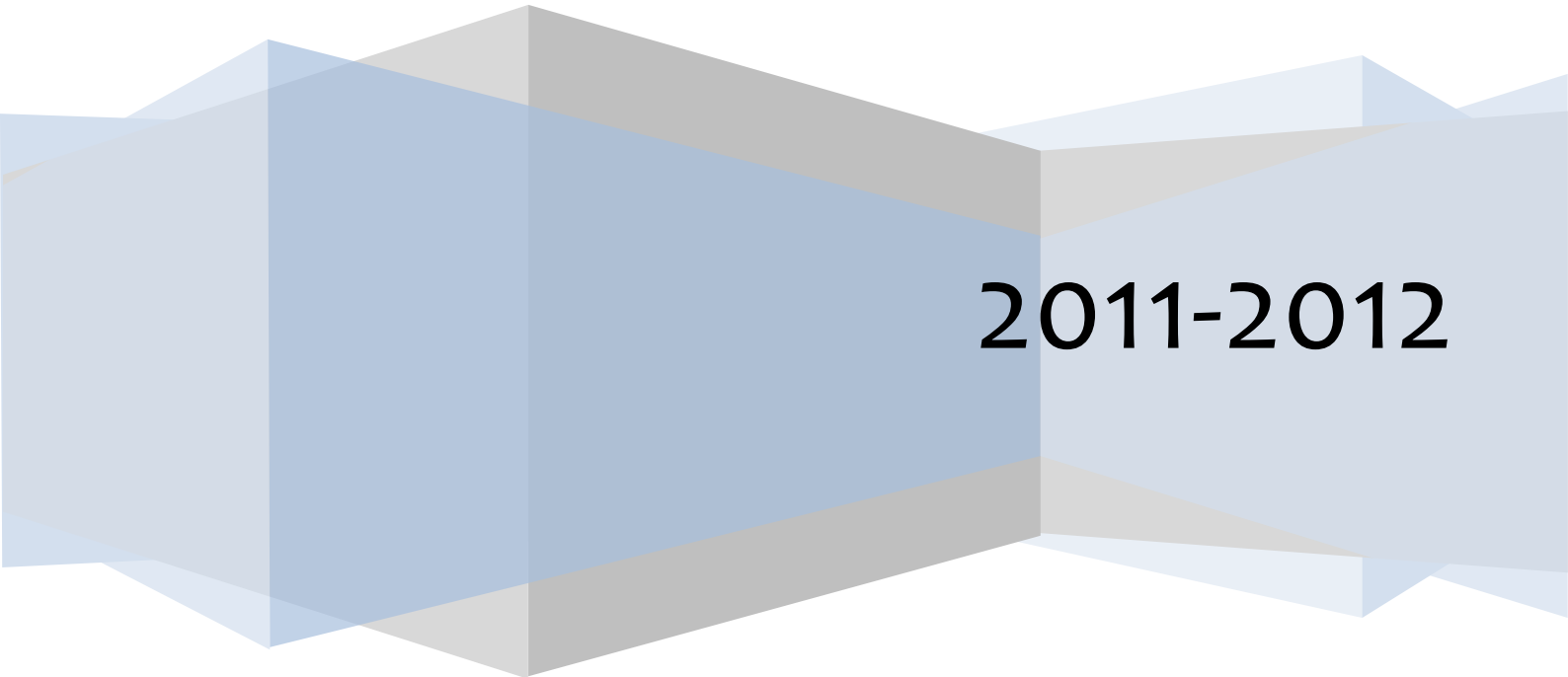


Université de Liège

Principes de Marketing

GEST0232-5 by Professeur Chantal de Moerloose

Résumé réalisé par GOU Marc, Étudiant en 3ème bachelier
Sciences informatiques



2011-2012

I. Première partie : Le nouveau rôle du marketing.

1) Le marketing dans l'entreprise et dans l'économie.

1. Les fondements idéologiques du marketing.

1.1. Les principes de la souveraineté du client.

Selon Adam Smith, le moteur d'une société est l'égoïsme. C'est le principe de la main invisible, selon lui, chaque individu, en se comportant de la manière la plus égoïste qui soit, va finalement se comporter de la meilleure manière qui soit pour la société.

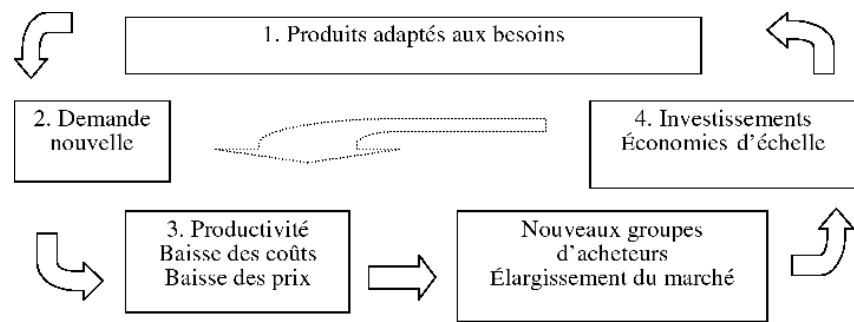
Marc-Aurèle nous dit aussi : « C'est en servant les autres que vous vous servez le mieux ».

1.2. Les déviances de l'économie de marché.

Le système libéral n'est pas naturellement conçu pour éviter trois dysfonctionnements pourtant prévisibles.

- 1) Prévalence du court terme sur le long terme : Les stratégies à court terme sont non-sanctionnées par le système libéral. Il n'y a pas de mécanisme poussant à réfléchir dans le long terme plutôt que dans le court terme. Par exemple, les hommes politiques doivent prendre des décisions rapides sous peine d'être licenciés, si bien qu'ils ne se concentrent que sur le court terme.
Par exemple, les décisions politiques (Mandat de 4ans), les décisions de management (Changements fréquents des managers -> les actionnaires ont une vision à court-terme).
- 2) Prévalence de l'individuel sur le collectif : Chaque individu fait preuve d'égoïsme, et l'intérêt personnel passe avant l'intérêt collectif.
Par exemple, le fait qu'il y ait des embouteillages car tout le monde prend sa voiture, à la place de prendre le bus. Autre exemple, les grèves. Puisqu'en effet, si on exige un salaire plus élevé, il est clair que le salaire d'autrui diminuera ...
- 3) Dictature du pouvoir d'achat : Il y a en effet une dictature des majorités et du pouvoir d'achat.
Par exemple, le problème du Sida en Afrique. Les Africains ne disposant pas de pouvoir d'achat, ils n'ont pas la possibilité d'obtenir des vaccins efficaces. Autre exemple, les maladies orphelines, qui ne disposent pas d'assez de fonds car ce sont des maladies rares.

1.3. Le marketing, facteur de démocratie économique.



Le marketing est à la fois un cercle vertueux (image) et un cercle vicieux. Vertueux car généralement, une adaptation du produit débouchera sur une nouvelle demande, qui aboutira à une baisse des coûts et des prix, et donc à un élargissement du marché, qui se traduira par des économies d'échelle. Ceci mènera donc soit à une nouvelle adaptation produit, soit à une nouvelle baisse des coûts et prix, et rebelote ...

Mais c'est aussi un cercle vicieux car le marketing pousse à toujours désirer le meilleur produit en vente, la meilleure qualité possible. Par exemple, je possède une voiture qui me convient parfaitement. Mais un jour, mon voisin revient chez lui avec une toute nouvelle voiture, bourrée d'options. Dès lors, la mienne ne sera plus parfaite à mes yeux, et je désirerais acquérir une nouvelle voiture.

2. Le rôle du marketing dans l'économie.

Le rôle principal du marketing est de faire se rencontrer l'offre et la demande en lieu et en temps. En effet, offre et demande ne se rencontre pas directement. Par exemple, le produit est fabriqué à Hong-Kong, mais doit être vendu en Belgique.

3. L'évolution du marketing dans l'entreprise.

Il n'existe pas qu'un type de marketing. En effet, après la guerre, la demande globale de produits est supérieure à l'offre. Les dirigeants d'entreprise n'ont donc pas à se soucier du marketing, puisque celui-ci est inutile ; il y a toujours une offre supérieure à la demande, si bien que les entreprises écoulent leurs stocks sans efforts. C'est l'ère du **marketing passif (orientation-produit)**.

Ensuite, la demande finit par baisser et par se stabiliser au niveau de la demande. Si bien que l'on assiste à une égalité offre-demande, et à l'arrivée d'un nouveau marketing ; le **marketing opérationnel (orientation-ventes)**.

La concurrence grimpe ensuite, si bien que l'offre finit par dépasser la demande, et on assiste à la création d'un nouveau type de marketing : le **marketing stratégique (orientation-clients)**.

3.1. Le marketing passif : l'orientation-produit.

Prévaut dans les environnements où les capacités de productions du marché sont insuffisantes par rapport aux besoins de la population. La demande est donc supérieure à l'offre. De plus, les besoins sont connus et stables, si bien que la démarche marketing n'a finalement qu'un rôle limité.

Ce type de marketing repose sur des hypothèses implicites :

- L'entreprise sait ce qui est bon pour le client.
- Les dirigeants sont convaincus de la supériorité de leurs produits (« Myopie-produit »).

Et il possède un certain nombre de limites :

- Énorme risque de myopie-produit.
- Comportements réactifs et non proactifs ; on ne cherche pas l'innovation, on se contente de réagir face au marché (donc non-adapté dans la plupart des marchés aujourd'hui).

3.2. Le marketing opérationnel : l'orientation-ventes.

Le rôle de ce marketing est moins passif, il s'agit de rechercher et d'organiser les débouchés pour les produits fabriqués. Il existe quatre explications à sa création :

- Les capacités de production augmentent.
- Développement de la distribution de masse.
- Les marchés s'élargissent.
- Développement de la politique de marque.

Ce type de marketing repose sur des hypothèses implicites :

- Le marché est capable de tout absorber si l'on y met une pression suffisante.
- L'agressivité commerciale (« hard selling ») est le facteur-clé du succès.

Et il possède un certain nombre de limites :

- Risque de marketing de manipulation ou de marketing sauvage.
- L'objectif est non pas d'adapter l'offre à la demande, mais plutôt de plier la demande aux exigences de l'offre.

3.3. Le marketing stratégique : l'orientation-clients.

On assiste à d'énormes progrès technologiques, ainsi qu'à une internationalisation des marchés, ce qui mène à la création d'un nouveau type de marketing : le marketing stratégique.

Les objectifs principaux sont de trouver des segments ou des niches porteuses de croissance, de développer des produits nouveaux, adaptés à des besoins changeants.

Ce type de marketing repose sur une hypothèse implicite :

- Non pas chercher à vendre, mais aider à acheter.
- Satisfaire les besoins du client est le meilleur moyen d'atteindre les objectifs de rentabilité et de croissance. La préoccupation est le client.

Et il possède un certain nombre de limites :

- Risque de négliger les besoins non-exprimés.
- Peu d'innovation de rupture.

3.4. Le marketing stratégique proactif : l'orientation-R&D.

Raison d'être :

- Consommateur ne peut imaginer des innovations de rupture.
- Il faut dépasser des principes (adaptation aux attentes et partage du marché) pour revaloriser la recherche fondamentale.

« Il faut apprendre à désapprendre ». C'est-à-dire qu'il faut oublier les demandes connues, actuelles, pour pouvoir en imaginer, voire anticiper les demandes futures.

Ce type de marketing repose sur une hypothèse implicite :

- L'offre crée le marché. C'est en créant une nouvelle offre que l'on créera un nouveau marché, qui sera porteur de bénéfices et de profit.

Et il possède une limite principale

- Risque de retour à la myopie-produit du producteur qui était présente dans le marketing passif.
- Le risque d'innovation est très élevé.

3.5. Le market-driven management : l'orientation-marché.

Implique que l'entreprise prenne en compte dans son analyse tous les acteurs qui font partie du marché au sens large : le client direct ou final, le client distributeur, la concurrence, le client prescripteur et l'environnement macromarketing (stakeholders).

Ce type de marketing repose sur une hypothèse implicite :

- L'environnement évolue vite et en profondeur. Pour le suivre, il faut que l'entreprise soit plus liée à son marché.

Et il possède un certain nombre de limites :

- N'est pas tourné vers les besoins à long terme.
- N'est pas tourné vers les besoins individuels.
- Manque d'innovation de rupture.

3.6. Le marketing sociétal : l'orientation-société.

Ce marketing est un marketing qui ne se laisse plus guider par les individualismes et le court terme, mais bien par la recherche d'un bien collectif à long terme.

Il y a une hypothèse fondamentale, qui est que l'entreprise s'appuie toujours sur la société, l'environnement, et qu'elle doit donc jouer son rôle de bon citoyen en participant à l'amélioration de la société en général, et non pas de quelques individualités. Il s'apparente à la responsabilité sociale des entreprises.

Il fait la promotion du développement durable (Equitable + Vivable + Viable) :

- ✓ Social + Economie : Equitable
- ✓ Social + Environnement : Vivable
- ✓ Economie + Environnement : Viable

3.7. Le marketing relationnel ou « Customer Relationship Management », CRM.

Raison d'être de ce type de marketing :

L'idée centrale est que la rétention d'un client actuel est plus rentable que l'attraction d'un client nouveau. Cela se vérifie surtout dans les marchés saturés où l'acquisition d'un nouveau client doit forcément commencer par le détournement de ce client de la concurrence. Il faut donc valoriser la fidélité plutôt que la transaction.

Orientations de ce marketing :

Il ne s'agit donc plus pour une entreprise de maximiser ses parts de marché, mais bien ses parts de clients (CLV = valeur à vie d'un client), le CRM cherchant la valeur du client sur le long terme. Il s'agit d'une nouvelle philosophie de marketing.

Ce type de marketing possède six composantes :

1. La segmentation des clients à granularité variable. C'est-à-dire une segmentation comportementale où l'on identifie par exemple les clients acheteurs, les clients fidèles, ...
2. Le ciblage différencié, déterminé par la valeur du client. Cette composante suit le « Principe de Pareto » ; une petite partie des clients assure une grande part du profit. Il vaut donc mieux soigner correctement ces clients (or puis argent...). Il y a par exemple une classification « Or – Argent – Bronze – Plomb ».
3. La surveillance des marchés basée sur une collecte de données continues à chaque contact avec le client plutôt que des études de marché.
4. Intégration de multiples canaux de distribution et de communication : commerce électronique, téléphone, ...
5. Outil informatique très développé, collectant de plus en plus d'informations sur les clients. Les entreprises sont donc de plus en plus à même de satisfaire les besoins de ceux-ci.
6. Métrique spécifique au relationnel. L'entreprise doit évaluer sa performance en cohérence avec ses objectifs. Les indicateurs de performance typiques du CRM sont par exemple la valeur à vie d'un client (« Customer Lifetime Value »), le taux de rétention, le taux de satisfaction, ...

Le CRM possède un certain nombre de limites :

1. La rétention seule ne suffit pas à développer un marché, il faut aussi attirer des clients.
2. Le CRM est mieux adapté à certains marchés (saturés), moins à d'autres.
3. Le lien fidélité-rentabilité n'est pas automatique. Certains clients fidèles se rendent compte de leur importance et demandent alors des avantages à l'entreprise, ce qui baisse leur rentabilité.
4. Les prix flexibles sont parfois sources d'injustices entre les clients.
5. Danger concernant la vie privée, manque de protection.
6. Risques de saturation des offres relationnelles. Le client possède par exemple de plus en plus de cartes de fidélité. On appelle désormais cela la « multi-fidélité », qui s'apparente fortement à de l'infidélité.
7. Risque de domination de l'outil informatique.
8. Danger d'éliminer des clients non-rentables.

II. Deuxième partie : La compréhension du comportement du client.

3) La compréhension des besoins du client.

1. La notion de besoin, vu dans sa multidimensionalité.

1.1. Le besoin générique et le besoin dérivé.

Pour bien comprendre la notion de besoin, il y a lieu de faire une distinction entre le besoin générique et le besoin dérivé.

Besoin générique : Besoin inné, naturel, qui est inhérent à la nature humaine. Il est non-saturable, stable et il en existe un nombre limité.

Besoin dérivé : Besoin acquis, qui dépend de l'expérience, des conditions de l'environnement et de l'évolution de la société. Il est saturable, changeant, et il en existe un nombre infini.

Le besoin dérivé n'est en fait rien d'autre que la réponse technologique particulière apportée au besoin générique.

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

La saturation ne vise pas le besoin générique, mais seulement le besoin dérivé. La production de biens destinés à satisfaire le besoin générique sera donc soumise à l'évolution des besoins dérivés. Sous l'influence de l'évolution, un nouveau bien, plus apte à satisfaire le nouveau niveau atteint par le besoin générique, aura tendance à apparaître sur le marché. Ces besoins dérivés seront à leurs tours saturés et remplacés par de nouveaux bien plus évolués (Voir cycle de vie).

Ce phénomène de saturation provoqué par le progrès technologique s'explique à deux niveaux :

- Au niveau de l'amélioration de la performance technologique des produits eux-mêmes (ordinateurs plus puissants, voitures plus économes, ...)
- Au niveau de la substitution pure et simple d'une réponse technologique par une autre, ce que l'on appelle l'innovation destructrice.

Remarque : l'entreprise aura donc intérêt à définir sa mission par référence au besoin générique plutôt que par rapport au besoin dérivé, puisque celui-ci est saturable. Par exemple, plutôt que de dire que l'on est une entreprise spécialisée dans la fabrication de barrière de sécurité, il vaut mieux dire que l'on est une entreprise spécialisée dans la fabrication de moyen de contrôle de sécurité. Puisqu'un jour ou l'autre, la barrière de sécurité, simple besoin dérivé, sera remplacée

par un nouveau besoin dérivé du même besoin générique.

1.2. Le besoin, le désir et la demande.

Autre distinction importante : entre besoin, désir et demande. Le besoin étant le besoin au sens générique du terme, alors que le désir serait un moyen privilégié de rencontrer un besoin, qui n'est rien d'autre que le besoin dérivé. Ces désirs se traduisent en demande potentielle de produits spécifiques, lorsqu'ils s'accompagnent d'un pouvoir et d'un vouloir d'achat.

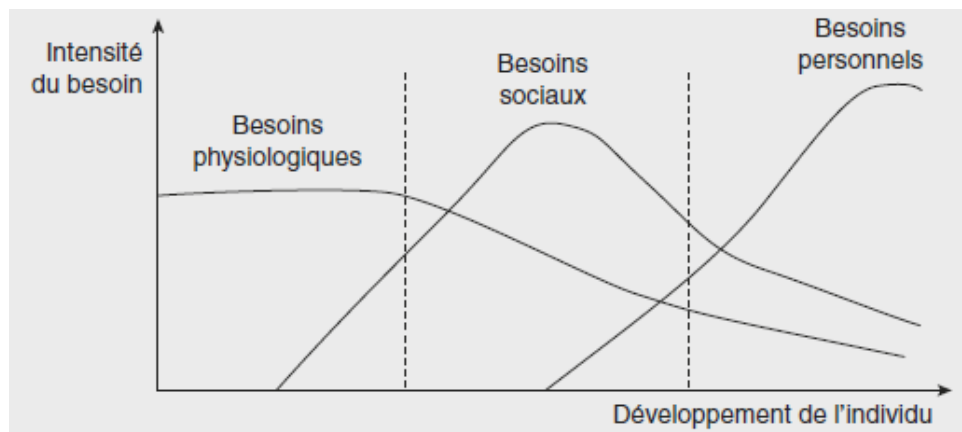
1.3. La hiérarchie des besoins selon Maslow.

Selon Maslow, les besoins fondamentaux se groupent en cinq catégories : les besoins physiologiques, de sécurité, sociaux, d'estime et d'accomplissement.

Selon lui, il y aurait un ordre prioritaire dans les besoins, en ce sens que l'on recherche tout d'abords la satisfaction des besoins dominants avant de passer à la catégorie suivante.

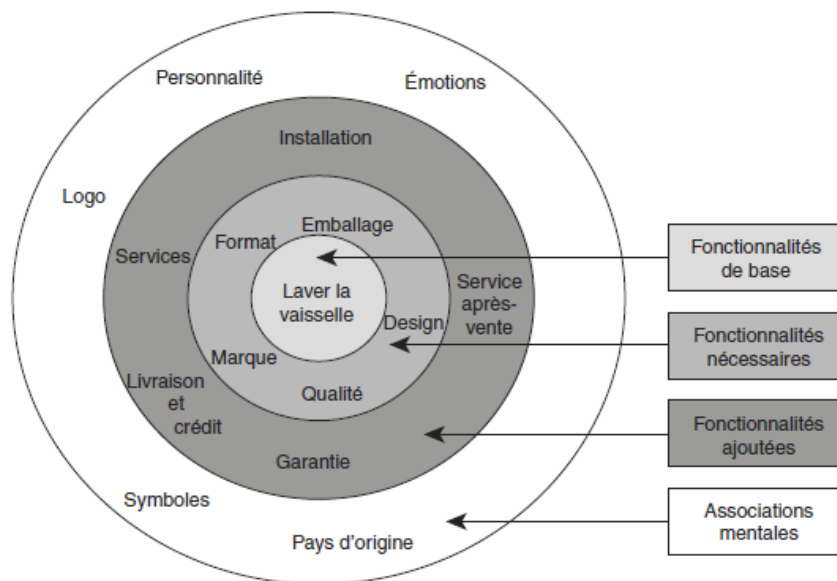
Ces besoins se classent dans l'ordre suivant :

1. Besoins physiologiques : ce sont les besoins fondamentaux (manger, boire, dormir), qui une fois satisfaits, cessent d'être des facteurs importants de motivation et n'influencent plus le comportement.
2. Besoins de sécurité.
3. Besoins sociaux.
4. Besoins d'estime.
5. Besoins d'accomplissement, qui s'apparente au développement personnel de l'individu.



