l'utilisation des réseaux sociaux.

Retargeting – Voir *publicité reciblée*.

Réunion de groupe (focus group) – *Focus group*, 133
Technique d'enquête qui consiste à réunir six à douze personnes autour d'une table ou en ligne et, sous l'impulsion d'un animateur, à les faire parler entre elles d'un ou plusieurs sujets déterminés (voir *Forums en ligne*).

RFM (segmentation) – *RFM (Recency, Frequency, Monetary)*, 723
Initiales de Récence (date du dernier achat), Fréquence (fréquence des achats) et Montant (montant moyen des achats sur une période donnée). C'est une méthode de segmentation souvent utilisée en marketing direct.

Risque perçu – *Perceived risk*, 89
Anticipation d'un écart entre son attente et son expérience future. Ce risque est plus ou moins élevé en fonction de la probabilité perçue de cet écart et de l'importance de ses conséquences.

Ristournes – *Rebate*, 263
Réduction accordée dans le cadre d'une relation commerciale.

Rotation des stocks – *Stock turnover ratio*, 325
Rapport entre le volume des ventes annuelles d'un produit et son stock moyen évalué au prix de vente. La rentabilité d'un distributeur est liée à la vitesse de rotation des stocks.

Rough.
Esquisse d'un projet de message publicitaire.

Route centrale/périphérique – Voir *ELM*.

RSS (Flux ou format) – *RSS (really simple syndication) feeds.*
Diffusion d'alertes ou d'informations qu'un abonné reçoit pour se tenir informé de la publication de nouveaux articles publiés sur un blog ou un site Internet.

Rupture (taux de) – *Out-of-stock rate*, 344
Nombre de fois sur une période donnée où une référence produit s'est trouvée absente du rayon en raison d'une rupture de stock ou d'un approvisionnement défectueux de ce rayon. Ce qu'on appelle taux de service est l'inverse du taux de rupture.

RTB (Real Time Bidding) – 469
Appelé aussi « enchères en temps réel », le Real Time Bidding est une technologie permettant d'attribuer un espace publicitaire sur Internet à un annonceur en temps réel, aux enchères, selon la loi de l'offre et de la demande.

S

Sapin (loi) – Voir *Loi Sapin*.

Satisfaction – 517
En marketing, sentiment de plaisir ou de déplaisir qui naît de la comparaison entre des attentes préalables et une expérience de consommation. Les causes de satisfaction et d'insatisfaction ne sont souvent pas identiques.

SBU (strategic business unit) – 700
Unité organisationnelle au sein d'une entreprise définie autour d'un domaine d'activité. Une SBU ou BU est dirigée de façon autonome avec des objectifs et des ressources propres.

Scoring.
Traitement statistique qui consiste à analyser des données historiques pour évaluer une probabilité de comportement futur d'un segment de clients et à assigner des points (ou score) en fonction de cette probabilité. On calcule des scores d'appétence, de potentiel ou d'attrition.

Science des données – *Data science*, 176
Discipline qui, s'appuyant sur les statistiques, les mathématiques et l'informatique consiste à collecter, agréger, nettoyer et classer les données, les analyser, les interpréter et en communiquer le résultat.

Search marketing – 429
Technique de communication qui consiste à acheter de l'espace publicitaire aux moteurs de recherche sous forme de liens sponsorisés.

Searchandising.
Contraction de Search et Merchandising. Méthode visant à diriger le parcours de l'internaute dans un site marchand (merchandising) tout en lui laissant la main (search).

Segment, chapitre 13.
Sous-ensemble d'un marché défini en fonction d'un ou plusieurs critères définis par le producteur.

Segmentation, chapitre 13 (B to C), chapitre 17 (B to B).

Segmentation clients – *Customer segmentation*, 717
Découpage d'un marché en groupes de clients distincts en fonction d'un ou plusieurs critères, ayant des façons de penser ou d'agir similaires, et pouvant potentiellement être la cible d'une politique marketing spécifique.

Segmentation produit – *Product segmentation*, 716
Découpage d'un marché en catégories de produits directement substituables entre eux.

Segmentation (critères de) – *Segmentation criteria*, 719
Indicateurs qui permettent de découper une population en sous-ensembles homogènes. On peut distinguer quatre grands critères de segmentation : sociodémographique, géographique et économique ; de personnalité et de style de vie ; de comportement ; d'avantages recherchés.

Segmentation statistique (typologie) – *Cluster analysis (typology).*
Méthode statistique de segmentation d'une population consistant à regrouper des individus par ressemblance sur la base d'un ensemble de critères (*cluster analysis*). Les trois grandes méthodes employées sont la classification ascendante hiérarchique, la classification descendante hiérarchique et la méthode dite *k-means*.