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

Un bien apporte non seulement une valeur fonctionnelle, le service de base, mais également d'autres valeurs, des services secondaires, qui améliorent ou complètent le service de base. L'ensemble de ces services apportés constitue ce que l'on appelle un panier d'attributs.



2.1. La fonctionnalité de base.

La fonctionnalité de base apportée par une marque correspond à la valeur fonctionnelle de la classe de ce produit, c'est l'avantage générique apporté par chacune de ces marques. Elle incite l'entreprise à étudier son marché avec le regard de l'acheteur, et non pas du spécialiste compétent, ce qui pourrait mener au phénomène de myopie-produit.

L'entreprise a tout intérêt à définir le marché de référence auquel elle s'adresse car :

- L'acheteur ne recherche pas le produit en tant que tel, mais seulement la fonctionnalité.
- Des produits très différents peuvent apporter la même fonctionnalité.
- Les technologies sont susceptibles de changements rapides et profonds, tandis que les besoins sont stables.

2.2. Les fonctionnalités périphériques.

En plus de la fonctionnalité de base, une marque apporte un ensemble de fonctionnalités supplémentaires, secondaires par rapport au service de base, mais dont l'importance peut être décisive lorsque les performances de base s'équilibrent. Ces fonctionnalités supplémentaires peuvent être de deux types : les **fonctionnalités nécessaires** et les **fonctionnalités ajoutées**.

Les fonctionnalités nécessaires regroupent tout ce qui accompagne normalement le service de base (emballage, design, qualité, ...)

Les fonctionnalités ajoutées sont des utilités non liées au service de base, offertes en plus par la marque, et qui, de ce fait, représentent un élément distinctif important.

On sait aussi qu'une marque détient au moins une caractéristique unique, son nom. La perception globale d'une marque formera l'image de la marque.

2.3. La modélisation du produit, panier d'attributs.

Le produit n'est donc pas vu comme un simple objet, mais bien comme un ensemble de valeurs, d'attributs qu'il peut apporter au client.

Il faut faire une distinction importante entre caractéristiques, attributs et valeurs.

- Caractéristique : distinction technique ou physique. C'est ce que le produit est ou a. Par exemple, une poêle à frire revêtue de téflon.
- Attribut : avantage apporté au client par la caractéristique. C'est ce que le produit fait. Par exemple, une cuisson qui ne colle pas.
- Valeur : représentation mentale du besoin comblé par l'attribut. C'est ce que le client reçoit. Par exemple, le plaisir d'un savoir-faire culinaire.

Le client peut alors comparer les différentes solutions qui s'offrent à lui, en fonction de leurs attributs. Il est cependant rare que le client compare plus de trois produits différents sur trois attributs différents. Un mécanisme mental simplificateur peut intervenir si la « comparaison » est trop lourde : le regroupement de certains attributs en « macro-attributs ».

Remarque : Pour être compris du public à qui on adresse, il faut parler de la valeur, pour être cru, il faut parler des caractéristiques techniques, entrer les deux, les attributs.

2.4. La typologie des biens de consommation.

Lorsque l'on parle de produit, on entend tout aussi bien un bien, qu'un service, voire une subtile combinaison des deux. On établit habituellement une distinction entre biens d'achat courant, biens d'achat réfléchi, biens de spécialité et biens non recherchés.

- **Les biens d'achat courant.**

Ce sont les biens de consommation que le client achète fréquemment, en petites quantités et avec un minimum de comparaison et d'achat.

Il en existe trois types :

- ✓ **Les biens de première nécessité**, qui est les achats les plus courants. L'achat est routinier, et le client est souvent fidèle à la marque. Importance de la publicité. Exemples : boissons, ampoules électriques, ...
- ✓ **Les biens d'achat compulsif**, qui sont achetés sans aucune préméditation, et qui doivent être disponibles dans des endroits faciles d'accès. Importance de la présentation, de l'attractivité. Exemples : chips, chewing-gum, friandises en général.
- ✓ **Les biens de dépannage**, qui sont des produits achetés au moment où le besoin se fait sentir. Ces biens demandent une couverture maximale de marché puisque si le client ne trouve pas ce qu'il veut, il se dirigera très certainement vers une autre marque, et une occasion de vente sera perdue. Exemple : aspirines, parapluie, ...

- **Les biens d'achat réfléchi.**

Biens dont le risque perçu est moyen, et pour lesquels le client compare diverses marques selon différents critères. L'achat est comparatif, le client est prêt à investir du temps pour évaluer les différentes solutions existant sur le marché.

Les clients se rendent généralement dans plusieurs points de vente avant de se décider, et la couverture maximale du marché est loin d'être nécessaire.

Exemples : meubles, vêtements, ...

- **Les biens de spécialité.**

Biens dont les caractéristiques sont uniques et pour l'achat desquels le consommateur est prêt à consacrer beaucoup d'efforts pour la découverte. Le client ne procède même pas à des comparaisons entre marques, il sait ce qu'il veut et recherche seulement le point de vente dans lequel le produit sera vendu. Les points de vente ne doivent même pas être faciles d'accès puisque le client sera prêt à se déplacer pour trouver le produit.

Exemples : marques de produits de luxe, matériel spécifique tel que le matériel de pêche, ...

- **Les biens non-recherchés.**

Biens que le client ne connaît pas, ou biens connus mais qu'il n'a pas envie d'acheter. Vu qu'il n'y a aucune intention d'acheter, ces biens exigent d'importants efforts de vente.

Exemple : encyclopédies, assurances-vie,...

2.5. Les spécificités des services.

Les caractéristiques des services peuvent être résumées en « 4I's » en anglais : intangibility, no inventory, inseparability, instability.

- **L'intangibilité des services (intangibility).**

Les services sont immatériels, ils n'existent que pour être produits ou consommés. La grande différence entre un bien et un service est donc que dans le cas des services, il n'y a pas de support matériel. Le service apparaît donc comme une promesse, ce qui suppose une confiance relative envers le prestataire des services. *Une des préoccupations importantes de l'entreprise de services est donc de créer et de maintenir la confiance en augmentant le caractère tangible du service, par des signes, des symboles ou des indicateurs de qualité.*

- **Le caractère périssable des services (no inventory).**

Contrairement au cas des biens, l'entreprise des services n'a pas la possibilité de travailler pour le stock, et le consommateur ne peut pas stocker un service vu qu'il n'y a pas de support physique. L'offre est en fait une capacité de production devant être mise en relation avec la demande, auquel cas le service est perdu. *Un défi important pour une entreprise de service est donc d'arriver à synchroniser l'offre et la demande, notamment par une politique de prix adéquate ou par des offres promotionnelles.*

- **L'inséparabilité des services (inseparability).**

Les services sont produits et consommés au même moment, et le consommateur participe au processus de production du service. La prestation d'un service suppose nécessairement un contact direct entre prestataire et destinataire. Cette interaction entre les acteurs peut affecter la qualité du service. *Pour réduire la dépendance de l'interaction service-client, les entreprises de services s'efforcent d'automatiser leurs prestations au moyen de machines ou d'ordinateurs.*

- **La variabilité de la qualité des services (instability).**

Étant donné qu'un facteur humain important est impliqué dans la prestation d'un service, il est difficile d'atteindre la standardisation et la constance de la qualité. En effet, différents employés vont produire le service de manières différentes, et le même employé aura une capacité de production variable d'un jour à l'autre.

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

Remarque : de plus en plus, les entreprises cherchant à « tangibiliser les services », c'est-à-dire à fournir une preuve concrète de l'existence du service par un objet destiné à rassurer le client (cartes d'assurance, extraits de compte, ...).

Aujourd'hui, la différence entre un bien et un service est de plus en plus ténue, ainsi, il apparaît que la seule différence clairement distinctive et permanente entre un bien et un service est l'absence de transfert du titre de propriété et le risque perçu qui résulte.

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

Le comportement d'achat recouvre l'ensemble des activités qui précèdent, accompagnent et suivent les décisions d'achat et au cours desquelles l'individu intervient activement en vue d'effectuer ses choix en connaissance de cause, et non pas de manière aléatoire.

Toute transaction nécessite au moins trois démarches : l'achat, le paiement et l'utilisation ou la consommation. De plus, le client peut jouer plusieurs rôles.

- Utilisateur ou consommateur : personne qui bénéficie du service rendu. Consommateur si le produit est à usage unique, utilisateur si à usage successif.
- Prescripteur : personne qui recommande ou impose le choix d'acheter et/ou de la marque.
- Acheteur : personne qui participe au processus de sélection sur le marché.

- Décideur : personne qui entérine le choix final.
- Payeur : personne qui finance l'achat.
- Filtre : personne qui favorise, ralentit ou stoppe le transfert d'information influençant la décision d'acheter.

3.1. Les rôles du client dans les marchés de grande consommation (le B2C).

Les rôles sont souvent simplifiés et cumulés par la même personne, alors que dans une institution, ils sont exercés par différentes personnes ou institutions.

3.2. Le processus d'achat, une conduite résolutoire rationnelle.

On appelle conduite résolutoire le processus suivi par l'acheteur qui, confronté à un problème, recherche activement une solution satisfaisante.

Les comportements d'achat sont rationnels au sens du *principe de la rationalité limitée*, c'est-à-dire rationnels dans les limites des capacités cognitives et d'apprentissage des individus.

La complexité de la conduite résolutoire dépendra de l'importance du « risque perçu », c'est-à-dire l'incertitude sur la portée des conséquences du choix à effectuer. On identifie habituellement 6 types de risques perçus par l'acheteur : fonctionnel, financier, physique, perte du temps, social et psychologique.

On identifie 3 types de conduites résolutoires : extensive (adopté où le risque perçu est élevé, les choix sont souvent mal définis et une recherche poussée d'informations est nécessaire pour les identifier), limitée, et finalement un comportement de routine.

3.3. Le client organisationnel (le B2B).

Jusqu'à présent, nous parlions du cas du B2C. Mais il y'a sept grandes différences entre le B2C et le B2B :

- **La demande B2B, demande dérivée.**

La demande industrielle est une demande dérivée, exprimée par une organisation qui utilise les produits achetés dans son propre système de production pour pouvoir répondre à la demande de ses clients (B2B ou B2C), c'est-à-dire une demande dépendante d'une ou plusieurs demandes situées en aval de l'activité.

L'entreprise industrielle située au début d'une filière est en fait confrontée à une séquence de demandes dépendantes l'une de l'autre qui détermine en définitive sa demande propre.

Une stratégie d'aspiration (pull strategy), orientée vers les demandes finales/intermédiaires complète les stratégies plus traditionnelles de pression (push strategy), centrée sur les clients directs. L'avantage de cette approche est de réduire la dépendance de l'entreprise au client qui se situe au début de la filière et de lui permettre de mieux anticiper l'évolution de sa demande propre.

- **La demande B2B, une demande parfois très fluctuante.**

La demande industrielle, plus particulièrement la demande de biens d'équipements, est très fluctuante et réagit fortement, et avec retard, à une faible variation de la demande finale. C'est ce que l'on appelle l'effet accélérateur.

Les entreprises doivent donc non seulement analyser leur demande propre, mais aussi la demande finale dont elles dépendent en définitive.

- **La demande B2B, une demande parfois inélastique par rapport au prix.**

La demande industrielle est souvent inélastique, insensible au prix, à trois conditions :

- Lorsque le produit représente une faible part du coût total.
- Lorsque le produit est une qualité distinctive pour d'autres produits finaux (Intel Inside).
- Lorsque le client ne peut pas facilement modifier son processus de fabrication (effet d'investissements perdus).

- **Le client B2B, un client à structure collégiale et professionnelle.**

Dans le cas du B2C, une seule personne est chargée de prendre les décisions d'achat. Mais dans le cas du B2B, c'est souvent un groupe de personnes, appelé groupe d'achat ou centre décisionnel d'achat, qui prend les décisions.

Le centre d'achat comprend, en plus de l'acheteur lui-même, une série de personnes impliquées à des titres divers dans l'acte d'achat.

- **Le client B2B, un client à besoins multiples.**

Le besoin en milieu industriel n'est donc pas pareil que le besoin en milieu individuel ; le critère le plus important n'est pas seulement le rapport qualité-prix.

Il y a cinq critères importants, intervenant en proportions différentes dans le processus de décision d'achat. :

- Dimension technique.
- Dimension financière.
- Dimension assistance.
- Dimension information.
- Dimension psychologique.

- **Le client B2B, un client menant une conduite résolutoire extensive.**

Le client organisationnel est un client professionnel, technique et compétent. De ce fait, l'acte d'achat suit le plus souvent une conduite résolutoire extensive, c'est-à-dire qu'il y a une recherche poussée d'informations.

- **Le produit B2B, un produit bien défini, d'importance stratégique.**

Le produit recherché est généralement bien défini par le client, qui sait ce qu'il veut ; la marge de manœuvre pour le fournisseur est fort étroite.

Les produits industriels ont souvent un grand nombre d'utilisations possibles, au contraire des biens de consommation qui sont presque toujours à utilisation spécifique.

Une communication basée sur les caractéristiques techniques du produit est recommandé ici.

4) L'analyse du processus de réponse du client.

1. Les niveaux de réponse du marché.

Qu'est ce qu'une réponse de marché ? Pas seulement l'achat, le client a parfois des associations mentales et psychiques qui ne se manifestent pas à l'extérieur.

Réponse du marché : « Toute activité, mentale ou physique des acheteurs potentiels, survenue en réaction à un incitant marketing. »

Cette réponse est structurée, elle s'opère par étapes successives, identifiables par des études de marché.

1.1. Le modèle hiérarchique de réponse.

Un acheteur potentiel, lorsqu'il est intéressé, va répondre en trois phase successives : **phase cognitive** (découverte d'un nouveau produit, phase de mémorisation, intellectuelle), **phase affective** (commence à introduire des éléments d'évaluation ; qualité, estime,...) et enfin **phase comportementale** (décrivant l'achat, mais aussi le comportement après achat).

On considère habituellement que tant l'individu que l'organisation va franchir successivement dans cet ordre les trois stades : cognitif (learn), affectif (feel), comportemental (do).

Il existe deux types de théories :

Stade du processus	Hiérarchie des effets	Processus d'adoption
COGNITIF	Prise de conscience ↓ Connaissance	Connaissance/notoriété ↓ Compréhension
AFFECTIF	Préférence ↓ Conviction	Attitude ↓ Conviction
COMPORTEMENTAL	Intention ↓ Achat ↓ Fidélité/Oubli	Essai ↓ Adoption

Les différents outils opérationnels sont d'une efficacité très différente selon la phase dans laquelle on se trouve. Par exemple la publicité est très efficace dans la phase cognitive, mais fort peu efficace dans la phase comportementale. Promotion est très efficace dans la phase comportementale et beaucoup moins dans les 2 autres phases.

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

L'ordre des phases dépend de deux autres facteurs : le mode d'appréhension du réel (intellectuel / mode cognitif et affectif / mode sensoriel) et le degré d'implication dans l'achat.

Degré d'implication dépend :

- Du prix.

- De la durée d'utilisation de l'achat (forte implication si longue durée).
- De la différenciation du produit (Lunettes = forte implication car beaucoup de modèles, verres de contact = faible implication car peu de modèles).

	Mode intellectuel (think)	Mode affectif (feel)
Forte implication (risque élevé)	Apprentissage (Learn-Feel-Do) Ex : assurances, machine à laver, verres de contact.	Affectivité (Feel-Learn-Do) Ex : Voiture, lunettes, papier peint, montre de valeur.
Faible implication (risque faible)	Routine (Do-Learn-Feel) Ex : Rasoir, shampoing, papier toilettes.	Hédonisme (Do-Feel-Learn) Ex : Pizza, chips, pralines, cartes de vœux.

Forte implication → Do en dernière place car on a peur d'acheter.

Dans l'hédonisme, il faut toujours faire goûter les produits, car le processus commence par le « Do ». (Exemple des chips doritos ne se vendant pas car personne ne les avaient goûté).

Remarque : Le degré d'implication pour un même produit peut fortement varier suite à utilisation qu'on va en faire de ce produit. Exemple : Praline qu'on offre aux autres a une forte implication (image de soi), alors que les pralines qu'on consomme nous-mêmes a une faible implication.

2. La mesure de la réponse cognitive.

2.1. Les mesures de la notoriété.

Notoriété d'une marque : capacité d'un acheteur potentiel d'identifier une marque d'une manière suffisamment détaillée pour la proposer, la choisir ou l'utiliser.

Trois types de mesures de la notoriété :

1. Notoriété spontanée : à la question « quelles marques de ... connaissez-vous ? », l'acheteur va citer spontanément quelques marques. La première sera appelée « Top of mind ».
2. Notoriété assistée : à la question « parmi les marques suivants, lesquelles connaissez-vous ? », l'acheteur va compléter la liste précédente par quelques marques qu'il avait oublié de mentionner. Cette notoriété sera utile au lieu de vente, lorsque l'acheteur verra les différentes marques.
3. Notoriété qualifiée : à la question « Comment connaissez-vous la marque ? D'expérience, de réputation, de nom ? », l'acheteur indique le niveau de connaissance qu'il a des marques.

3. La mesure de la réponse affective.

Essentiellement évaluatrice. Il existe plusieurs mesures opérationnelles pour la modéliser.

3.1. L'ensemble disponible et l'ensemble évoqué.

Ensemble disponible : ensemble des marques connues et inconnues.

Ensemble évoqué : sous ensemble de marques connues ou essayées et qui entrent en considération lors de l'achat, et qui ont donc une probabilité non-nulle d'être sélectionnées.

3.2. Le modèle du produit panier d'attributs.

Le client va prendre en compte un certain nombre d'attributs pour choisir son produit. Il va en fait prendre un attribut, qu'il va comparer pour plusieurs marques selon différents critères :

- **Importance** : poids de l'attribut dans l'évaluation.
- **Performance** : évaluation de la présence d'un attribut dans une marque. Il y en a rarement plus de quatre ou cinq, sinon le processus de comparaison deviendrait trop lourd.
- **Différenciation** : présence différente d'un attribut d'une marque à l'autre. Lorsqu'il y a un trop grand écart avec la moyenne, il y aura une focalisation de l'acheteur sur l'un des attributs. Lorsqu'il n'y a plus de différenciation sur un attribut, cet attribut disparaît des critères de sélection (ceinture de sécurité dans les voitures). La différenciation est mesurée par **l'écart type**.
- **Déterminance** : Importance et différenciation combinées.

Le client, plutôt que de se compliquer la tâche avec un nombre important d'attributs, va mettre en place ce que l'on appelle des macro-attributs, qui sont des attributs qui en résument plusieurs autres. Exemple : la tranquillité, la proximité de l'école, etc. pour un kot sera résumé en « quartier ».

Le modèle d'attitude le plus utilisé est le modèle de Fishbein, qui dit que l'attitude vis-à-vis d'un objet est fonction de la présence perçue par l'individu des attributs de cet objet et de l'importance attachée aux objectifs représentés par les attributs que possède l'objet. Il s'agit en fait tout simplement d'une moyenne pondérée des scores de l'évaluation en fonction de l'importance des attributs.

Modèle de FishBein basique : F_{jk} = attitude de l'individu j vers la marque k, selon le modèle de Fishbein. (F'_{jk} : + déterminance).

Modèle étendu de Fishbein corrigé de manière à tenir compte de la déterminance d'un attribut peut s'écrire algébriquement $F'_{jk} = \sum_{i=1}^I w'_{ij} x_{ijk}$.

$w'_{ij} = w_{ij} \delta_{ij}$ = déterminance relative de l'attribut i pour l'individu j.

$\delta_{ij} = \sqrt{\sum_k (x_{ijk} - \mu_{ij})^2 / K}$ = écart-type des performances de l'attribut i pour l'individu j des K marques prises en comptes.

x_{ijk} = le degré de présence perçu de l'attribut i aux yeux de l'individu j dans la marque k (score).

I = nombre d'attributs déterminants (i = 1 à I).

Exemple : modèle multi-attributs pour le choix d'un portable

MARQUES	Performance des attributs pour l'individu j					Scores	
	Autonomie	Esthétique	Poids	Compacité	Mémoire	Importance	Déterminance
						F_{jk}	F'_{jk}
A	8	8	7	8	9	7,90	8,13
B	9	2	8	9	8	7,90	7,35
C	7	9	8	8	4	7,20	6,79
D	9	5	9	7	8	8,05	7,84
E	5	6	7	8	3	5,90	5,20
Importance	0,30	0,10	0,25	0,20	0,15	Total = 1,00	
Différenciation	1,50	2,45	0,75	0,63	2,42		
F = Imp x Dif	0,45	0,245	0,1875	0,126	0,363	Total = 1,3715	
Déterminance (F / 1,3715)	0,33	0,18	0,14	0,09	0,26	Total = 1,00	

Remarque : Différentiel revient à créer un grand écart-type dans un attribut où les concurrents ne s'attendent pas.

- **Modèles d'attitude non compensatoires (un ou plusieurs critères dominant):**

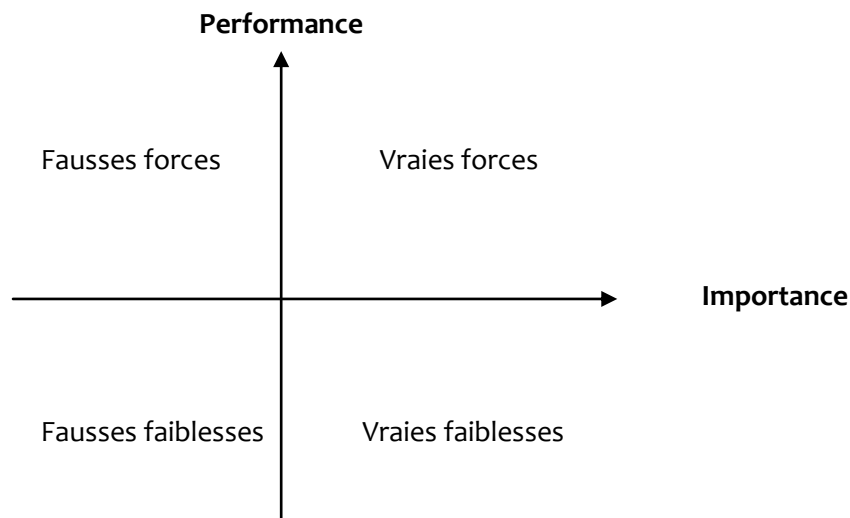
On se rend compte que le modèle de Fishbein est compensatoire, c'est-à-dire que les notes faibles sur un attribut sont compensées par les notes élevées sur un autre attribut.

Il existe un certain nombre d'autres modèles, dits non-compensatoires :

- **Disjonctif** : On ne considère que les marques les meilleures sur certains attributs dominants. « Retenir les bons ».
- **Conjonctif** : Il faut que conjointement, le produit respecte un niveau minimum sur tous les attributs. « Éliminer les mauvais ».
- **Lexicographique** : On compare les marques sur l'attribut le plus important à nos yeux. Si il y a égalité, alors on passe au second et ainsi de suite, jusqu'au moment où il ne restera qu'un seul produit qui sera sélectionné. « Les meilleurs ».

Exemple : lors des proclamations à l'université, c'est un modèle non-compensatoire en deux temps : conjonctif (on élimine d'abord les mauvais) et ensuite compensatoire (on prend en compte la moyenne pondérée, qui se traduit par une classification des étudiants).

- **La matrice « importance-performance ».**



- Dans le quadrant supérieur droit, on retrouve les **vraies forces**, les attributs importants pour le consommateur et perçus comme bien représentés dans la marque.
- Dans le quadrant inférieur droit, on retrouve les **vraies faiblesses**, les attributs importants pour le consommateur mais qui sont perçus comme peu ou pas présents dans la marque.
- Dans le quadrant supérieur gauche, on retrouve les **fausses forces**, les attributs performants mais qui sont peut importants pour le client. Il y a donc surinvestissement.
- Dans le quadrant inférieur gauche, on retrouve les **fausses faiblesses**, les attributs qui sont mal représentés, mais qui de toute façon ne sont pas importants pour le client.

- **Les stratégies de modification de l'attitude.**

Il existe tout d'abord trois stratégies d'amélioration :

- 1) La stratégie d'amélioration directe : le but est de modifier le produit.
- 2) La stratégie d'amélioration perceptuelle : le but est de modifier les croyances à propos de la marque. Le marché peut être mal informé et sous-estimer certains qualités distinctives de la marque.
- 3) La stratégie d'amélioration relative : le but est de modifier les croyances par rapport à la concurrence. Utilisée lorsque le marché surestime les capacités des concurrents.

Ensuite, il y a trois stratégies génériques, dites d'éducation :

- 1) La stratégie générique directe : le but est de modifier l'importance d'un attribut performant, un attribut mal perçu doit être renforcé.
- 2) La stratégie générique créative : le but est d'attirer l'attention sur les attributs non pris en considération.
- 3) La stratégie générique risquée : le but est de minimiser l'importance d'un attribut peu performant. Risqué car on parle de notre vraie faiblesse.

Et enfin, une stratégie d'accompagnement, qui consiste à insister sur les performances du produit. Ce qui signifie donc qu'une entreprise va essayer de valoriser ses vraies forces.

Citation marketing : « La qualité n'est pas être au sommet partout, mais être très bon là où il y a des attentes ». Cela signifie qu'il n'y a pas besoin de dépenser beaucoup d'argent dans des domaines où le produit domine largement la concurrence, autant se concentrer sur les caractéristiques attendues par le public, de manière à augmenter les performances du produit.

4. La mesure de la réponse comportementale.

4.1. L'analyse de la part de marché.

Les ventes réalisées, les parts de marché sont les mesures les plus directes de la réponse comportementale. La part de marché se définit comme le rapport entre la quantité vendue d'un produit par une marque spécifique et la quantité totale de ce produit vendue dans le marché. L'intérêt primordial de la part de marché est d'éliminer l'impact des facteurs environnementaux qui ont la même action sur tout le marché.

On peut distinguer la part de marché en volume et la part de marché en valeur. La part de marché en volume se définit comme la part de marché calculée par rapport aux ventes totales du marché de référence. La part de marché en valeur se calcule quant à elle par rapport au chiffre d'affaires. Si la part de marché en volume est inférieure à la part de marché en valeur (chiffre d'affaires), cela signifie que l'entreprise vend plus cher que l'ensemble des concurrents.

$$PDM_{val} = \frac{(Q * P)}{\sum(Q * \bar{P})} \qquad PDM_{vol} = \frac{Q}{\sum Q}$$

4.2. L'analyse statique de la part de marché : occupation, exclusivité, intensité.

Éléments constitutifs permettant d'interpréter et de prévoir l'évolution d'une part de marché :

- **Taux d'occupation (ou pénétration horizontale)** : rapport du nombre de clients de la marque au nombre total de clients du produit. $\rightarrow \frac{N_m}{N_p}$.
Taux d'exclusivité : part des achats dans la catégorie de produits qui est réservée à la marque. C'est en quelque sorte une mesure de l'exclusivité du produit.
 $\rightarrow \frac{Q_{mm}/N_m}{Q_{pm}/N_m}$.
- **Taux d'intensité (ou pénétration verticale)** : rapport entre la quantité moyenne de produits achetée par les clients de la marque et la quantité moyenne de produit achetée par le client du produit. $\rightarrow \frac{Q_{pm}/N_m}{Q_{pp}/N_p}$.

En désignant m la marque et par p la catégorie de produits de référence à laquelle appartient m :

N_m = Nombre de client de m.

N_p = Nombre de client de p.

Q_{mm} = Quantité de m achetée par les clients de m.

Q_{pm} = Quantité de p achetée par les clients de m.

Q_{pp} = Quantité de p achetée par les clients de p.

En multipliant ces trois taux, on obtient la **part de marché**.

Remarque : Pour augmenter le taux d'occupation, on peut par exemple élargir la distribution. Pour augmenter le taux d'exclusivité, on peut par exemple concevoir des nouveaux produits, chercher des manquements dans la gamme. Pour augmenter le taux d'intensité, on doit mieux cibler les clients.

5. La mesure de la réponse post-comportementale.

L'un des nouveaux objectifs de l'entreprise est de mesurer la satisfaction et la fidélité du client. On pourrait dire que la mesure de satisfaction la plus évidente est le nombre de plaintes, tandis que la mesure de fidélité est la stabilité des ventes ou la part de marché. Mais en réalité, le système est plus complexe que ça. Il y a en effet une différence importante entre l'absence de plaintes et la satisfaction, tout comme une stabilité des ventes peut cacher une infidélité profonde.

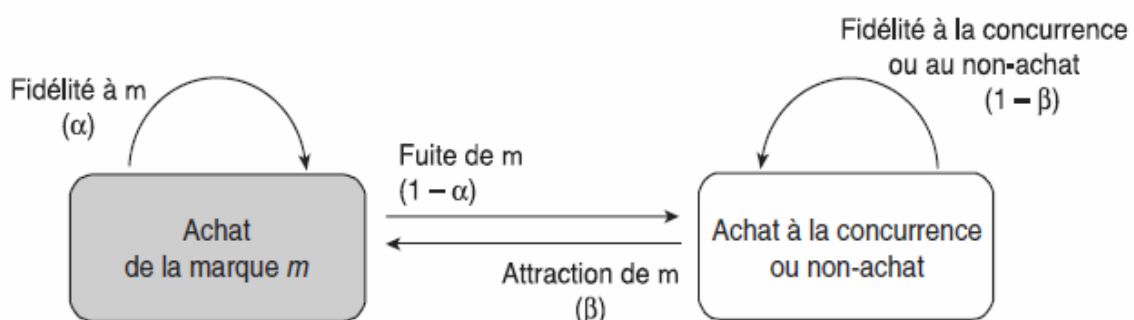
5.1. L'analyse dynamique de la part de marché : fidélité et attraction.

Comme dit précédemment, le CRM a développé une métrique spécifique à ses objectifs propres. Il est en effet plus important de mesurer la fidélité ou l'attraction plutôt que les parts de marché.

$$Pdm_{(t+1)} = \alpha Pdm_{(t)} + \beta (1 - Pdm_{(t)})$$

Où α est le **taux de fidélité** ; le pourcentage de clients qui, ayant acheté la marque en t, continuent de l'acheter en t+1.

Où β est le **taux d'attraction** ; le pourcentage de clients qui n'achetaient la marque en t, mais qui l'achètent en t+1.



La part de marché tendancielle, c'est-à-dire celle qui correspond à une situation d'équilibre, $Pdm_{(e)}$, peut être calculée grâce à l'expression suivante :

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

Exemple CANAL + :

« Avec un taux de 93% de réabonnements et de 4% d'attraction de nouveaux abonnés, quelle serait la part de marché à long terme de canal + ? »

Par simple application de la formule on obtient : $\frac{0,04}{(1-0,93)+0,04} = 36,36\%$ à long terme.

La solution pour Canal + serait donc d'augmenter son taux d'attraction, en attirant de nouveaux clients.

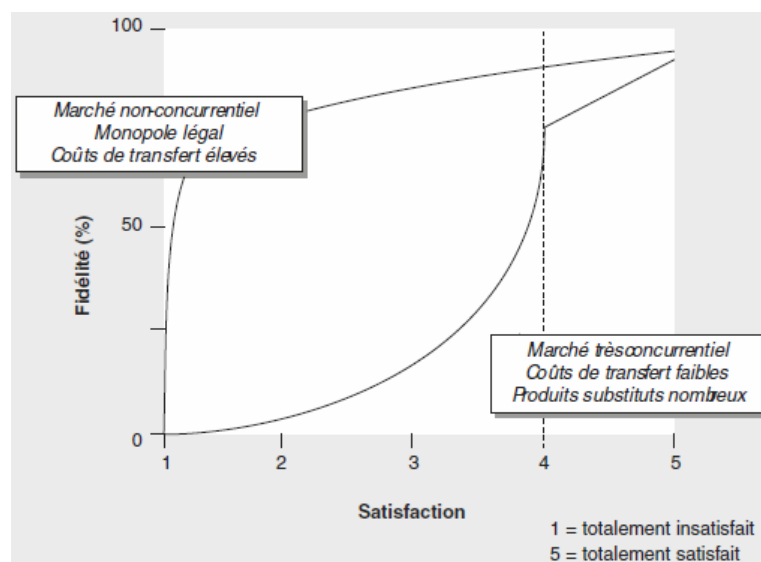
Il existe aussi le cas contraire, par exemple dans les parcs d'attractions, où l'on reçoit généralement des cadeaux pour revenir. En fait, ils ont un bon taux d'attraction, mais un mauvais taux de fidélité.

5.2. La relation satisfaction-fidélité est équivoque.

Même si la satisfaction du client est le principal facteur explicatif de la fidélité, un client satisfait n'est pas forcément un client fidèle et un client fidèle n'est pas forcément un client satisfait (cas de la satisfaction paresseuse).

En théorie, la relation satisfaction-fidélité devrait être linéaire : la fidélité devrait augmenter en proportion de la satisfaction. Mais dans la pratique, on rencontre deux situations concurrentielles bien différentes :

- Dans les marchés non-concurrentiels : le degré de satisfaction a peu d'impact sur la fidélité. En effet, ces marchés sont essentiellement des monopoles, ce qui implique que généralement, le client n'a d'autre choix que de rester fidèle. Exemple : télécommunication, service de distribution d'électricité, ...
- Dans les marchés concurrentiels : il existe de nombreux substituts, les coûts de transfert sont faibles, si bien qu'il existe de fortes différences entre le taux de fidélité des « clients satisfaits » et le taux de fidélité des « clients totalement satisfaits ».



La conclusion est donc que satisfaire les clients n'est plus suffisant, il faut désormais les satisfaire totalement pour espérer bénéficier de leur fidélité.

5.3. Les stratégies à développer face à l'insatisfaction.

Des études ont montré que :

- Seulement 3% des transactions d'une entreprise donnaient lieu à des plaintes directes adressées à l'entreprise.
- 15% des transactions faisaient l'objet de plaintes indirectes (voisins, amis, ...)
- 30% des transactions posaient des problèmes au client, sans qu'il n'en dise rien.

Mais alors pourquoi les clients ne se plaignent pas directement ? Pour deux raisons :

- Le client insatisfait minimise le problème.
- Le client insatisfait est pessimiste quant à l'issue favorable de sa plainte.

Ce sont donc presque une transaction sur deux qui mène à une insatisfaction du client, ce qui est loin de se refléter dans les plaintes ...

- **Favoriser les plaintes.**

Ce type de stratégie est importante dans ce sens qu'un client qui voit sa plainte prise en considération, fera de nouveau confiance à l'entreprise.

De plus, un client insatisfait ne pouvant faire part de son insatisfaction à l'entreprise fera une espèce de publicité négative pour le produit auprès de son entourage, ce qui pourra entraîner d'autres pertes de clients.

Il faut donc essayer au maximum de favoriser les moyens de se plaindre. Quelques exemples : un numéro d'appel gratuit, un site web, enquêtes de satisfaction, ...

On peut donc tirer trois conclusions importantes :

- ✓ Il faut chercher activement à identifier le degré de satisfaction ou d'insatisfaction des usagers.
 - ✓ Une plainte n'est pas un élément négatif en soi, vu qu'un client qui se verra apporter une solution à son problème acceptera ce problème.
 - ✓ Les plaintes sont une source importante d'informations permettant de mieux comprendre les attentes du client.
- **Mesurer la satisfaction/insatisfaction pour améliorer la réponse à y donner.**

Pourquoi mesurer l'insatisfaction ?

- ✓ Premièrement car les ventes aux clients insatisfaits sont plus faibles. Vu qu'ils ne sont pas satisfaits, ils iront voir dans d'autres entreprises pour certains produits.
- ✓ Car il est coûteux de retenir un client insatisfait.
- ✓ L'acquisition de nouveaux clients est très coûteuse.
- ✓ Les ventes à de nouveaux clients sont souvent plus faibles (théorie du CRM).

Bref, un client satisfait est souvent plus profitable.

III. Troisième partie : L'élaboration de la stratégie marketing.

6) L'analyse des besoins par la segmentation.

Lorsque l'on parle de segmentation, il faut faire la distinction entre la micro et la macro-segmentation.

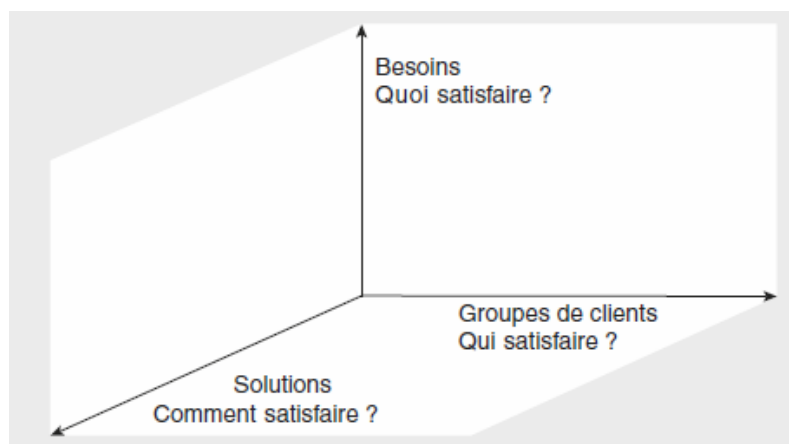
1. La macro-segmentation.

1.1. La conceptualisation du marché de référence.

L'objectif de définir un marché de référence du point de vue du client et non pas du point de vue du producteur n'est pas un objectif simple. Pour atteindre cet objectif, on définira le marché de référence en ce rapportant à trois grandes questions :

- Quels sont les besoins, les solutions ou les fonctions à pourvoir ? (Quoi ?)
- Quels sont les différents groupes de clients potentiellement concernés par ces besoins ? (Qui ?)
- Quelles sont les solutions technologiques existantes ou les métiers susceptibles de rencontrer ces besoins ? (Comment ?)

Graphiquement, on obtient un schéma en trois dimensions :

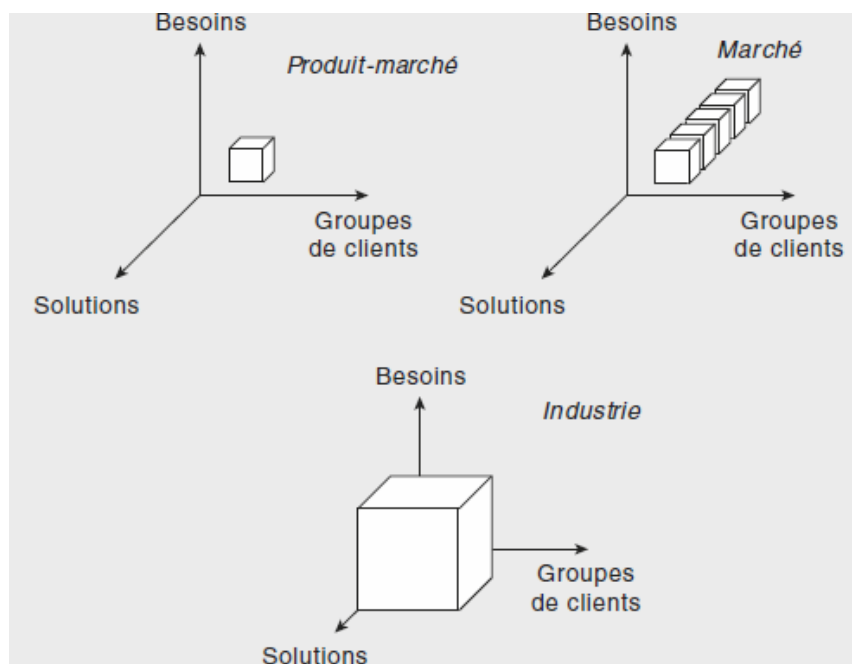


1.2. Les structures du marché de référence.

On peut établir une distinction entre trois structures : le produit-marché, le marché et l'industrie.

- Produit marché (ou macro-segment) : solution particulière à un besoin générique précis pour un groupe de clients déterminé.

- **Marché** : ensemble des solutions pour un besoin et un groupe déterminé de clients.
- **Industrie** : solution, quels que soient les besoins à couvrir et les groupes de clients concernés.



Pour les trois définitions possibles du marché de référence :

Industrie est la moins satisfaisante parce qu'elle appuie sur une caractéristique de l'offre, ce qui ne favorise pas l'adoption d'une orientation-marché. En effet, cette définition peut englober des besoins et des groupes de clients très différents. Donc elle ne sera valable que là où il y a une bonne homogénéité dans les besoins et les groupes de clients concernés.

Marché met l'accent sur le caractère substituable des différents solutions pour satisfaire un même besoin. Son inconvénient principal tient au fait que les domaines technologiques à couvrir peuvent être très variés et parfois très éloignés les uns des autres.

Produit-marché correspond à une entité qui peut servir de base à l'organisation marketing de l'entreprise tout en n'oubliant pas de l'analyser dans le cadre plus général de son marché.

1.3. L'utilité d'une analyse de macro-segmentation.

Outre la subdivision du marché de référence en produits-marchés, la macro-segmentation permet également de définir clairement son marché, de repérer la vraie concurrence générique, de diagnostiquer une dispersion d'activité, de découvrir des idées de développement ou de choisir une stratégie de couverture.

1.3.1. La délimitation claire de son marché.

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

Exemple : Alstom, producteur de TGV, de métros, de tramways, se définit lui-même comme étant sur le marché du gain de temps, et non pas du transport ferroviaire.

1.3.2. Le repérage des concurrents génériques.

Une macro-segmentation permettra rapidement de mettre en évidence les autres solutions technologiques susceptibles de remplacer la technologie actuelle. Elle peut dès lors diminuer la myopie-produit.

1.3.3. Le diagnostic d'une dispersion (ou d'une concentration) des activités.

La représentation en trois dimensions permettra de mettre en évidence si l'entreprise se concentre dans certaines zones ou si au contraire ces activités sont éparées.

1.3.4. La génération d'idées de nouveaux produits-marchés.

L'analyse de la macro-segmentation permet aussi de découvrir de nouveaux produits-marchés potentiels, notamment en remettant en cause des découpages ou des clivages communément admis dans le secteur.