Sell-in/Sell-out – 41
- *Sell-in* : ventes réalisées par un producteur auprès de la distribution.
- *Sell-out* : ventes réalisées par un producteur auprès des clients finals.

Sémiologie (sémiotique) – *Semiology (semiotic study).*
Étude systématique des signes qui permettent la communication, qu'ils soient visuels, textuels, verbaux L'analyse sémiologique s'intéresse au mode de production des messages, à leur articulation, leur sens explicite ou implicite, leurs référents.

Senior – 71
Consommateur âgé de plus de 50 ans, mais on préfère des définitions plus restrictives : plus de 60 ans par exemple, en distinguant plusieurs sous-catégories (vieux actifs, jeunes retraités, etc.).

Service, chapitre 17.
Produit à dominante immatérielle, sous forme de prestation ou de droit d'utilisation (de lieux, d'équipements, de réseaux), ne pouvant faire l'objet d'un transfert de propriété (ce qui le distingue des biens). On doit distinguer le service comme produit principal, des services associés à l'offre principale, que cette dernière soit un bien ou un service.

Services associés – *Complementary services*, 206
Ensemble des services complémentaires au produit principal, qui apportent des bénéfices complémentaires aux clients et qui sont autant de sources de différenciation. On peut distinguer les services de base (minimum attendu par le client) et les services additionnels (source de différenciation), qui peuvent être inclus dans l'offre ou tarifés.

Servuction – *Servuction system*, 842
Organisation des moyens matériels et humains nécessaires à la prestation de service. Elle distingue les interactions entre clients, entre les clients et le *front-office* (personnel en contact, environnement matériel), entre le personnel en contact et l'environnement matériel, et entre le *front-office* et le *back-office* (organisation interne de soutien).

Seuil de confiance – *Confidence limits*, 138
Probabilité qu'a le résultat réel d'un sondage aléatoire de se trouver dans un intervalle donné, dit intervalle de confiance.

Signalétique de marque – Voir *Marque (signalétique de)*.

Signature de marque (baseline) – Voir *Marque (signature de)*.

Single source – Voir *Source unique*, **154**

Site/User centric (sites Web) – 734
Approches différentes et complémentaires de l'étude de l'audience des sites sur Internet. L'approche « site centric » étudie le trafic enregistré par le site tandis que l'approche « user centric » interroge un échantillon d'internautes.

Situation – 88
Contexte spatial, temporel et humain, indépendant de la nature du consommateur ou du produit, susceptible d'influencer le comportement d'achat.

Slogan – 779
Phrase courte et facilement mémorisable, utilisée de façon répétitive pour développer la notoriété d'une marque ou d'une entreprise et faciliter l'attribution des actions de communication.

Social media marketing – Voir *Réseaux sociaux*.

Sondage – *Survey*, 137
À la différence d'un recensement où chaque unité d'une population est étudiée, une enquête par sondage est une estimation des caractéristiques de la population considérée à l'aide d'une enquête faite auprès d'un échantillon représentatif de cette population.

Source de volume – *Source of volume*.
Origine des ventes d'un produit : nouveaux clients de la catégorie de produits, clients de la concurrence, augmentation des quantités consommées par les clients actuels, etc.

Source unique – *Single source*, 154, 164, 478
Méthode d'étude basée sur un panel de consommateurs et un panel de détaillants dans la même zone géographique, permettant d'analyser conjointement les achats des foyers, leur exposition aux médias publicitaires et l'offre en magasins.

SOV (share of voice) – Voir *Part de voix*.

Spam – 397
Envoi de messages commerciaux non ciblés, notamment d'e-mails, sans l'assentiment préalable des internautes.

Spéculative (campagne) – *Pitch*, 439
Projet de campagne publicitaire réalisé par une agence de publicité pour concourir dans un appel d'offres.

Sponsoring – Voir *Parrainage*.

Stimulation des vendeurs – *Salespeople motivation*.
Méthodes de rémunération, de mise en compétition par des concours et des incentive divers pour accroître la productivité des vendeurs.

Store check.
Enquête menée dans un ou plusieurs magasins et portant sur les produits et marques vendus, l'allocation du linéaire, les prix pratiqués et les opérations promotionnelles en cours.

Store to Web – 371
Le *Store to Web* consiste, à l'inverse du *Web to Store*, à orienter vers Internet les visiteurs des magasins pour leur premier achat, ou pour les achats ultérieurs.

Storyboard – 449
Projet de message publicitaire pour la télévision ou le cinéma présenté sous la forme d'une bande dessinée.

Stratégie – *Strategy*, chapitre 12.
Définition d'orientations claires et réalistes d'un ensemble d'actions pour atteindre à moyen ou long terme un but défini face à des adversaires désignés.