1.3.5. Le choix d'une stratégie de couverture du marché de référence.

Il existe cinq stratégies de couverture du marché qui peuvent être entreprises par l'entreprise :

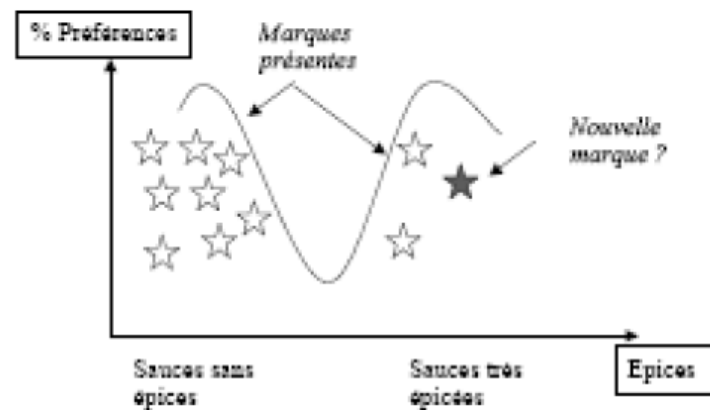
- **Stratégie de concentration.** C'est ce que l'on pourrait appeler la stratégie du spécialiste, qui recherche une part de marché élevée dans un créneau bien défini. En effet, l'entreprise se concentre sur un produit-marché, c'est-à-dire sur un besoin, une technologie et un groupe de clients.
- **Stratégie du spécialiste produit.** L'entreprise choisit de se spécialiser dans la satisfaction d'un besoin, mais de couvrir tous les groupes de clients concernés par ce besoin.
- **Stratégie du spécialiste client.** L'entreprise se concentre sur une catégorie de clients en présentant une gamme complète de produits ou un système complet d'équipements exerçant des fonctions complémentaires ou reliées entre elles.
- **Stratégie de spécialisation sélective.** C'est ce que l'on pourrait appeler la stratégie opportuniste, elle consiste à introduire plusieurs produits dans des marchés n'ayant pas de lien entre eux.
- **Stratégie de couverture complète.** Consiste à proposer un assortiment complet pour rencontrer les besoins de tous les groupes de clients.

2. La micro-segmentation.

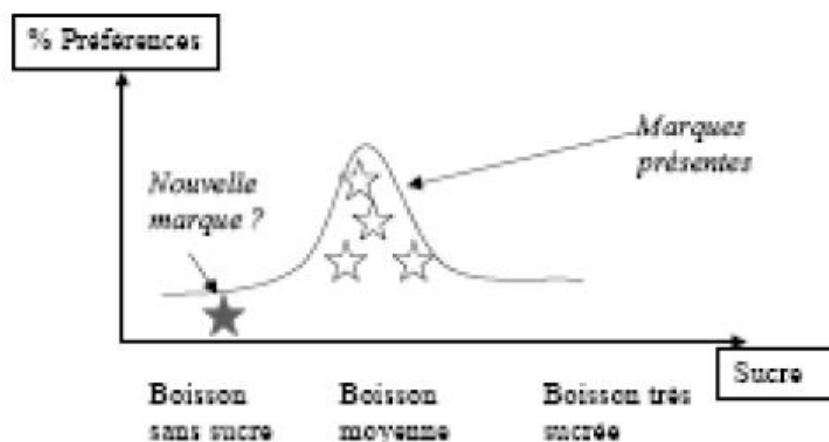
L'objectif de la micro-segmentation est d'analyser finement la diversité des besoins des différents groupes de clients à l'intérieur des marchés identifiés par la macro-segmentation.

Il existe deux grands principes de base dans la micro-segmentation :

- Principe de la géométrie variable : Cela signifie tout simplement que les différents groupes d'acheteurs n'auront pas les mêmes attentes quant à l'attribut d'un produit. Par exemple, une nouvelle sauce est mise sur le marché. Un certain pourcentage de la population la désirera très piquante, et un autre pourcentage la désirera non-piquante. Par contre, il n'est pas toujours bon de prendre la « moyenne ». En effet, il n'y aura qu'une petite quantité de la population désirant une sauce « mi-piquante ».



- Principe de la majorité fallacieuse : Explique que généralement, les marques sont présentes dans la zone des attentes moyennes des clients. Il reste donc des petites niches aux extrémités. Il vaut en effet mieux être libre sur un petit segment plutôt que la dixième entreprise dans un gros segment.



2.1. La segmentation et la différenciation.

La **différenciation** est un concept qui porte sur la diversité des produits offerts et cela à deux niveaux : A) entre concurrents pour un même type de produits. B) entre les produits d'un même fabricant proposés à différents segments. Tandis que la **segmentation** porte sur la diversité des besoins des clients potentiels constituant le marché.

En un mot, la différenciation est un concept décrivant la diversité de l'offre, alors que la segmentation décrit la diversité de la demande.

La démarche de **micro-segmentation** consiste à découper le marché en sous-ensembles de clients en recherchant dans un produit le même panier d'attributs. La démarche de micro-segmentation se réalise en trois étapes principales :

- 1) Segmentation : Découper le marché en segments homogènes du point de vue des avantages recherchés mais différents les uns des autres (condition d'hétérogénéité).
- 2) Ciblage : sélectionner un ou plusieurs segments cibles
- 3) Positionnement : se positionner dans chacun des segments cibles retenus en développant un programme opérationnel (les 4P) ciblé.

Il existe 5 manières différentes de découpage :

2.2. La segmentation par avantages recherchés.

Basée sur les différences des systèmes de valeurs entre les clients, et donc de leurs attentes face aux produits. Le critère principal est donc l'importance accordée aux différents attributs d'un produit (fonctions, valeurs,...).

Avantages :

- Meilleure cohérence avec des choix parfois opportunistes.
- C'est la segmentation la plus prédictive des comportements, qui permet de prédire les comportements des consommateurs.

Limites :

- Identification difficile des attributs à privilégier.
- Faible connaissance du profil des acheteurs.

2.3. La segmentation socio-démographique ou descriptive.

Basée sur l'hypothèse selon laquelle ce sont les différences dans les profils qui sont à l'origine des différences dans les avantages recherchés et dans les préférences. Les critères de construction sont donc l'âge, le sexe, les revenus, la localisation, la profession, le niveau d'études, ...

Avantages :

- Identification facile des variables socio-démographiques.
- Statistiques préexistantes concernant certaines variables.

Limites :

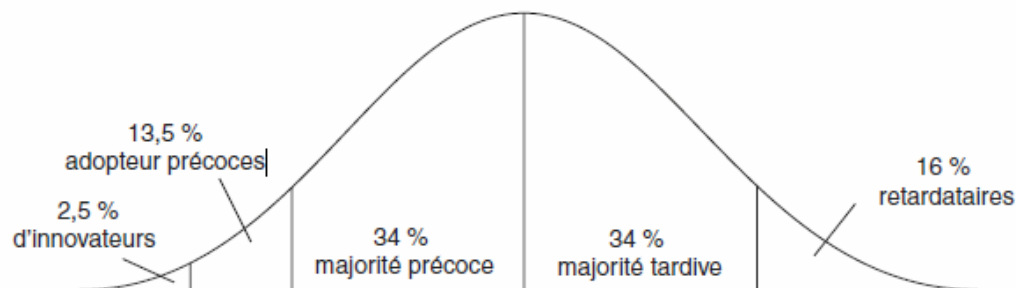
- Segmentation a priori, qui n'explique pas le comportement.
- De moins en moins prédictive des comportements, on ne prédit plus les comportements des individus.

2.4. La segmentation comportementale.

Basée sur le comportement d'achat des consommateurs. Différents critères peuvent être utilisés :

Critères de construction :

- Taux d'utilisation du produit : selon le principe de Pareto, 20 ou 30% des clients font 70 ou 80% du chiffre d'affaires. Il faut donc identifier ces clients.
- Vitesse de réaction à l'innovation : certains clients sont plus rapides que d'autres pour adopter une innovation. Rogers a réparti les clients en cinq segments selon leur réactivité à la nouveauté :
 1. Les **innovateurs**. Ils sont plutôt téméraires, autonomes, ils aiment la nouveauté, sont généralement très peu sensibles à l'opinion des autres.
 2. Les **adopteurs précoces**. Ils aiment la nouveauté pour le prestige, ils ont généralement un statut socio-économique élevé. Ils ont un pouvoir d'influence d'achat élevé.
 3. La **majorité précoce**. Elle a besoin d'être rassurée par le bouche-à-oreille, prudente.
 4. La **majorité tardive**. Elle est plutôt craintive et adoptera une innovation seulement lorsqu'elle deviendra incontournable.
 5. Les **retardataires**. De nature peureuse, ils n'achèteront l'innovation que lorsqu'elle n'en sera plus une.



- Statut d'utilisateur : une distinction peut être faite entre utilisateurs potentiels, non-utilisateurs, utilisateurs réguliers ou non, ... Des stratégies spéciales peuvent être dirigées vers ces catégories.
- Statut de fidélité : Les clients de produits à achat répétitif peuvent être groupés en clients fidèles ou non-fidèles.

Utilité : Tient compte des réponses différenciées (utilisée en CRM).

Limites : Méthode de segmentation à posteriori, c'est-à-dire qu'elle se fera après le comportement d'achat du client.

2.5. La segmentation socioculturelle ou segmentation par styles de vie.

Part de l'idée selon laquelle des individus très différents en termes socio-économiques peuvent avoir des comportements très similaires et inversement. L'objectif est de fournir un portrait plus humain des clients, qui ne se limite pas à leur seul profil socio-démographique, mais qui comprenne également des informations sur leurs valeurs, leurs activités, leurs intérêts et leurs opinions.

Les critères de construction sont les valeurs, les AIO (activités, intérêts, opinions), et l'ensemble

des produits achetés (bio, équitables,...)

Utilités :

- Bon suivi de l'évolution des sensibilités.
- Meilleure prédiction.

Limites :

- Typologies parfois divergentes.
- Manque de modèle explicatif valide.

2.6. La segmentation par occasion d'achat.

Les critères de construction sont le moment d'achat, le lieu d'achat ainsi que le contexte de l'achat.

Utilité :

- Bonne proximité des avantages recherchés, qui est la méthode de segmentation la plus directe.
- Prise en compte des comportements opportunistes, ce qui n'est pas rare.
- Possibilité de prix flexibles.

Limites :

- Versatilité des comportements, incertitude liée aux comportements humains.
- Utilisation des prix flexibles sous conditions.

3. Les tribus.

La segmentation peut être présentée comme une démarche intellectuelle de l'analyste marketing, qui essaye de constituer des groupes d'individus dont il espère pouvoir prédire les comportements.

Par contre, les tribus sont un regroupement **spontané** d'individu autour d'un intérêt commun (marque, hobby, passion, problème, ...). Ce qui est différent de la segmentation puisque ce sont les individus eux-mêmes qui se regroupent.

3.1. Les spécificités des tribus.

La « tribalisation » est basée sur un mouvement naturel, volontaire des personnes, tandis que la segmentation semble être un pur exercice d'intellectuel en chambre. Les tribus diffèrent des segments par au moins trois aspects :

- Les tribus émergent de façon spontanée, tandis que les segments sont des créations voulues par des analystes marketing.

- Le regroupement en tribus est une réalité, alors que la segmentation est un acte intellectuel. Il y a par exemple des contacts entre membres de la tribu qu'il n'y a pas entre membres de segments.
- L'affiliation à une tribu peut être plurielle et éphémère : un individu peut appartenir à plusieurs tribus et y entrer et en sortir à tout moment.

Il pourrait donc s'agir d'une segmentation comportementale, à la différence près que l'analyste n'intervient pas dans la constitution des groupes.

3.2. L'utilité des tribus.

On considère que les tribus ont quatre grandes utilités :

- Au niveau de la recherche de différenciation du bien ou du service, par la mise en avant du lien véhiculé par le produit.
- Au niveau de la recherche de fidélisation des clients par le développement d'une fidélité affective fondée sur le sentiment d'appartenance à une communauté.
- Elle met en avant une image basée sur la culture tribale (motards).
- Au niveau de la communication par les mécanismes de bouche-à-oreille. Il y a en effet un fort pouvoir de conviction par les pairs (buzz marketing). Les consommateurs auront plus tendance à croire un membre de leur communauté plutôt qu'une entreprise qui leur impose un message publicitaire.

4. Les conditions d'efficacité d'une micro-segmentation.

4.1. Réponse différenciée.

C'est la condition la plus importante. Les segments identifiés doivent en effet être différents du point de vue de leur sensibilité aux actions marketing de l'entreprise. Il faut que la segmentation maximise les différences entre segments (ce que l'on appelle la condition d'hétérogénéité), mais minimise les différences entre les clients du même segment (ce que l'on appelle la condition d'homogénéité).

Risque : sans le respect de ces conditions, on pourra assister à du cannibalisme entre produits de la même entreprise.

4.2. Taille suffisante.

Les segments identifiés doivent être substantiels, c'est-à-dire représenter un potentiel suffisant pour justifier le développement d'une segmentation. Cette condition concerne non seulement la taille du segment, mais également sa durée de vie. Il est important de s'assurer que le créneau identifié n'est pas éphémère et aura une durée de vie économique suffisante. En marketing relationnel, c'est la valeur à vie du client qui sera évaluée en regard de cet objectif.

Risque : non-rentabilité du secteur.

4.3. Mesurabilité.

On doit pouvoir déterminer la taille du segment-cible, évaluer le pouvoir d'achat des clients potentiels et identifier les caractéristiques principales de leur comportement d'achat. Par exemple, si les clients potentiels sont des entreprises ayant une certaine taille, il est relativement simple de connaître leur nombre, leur localisation géographique, leur chiffre d'affaires, etc. Par contre, si le critère est la réceptivité à l'innovation, les choses deviennent beaucoup plus difficiles. Telle est la faiblesse des méthodes de segmentation par avantages recherchés et par styles de vie, qui s'appuient sur des critères abstraits. Risque : ne pas pouvoir mesurer le marché (Abstraction irréaliste).

4.4. Accessibilité.

Les segments doivent être accessibles. Il existe deux types d'accessibilité :

- L'autosélection des clients. Elle peut résulter du positionnement du produit, dont les attributs sont choisis de manière à attirer sélectivement un groupe visé, ou elle peut résulter de la politique de communication, par exemple par un message dont l'exposition est générale, mais qui ne suscitera une réaction que chez un certain groupe de clients.
- La couverture contrôlée des segments. Consiste par exemple à distribuer le produit dans des circuits fréquentés plus particulièrement par les clients visés. Elle est la plus efficace du point de vue de l'entreprise, puisqu'elle permet d'éviter de toucher des cibles non concernées par le produit.

4.5. (Stabilité.)

Condition à mettre entre parenthèses. Certains auteurs prétendent qu'une segmentation efficace doit définir des segments stables dans le temps, c'est-à-dire dont les membres ne changent pas d'appartenance d'un moment à l'autre.

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

Légende : ++ : méthode très efficace sur le critère, + : méthode efficace, - : méthode inefficace, -- : méthode très inefficace, ? : évaluation impossible ici car elle dépend du nombre de segments retenus et non de la méthode, * : critère jugé non pertinent, pour rappel

Une évaluation comparative des méthodes de segmentation fait rapidement comprendre pourquoi aucune d'entre elles ne s'est imposée définitivement dans le marketing : aucune n'est optimale sur tous les critères. Le décideur devra donc toujours faire un compromis.

En conclusion, la segmentation est une démarche délicate à réaliser puisqu'aucune méthode n'est parfaite et que les conditions d'efficacité sont difficilement remplies simultanément de façon optimale.

Remarque : $Vente = Demande * Part\ de\ marché$

Demande : Difficile de conditionner, hors contrôle -> Domaine de l'attractivité du segment.

Part de marché : sous notre contrôle -> Domaine de compétitivité du segment.

7) L'analyse de l'attractivité des segments.

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

- **Demande primaire :**

Demande totale observée dans un segment. C'est le total des quantités demandées par un groupe d'acheteurs déterminé, en un lieu et à une période donnée, dans un environnement macro-marketing donné.

Elle implique l'identification préalable du marché de référence

- **Demande à l'entreprise ou demande à la marque :**

Part de la demande correspondant à la part de marché détenue par la marque ou l'entreprise dans un segment ou dans un produit-marché donné.

1.1. La demande primaire expansible et non expansible.

On peut observer deux situations de marché bien distinctes : les marchés où la demande primaire est dite expansible, et ceux où elle est dite non expansible.

- **La demande primaire expansible.**

Lorsque le niveau de la demande est influencé par l'intensité de la pression marketing globale. La demande est considérée comme expansible lorsque son taux d'occupation (ou de pénétration horizontale) est inférieur à 20%.

Il y a donc de nombreuses opportunités de croissance, principalement en développant le marché.

- **La demande primaire non-expansible.**

Lorsque la demande ne répond plus à une variation de la pression marketing globale. La demande est considérée comme non expansible lorsque son taux d'occupation est supérieur à 80%.

Il y a des opportunités de croissance, principalement en attaquant la concurrence.

Utilité de la distinction ? Il est facile d'obtenir des chiffres concernant le taux de pénétration, et il est donc facile de se situer.

1.2. La demande primaire comme fonction de réponse.

La demande primaire, comme la demande à l'entreprise sont des fonctions de réponse, c'est-à-dire qu'elles dépendent du niveau d'intervention d'un certain nombre de facteurs, appelés les déterminants de la demande.

Ces déterminants sont de deux types : les facteurs d'environnement hors-contrôle pour l'entreprise, et les facteurs d'environnement sous contrôle de l'entreprise.

1.2.1. L'influence des facteurs d'environnement hors contrôle.

Facteurs hors contrôle (demande primaire):

- Comportement des clients.
- Circuits de distribution.
- Structure de la concurrence.
- Environnement macro-marketing.

1.2.2. L'influence des facteurs marketing sous contrôle.

Facteurs sous contrôle (demande à l'entreprise):

- Produit.
- Distribution.
- Prix.
- Communication.
- Services.

Remarques : en général, les petits concurrents vont uniquement travailler leur part de marché tandis que les gros concurrents vont travailler le marché en général, pour augmenter la demande globale.

De plus, la venue d'un nouveau concurrent sur le marché n'offre pas que des désavantages, cela a aussi l'avantage d'augmenter la part de marché globale.

2. La recherche des opportunités de développement de la demande.

L'écart entre le niveau atteint de la demande primaire et le niveau du marché potentiel (le maximum du marché) mesure en quelque sorte le degré de développement d'un marché. Plus cet écart est important, plus le potentiel de développement de la demande primaire est élevé. Inversement, plus cet écart est faible et plus on est proche du niveau de saturation.

2.1. L'analyse des écarts entre demande actuelle et marché potentiel.

2.1.1. Les faiblesses du taux d'occupation ou de pénétration.

Correspond à une trop faible utilisation du produit. Trois situations peuvent s'observer :

- De nombreux utilisateurs potentiels sont non-utilisateurs.
- Des utilisateurs effectifs utilisent le produit irrégulièrement ou très rarement par rapport au nombre d'occasion d'utilisation possibles.
- Des utilisateurs effectifs utilisent le produit en quantité insuffisante par occasion d'usage.

Corriger ces choses reviendra à augmenter la demande primaire, ce qui bénéficiera à toutes les entreprises opérant sur le marché.

2.1.2. Les faiblesses du réseau de distribution.

Correspond à une insuffisance de la couverture du marché par le réseau de distribution. Trois situations peuvent s'observer :

- Couverture insuffisante du marché ; lorsque le produit n'est pas distribué dans toutes les zones géographiques souhaitées.
- Intensité de distribution insuffisante ; lorsque le produit est présent dans le réseau, mais dans un nombre de points de vente trop faible.
- Exposition insuffisante ; lorsque le produit est mal présenté ou mal valorisé sur le lieu de vente.

2.1.3. L'inadaptation des produits.

- Inadaptation de la taille du produit. Exemple : la demande de lave-vaisselle est en baisse car ils sont trop larges, et que les cuisines deviennent de plus en plus petites. Il n'y a donc pas assez de place, et la demande diminue.
- Inadaptation des options disponibles.
- Inadaptation du style, de la couleur, du goût, ...
- Inadaptation de la forme.
- Inadaptation de la qualité.

2.2. La recherche d'un méta-marché.

Le concept de méta-marché est à la clé du concept de marketing relationnel, qui vise à augmenter la part de client, en lui offrant plus de produits différents autour du premier produit acheté selon le principe de la vente croisée. Les entreprises cherchent à établir une relation avec leurs clients s'inscrivant dans le long terme et la confiance.

Un méta-marché, c'est en quelque sorte un regroupement d'un même groupe d'acheteurs autour de besoins différents.

Exemple : le méta-marché du mariage : on offre la salle, le traiteur, le photographe, la robe, ...

Avantages :

- Concept aligné sur le point de vue de l'acheteur, et facilite donc la communication.
- Identification d'opportunités de croissance (activités liées).
- Revenu potentiel d'un méta-marché supérieur au revenu potentiel d'un produit-marché isolé.
- Offre une solution complète en un seul endroit. Il est donc générateur d'exclusivité, de fidélité et de confiance.
- Permet l'identification des concurrents indirects et potentiels.

Comment construire un méta-marché ? :

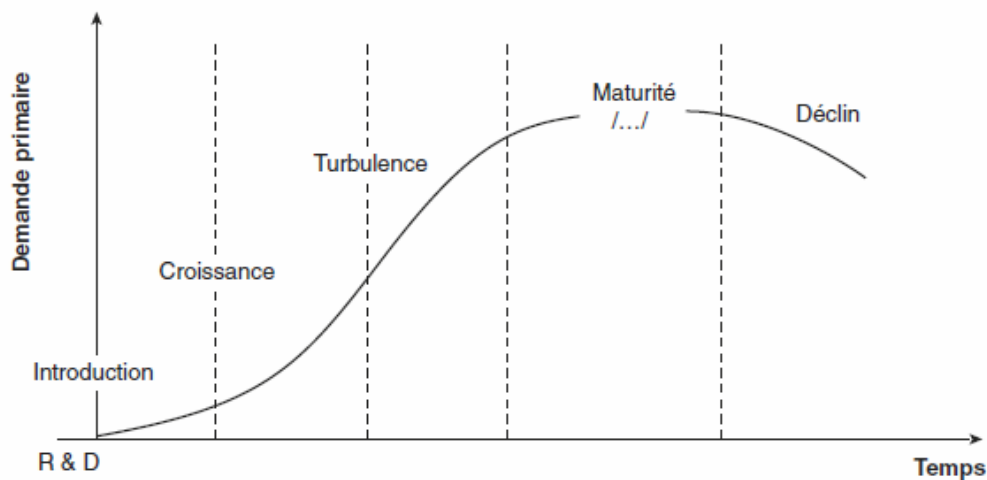
- Ne définissez pas notre marché en termes de produit
- Référons-nous au résultat générique que le client veut obtenir

- Créer le méta-marché en reproduisant les associations mentales que le client veut obtenir autour du besoin central et présenter au client la solution complète.

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

Le modèle du cycle de vie est un modèle qui mesure l'évolution de la demande potentielle dans le temps. Il est généralement composé de cinq phases : la phase d'introduction, la phase de croissance, la phase de turbulence, la phase de maturité et enfin la phase de déclin.

Sur un graphique :



3.1. Les implications stratégiques et opérationnelles du cycle de vie d'un produit-marché.

3.1.1. La phase d'introduction.

Le produit pénètre les marchés, mais l'évolution est lente.

- **Environnement :**
 - 1) Caractéristiques : des problèmes de mise au point technologique peuvent se présenter à l'entreprise. En outre, il y a une forte incertitude (faut-il viser l'implantation du produit ou cela restera-t-il un effet de mode ?) et un haut risque financier.
 - 2) Demande : la demande est en évolution lente mais expansible. La technologie est débutante et la distribution est réticente quant à un produit n'ayant pas encore fait ses preuves.
 - 3) Acheteurs : les acheteurs peuvent être lents à modifier leurs habitudes de consommation, en raison des coûts que suppose l'adaptation à l'innovation. Les acheteurs achetant en phase d'introduction sont les innovateurs et les adopteurs précoces.
 - 4) Concurrence : la concurrence est généralement limitée. L'entreprise est généralement seule sur le marché, qui est de petite taille. Il y a donc un monopole temporaire.
- **Objectifs stratégiques prioritaires.**

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

- 1) Stimuler la demande primaire, et non pas le produit.
- 2) Informer de l'existence du produit et de ses avantages (notoriété).
- 3) Inciter les acheteurs à essayer le produit.
- 4) Pénétrer le réseau de distribution réticent, les distributeurs ne voulant pas lancer le produit.
- 5) Choisir un ciblage indifférencié, ne pas cibler un public particulier. C'est par la suite que le ciblage se fera de lui-même.

Ce sont donc plutôt des objectifs d'information et d'éducation du marché.

- **Programme marketing.**

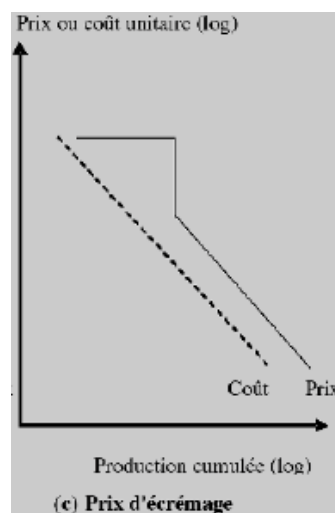
Pour atteindre ces objectifs, le programme marketing mettra l'accent sur les points suivants :

- 1) Produit : produit de base, gamme limitée.
- 2) Distribution : sélective, voire exclusive. Il ne faut pas le mettre en vente partout.
- 3) Prix : l'élasticité-prix de la demande est faible. Cela signifie que si l'on augmente les prix, on ne va pas forcément perdre des clients. Mais cela veut donc aussi dire que si l'on diminue le prix, on ne va pas forcément en gagner.

Il y a possibilité d'utiliser deux stratégies différentes concernant le prix :

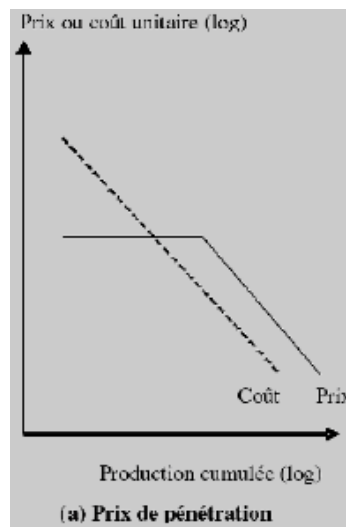
- **Le prix d'écramage.**

Consiste à vendre le nouveau produit à un prix élevé en se limitant volontairement aux groupes de clients prêts à payer le prix fort, de manière à s'assurer des rentrées financières importantes et rapides.



- **Le prix de pénétration.**

Consiste à l'inverse à pratiquer des prix bas pour occuper dès le départ une part de marché importante, quitte à vendre à pertes au début pour ensuite récupérer sur les bénéfices ultérieurs.



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

4) Communication : programme de communication informative (basée sur la notoriété).

3.1.2. La phase de croissance.

Si le produit passe avec succès le teste d'introduction au marché, il entre dans une phase de croissance, où le taux de croissance s'accélère, la demande décolle. La dérivée seconde de la fonction est croissante ; le taux de croissance est lui-même croissant.

- **Environnement.**

- 1) Caractéristiques : nombreux nouveaux entrants sur le marché, ce qui augmente la pression marketing globale, et qui augmente la demande vu que celle-ci est expansible.
- 2) Demande : expansible et fortement croissance, explosion de la courbe.

- 3) Acheteurs : les nouveaux acheteurs font partie de la majorité précoce. Ils ont une meilleure connaissance du produit, notamment grâce au bouche-à-oreille. La confiance dans le produit augmente.
- 4) Concurrence : elle est croissante mais pacifique car la demande est toujours expansible.

- **Objectifs stratégiques prioritaires.**

- 1) Développer ce marché, la demande étant expansible.
- 2) Maximiser le taux d'occupation.
- 3) Créer une image de marque.
- 4) Chercher un positionnement porteur.
- 5) Renforcer la distribution.
- 6) Choisir un ciblage concentré.

- **Programme marketing.**

- 1) Produit : extension gamme ou service par l'ajout de caractéristiques.
- 2) Distribution : adopter une distribution intensive et multiplier les réseaux de distribution.
- 3) Prix : l'élasticité-prix de la demande étant plus élevée, réduire le prix pour atteindre de nouveaux groupes d'acheteurs.
- 4) Communication : guidée par le positionnement et visant à créer une image de marque.

3.1.3. La phase de turbulence.

Période de transition, qui peut être très courte, au cours de laquelle le taux de croissance de la demande primaire est en décélération. La demande continue à croître, mais le taux de croissance décroît. C'est la phase la plus importante, et aussi la phase où il y a le plus de faillites.

- **Environnement.**

- 1) Caractéristiques : il y a des restructurations multiples ; le secteur se restructure et devient plus concentré.
- 2) Demande : croît à un taux décroissant, mais reste expansible.
- 3) Acheteurs : majorité tardive ; comparaison des produits, parfois peu fidèles.
- 4) Concurrence : violente avec départ des plus faibles.

- **Objectifs stratégiques prioritaires.**

- 1) Maximiser la part de marché.
- 2) Segmenter et positionner.
- 3) Commencer à fidéliser.
- 4) Opter pour un ciblage concentré ou différencié.

- **Programme marketing.**

- 1) Produit : différenciation guidée par la segmentation.
- 2) Distribution : intensive, couverture maximale.
- 3) Prix : basés sur la valeur perçue de la marque. L'élasticité est élevée.
- 4) Communication : publicité visant à communiquer au marché le positionnement.

3.1.4. La phase de maturité.

Phase relativement plate, la demande a atteint son plafond. La phase peut être très longue.

- **Environnement.**

- 1) Caractéristiques : lutte pour les parts de marché, surveillance de la pression marketing relative et pression sur les prix.
- 2) Demande : maximale et non expansible, croissance au rythme du secteur. Le secteur le plus intéressant est la demande de remplacement.
- 3) Acheteurs : majorité tardive et retardataires. Le marché est hypersegmenté, on recherche la fidélité des clients.
- 4) Concurrence : elle est stable. On la présente sous forme d'oligopole.

- **Objectifs stratégiques prioritaires.**

- 1) Maximiser le profit.
- 2) Fidéliser par le marketing relationnel, par la recherche de la satisfaction à long terme du client.
- 3) Chercher des nouvelles niches.
- 4) Lancer des innovations de rupture.
- 5) Opter pour un ciblage différencié.

- **Programme marketing.**

- 1) Produit : différencier sur des attributs nouveaux ou améliorés.
- 2) Distribution : intensive, tout comme en phase de turbulence.
- 3) Prix : élasticité très forte. Risque de guerre des prix car si on baisse les prix, on capte des clients du concurrent, donc le concurrent va baisser les prix, et ainsi de suite jusqu'à la faillite d'un des deux.
- 4) Communication : programme visant à mettre en valeur les avantages distinctifs.

3.1.5. La phase de déclin.

Le déclin est soit dû à une substitution technologie, soit à un changement de comportement.

- **Environnement.**

- 1) Caractéristiques : de nouveaux produits plus performant apparaissent sur le marché et remplacent les produits existants. Le progrès technique génère une obsolescence technique des technologies plus anciennes. Il y a aussi une modification des goûts, qui détourne un certain nombre de client des produits actuels.
- 2) Demande décroissante : diminution de la demande et de la concurrence. La gamme est limitée et il y a une stabilisation des prix.
- 3) Acheteurs : départ des clients vers les substituts.
- 4) Concurrence : déclinante, disparition des concurrents.

- **Objectifs stratégiques prioritaires.**

- 1) Réduire les dépenses et récolter (démarketing).
- 2) Survivre par la spécialisation.

3) Opter pour un ciblage concentré sur une niche résiduelle, qui peut parfois être très rémunératrice.

- **Programme marketing.**

1) Produit : revenir à une gamme de produit limitée.

2) Distribution : sélective.

3) Prix : augmenter le prix pour compenser le rétrécissement du marché, puisque l'élasticité-prix est redevenue faible.

4) Communication : réduite, ciblée sur la niche.

3.2. Le modèle du CVP comme cadre conceptuel.

Le modèle du CVP n'est pas d'application générale. C'est tout simplement un cadre conceptuel permettant d'analyser les forces qui déterminent l'attractivité.

3.2.1. La diversité des profils du CVP.

Le cycle de vie d'un produit ne suit pas toujours le profil idéal, cette courbe en « S ». Il n'y a donc pas un seul mode d'évolution censé intervenir invariablement.

De plus, il n'est pas toujours facile d'identifier la phase dans laquelle on se trouve. En effet, il ne faut pas se baser uniquement sur le taux de croissance du marché. On peut prendre en compte d'autres indicateurs de la phase du cycle de vie (le prix, la distribution, ...)

3.2.2. Les innovations de rupture.

Les entreprises peuvent agir sur l'allure de la courbe. En effet, le modèle n'est pas déterministe : par exemple, des innovations peuvent changer le profil.

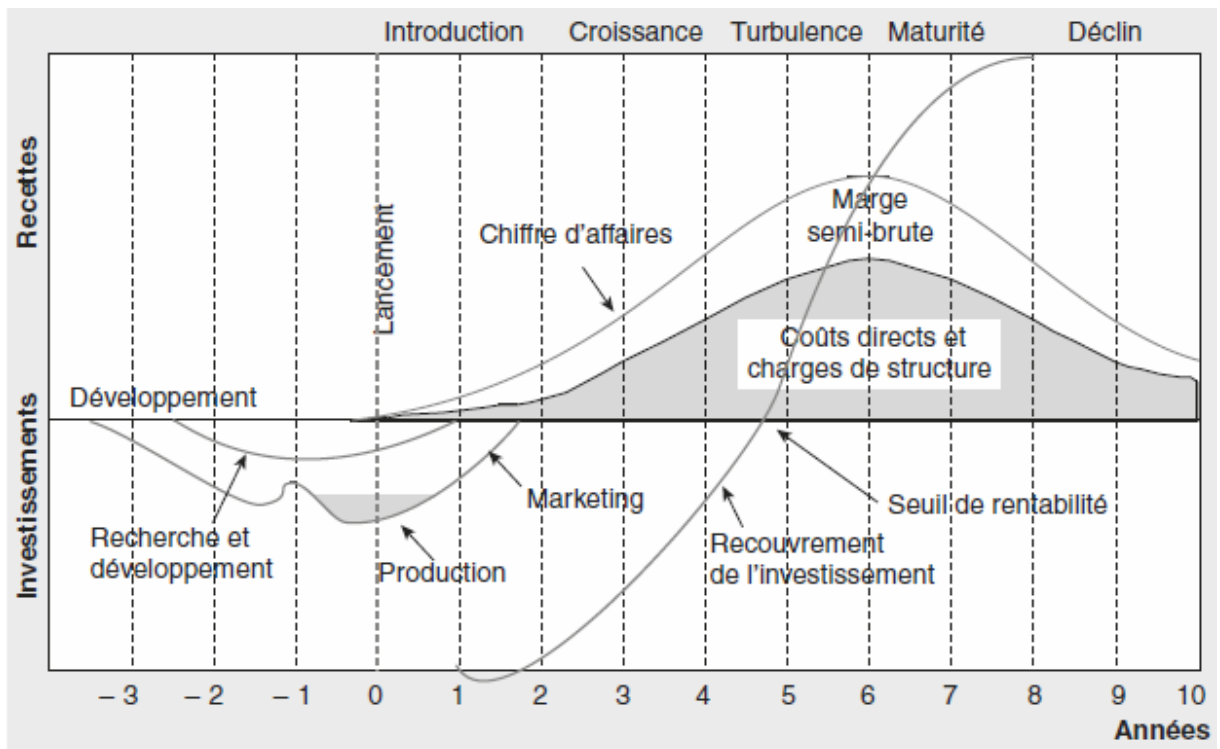
L'entreprise tentera de poursuivre les objectifs suivants :

- Raccourcir la phase d'introduction.
- Accélérer le processus de croissance.
- Prolonger le plus possible la phase de maturité.
- Ralentir la phase de déclin.

3.2.3. L'équilibre entre croissance et rentabilité.

Les flux financiers sont très inégalement répartis entre les différentes phases du CVP. Par exemple, en phases 1 et 2, les investissements passés et les dépenses marketing de lancement pèsent très lourd, si bien que la rentabilité peut rester négative un certain temps. Ce ne sera alors que dans les phases de turbulence et de maturité que l'entreprise entre dans la zone de rentabilité, puisqu'elle récupère les pertes antérieures et réalise des marges plus élevées en raison de la baisse des coûts due à des économies d'échelles ou à des effets d'expérience.

La règle de gestion qui résulte de cette répartition des coûts et des revenus est la nécessité de maintenir un équilibre dans la structure du portefeuille d'activités de l'entreprise, et cela, en termes de croissance et de rentabilité.



8) L'analyse de la compétitivité sur les segments.

1. La notion d'avantage concurrentiel.

Lorsque l'on parle d'avantage concurrentiel, il faut entendre « l'ensemble des caractéristiques ou attributs détenus par un produit ou une marque et qui lui donnent une certaine supériorité sur ses concurrents immédiats.

1.1. L'avantage concurrentiel externe basé sur la qualité.

Un avantage concurrentiel est externe lorsqu'il s'appuie sur des qualités distinctives du produit qui constituent une valeur pour l'acheteur, soit en diminuant les coûts d'utilisation, soit en augmentant sa performance, ce qui se traduit par un accroissement du prix du bien.

Un avantage concurrentiel externe donne dès lors à l'entreprise un pouvoir de marché accru, en ce sens qu'elle est prête à faire accepter par le client un prix de vente supérieur à celui du concurrent prioritaire, sans perdre de ventes.

1.2. L'avantage concurrentiel interne basé sur le coût.

Un avantage concurrentiel est interne lorsqu'il s'appuie sur une supériorité de l'entreprise en matière de productivité, en donnant au produit un prix de revient inférieur à celui du concurrent principal.

Avantage interne → Meilleure rentabilité → Meilleure capacité à résister à des baisses de prix de la concurrence.

Exemple IKEA:

Quel type d'avantage concurrentiel IKEA utilise-t-il ?

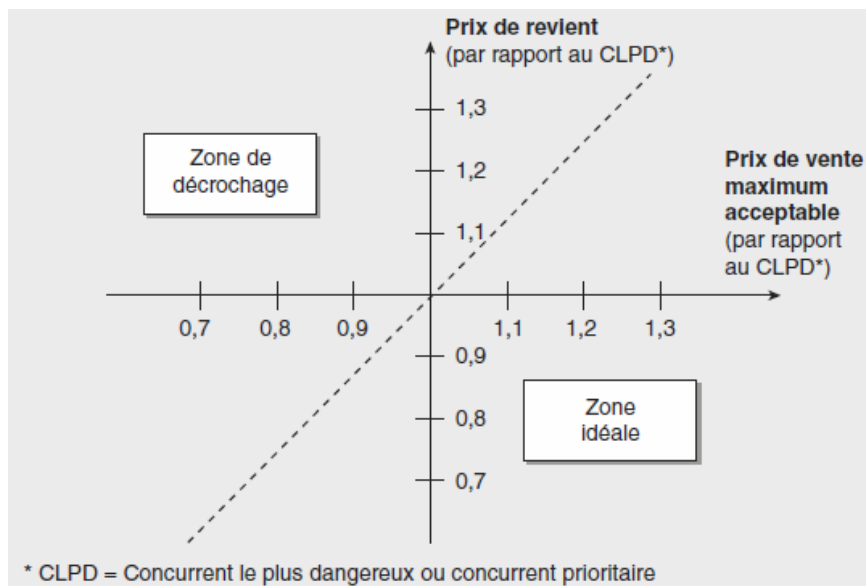
- IKEA offre un avantage concurrentiel interne, produisant moins cher que ses concurrents. Cependant, cette baisse de prix ne s'explique pas par une baisse de la qualité du produit, mais plutôt par des procédés différents (montage par les clients, stockage à plat, ...) qui permettant de mener à une baisse du prix du produit.
- Mais il y a aussi un avantage concurrentiel externe : IKEA s'appuie sur des qualités distinctives, notamment le fait que tout soit sur place (garderie pour enfants, restaurant, côté fun du magasin, ...), on fait donc moins attention au prix.

Quelles sont les caractéristiques des entreprises européennes qui réussissent ?

- Qualité du produit → Externe.
- Innovation → Externe.
- Gamme de produit → Externe.
- Standardisation → Interne.
- Économie.
- Prix.

Conclusion, l'avantage concurrentiel le plus fréquent en Europe est l'avantage concurrentiel externe.

1.3. La recherche du positionnement concurrentiel défendable.



On peut donc identifier quatre positionnements concurrentiels possibles :

- Dans le quadrant supérieur gauche, la position est inconfortable puisque les handicaps se cumulent : l'entreprise ou la marque vend moins cher que ses concurrents et doit subir des coûts plus élevés. Un repli de l'activité est inévitable.
- Dans le quadrant inférieur gauche, l'entreprise est bien placée sur le plan de la productivité et de l'avantage-coût, mais mal placée du point de vue de vente du produit.
- Dans le quadrant supérieur droit, l'entreprise a un handicap-coût, mais parvient à compenser ces coûts plus élevés par un prix de vente plus élevé que ses concurrents.
- Dans le quadrant inférieur droit, l'entreprise est dans la situation la plus favorable : elle bénéficie à la fois de fortes réductions de ses coûts, mais parvient aussi à vendre son produit à un prix élevé. C'est la situation idéale.

Le but est donc de se situer en-dessous de la diagonale principale.

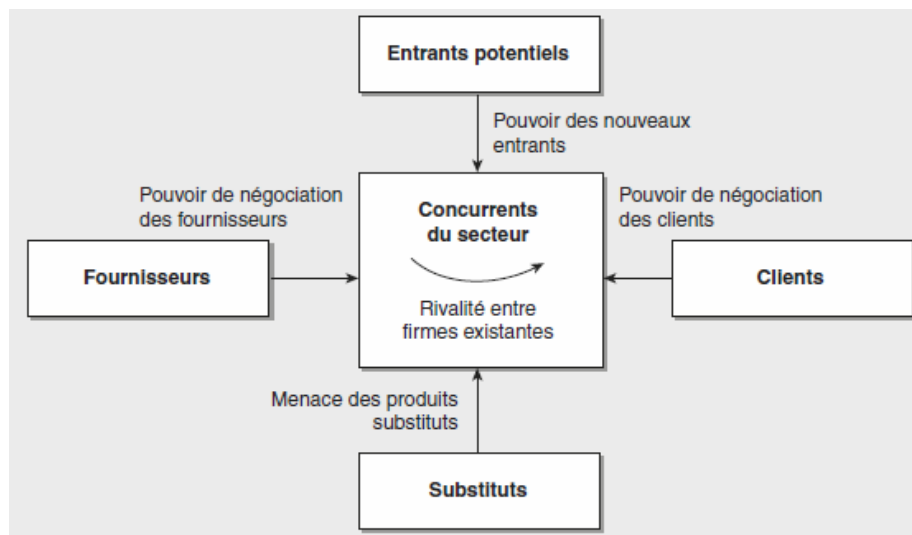
2. La notion de « rivalité élargie ».

La notion de rivalité élargie s'appuie sur le fait que l'entreprise ne doit pas seulement tenir compte de la concurrence directe de son marché, mais aussi de la menace des nouveaux entrants, ainsi que des produits de substitution, mais aussi du pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs.

Les deux premières forment une menace directe, tandis que les deux secondes forment une menace indirecte.