Stratégie dite de coût/volume – *Cost leadership strategy*, 608
Une des trois stratégies développées par Michael Porter, qui repose sur la capacité à produire des biens ou services à faible coût, ce qui permet de bénéficier d'un avantage concurrentiel, soit en proposant des prix plus bas, soit en bénéficiant de marges plus importantes.

Stratégie de différenciation – *Differentiation strategy*, 612
Une des trois stratégies développées par Michael Porter, qui repose sur la capacité à développer une offre spécifique et différente qui soit valorisée par le client, ce qui permet de bénéficier d'un avantage concurrentiel en vendant le produit plus cher et en bénéficiant de marges plus importantes.

Stratégie de spécialisation – *Focus strategy*, 621
Une des trois stratégies développées par Michael Porter, qui consiste à se spécialiser sur un segment spécifique du marché, pour bénéficier soit d'un avantage de coût, soit d'un avantage de différenciation.

Stratégie marketing – *Marketing strategy*, chapitre 12.
Ensemble de moyens d'action marketing utilisés conjointement en vue d'atteindre certains objectifs contre certains adversaires. Une stratégie marketing se décline sur les principales rubriques suivantes : objectifs marketing, cibles, positionnement, marketing-mix et planning.

Stratégie médias – *Media strategy*, 458
Choix d'un média ou d'un mix médias pour une campagne de publicité.

Stratégie multicanale – *Multichannel strategy*.
Politique marketing faisant appel à plusieurs canaux de distribution ou à plusieurs canaux de communication.

Stratégie omnicanale – *Omnichannel strategy*, 369
Réponse des distributeurs aux comportements transcanaux des clients. La stratégie omnicanale doit opérer de manière coordonnée les différents canaux de vente et de relation client, afin d'offrir au client une expérience d'achat fluide, quel que soit son parcours.

Streaming (vidéo en).
Fichier vidéo disponible à la demande sur un site Internet et consultable directement, sans téléchargement préalable.

Street marketing – 412
Tactique promotionnelle consistant à distribuer de la main à la main des échantillons de produit ou du matériel publicitaire dans un espace public, afin de créer un bouche-à-oreille (buzz) favorable.

Style de vie – *Lifestyle*, 82, 722
Typologie d'individus fondée sur des opinions, des comportements et des valeurs qu'ils partagent et qui permettent d'expliquer en partie ce comportement.

Substitution – 645
Situation dans laquelle un distributeur traditionnel est remplacé par un *pure player* Internet dans la chaîne de distribution.

Supérettes – *Small grocery shop*, 316
Magasin à dominante alimentaire, en libre service, d'une surface comprise entre 120 et 400 m^2.

Supermarché – *Supermarket*, 315
Magasin à dominante alimentaire en libre service, d'une surface comprise entre 400 et 2 500 m^2.

Supply chain management – 892
Gestion de la chaîne d'approvisionnement d'une entreprise.

Supply side platform (SSP) – 467
Plateforme technique permettant aux vendeurs d'espace publicitaire en ligne (sites éditeurs et régies) d'automatiser la vente de leurs espaces sur les *ad exchanges* (voir ce terme). Côté acheteur, l'équivalent d'une SSP est une DSP (voir *Demand Side Plateform*).

Support (de promesse publicitaire) – Voir *Preuve*.

Support publicitaire – *Advertising medium*, 412
Tout vecteur de communication dans lequel il est possible d'insérer des annonces publicitaires. Il y a une infinité de supports publicitaires possibles.

SWOT – 667
Synthèse d'une analyse marketing identifiant les forces (Strengths), les faiblesses (Weaknesses), les opportunités (Opportunities) et les menaces (Threats).

T

Tarification à la performance – *Performance-based pricing*, 506
Mode de tarification où de prix payé par le client annonceur est fixé, a priori, sur un critère de résultat. Cela peut aller du taux de clic (la cible a ouvert le message) à un achat effectivement prouvé. « à la performance » est donc une expression générique.

Taux d'attrition – Voir *Attrition (taux de)*, **525**

Taux de conversion – Voir *Conversion*.

Taux de fidélité – *Loyality rate*, 525
Pourcentage des clients fidèles par rapport à l'ensemble des clients (d'un produit, d'une marque, d'une enseigne) sur une période donnée.

Taux de marque – *Mark-up rate*, 323
Marge brute exprimée en pourcentage du prix de vente aux clients.

Taux de nourriture – Voir *Part de client*, **525**

Taux de pénétration – *Penetration rate*, 43, 460
Pourcentage de clients potentiels ayant acheté au moins une fois pendant la période de référence.

Taux de rebond – Voir *Rebond (taux de)*.

Taux de rédemption – Voir *Rédemption (taux de)*.

Taux de rotation des stocks – *Stock turnover ratio*, 325
Rapport entre le volume des ventes annuelles d'un produit et son stock moyen évalué au prix de vente. La rentabilité d'un distributeur est liée à la vitesse de rotation des stocks.

Taux de rupture – Voir *Rupture (taux de)*, **344**

Taux de transformation – Voir *Conversion (taux de)*.

Teasing.
Procédé publicitaire consistant à faire une campagne publicitaire en deux temps. La première phase (teasing) vise à intriguer le consommateur en lui cachant la marque qui est révélée dans un deuxième temps (phase de découverte).

Télémarketing – *Telemarketing*.
Marketing direct par téléphone. On dit aussi en France « phoning ».

Télévision – *Television*, 453
Premier média publicitaire en France, c'est le média le plus puissant et celui dont l'audience est la mieux connue, tout au moins pour les chaînes principales.

Témoignage – *Testimonial*, 831
Technique publicitaire consistant à faire vanter les mérites d'un produit par une personne connue, réputée compétente ou représentative d'un client moyen.

Territoire de marque – Voir *Marque (territoire)*.

Test – *Testing*.
- *Test de concept* – ***Concept testing*** : technique d'enquête consistant à faire évaluer, par des consommateurs potentiels, une idée de produit nouveau présentée sous une forme verbale ou visuelle.
- *Test en aveugle* – ***Blind test :*** test de produit où la marque est masquée.
- *Test monadique* – ***Monadic test :*** technique de test consistant à faire juger chaque produit isolément (par opposition aux tests comparatifs).
- *Test de produit* – ***Product testing*** : technique d'enquête destinée à mesurer les réactions des consommateurs à un produit sous différents aspects. On peut aussi tester des noms et des packaging.

On distingue les tests monadiques (test d'un seul concept, produit, nom, packaging…) et les tests comparatifs (présentation d'alternatives).

Testimonial – Voir *Témoignage*.

Tête de gondole (TG) – *Shelf end*, 492
Extrémité des meubles présentoirs en magasin qui ont un intérêt pour les promotions en raison de l'importance du trafic à proximité. Les producteurs louent les TG aux distributeurs pour leurs opérations promotionnelles.

Théâtralisation des points de vente – *Visual merchandising*, 330
Mise en scène attractive des points de vente, à titre permanent ou temporaire.

Ticket d'entrée – *Cost of entry*, 436
Coût d'entrée d'une marque ou d'une entreprise dans un nouveau marché : investissements en publicité, distribution, etc.

Ticket moyen – Voir *Panier moyen*, **343**

Top of mind – Voir *Notoriété*.

Tracking ou IP Tracking – 261
Suivi de la navigation, des parcours d'achat et des comportements en ligne des internautes.

Tracking publicitaire – *Ad tracking*.
Enquêtes en continu, destinées à suivre et à mesurer l'impact et les effets des campagnes publicitaires.

Trade marketing – 342
Actions de marketing menées par un producteur en direction des distributeurs et/ou en liaison avec eux.

Trading desk – 468
Agence spécialisée dans la programmation des campagnes en ligne sur le DSP. Voir *Demand Side Platform*.

Trade off (méthode du) – Voir *Analyse conjointe*, **153**

Trafic (création de trafic) – *Traffic*, 480, 508
Méthodes et techniques faisant venir des clients potentiels qualifiés dans un magasin réel ou sur un site Internet.

Transcanal (client) – *Cross-channel customer*, 367
Client qui utilise différents canaux au cours d'un même parcours d'achat.

Transformation (taux de) – Voir *Conversion (taux de)*, **343**

Trendsetter.
En français : faiseur de tendance. Client pionnier, adoptant en premier une innovation.

Tri à plat/croisé – *Frequency table/Cross tabulation*.
Méthodes d'analyse de base des résultats d'une étude quantitative : le tri à plat est un calcul de pourcentage effectué question par question, le tri croisé est un calcul de pourcentage effectué en croisant plusieurs variables (par exemple, l'âge et la fidélité).

Typologie – Voir *Segmentation statistique*.

U

U&A (Usages et Attitudes) – *Usage and attitude survey*, 760
Les enquêtes d'usages et attitudes portent à la fois sur les comportements effectifs et sur les attitudes mentales d'un public à l'égard d'un produit ou d'une catégorie de produits.

UGC (User Generated Content) – 560
Contenu de nature variée créé par les internautes : vidéo, audio, photos, blogs, sites personnels, wiki, podcasts.

Undercover marketing – 18, 578
En français : marketing furtif. Désigne des pratiques manipulatoires qui consistent à cacher aux clients ou prospects qu'ils font l'objet d'une action marketing et à dissimuler la marque ou tout signe d'identification commerciale pour faire croire, par exemple, que le message vient d'un individu (un faux blog d'un internaute, par exemple) ou d'une source sans intérêt mercantile.

Unique Selling Proposition (USP) – 446
Procédé publicitaire consistant à formuler la communication d'un produit ou d'une marque autour d'une promesse unique (exclusive) et attractive.