Malgré cela, il existe encore un certain nombre d'autres acteurs à prendre en compte :

- Les distributeurs, qui peuvent par leur concentration représenter un réel pouvoir de négociation. Exemple : Carrefour, Delhaize, Colruyt, Cora, qui couvrent 70 à 80% du marché, qui sont donc peu nombreux et disposent d'un pouvoir de négociation énorme.
- Les différents prescripteurs (Guide Michelin, test achat, ...).
- Les pouvoirs publics, l'État, par la législation sur les prix et par le fait qu'ils peuvent intervenir à tous les niveaux (clients, fournisseurs, concurrents, ...).



2.1. La menace des nouveaux entrants.

Les concurrents potentiels susceptibles d'entrer dans un marché constituent une menace que l'entreprise doit circonscrire et contre laquelle elle doit se protéger, en créant des barrières à l'entrée (économie d'échelles, coût de transfert, effet d'expérience, besoin en capitaux...).

2.2. La menace des produits de substitution.

Les produits de substitution sont des produits qui remplissent une fonction semblable pour le même groupe de consommateurs, mais qui se basent sur une technologie différente. Vu que l'on définit un marché selon son besoin générique et non selon le produit, les produits de substitution sont bien des biens concurrents.

Le prix des produits de substitution impose un plafond au prix que les firmes du produit-marché peuvent pratiquer. Plus le prix du produit-marché sera élevé, plus les biens de substitution seront attrayants, et donc plus les clients seront tentés de changer de produit.

2.3. Le pouvoir de négociation des clients.

Les clients détiennent un certain pouvoir de négociation vis-à-vis de leurs fournisseurs.

L'importance de ce pouvoir dépend d'un certain nombre de conditions :

- Les clients sont peu nombreux, tandis que les fournisseurs sont nombreux.
- Les produits achetés par le client représentent une part très importante de son propre coût.
- Les produits achetés sont peu différenciés et les coûts de transfert sont faibles pour le client.
- Les clients sont une réelle menace d'intégration vers l'amont.

- Les clients disposent d'une information complète sur la demande.

Les clients jouissent alors d'une certaine force de négociation : ils peuvent exiger de meilleures conditions de paiement, de meilleurs prix, sinon quoi ils se tourneront vers un autre fournisseur.

2.4. Le pouvoir de négociation des fournisseurs.

Les fournisseurs détiennent un certain pouvoir de négociation vis-à-vis de leurs clients.

L'importance de ce pouvoir dépend d'un certain nombre de conditions :

- Les fournisseurs sont peu nombreux, tandis que les clients sont nombreux.
- Le produit acheté est un moyen de production important pour le client.
- Le fournisseur n'est pas menacé par des produits substitués.
- Le fournisseur a différencié ses produits ou a créé des coûts de transfert.
- Le fournisseur est une réelle menace d'intégration vers l'aval.

Les fournisseurs vont pouvoir augmenter leur prix, diminuer la qualité de leur service, sans perdre une quantité trop importante de client.

3. Les situations concurrentielles

Différentiation	Intensité de la concurrence	
	Faible	Elevée
Elevée	Monopole/oligopole différencié	Concurrence monopolistique
Faible	Oligopole indifférencié	Concurrence parfaite

4. L'avantage concurrentiel externe par la différenciation.

Il s'agit de se questionner. Comment échapper à l'anonymat de la concurrence par les prix ? C'est la différenciation du produit qui lui permettra d'échapper à la concurrence parfaite et de détenir une part de marché. Pour trouver des éléments de différenciation, deux conceptions sont porteuses d'idées créatrices : le produit offert est toujours un panier d'attributs, et aucun marché n'est tout à fait homogène.

4.1. Le produit offert est toujours un panier d'attributs.

Dans l'approche du client, il est important de se rendre compte que celui-ci ne cherche pas un produit particulier, mais bien une solution à rechercher face à un problème. Pour lui, un produit est avant tout un panier d'attributs offrant une fonctionnalité de base, mais aussi des fonctionnalités ajoutées et nécessaires, lui permettant de résoudre un problème.

Il ne cherche donc pas de produits particuliers, mais bien des solutions.

4.2. Aucun marché n'est tout à fait homogène en termes de besoins et d'attentes des acheteurs.

L'objectif de la segmentation est donc de découvrir le ou les groupes d'acheteurs qui ont des critères d'achat plus précis, plus exigeants, et qui seraient susceptibles de payer un prix plus élevé pour obtenir le produit qu'ils désirent. D'une manière générale, on peut identifier trois types d'acheteurs dans ces marchés :

➤ **Les irréductibles.**

Ce sont des acheteurs qui sont exclusivement intéressés par un faible prix, et qui achètent de manière routinière, sans recourir à des critères précis.

Ces acheteurs constituent un grand groupe, mais qui est peu intéressant pour les entreprises, car peu rentable.

➤ **Les occasionnels.**

Ce sont des acheteurs qui ont des besoins courants, mais qui peuvent être intéressés par une aide ou une assistance technique. Pour ces clients, l'entreprise apporte non seulement un produit, mais aussi des services et l'expertise susceptibles de résoudre leurs problèmes.

➤ **Les exigeants.**

Acheteurs qui opèrent selon des règles et des normes bien précises.

4.3. Les conditions de réussite d'une stratégie de différenciation.

Pour réussir une différenciation, un certain nombre de conditions doivent être réunies :

- 1) Doit apporter un élément d'unicité, une valeur pour l'acheteur. Cela peut être une augmentation de la performance ou de la satisfaction, ou encore une diminution des coûts.
- 2) L'unicité doit porter sur une caractéristique importante aux yeux des acheteurs.
- 3) Le supplément de prix doit trouver une justification aux yeux du client.
- 4) Le supplément de prix doit être supérieur au supplément de coût causé, de manière à pouvoir maintenir la stratégie de différenciation.
- 5) La différenciation doit être défendable, c'est-à-dire à l'abri des imitations par les entreprises concurrentes.
- 6) Il faut créer des signaux pour faire connaître la stratégie de différenciation, il faut informer les clients.

4.4. La mesure du pouvoir de marché.

L'importance du pouvoir de marché détenu se mesure par la capacité de l'entreprise à faire accepter par le marché un prix supérieur à celui pratiqué par ses concurrents directs.

On identifie généralement cinq types d'indicateurs de la force d'une marque :

- Une plus faible sensibilité au prix. En effet, une marque forte résiste mieux à une baisse de prix des concurrents.

- Un différentiel de prix acceptable. Une marque forte est capable de faire accepter par le marché un prix de vente supérieur à celui des concurrents directs.
- Le taux d'exclusivité de la marque. C'est la part des achats dans la catégorie de produit réservée à la marque.
- Le taux de fidélité de la marque. C'est le rachat du produit périodes après périodes.
- Les mesures d'attitudes positives. Des indicateurs d'attitude tels que le degré de familiarité avec la marque, le degré d'estime, le taux de préférence.

4.5. La chaîne de valeur comme source d'avantage concurrentiel.

Dans la recherche d'élément d'unicité sur lequel basé une différenciation, deux écueils doivent être évités :

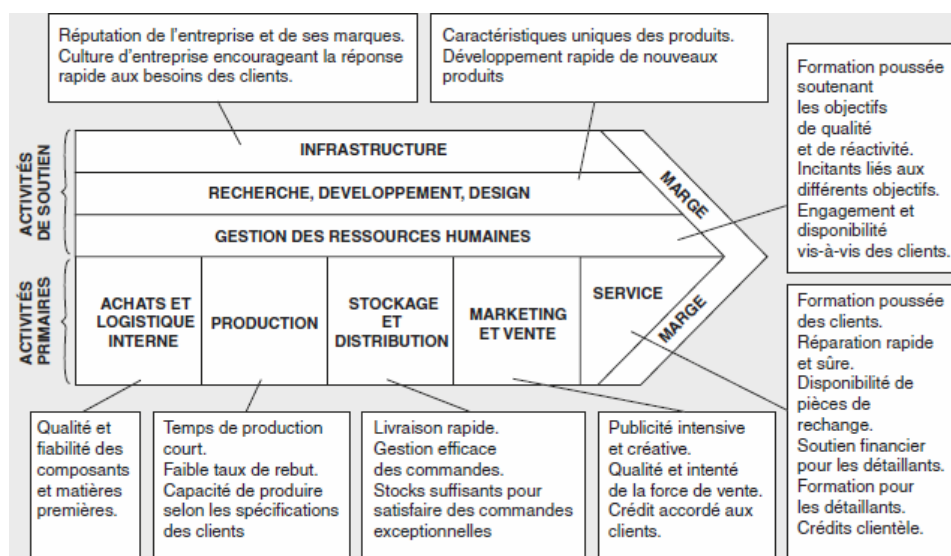
- Identifier un élément d'unicité apprécié par l'acheteur, mais que l'entreprise est incapable d'offrir.
- Identifier un élément d'unicité que l'entreprise peut offrir mais qui n'est pas apprécié par l'acheteur.

Dans cette perspective, le modèle de la chaîne de valeurs de Porter peut être particulièrement utile.

L'objectif est d'identifier les facteurs d'unicité dans chaque activité, c'est-à-dire les variables et les actions que l'entreprise peut contrôler pour offrir quelque chose d'unique qui la différencie de ses concurrents et qui constitue une valeur pour l'acheteur.

L'intérêt du modèle de Porter est de mettre en évidence que presque toutes les activités créatrices de valeurs sont une source potentielle de caractéristiques uniques, et donc que la recherche d'un avantage concurrentiel incombe à chaque fonction et non pas seulement à la fonction marketing.

Remarque : Pour réussir à développer un avantage concurrentiel, il faut faire une *analyse de valeur* : Soit des vraies forces, soit des fausses faiblesses, on peut abandonner les fausses forces si ça coûte cher même si il faut détériorer le produit.



4.6. Les stratégies de différenciation

- 1) Perfection : Vise le maximum dans tous les attributs (sauf le prix), mais cette stratégie a comme problème de posséder beaucoup de fausses forces, ce qui génère beaucoup de coûts inutiles.
- 2) Domination : Vise d'être meilleur que tous ses concurrents dans tous les attributs, cette stratégie permet notamment de réduire les coûts inutiles de perfection.
- 3) Excellence : Vise le maximum dans les attributs important, cette stratégie permet de réduire encore un peu plus les coûts, mais faut faire attention de ne pas se tromper sur l'importance des attributs.
- 4) Arbitrage : Vise d'être meilleur que tous ses concurrents dans les attributs important, cette stratégie permet de réduire encore un peu plus les coûts, mais faut faire attention de ne pas se tromper sur l'importance des attributs.
- 5) Pépite : Vise le maximum dans un seul attribut important et laisser tomber tout les autres attributs (l'attribut souvent visé ici : prix, originalité...).
- 6) Focalisation : Vise d'être meilleur que tous ses concurrents dans un seul attribut important.

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

Dans les secteurs à forte intensité de main-d'œuvre, c'est-à-dire où la valeur ajoutée est élevée, on constate une tendance à la baisse des coûts de la valeur ajoutée, au fur et à mesure que l'entreprise accumule de l'expérience dans la fabrication du produit. Cette loi est connue sous le nom de loi d'expérience, ou d'effet d'expérience. Elle traduit des gains de productivité.

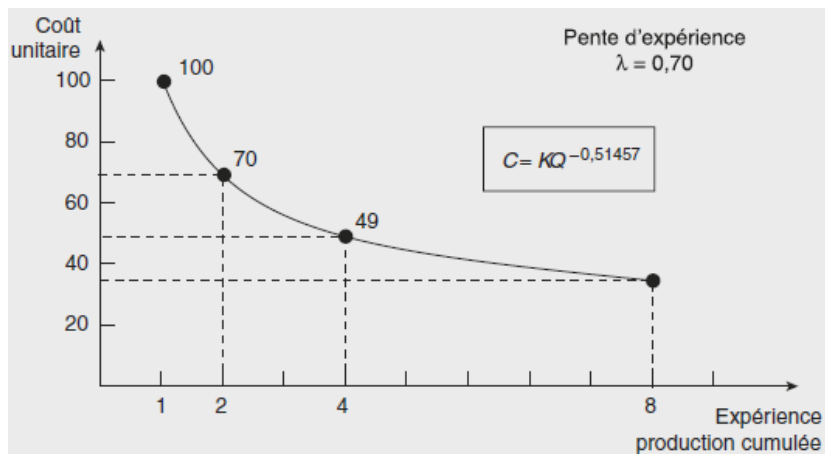
5.1. L'énoncé de la loi d'expérience.

L'importance stratégique de la loi d'expérience tient au fait qu'elle permet non seulement de prévoir l'évolution du coût de ses propres produits, mais également de ceux des concurrents.

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

Cet effet ne se révèle que sous certaines conditions :

- Loi volontariste : la loi d'expérience n'est pas une loi naturelle, et n'a donc pas de caractère inéluctable. C'est juste une étude empirique, basée sur des informations statistiques.
- Découle de la capacité humaine de s'améliorer : il porte principalement sur les coûts de la valeur ajoutée, c'est-à-dire ceux sur lesquels l'entreprise exerce un contrôle. On pourra améliorer les capacités humaines, mais pas celles des machines.
- Porte sur une production homogène : s'il y a un changement radical de produit ou de technologie, l'effet sera perdu.



Dans quelle mesure les effets d'expérience sont-ils différents des effets d'échelle ? Les deux sont différents, même si en pratique, il est difficile de les distinguer. Il existe deux différences importantes :

- Les effets d'échelle résultent de la taille d'une activité, tandis que les effets d'expérience se manifestent avec le temps.
- Les effets dus à la taille existent toujours : les coûts fixes sont divisés par un plus grand nombre d'unités, ce qui conduit inéluctablement à un coût unitaire plus faible. Par contre, les effets dus à l'expérience ne se manifestent pas spontanément.

Enfin, l'effet d'expérience devient moins visible lorsque :

- La production n'en est plus à son début. Son impact est en effet plus grand dans la phase de démarrage et de croissance d'un produit. Les améliorations ultérieures sont proportionnellement de moins en moins perceptibles.
- L'inflation est importante.
- La concurrence contourne cet effet par d'autres économies de coûts.

Remarques :

- Le coût unitaire est le coût de la dernière unité.
- Les coûts sont calculés hors inflation.
- Le terme expérience désigne le volume cumulé de production, et non pas le nombre d'années depuis lequel l'entreprise fabrique ce produit.
- Entre deux doubléments, il y a aussi réduction, mais elle est moins facile à calculer.
- Production cumulée ≠ production par période.
- L'effet d'expérience porte sur la valeur ajoutée, pas sur l'automatisation.

5.2. La formulation mathématique de la loi d'expérience.

$$C_p = C_b \cdot \left(\frac{Q_p}{Q_b}\right)^{-\varepsilon}$$

C_p = coût unitaire prévu.

C_b = coût unitaire de base.

Q_p = quantité cumulée prévue.
 Q_b = quantité cumulée de base.
 ϵ = constante (élasticité coût).

L'élasticité coût peut être estimée comme suit : $\epsilon = -\frac{\log C_p - \log C_b}{\log Q_p - \log Q_b} = -\frac{\ln(C_p/C_b)}{\ln(Q_p/Q_b)}$

Il est de pratique courante de se référer à un doublement de la quantité cumulée. Le rapport entre expérience attendue et expérience de référence est alors égal à 2 et l'on a :

$$\left(\frac{C_p}{C_b}\right) = 2^{-\epsilon}$$

Où $2^{-\epsilon}$ est défini par λ , appelée aussi penne d'expérience.

Remarque : λ est presque toujours entre 70% et 100% et ϵ est presque toujours entre 0 et 0,5.

5.3. Les implications stratégiques de la loi d'expérience.

La loi d'expérience permet de comprendre comment se crée un avantage concurrentiel. Les implications stratégiques peuvent se résumer comme suit :

- L'entreprise qui accumule la production la plus forte aura les coûts les plus faibles, si elle valorise bien l'effet d'apprentissage.
- L'entreprise qui veut se développer a donc intérêt à descendre le plus rapidement le long de la courbe d'expérience, de manière à se ménager un avantage-coût sur ses concurrents.
- L'objectif est donc de croître plus vite que ses concurrents, et donc d'augmenter la part de marché relative.
- Cette croissance doit se faire dès le lancement de l'activité, là où les gains d'expérience sont les plus importants.
- Le moyen le plus efficace d'accroître sa part de marché est d'opter pour un prix de pénétration, fixant le prix à un niveau qui anticipe la future baisse des coûts.

Une entreprise dominée dans son marché de référence par un concurrent disposant d'un avantage-coût irrattrapable peut se défendre de deux manières :

- ✓ En adoptant une stratégie de différenciation
- ✓ En adoptant une stratégie basée sur l'avance technologique.

9) Le choix de ciblage et de positionnement.

1. Le ciblage.

Le ciblage est la première décision que l'on est amené à prendre. Le choix d'un ciblage revient à se poser simultanément deux questions :

- 1) Combien de segments l'entreprise décide-t-elle de couvrir ?
- 2) Quels segments va-t-elle couvrir ? Et donc, lesquels va-t-elle abandonner ?

1.1. Le choix d'une stratégie de couverture des segments.

En pratique, il existe en fait cinq types de ciblage différents :

1) Le ciblage indifférencié.

Consiste à traiter le marché comme un tout et à mettre l'accent sur ce qu'il y a de commun dans les besoins plutôt que sur ce qui les différencie. Cette stratégie conduit à développer des produits standardisés qui sont susceptibles de s'adapter à une grande diversité de besoins, et qui permettent dès lors des économies d'échelle importantes. Elle s'adapte bien aux marchés qui connaissent une demande assez homogène.

Cette stratégie est néanmoins de plus en plus difficile à défendre dans les économies industrialisées, où un seul produit peut difficilement contenter tout le monde.

2) Le ciblage différencié complet.

Consiste à s'adresser à l'entière du marché, mais cette fois avec des produits adaptés aux besoins spécifiques de chaque segment. Cette stratégie nécessite une gamme étendue de produits, des stratégies de commercialisation et de communication adaptées à chaque segment, et permet à l'entreprise de fixer ses prix en tenant compte des différences d'élasticité de la demande à l'intérieur des segments.

Ce ciblage correspond à un marché qui connaît une demande hétérogène, mais elle implique généralement des coûts plus élevés, puisque l'entreprise perd le bénéfice des économies d'échelle. Par contre, elle peut espérer garder une part de marché élevée dans chacun des segments couverts.

3) Le ciblage différencié partiel.

Similaire à la stratégie de ciblage différencié, si ce n'est que l'entreprise ne sélectionne que quelques produits à lancer sur quelques segments.

4) Le ciblage concentré.

Consiste pour l'entreprise à se spécialiser dans un segment, et à renoncer à couvrir la totalité du marché. C'est la stratégie du spécialiste, qui est souvent adoptée par les entreprises débutantes

(PME). L'entreprise peut espérer recueillir les avantages de la spécialisation et d'une meilleure utilisation des ressources.

5) **Le ciblage sur-mesure.**

Situation extrême, où chaque client se voit offrir un produit unique. Il ne faut pas confondre avec le sur-mesure de masse, où l'on rencontre un très grand nombre de besoins, regroupés dans des segments de la taille d'une niche.

Types de ciblage	Conditions d'application favorables	Avantages et inconvénients
Indifférencié	Demande assez homogène.	+ Economies d'échelle. - Mauvaise réponse à une éventuelle diversité.
Différencié	Demande hétérogène avec choix de couvrir le marché.	+ Fortes parts de marché. - Coûts élevés.
Concentré	Spécialisation et demande hétérogène sans choix de couverture large.	+ Convient aux ressources limitées. - Fragilité (potentiel plus faible).
Sur-mesure		

1.1.1. **Hyper-segmentation ou contre-segmentation.**

Une politique de segmentation peut donc déboucher sur deux stratégies extrêmes :

- Une **stratégie d'hyper-segmentation**, qui conduit à développer des produits taillés sur mesure, proposant à prix élevé des options nombreuses, ou des fonctionnalités secondaires variées → Spécialisation.
- Une **stratégie de contre-segmentation**, visant au contraire à proposer des produits sans fioritures, avec peu d'options, offrant strictement la fonctionnalité de base de manière standardisée, et vendue à bas prix. → Standardisation.

Le choix entre ces deux stratégies sera appelé le « dilemme standardisation-adaptation (spécialisation) ».

1.1.2. **Le développement de produits sur-mesure de masse.**

Le dilemme standardisation-adaptation évoqué plus haut peut trouver sa solution dans de nouvelles technologies, qui permettent de concilier à la fois standardisation et spécialisation : c'est ce que l'on appelle le « sur-mesure de masse ». Le sur-mesure de masse consiste à la fois à s'adapter à une demande particulière, précise, mais qui regroupe un nombre important d'acheteurs.

1.2. Le choix des segments prioritaires.

Pour qu'un segment soit considéré comme attractif, et donc prioritaire, pour l'entreprise, il faut qu'il remplisse deux conditions :

- Il doit correspondre à une place appréciée des clients (valeur pour client).
- Il doit correspondre à une place peu ou pas occupée par la concurrence (valeur pour vendeur).

Concernant la deuxième condition, il faut tout de même faire attention aux pièges de la niche vide. C'est l'exemple du vendeur de parasol en Alaska. Il y n'y a bien sûr pas de concurrents, mais pas non plus de clients potentiels, ce n'est donc évidemment pas rentable.

Il faut s'interroger sur la faisabilité d'un positionnement à cette place vide par le biais de quatre questions :

- 1) Y a-t-il des acheteurs en nombre suffisant ?
- 2) Ont-ils un potentiel de profit suffisant ?
- 3) Est-ce techniquement faisable ?
- 4) Un positionnement sur cette niche serait-il crédible et cohérent ?