Unité de sondage – *Unit of analysis*, 138
Définition de l'entité (individu, foyer, entreprise, etc.) qui servira de base à l'établissement d'un échantillon et à la réalisation d'une enquête.

Up-selling – 389
Actions marketing ayant pour objet d'inciter les clients d'une entreprise à acheter des produits au prix (ou à la contribution à la marge) plus élevé. Voir *Cross selling*.

USP – Voir *Unique Selling Proposition*.

V

VA/NA – *Average sales per consumer*, 40
Ventes moyennes par client avec VA = CA total et NA = Nombre d'acheteurs.

Vague publicitaire – *Campaign flight*, 475
Période d'une campagne. Exemple : une campagne avec deux vagues, l'une au printemps, l'autre à l'automne.

Valeur (proposition de) – *Value proposition*, 13
Choix stratégique qui détermine ce que les clients doivent obtenir (principaux bénéfices perçus) pour ce qu'ils donnent (principaux coûts perçus), afin de créer une offre dont la valeur perçue est supérieure à celle des concurrents.

Valeur à vie des clients – *Customer lifetime value*, 44
Pour un produit, désigne la valeur de l'ensemble des achats qu'un individu réalisera en moyenne, dans une catégorie de produits, pendant toute sa vie d'acheteur. Se calcule également sur une période donnée.

Valeur perçue – *Perceived value*, 6
Perception par les clients de ce qu'ils obtiennent (bénéfices perçus) pour ce qu'ils donnent (coûts perçus). Les bénéfices perçus vont au-delà des fonctionnalités du produit et les coûts perçus, du prix. La balance de la valeur perçue est une façon opérationnelle de traduire ce concept.

Veille – *Competitive intelligence*, 121
Démarche organisée visant à améliorer la compétitivité de l'entreprise par la collecte, le traitement d'informations et la diffusion de connaissances utiles à la maîtrise de son environnement (menaces et opportunités) et à la prise de décision. Ce processus d'aide à la décision utilise des outils spécifiques, mobilise les salariés et s'appuie sur l'animation de réseaux internes et externes.
– *Veille active* – ***Targeted competitive intelligence :*** surveillance de l'environnement centrée sur un objet ou un domaine identifiés, qui sont donc l'objet d'une investigation.
– *Veille passive* – ***Monitoring competitive intelligence :*** surveillance de l'environnement sans but et objet précisément définis.
– *Veille concurrentielle* – ***Competitor intelligence :*** méthodes d'analyse systématique et permanente des actions de la concurrence.
– *Veille offensive* – ***Industrial espionage :*** méthode de veille qui fait appel à des procédés agressifs, voire illégaux, pour obtenir l'information recherchée ou pour influencer ou déstabiliser un adversaire.

Vendeurs – Voir *Commercial*.

Vente à distance (VAD) – *Home shopping*, 317
Méthodes de vente par la poste, par téléphone, par Internet. Le champ de la VAD est plus large que celui de la VPC (vente par correspondance) qu'on a tendance à limiter à la vente par catalogue papier et aux commandes et livraisons par la poste.

Vente par correspondance (VPC) – Voir *Vente à distance*.

Verbatim – 135
Reproduction mot à mot de propos tenus par une personne interviewée, sélectionnés pour leur caractère significatif ou représentatif.

Viral – Voir *Marketing viral*.

Visiteur unique – *Unique visitor.*
Personne qui est allée sur le site au moins une fois au cours des trente derniers jours, quel que soit le temps de la session et le nombre de visites.

VRP – *Representative.*
Initiales de voyageur représentant placier. Représentant de commerce exclusif ou multi-cartes.

W

Web analyse – *Web analytics*, 392
Techniques d'analyse des données issues du suivi de la navigation des internautes et de leurs historiques d'achats. Elles permettent d'optimiser les performances des sites, notamment des sites marchands.

Web to store – 370
Politique qui consiste, pour un distributeur ou une marque, à orienter vers les points de vente physiques les clients qui utilisent Internet dans les premières étapes de leur parcours d'achat.

Widget.
Petit module interactif téléchargeable que l'utilisateur peut placer sur le bureau de son ordinateur, remplissant une fonction utile (météo, cours de bourse, calendrier) ou ludique (galerie photo, blague du jour).

Y

Yield management – 279
Politique de prix qui consiste à proposer des tarifs différents pour gérer au mieux les capacités (réduction des prix pour remplir les capacités ou augmentation des prix quand elles vont être saturées) et maximiser la contribution à la marge. Cette méthode est surtout employée dans les services (quand les capacités de production sont fixes et que les produits ne peuvent pas être stockés).

Z

Zone de chalandise – *Catchment/Trading area*, 329
Espace ou zone géographique d'où provient l'essentiel (80-90 %) des clients d'un point de vente, soit qu'elle y vive, soit qu'elle y travaille. Il détermine la clientèle potentielle et, en fonction de son pouvoir d'achat, le marché potentiel du point de vente.

Index des marques

A

Abercrombie & Fitch, 330
Absolut Vodka, 447
Accor, 201, 220, 222, 232, 634, 642, 645, 703, 772, 837
Activ'Assistantes, 759
Adidas, 190, 350, 351, 533, 591, 781, 807
Adobe, 282, 392, 393, 470
AdopteUnMec.com, 776
Airbnb, 39, 114, 387, 617, 649, 650, 773
Airbus, 12, 13, 186, 285, 771, 786, 857
Air France, 14, 31, 131, 261, 300, 469, 583, 584, 585, 587, 589, 605, 626, 627, 632, 701, 714, 723, 780, 836, 843, 899, 903, 909
Aldi, 57, 271, 316, 629
Alibaba.com, 648, 649, 895
Allianz, 31, 623
Amazon, 99, 100, 224, 285, 287, 296, 308, 337, 349, 357, 364, 365, 371, 374, 421, 533, 561, 634, 636, 640, 642, 802, 829, 851
Amora, 205, 779
Anett, 631
Apple, 6, 34, 45, 93, 207, 263, 337, 348, 418, 614, 642, 753, 779, 783, 785, 799, 803, 807, 820, 833
Arcelor Mittal, 860
Areva, 857, 870, 879, 929
Arianespace, 41, 870
Assurland, 255, 363, 637, 639
Au Bon Marché, 193, 317, 772
Audi, 47, 131, 604, 622, 783, 787
AXA, 31, 215, 233, 772, 785, 786
Axe, 765

B

Backyard Brains, 213
Badoit, 99, 927
Banania, 33, 716, 780
Banque Populaire, 569
Beats, 781
Bel, 753
Bénéteau, 929
Bic, 270, 633, 766, 774, 808
Big Mamma, 789
BlaBlaCar, 13, 32, 114, 598, 636, 773
Bling H2O, 270
BMW, 198, 414, 754, 779
BNP Paribas, 523, 529, 588, 660, 871
Bonne Maman, 206, 222, 765, 778, 808, 917
Booking.com, 255, 268, 634, 635, 642, 643, 644, 653
British Airways, 547, 627, 632, 633, 903
Burberry, 352, 903
Butagaz, 198

C

Caddie, 455, 817
Cardin, 809, 929
Carrefour, 166, 303, 304, 312, 313, 314, 315, 316, 322, 335, 338, 346, 347, 353, 354, 610, 614, 634, 871, 901, 904, 923
Carte Noire, 163
Catalina, 487, 488
Caterpillar, 807, 859, 872, 885, 886
Caudalie, 616
Cdiscount, 285, 356, 357, 364, 369, 388, 634, 636, 641, 653, 905
Cetelem, 475, 778, 781, 832
Chanel, 19, 589, 591, 782, 903
Changhong, 275
Châteauform', 289, 844
Clan Campbell, 759
Clash of Clans, 240
Cloverleaf shelfpoint, 216
Club Med, 10, 289, 835
Coca-Cola, 20, 87, 135, 205, 229, 281, 403, 411, 414, 562, 579, 583, 621, 772, 776, 785, 798, 857, 901, 909, 919
Colgate-Palmolive, 758
Comet, 277, 278
Compte-Nickel, 632
Confipousse, 124
Contrex, 335, 781
Converteo, 108, 109, 367
Copelican, 193
Crédit Agricole, 748, 832, 837, 851
Cristaline, 7
Crunch, 767, 820

D

Dacia, 14, 604, 629, 631, 675, 677, 900, 904
Danone, 41, 197, 256, 501, 548, 550, 600, 614, 621, 676, 723, 771, 781, 783, 785, 786, 793, 802, 803, 816, 914, 916, 927
Darty, 16, 100, 219, 303, 315, 317, 388
Decathlon, 303, 317, 347, 348
Deezer, 288
Delacre, 620
Dell, 45, 100, 300, 774, 796, 886, 915
Dessange, 784, 834
Dior, 605, 773, 785, 900, 903
Disneyland Paris, 42
Doctissimo, 561
Dollar Shave Club, 102, 290
DS, 804, 805

Duracell, 602, 759
Dutch Boy, 204
Dynapac, 889
Dyson, 197, 202, 774

E

EasyJet, 605, 626, 627, 628, 629, 633, 672, 909
eBay, 72, 267, 354, 357, 363, 619, 634, 636, 637, 641, 650, 659, 772, 923
EDF, 245, 501, 527, 528, 578, 602, 775, 830, 832, 857, 864, 870, 899
Engie, 501, 875
Eram, 68, 69
Evian, 7, 95, 335, 448, 449, 525, 759, 781, 782, 802, 914, 915, 917, 927