Il suffit parfois tout simplement de se poser la question : « pourquoi les concurrents n'occupent-ils pas cette niche ? »

Le ciblage efficace se réalise en sept étapes principales :

1. Repérer les attributs importants du marché.
2. Segmenter par avantages recherchés.
3. Trouver un « proxy » (descriptif).
4. Dessiner la carte de segmentation.
5. Dessiner la carte perceptuelle.
6. Superposer les deux cartes.
7. Sur la double carte (**carte de positionnement**), choisir, si possible, un positionnement attractif et compétent.

2. Le positionnement.

Une fois le ou les segment(s) choisi(s), l'entreprise doit encore décider du positionnement à adopter.

Le positionnement est « l'acte de conception d'une marque et de son image dans le but de lui donner, dans l'esprit de l'acheteur, une place appréciée et différente de celle occupée par la concurrence ».

Le positionnement n'est donc pas ce que l'on fait au produit, mais ce que l'on fait à l'image de ce produit dans l'esprit des consommateurs. Le positionnement est donc l'application d'une stratégie de différenciation. Les questions à examiner dans le choix d'un positionnement sont les suivantes :

- 1) Quels sont les caractéristiques distinctives et/ou les avantages, réels ou perçus, d'un produit ou d'une marque auxquels les clients réagissent favorablement ? (segmentation).
- 2) Comment sont perçues les différentes marques ou firmes en concurrence par rapport à ces caractéristiques distinctives ? (analyse des images de marques actuelles).
- 3) Quelle est la meilleure position à occuper dans le groupe de produits offerts, compte tenu des attentes des clients potentiels et des positions déjà occupées par la concurrence ? (choix d'un positionnement).
- 4) Quels sont les moyens marketings les plus appropriés pour occuper et défendre cette position ? (développement d'un positionnement avec un mix cohérent).

2.1. L'image de marque.

L'image correspond à la fois à la notoriété et au positionnement du produit dans le mental des individus (différent de l'image réelle). Une carte perceptuelle est la représentation, en une ou plusieurs dimensions, de ce jugement mental qui place les produits proches ou lointains les uns des autres selon leur concurrence perçue.

2.2. L'analyse du positionnement.

L'analyse du positionnement consiste à décrire la diversité de l'offre, c'est-à-dire quels sont les groupes de produits perçus sur un marché. Ces regroupements sont révélés dans des cartes perceptuelles qui identifient les différents paniers d'attributs recherchés.

Ensuite, il s'agit de voir si cette variété de l'offre (différenciation) regroupe la variété de la demande (segmentation). Pour ce faire, les décideurs tentent de trouver les correspondances entre une carte de positionnement des produits, par superposition à une carte de segmentation.

2.3. Le choix d'un positionnement.

Le choix d'un positionnement est une décision indispensable, car si le responsable marketing ne s'en charge pas, le marché s'en chargera lui-même. En effet, un produit occupe nécessairement une place dans l'esprit du consommateur, qu'elle soit bonne ou mauvaise. Mieux vaut donc en rester maître.

Il y a plusieurs manières de différencier une marque face à la concurrence :

- ✓ Différenciation par des attributs supérieurs.
- ✓ Différenciation par le prix.
- ✓ Différenciation par l'image.

2.4. Le repositionnement.

Avec le temps, les produits et les segments évoluent, les marques vieillissent, des concurrents apparaissent, d'autres disparaissent, les préférences changent. Bref, il peut-être nécessaire de repositionner un produit.

À cette occasion se pose la question « Faut-il changer de nom de marque ou non ? ». La réponse sera non (préservation du capital de notoriété) si la notoriété est forte et l'inertie est faible. Dans le cas inverse, on changera le nom (faire oublier l'inertie de l'ancienne image de marque).

3. La couverture internationale.

Le type de stratégie internationale à adopter varie en fonction des caractéristiques des marchés concernés. L'analyse repose sur deux dimensions :

- **Les forces locales qui militent en faveur de l'adaptation aux caractéristiques locales.**
- **Les forces globales qui poussent à la standardisation.**

Pour chacune de ces dimensions, on retient deux niveaux : un niveau faible et un niveau élevé, ce qui permet de construire un tableau à double entrée, et de distinguer quatre environnements internationaux :

1) **L'environnement multidomestique.**

Dominé par les particularités locales, les goûts, les comportements ou les réglementations propres à chaque pays.

2) **L'environnement international placide.**

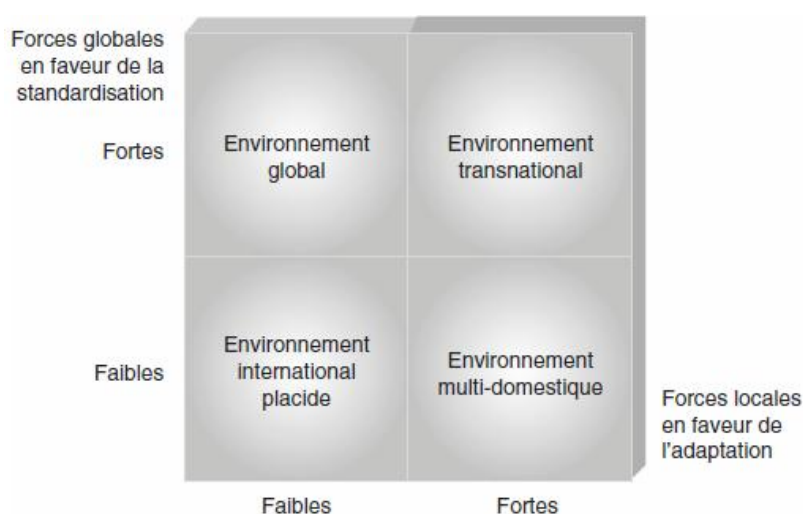
Environnement dans lequel les forces globales et locales sont faibles, et où il n'y a pas de stratégie ou de mode d'organisation dominants.

3) **L'environnement global.**

Environnement où les forces qui poussent à la standardisation sont puissantes, et ne sont pas compensées par des forces locales très faibles.

4) **L'environnement transnational.**

Environnement où il y a de fortes pressions en faveur de la standardisation, mais où les forces locales sont également très présentes.



3.1. La recherche d'un compromis entre standardisation et adaptation

L'idée de base de la segmentation transnationale peut se résumer comme suit : *viser les similarités transnationales tout en s'adaptant aux différences locales*. Selon la diversité des attentes du marché et en fonction de l'importance des différences culturelles, l'une des trois politiques de produit suivantes sera retenue :

- **Produit existant** : le produit vendu est physiquement identique dans chaque pays, à l'exception de l'étiquetage et de la langue utilisée.
- **Produit adapté** : le produit basique est le même, mais des modifications y sont apportées en ce qui concerne des caractéristiques techniques mineurs destinées à rencontrer des divers exigences du pays.
- **Produit nouveau** : le produit est spécialement conçu pour rencontrer les besoins de chaque pays.

4. Annexe : Lecture des cartes perceptuelles

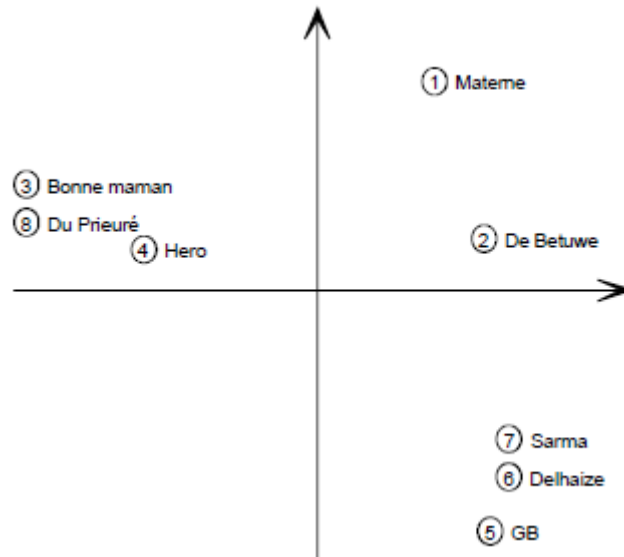
4.1. L'analyse des similarités (Multi Dimensional Scale, MDS).

Il s'agit d'une technique de dépouillement des résultats d'enquête. La question qui est posée est la question de la proximité des marques. Si la marque obtient 0, elle est proche de l'autre marque, si elle obtient 10, elle en est éloignée.

L'objectif est d'identifier les ressemblances perçues et les relations entre marques faisant partie de l'ensemble connu propre à un groupe de clients potentiels, à partir d'une représentation visuelle des similarités perçues entre marques, et ceci sans formuler a priori aucune hypothèse quant aux causes de similarité ou de dissemblance perçues (donc pas de référence à des attributs de la part de l'enquêteur).

La méthode est le classement des similarités perçues entre toutes les paires de marques faisant partie de l'ensemble connu des répondants. On obtient une matrice triangulaire dont chaque élément est une mesure ordinale (non métrique) qui permet de classer les paires par ordre de similarité décroissante. Pour N marques comparées, on a $N(N-1)/2$ classements différents de similarité perçue. On part d'une configuration arbitraire de N-1 dimensions que l'on va tenter de réduire au maximum tout en veillant à ce que l'ordre des distances calculées dans cet espace respecte au mieux l'ordre des distances originales observées (critère de mono-tonicité c'est-à-dire l'écart, appelé coefficient de « stress », entre les rangs observés et les rangs calculés).

Marques	A	B	C	D
A	-	2	9	10
B	2	-	5	1
C	9	5	-	3
D	10	1	3	-



L'axe X peut par exemple représenter la quantité vendue sur le marché, la distribution. Elle peut aussi représenter la distinction entre qualité artisanale et qualité industrielle.

L'axe Y peut par exemple représenter le prix, la qualité, la marque. Un axe qui représente à la fois le prix et la qualité est cohérent, on appelle cela un *macro-attribut*.

Avantages :

- On n'a pas demandé au répondant de se justifier.
- Peut faire émerger des nouvelles dimensions auxquelles on n'a pas pensé.
- De manière stratégique, cela permet d'identifier la concurrence directe, immédiate, et de savoir sur quel axe le concurrent est proche de nous.
- Lorsque l'on est aucun de ces acteurs, la carte sert à identifier un produit qui pourrait rentrer sur le marché (ici, dans le coin inférieur gauche, car il n'y a personne). → Niche vide.

Inconvénients :

- Indépendant d'une erreur sur l'hypothèse d'identification des concurrents. (Ici, si on n'identifie pas Bonne maman, Du Prieuré et Héro, le MDS va fournir un seul axe, ce qui est totalement différent).
- Questionnaire lourd, beaucoup de questions.
- Sensibilité à la subjectivité de l'analyste.

Conclusion :

- Difficulté d'interprétation (-).
- Sensibilité à la subjectivité de l'analyste (-).
- Moindre dépendance des hypothèses de départ (+).
- Lourdeur du questionnaire → Répondants qui abandonnent (-).
- Meilleure spontanéité des répondants (+).

4.2. L'analyse factorielle (ACP).

Même procédé que la MDS, mais on compare par rapport aux qualités du produit, à la présence d'attributs ou non dans chacune des marques.

L'objectif est de structurer et de condenser un ensemble de données (ici les P attributs déterminants de N marques) en un ensemble réduit de facteurs appelés composantes principales ou « macro-caractéristiques », indépendants entre eux et reconstituant au mieux les informations de départ, tout en les résumant. Le résultat de l'ACP est une carte perceptuelle explicitée. Il s'agit ici de croiser les subjectivités afin de réduire la subjectivité « générale ».

Interprétation : Chaque marque est positionnée sur un nombre d'axes retenus par le chercheur qui peuvent être interprétés par référence aux corrélations observées entre les composantes principales et les différents attributs. Deux marques sont proches l'une de l'autre sur la carte si elles sont évaluées de la même façon selon l'ensemble des attributs retenus. Deux attributs sont proches l'un de l'autre, s'ils se résument dans le même macro-attribut.

MARQUES \ attributs	a	b	c	d
A	10	2	9	7
B	1	9	2	4
C	3	8	2	8
D	4	6	4	4

Ici, a et c pourraient être regroupés car ils sont corrélés. On pourrait aussi rajouter b, corrélé négativement.

Conclusion :

- Facilité d'interprétation (+).
- Moindre dépendance de l'analyste (+).
- Sensibilité aux hypothèses de départ (-).
- Lourdeur du questionnaire (n x p questions) (-).
- Effet de rationalisation à craindre (-).

4.3. Comparaison des deux techniques.

Analyse de similarités	Analyse factorielle
Attention à la subjectivité de l'analyste, parfois difficile, voire impossible à interpréter.	Plus facile à interpréter. La subjectivité est minimisée par rapport à l'analyse des similarités.
Il faut une excellente connaissance du marché, mais aussi avoir un certain recul pour ne pas projeter ses propres perceptions, surtout lors de l'interprétation.	Moindre dépendance de la connaissance personnelle du marché de l'analyste. Il faut une bonne connaissance du marché, surtout lors de la rédaction du questionnaire.
Moindre dépendance des hypothèses de départ. Les produits ont été choisis, mais les variables ne sont pas déterminées.	La carte est explicitée, mais faire attention à ce qu'elle soit complète. Attention à ne pas oublier de variables/attributs, ou de produits, sinon un axe pourrait manquer.
Questionnaire lourd. Pour P produits, il y a $\frac{P \times (P-1)}{2}$ paires à comparer.	Pour P produits sur N variables, il y a $N \times P$ évaluations à donner.
Meilleure spontanéité. Les réponses sont spontanées et les répondants ne doivent pas se justifier.	Les répondants doivent répondre pour chaque attribut et l'effet de rationalisation ou de désirabilité sociale est à craindre.

Conclusion : les deux méthodes se révèlent très souvent complémentaires. En cas de divergences, il est bon de s'interroger sur leurs causes.

10) Le choix d'une stratégie de marketing.

1. L'analyse du portefeuille d'activités.

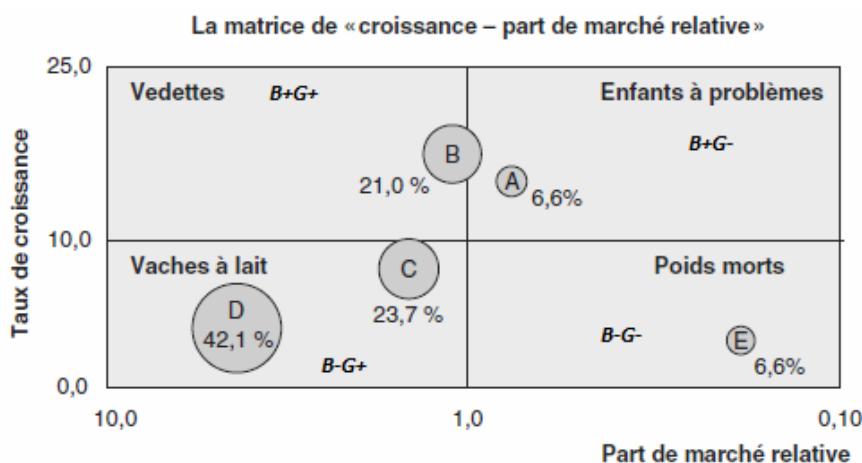
L'objectif d'une analyse de portefeuille est d'aider une entreprise possédant plusieurs produits à allouer des ressources rares entre les différents produits-marchés dans lesquels elle est représentée.

Nous retiendrons trois méthodes principales :

- La méthode du Boston Consulting Group (BCG), ou matrice croissance-part de marché.
- La méthode de la General Electric, ou matrice attractivité-compétitivité.
- L'analyse SWOT.

1.1. La matrice « croissance-part de marché relative ».

La matrice BCG est construite autour de deux critères : le taux de croissance du produit-marché, qui sert d'indicateur d'attractivité, et la part de marché relative au concurrent le plus dangereux, qui est utilisée comme indicateur de la compétitivité. On a donc un tableau à deux entrées, où se dessinent quatre quadrants distincts.



Où B correspond au besoin en liquidité, et G à la génération de liquidité, surface = profit ou chiffre d'affaires.

Sur la dimension attractivité, le point de référence qui distinguera les activités à forte croissance des activités à faible croissance, le pivot vertical, sera soit un taux de croissance moyen du PIB dans la zone géographique (+/- 2% en Europe), soit un taux de croissance défini d'office (10%), soit un taux de croissance moyen des activités de l'entreprise.

De même, sur la dimension compétitivité, la ligne de partage, le pivot horizontal, est généralement fixé à 1, ce qui a comme conséquence directe que seul le leader est placé à gauche de cette limite.

La notion de part de marché relative est basée sur l'hypothèse selon laquelle on calcule la part de marché par rapport au concurrent le plus dangereux (CLPD), c'est-à-dire soit le leader pour les concurrents, soit le plus gros concurrent si on est le leader. Un petit exemple :

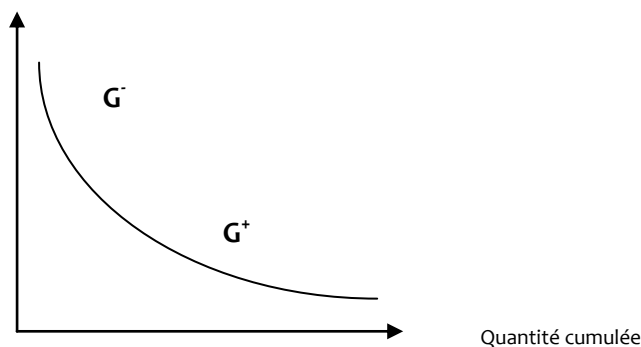
Entreprise	Part de marché	Part de marché relative
A	50%	166% (50/30)
B	30%	60% (30/50)
C	20%	40% (20/50)

1.1.1. Les hypothèses de base de la matrice BCG.

La matrice BCG s'appuie sur deux hypothèses fondamentales, l'une liée à l'effet d'expérience, l'autre liée à l'existence de cycle de vie du produit.

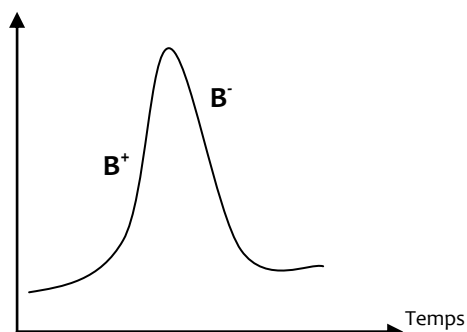
- Loi d'expérience (sous contrôle) : Par l'effet d'expérience, une part de marché élevée implique un avantage concurrentiel en termes de coûts par rapport à ses concurrents. La conséquence directe sera que le concurrent le plus puissant aura une meilleure rentabilité et pourra donc générer d'avantage de cash.

Coûts unitaires



- Cycle de vie (hors contrôle) : Le fait d'être situé sur un marché en croissance implique un besoin élevé de liquidités pour financer la croissance. Inversement, le besoin de liquidités est faible pour un produit situé dans un marché en faible croissance. La conséquence directe est donc que les besoins financiers nécessaires pour des produits situés dans des marchés en croissance sont bien plus importants que pour des produits situés sur des marchés stagnants.

Demande



1.1.2. La typologie des produits-marchés.

Si les hypothèses sont respectées, on peut repérer quatre groupes de marchés très différenciés :

1) **Les vaches à lait.**

Ce sont des produits dont le marché est en faible croissance, mais pour lesquels l'entreprise détient une part de marché élevée. Ces produits doivent en principe fournir des liquidités financières importantes et en consommer peu.

L'objectif prioritaire est donc d'essayer de garder cette vache à lait, mais sans trop investir dedans. L'argent récupéré doit servir à financer l'avenir (R&D ou enfants à problèmes).

2) **Les poids morts ou canards boiteux.**

Ce sont des produits dont la part de marché relative est faible, et dont le secteur est vieillissant. Le maintien en vie de ces activités se traduit généralement par une hémorragie financière, sans espoir d'amélioration.

L'objectif prioritaire est de pratiquer du démarketing, ou en tout cas de faire profil bas, ou de carrément quitter le marché. (Attention : Même s'il n'y a perte d'argent, y a perdre d'opportunités !)

3) **Les enfants à problèmes.**

Ce sont des produits à faible part de marché relative, et dont le secteur est en expansion rapide. Ils exigent des liquidités importantes pour financer leur croissance. Si le soutien financier est important, ils peuvent évoluer vers la situation de vedettes, et dans le cas contraire vers la situation de canard boiteux ou de poids morts.

C'est ici qu'intervient le génie des managers : car on ne peut tout soutenir, il faut donc faire le choix : l'objectif prioritaire est donc de développer la part de marché, ou de désinvestir.

4) **Les stars ou vedettes.**

Ce sont des produits qui sont leaders dans leur marché, qui est en croissance rapide. Ces activités demandent des moyens financiers conséquents pour financer leurs activités, mais elles génèrent aussi des profits importants, et prendront à l'avenir la place des vaches à lait actuels.