F

Facebook, 47, 168, 169, 431, 434, 435, 440, 441, 473, 552, 556, 559, 561, 569, 576, 578, 580, 734, 772, 811
Faurecia, 857, 860
Febreze, 103
Félix, 198, 432, 728
Fiat, 431, 775, 783, 805
Fnac, 100, 296, 308, 315, 317, 328, 347, 354, 364, 370, 373, 386, 406, 516, 548, 634, 641
Ford, 2, 184, 610, 613, 674, 894, 919
Free, 6, 31, 121, 236, 276, 284, 306, 526, 575, 631, 652, 665, 666, 778, 780, 838, 900
Freedrum, 215, 218
Fructis, 205, 758

G

Galanz, 275
Gatebox, 215, 218
Gazprom, 606
General Motors, 184, 622, 894, 898, 919
Genesis Toys, 220
Génie, 727, 759
Georgia Pacific, 199
Gillette, 12, 51, 66, 289, 290, 602, 774, 909, 922, 933
Gleeden, 742, 755
Google, 97, 99, 168, 171, 201, 214, 331, 386, 392, 408, 412, 429, 434, 440, 465, 467, 473, 578, 584, 619, 639, 733, 775, 777, 782, 785, 933
GoPro, 36, 759
Groupama, 417

H

Haägen-Dazs, 203, 904
Haemmerlin, 900
Haigo, 233
Handy Bag, 198
Harley-Davidson, 196, 329, 811
Havaianas, 194
Heineken, 156, 157, 247, 487, 774
Henkel, 195
Hewlett-Packard (HP), 881
Honda, 206, 801, 802
hotelF1.com, 629, 836
HSBC, 474, 775, 779, 921
Huggies, 615
Hummer, 898
Hyatt, 201

I

Iceberg Water, 7
Ikea, 12, 72, 150, 201, 298, 307, 317, 329, 346, 348, 349, 903, 907, 908, 909
Intel, 39, 100, 214, 862, 863
Intermarché, 285, 303, 310, 314, 315, 316, 322, 918

J

JCDecaux, 79

K

Kia, 206
Kiehl's, 203, 301, 329
Kodak, 226, 605

L

La Belle-Iloise, 678
La Caisse d'épargne, 772, 777
La Compagnie, 674, 714, 772, 780
Lacoste, 595, 807
Lafarge, 812, 857, 880
LaFourchette, 561, 619, 642
La Maison du Chocolat, 673, 908, 914
La Marque du Consommateur, 52
La Poste, 397, 498, 827
Lawson, 759
leboncoin.fr, 409, 649, 650, 736
Leclerc, 254, 285, 303, 310, 312, 313, 314, 315, 322, 335, 337, 338, 435, 493, 577, 784
Lego, 347, 585
Leguide.com, 380, 430, 637, 638, 639, 736
Lenovo, 45, 100, 796, 804
Le Saunier de Camargue, 745
Lidl, 193, 316, 317, 337, 629
LinkedIn, 227, 380, 382, 435, 440, 554, 556, 557, 559, 569, 580, 586, 587, 736, 759, 811
Lissac, 780
Listerine, 56
L'Oréal, 64, 301, 474, 517, 585, 586, 587, 590, 603, 676, 704, 735, 752, 771, 779, 785, 806, 811, 904, 911, 915, 917, 932, 936, 937
Lotus, 199
Louboutin, 768, 777
Louis Vuitton, 87, 191, 264, 589, 772, 785, 795, 903, 919
Lu, 620, 726, 783
LVMH, 191, 193, 264, 659, 680, 767, 773, 795

M

Maclaren, 201
Mars, 779, 803, 909
Maxwell House, 203
Maybelline, 586, 603, 904
Mazda, 920
McDonald's, 58, 87, 310, 447, 474, 573, 583, 776, 799, 837, 902, 904, 910, 917, 919, 930
Meetic, 755, 757, 765, 905
Mercedes, 47, 271, 291, 401, 785
Metso, 858, 859, 863
Michelin, 173, 220, 774, 777, 778
Microsoft, 6, 95, 211, 227, 282, 429, 559, 583, 586, 620, 771, 775, 785, 854, 891
Mir, 195
Moleskine, 227, 771
Moltonel, 199
Monop', 312, 316, 335
Monoprix, 205, 311, 312, 314, 315, 316, 335, 533, 614

N

Nature & Découvertes, 329
Neoface, 116
Nescafé, 163, 802, 915
Nespresso, 11, 37, 203, 301, 401, 677, 767, 802
Nesquik, 33, 540, 716, 797, 802
Nest Labs, 212, 213, 218
Nestlé, 205, 301, 450, 540, 550, 621, 677, 771, 802, 857, 871, 932, 937
Netflix, 178, 179, 469, 646
Nike, 19, 87, 95, 190, 350, 575, 583, 585, 591, 776, 777, 779, 781, 901
Nintendo, 585, 589, 723, 901
Nokia, 6, 213, 898
Nutella, 583, 591, 712, 806, 923

O

Oasis, 570, 583, 584, 585, 804
Oldtimer, 401
Omo, 801
Opel, 630, 903
Orange, 31, 121, 132, 220, 223, 276, 285, 419, 466, 525, 526, 778, 779, 786, 828
Orangina, 205
Oreo, 96, 583
Ovomaltine, 33, 716, 797

P

Pampers, 501, 602, 615, 775, 804, 919, 920
Parrot, 213, 279
Paul, 189
Pepsi, 205, 562, 563, 776
Pernod Ricard, 680, 681, 909
Perrier, 99, 750, 804
Persil, 801
Petit Ourson, 92
Pfizer, 253
Piaggio, 228, 754
Pierre Hermé, XVI
Pilot, 812
Pinterest, 380, 382, 557, 559, 569, 580, 592, 593, 594
Pixmania, 277, 278
Porsche, 47, 622, 808
Poulain, 33, 772, 797
Prestashop, 283
Priceline, 268, 634, 644
PriceMinister, 356, 363, 637, 905
Primark, 302, 317
Procter & Gamble (P&G), 51, 103, 602, 692, 801
Proglove, 214
Prospera, 216
Purina, 550

Q

Quick, 720

R

Rainforest Connection, 217
RATP, 533, 674
Rav4, 759
Red Bull, 432, 583, 585
Renault, 14, 220, 284, 337, 604, 631, 675, 677, 774, 800, 807, 838, 860, 894, 900, 904, 918, 930
Rent a Car, 286
Réunir, 208, 775, 860, 883
Revlon, 15
Roquefort Société, 205
Routard.com, 561
Ryanair, 275, 605, 626, 627, 631, 652, 672, 765, 909

S

Samsung, 6, 31, 34, 35, 148, 583, 584, 585, 589, 609, 783, 785, 788, 900, 916
San Pellegrino, 7
Savencia Fromage & Dairy, 910, 912, 913, 914
Segwey, 238
Self'Coiff, 630
Sensifall, 215, 218
Sephora, 328, 337, 347, 371, 593, 594
Servier, 793
SFR, 121, 276, 526, 575
Sheba, 728, 759
Shmay, 614
Skip, 801
Skyrock, 759
SNCF, 32, 261, 300, 334, 634, 659, 823, 829, 830, 832, 857
Société Générale, 702, 716
Sonos, 352
Southwest Airlines, 626, 627
Spotify, 288
Staples, 561, 812
Starbucks, 417, 589, 811
Stihl, 606
Stokke, 201
Sveltesse, 802
Swiffer, 193

T

Tarkett, 39, 607, 608, 610
TDC, 633
Tectona, 270
Telefónica, 264
Telmore, 633
Terra Travel, 98

Tesco, 182, 269, 277, 391, 483, 548
Tesla, 184, 196, 333, 530, 775
Tetra Pak, 204
Tex, 347
TF1, 20, 41, 412, 414, 439, 453, 467
TGV, 31, 186, 200, 929
The Body Shop, 300, 301, 806
Total, 266, 636, 689, 810, 900
Toyota, 206, 607, 622, 753, 785, 920
Toys R Us, 104, 315, 317, 331
TripAdvisor, 90, 100, 114, 634, 642
Twitter, 55, 169, 382, 435, 554, 557, 559, 563, 569, 573, 574, 575, 579, 580, 588, 589, 595, 811, 812, 884

U

Uber, 17, 198, 286, 646, 651, 772, 773
Undiz, 350
Unilever, 290, 322, 621, 765, 792, 800, 801, 911, 919
United Airlines, 573

V

Valrhona, 673
vente-privee.com, 101, 303, 356, 358, 366, 370, 773, 775
Vertu, 898
Vittel, 205, 335, 781
Volkswagen, 621, 622, 775, 783, 871
Volvic, 335, 781, 914
Vueling, 605, 672

W

Wahaha, 927
Waze, 370, 372, 473
Webimm.com, 660, 661
WhatsApp, 47, 132, 512, 554, 557
Whirlpool, 776, 804, 920
Withings, 213

X

Xiaomi, 279

Y

Yahoo!, 281, 402, 429, 466, 467, 506, 619, 620, 736, 773, 923
YesOrNow, 757
YouTube, 36, 73, 87, 169, 380, 382, 411, 432, 473, 474, 557, 562, 569, 579, 580, 584, 585, 586, 704, 712, 736, 811, 813
Yves Rocher, 285, 303, 328, 365

Z

Zalando, 391, 533
Zara, 271, 300, 302, 317, 318, 337, 341, 365, 515, 591
Ze World, 630