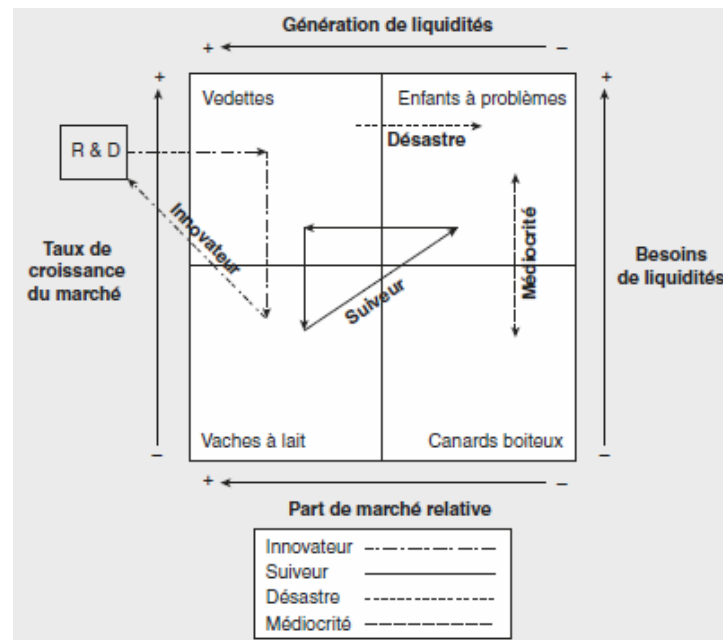
L'objectif prioritaire est donc d'essayer de garder, soutenir et d'investir dans ces vedettes.

1.1.3. Le diagnostic du portefeuille de produits.

Permet de diagnostiquer deux trajectoires de succès et deux trajectoires d'échecs :

- **La trajectoire de l'innovateur :** utilise les ressources financières produites par les vaches à lait pour investir en R&D, et pour pénétrer un marché avec un produit nouveau, qui supplantera les produits vedettes existants.
- **La trajectoire du suiveur :** utilise les ressources apportées par les vaches à lait pour entrer comme enfant à problème dans un marché dominé par un leader, et qui adopte une stratégie agressive de développement de sa part de marché, dans le but d'un jour supplanter le leader.

- **La trajectoire du désastre** : un produit vedette devient un enfant à problème en raison d'un investissement insuffisant.
- **La trajectoire de la médiocrité permanente** : situation d'un enfant à problème qui continue à végéter sans commencer à croître, et qui finit par rejoindre les poids morts.



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

La matrice BCG comporte un certain nombre de problèmes :

- L'hypothèse implicite concernant la relation entre part de marché relative et potentiel de rentabilité ne permet le recours à cette technique que là où il y a effet d'expérience, c'est-à-dire dans les industries de volume. Or, l'effet d'expérience peut s'observer dans certains produits-marchés et pas dans d'autres.
- La méthode s'appuie uniquement sur l'avantage concurrentiel interne, et ne tient pas compte de l'avantage concurrentiel externe.
- Difficultés de mesure. Par rapport à quels concurrents se comparer ? Comment déterminer le taux de croissance du marché ? ...
- Les recommandations issues d'une analyse de portefeuille restent très générales, et ne constituent que des orientations à préciser.
- Cette théorie n'est valable que pour des sociétés multi-produits.

1.2. La matrice « attractivité-compétitivité ».

La matrice BCG ne s'appuie que sur deux indicateurs, la part de marché relative et le taux de croissance du marché de référence. Or, il est évident que l'attrait d'un marché peut dépendre de biens d'autres facteurs, tels que son accessibilité, sa taille, l'absence de concurrents, ...

De même, l'avantage concurrentiel détenu par l'entreprise peut provenir d'une image de marque, d'une organisation commerciale, d'une avance technologique, etc.

Il est donc clair que d'autres facteurs doivent être pris en considération pour mesurer correctement le potentiel d'attractivité et de compétitivité d'une entreprise. Plutôt que de ne choisir d'un seul indicateur par dimension, on va choisir un ensemble de critères. C'est ce que l'on appelle l'analyse multicritère.

1.2.1. Le développement d'une grille multicritères.

Étant donné que chaque situation est particulière, la liste des critères pertinents doit être établie au cas par cas, ce qui explique qu'une grille multicritères soit propre à une entreprise donnée. Une fois cette grille construite, chaque produit est évalué par référence à chaque indicateur, par exemple sur une échelle de 5 à 7.

1.2.2. L'interprétation de la grille multicritères.

On obtient donc un système de classification à deux dimensions, similaire à la matrice du BCG. Il est habituel de subdiviser chaque dimension en trois niveaux (faible, moyen, élevé), ce qui conduit à définir neuf cases, correspondant chacune à une position stratégique spécifique.

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

- Dans la zone A (quadrant inférieur gauche), attraits et atouts son peu élevés ; l'orientation stratégique est celle du maintien sans investissements ou du désinvestissement. Stratégie des **poinds morts**.
- Dans la zone B (quadrant supérieur gauche), qui est une zone intermédiaire, l'avantage concurrentiel est faible, mais l'attrait du marché de référence est élevé. La stratégie à suivre est celle du développement sélectif. Stratégie des **enfants à problèmes**.
- Dans la zone C (quadrant supérieur droit), les attraits du produit-marché et la capacité concurrentielle de l'entreprise sont élevés ; l'orientation stratégique à suivre est celle de la croissance offensive. C'est la stratégie des **vedettes**.
- Dans la zone D (quadrant inférieur droit), l'avantage concurrentiel est élevé, mais l'attractivité du segment est faible. On emploie donc la stratégie du profil bas, consistant à défendre la position sans investir plus d'argent. C'est la stratégie des **vaches à lait**.

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

Remarque : il existe de différents types de portefeuille :

- Portefeuille équilibré : Des produits dans tous les zones
- Portefeuille obèse : Beaucoup de vache à lait important, mais très peu de produit attractif.
- Portefeuille anémique : Beaucoup d'enfants à problème et poids morts mais manque cruellement de part de marchés (vache à lait / vedettes).

1.2.3. Le choix d'une stratégie.

Grâce à l'analyse multicritère, on définit cinq stratégies principales :

- Investir pour maintenir la position actuelle.
- Investir en vue d'améliorer la position détenue.
- Investir pour reconstruire une position détériorée ou perdue.
- Réduire les investissements en vue de récolter.
- Désinvestir ou quitter le marché.

1.3. L'analyse SWOT.

L'analyse SWOT est l'acronyme de « *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* », soit Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces.

L'analyse SWOT réalise deux analyses : une analyse interne (forces-faiblesses) et une analyse externe (opportunités-menaces).

L'analyse externe vise à identifier les opportunités et menaces liées à l'environnement (grâce notamment à l'analyse PESTEL ; dimensions Politique, Économique, Sociale, Technologique, Écologique, Légale) et au marché (grâce notamment à l'analyse « DOCoCliDiF » ; Demande, Offre, Concurrence, Clients, Distribution, Fournisseurs).

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

- **La stratégie déduite.**

On tente de modifier ou d'acquérir les compétences et les ressources manquantes.

- **La stratégie construite.**

On cherche plutôt à créer des opportunités qui permettraient de mieux tirer profit des ressources ou des compétences détenues.

L'analyse SWOT possède un certain nombre d'avantages en comparaison d'une analyse BCG ou multicritères. Elle est tout d'abord plus simple, mais aussi beaucoup plus qualitative.

Remarques :

- Pour réaliser une analyse SWOT efficace, il ne suffit pas de faire une liste des attributs, mais de comparer si les ressources et compétences clés sont en adéquation avec les ressources et compétences disponibles ; il faut confronter les deux.
Si les compétences et ressources ne sont pas en adéquation, il faut adopter l'une des deux stratégies ci-dessus.
- Une erreur courante est de réaliser un tableau en quatre cases, mais cela ne constitue pas une analyse SWOT à proprement parler, elle est incomplète.
- Une autre erreur courante est de confondre les opportunités et menace avec le futur, et les forces et faiblesses avec le présent. On peut rajouter un troisième axe, temporel, mais il n'a rien avoir avec les 4 dimensions du SWOT.
- Une dernière erreur courante est une absence de décision stratégique finale.

2. Les options stratégiques de base.

2.1. Stratégies de base dans les marchés existants

On considère qu'il existe généralement 2 grandes options stratégiques de base face à la concurrence : une *stratégie de domination par les coûts* et une *stratégie de différenciation*. Ces deux stratégies peuvent être orientées soit vers la totalité de marché, soit vers un segment particulier. Dans ce dernier cas, il s'agit d'une *stratégie de concentration*.

2.2. La spécialisation dans l'une des stratégies de base.

Certains auteurs défendent l'idée selon laquelle l'idée des grosses entreprises qui tirent leur avantage de leur taille ou de leur réputation est révolue. En effet, désormais, les avantages appartiennent aux nouveaux spécialistes, développant l'une des familles de ces compétences :

- Créativité et rapidité d'innovation.
- Effet d'échelle et efficacité logistique (grâce à l'infrastructure mise en place).
- Relations privilégiées avec le client.

	Innovation	Infrastructure	Relation
Rôle principal de l'entreprise	Concevoir de nouveaux produits et les commercialiser.	Construire et gérer des installations de tâches répétitives à grand volume.	Identifier et attirer les clients, puis construire une relation durable avec eux.
Clé du succès	La vitesse est la clé ; une entreprise précoce permet un prix d'écrémage et de grandes parts de marché.	Les économies d'échelle sont la clé ; les grands volumes de production permettent de répartir les coûts.	Les économies d'envergure sont la clé ; les coûts élevés d'acquisition des clients imposent d'acquérir une large part des clients, en leur proposant une gamme large de produits.
Culture dominante dans l'entreprise	Centrée sur les travailleurs et les chercheurs, favorisant les stars créatives.	Orientée coût et production, avec insistance sur la standardisation, la prévisibilité et l'efficacité.	Orientée clients, avec importance accordée au service.
Objet principal de la compétition	Bataille pour recruter des talents créatifs.	Bataille pour la taille.	Bataille pour obtenir l'envergure.

Leur thèse est qu'il devient impossible pour une entreprise de se spécialiser dans les trois domaines, et donc qu'elle doit en choisir un et se spécialiser.

2.3. Stratégie d'océan bleu.

Océan rouge : Compétition sanglante et agressive (concurrents = requins).

Océan bleu : Nouveau marché, nouveau concept, absence de concurrents sur le marché, calme.

Exemple : cirque du soleil (différence total avec les cirques classiques)

« Comment passer à un océan bleu ? » Il faut faire un décalage de courbe de valeur, en :

- Atténuant les attributs par rapport au niveau secteur.
- Créant les attributs.
- Excluant les attributs.
- Renforçant les attributs.

3. Les stratégies de croissance.

Les objectifs de croissance se retrouvent dans la plupart des objectifs d'entreprise. C'est en effet le un facteur très important dans la vie de l'entreprise, stimule les initiatives et accroît la motivation du personnel et des cadres.

3.1. Les stratégies de croissance intensive.

Une stratégie de croissance intensive se justifie pour une entreprise lorsque celle-ci n'a pas complètement exploité les opportunités offertes les opportunités dont elle dispose dans les marchés qu'elle couvre actuellement. L'objectif de l'entreprise est de croître au sein du marché de référence.

Il existe trois grandes catégories de stratégies de croissance intensive : la stratégie de pénétration du marché, la stratégie de croissance par le marché et la stratégie de croissance par le produit.

3.1.1. Les stratégies de pénétration du marché.

Consiste à essayer d'accroître les ventes des produits actuels dans les marchés existants. Il s'agit donc d'un objectif de croissance organique.

3.1.2. Les stratégies de croissance par les marchés.

A pour but de développer les ventes en introduisant les produits actuels de l'entreprise sur de nouveaux marchés.

3.1.3. Les stratégies de croissance par les produits.

Visa à augmenter les ventes en développant des produits améliorés ou nouveaux destinés aux marchés déjà desservis par l'entreprise.

3.2. Les stratégies de croissance intégratives.

Une stratégie de croissance intégrative se justifie si une entreprise peut améliorer sa rentabilité en contrôlant différentes activités d'importance stratégique pour elle, situées dans la filière industrielle (amont ou aval) dans laquelle elle s'insère.

3.2.1. Les stratégies d'intégration vers l'amont.

Une stratégie d'intégration vers l'amont est généralement guidée par le souci de stabiliser ou de protéger une source d'approvisionnement d'importance stratégique, tels que les matières premières, des composants ou des services.

3.2.2. Les stratégies d'intégration vers l'aval.

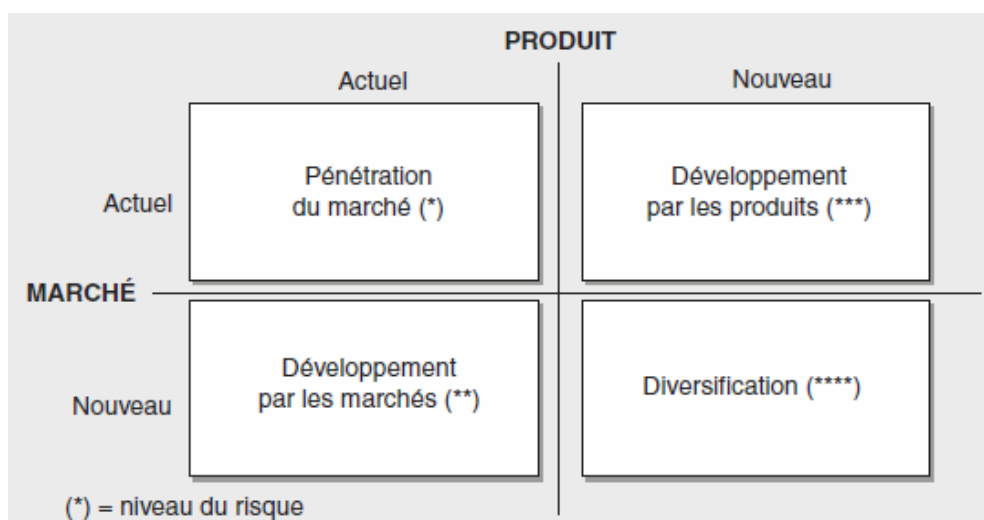
Une stratégie d'intégration vers l'aval a comme motivation de base d'assurer le contrôle des débouchés, sans lesquels l'entreprise est asphyxiée. Il s'agira par exemple de la distribution.

3.2.3. Les stratégies d'intégration latérale.

Une stratégie d'intégration latérale se situe dans une perspective très différente. L'objectif est de renforcer la position concurrentielle en absorbant ou en contrôlant certains concurrents. Les arguments peuvent être très variés : neutraliser un concurrent encombrant, atteindre le seuil pour bénéficier d'économies d'échelle, ...

En résumé ;

- Quadrant 1 = Développer de nouveaux produits sur des marchés actuels → **Par les produits.**
- Quadrant 2 = Accroître ventes d'une produit actuel sur un marché actuel → **Pénétration.**
- Quadrant 3 = Développer de nouveaux marchés pour les produits actuels → **Par les marchés.**
- Quadrant 4 = Développer de nouveaux produits sur de nouveaux marchés → **Diversification.**



3.3. Les stratégies de croissance par diversification.

Se justifie si la filière industrielle dans laquelle l'entreprise s'insère ne présente plus ou trop peu d'opportunités de croissance ou de rentabilité, soit parce que la concurrence est trop forte, soit parce que le marché est en déclin. Une stratégie de diversification implique l'entrée dans des produits-marchés nouveaux pour l'entreprise, le risque est donc plus élevé, puisque le saut dans l'inconnu est important.

4. Les stratégies concurrentielles.

Il existe une typologie des stratégies concurrentielles, qui se fonde sur l'importance de la part de marché détenue, et qui distingue les stratégies suivantes : les stratégies du leader, du challenger, du suiveur et du spécialiste.

4.1. Les stratégies du leader.

L'entreprise leader dans un produit-marché est l'entreprise qui occupe la position dominante, et qui est reconnue comme telle par ses concurrents. Le leader est souvent le pôle de contrôle que les firmes rivales s'efforcent d'attaquer, d'imiter ou d'éviter.

Plusieurs stratégies sont envisageables par les leaders :

4.1.1. Le développement de la demande primaire.

L'entreprise leader est généralement celle qui contribue le plus directement au développement du marché de référence. Son rôle est donc de développer la demande primaire, en attirant de nouveaux clients, ou en augmentant les quantités utilisées par clients.

La demande primaire constitue un facteur hors contrôle pour tout le monde sur le marché, à l'exception du leader.

4.1.2. La stratégie défensive.

Une deuxième stratégie propre à l'entreprise qui détient une part de marché importante est la stratégie défensive. Elle consiste à maintenir la place compétitive acquise, et à la protéger contre les concurrents les plus dangereux. C'est souvent le cas des entreprises innovatrices, qui se font souvent attaquer après l'ouverture du marché.

4.1.3. La stratégie offensive.

Consiste à étendre sa part de marché, en tentant au maximum de bénéficier de l'effet d'expérience, et d'améliorer ainsi la rentabilité.

4.1.4. La stratégie du démarketing.

Stratégie qui peut paraître bizarre, mais parfois nécessaire. C'est la stratégie où l'entreprise opère un recul volontaire, afin notamment d'éviter les accusations de monopole et les surcoûts liés à la taille de celle-ci.

4.2. Les stratégies du challenger.

L'entreprise qui ne domine pas un produit-marché peut choisir soit d'attaquer le leader et d'être son challenger, ou alors d'adopter un comportement de suiveur, en s'alignant sur les décisions prises par l'entreprise dominante. Les stratégies du challenger sont donc des stratégies agressives déclarées, dont l'objectif est de prendre la place du leader.

4.2.1. Attaque frontale.

Consiste à s'opposer directement au leader en utilisant les mêmes armes que lui, sans chercher particulièrement à attaquer ses points faibles. Pour réussir, une attaque frontale nécessite souvent un rapport de force de 3 pour 1, ce qui signifie que le challenger devra utiliser trois fois plus de ressources que le leader pour réaliser la même action.

4.2.2. Attaque latérale.

Consiste à s'opposer au leader sur une dimension stratégique pour laquelle le concurrent est faible ou mal préparé. Elle peut par exemple porter sur une région, ou un réseau de distribution où l'entreprise dominante est moins bien représentée.

Une stratégie classique pour un challenger est d'attaquer l'entreprise dominante sur son prix ; offrir le même produit, mais à un prix sensiblement réduit. Cette stratégie est d'autant plus efficace que la part de marché du leader est grande, puisque l'alignement sur le prix réduit implique des coûts importants.

Remarque : Le risque d'une stratégie axée uniquement sur un marketing guerrier est de consacrer l'essentiel des ressources à chasser la concurrence, au risque de perdre de vue l'objectif de satisfaction des besoins des acheteurs.

4.3. Les stratégies du suiveur.

Le suiveur est un concurrent qui, ne disposant que d'une part de marché réduite, adopte un comportement adaptatif, en alignant ses décisions sur les décisions prises par la concurrence. Plutôt que de s'attaquer au leader, ces entreprises poursuivent un objectif de « coexistence pacifique », et partagent consciemment le marché, en alignant leurs décisions sur le leader reconnu du marché. Ce type de comportement s'observe principalement en oligopole, où les possibilités de différenciation sont faibles et l'élasticité croisée au prix très élevées, si bien qu'il est inintéressant de se lancer dans une guerre de prix.

Opter pour une stratégie de suiveur ne dispense pas l'entreprise d'avoir une stratégie concurrentielle, bien au contraire. Elles ont plutôt intérêt si elles ne veulent pas finir dans la catégorie des poids morts. On remarque quatre caractéristiques propres aux stratégies du suiveur :

- **Segmenter le marché de manière créative.**

Pour compenser le manque de taille, une entreprise à faible part de marché doit se limiter aux segments où ses compétences distinctes seront les mieux valorisées, et où elle aura le plus de chances de ne pas rencontrer les concurrents dominants.

- **Utiliser efficacement la R&D.**

Les entreprises à faible part de marché ne peuvent rivaliser avec les leaders sur le marché dans le domaine de la recherche fondamentale. La R&D doit donc être principalement orientée vers l'amélioration des procédés, visant à réduire les coûts.

- **Penser petit.**

Les entreprises performantes se contentent de leur petite taille, et mettent l'accent sur le profit plutôt que sur l'accroissement des ventes ou de la part de marché, sur la spécialisation plutôt que la diversification.

- **Valoriser la force du dirigeant.**

Dans les entreprises à faible part de marché efficaces, l'influence du chef va souvent au-delà de la formulation et de la communication d'une stratégie ; elle va jusqu'à une implication réelle et concrète dans la vie quotidienne de l'entreprise.

4.4. Les stratégies du spécialiste.

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

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

5. Les stratégies de croissance internationale.

La mondialisation de l'économie fait en sorte que toute entreprise se retrouve dans un système de concurrence mondial, global.

5.1. Les objectifs de la croissance internationale.

Non seulement les grandes, mais aussi les petites entreprises s'internationalisent, et ce en vue d'atteindre un certain nombre d'objectifs :

- Élargir le marché potentiel.
- Prolonger le cycle de vie du produit.
- Diversifier le risque commercial.
- Se protéger de la concurrence.
- Réduire les coûts d'approvisionnement et de production.
- Exploiter un excédent de capacité de production.
- Suivre à l'étranger des clients importants.

11) Les nouveaux produits.

1. Les dilemmes de l'innovateur

1.1. Importance des innovations de rupture.

On appelle l'innovation de rupture « une innovation qui résulte d'une combinaison nouvelle des moyens mis en œuvre, combinaison déstabilisante, créatrice d'un nouveau concept de produit ou de service, avec comme résultat essentiel : déstabiliser, à l'avantage d'un nouveau concept, une situation précédemment figée ».

L'innovation de rupture est radicalement nouvelle pour l'entreprise et pour le marché. Elle correspond au produit nouveau pour le monde. Les stratégies de rupture sont particulièrement efficaces pour relancer le cycle de vie de produits ayant atteint la phase de maturité de cycle de vie du produit-marché. En outre, l'innovation de rupture donne à l'innovateur l'avantage du pionnier.

1.2. Possibilité de réussir avec une stratégie de suiveur.

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

1.3. Processus de développement : séquentiel ou parallèle

La procédure séquentielle est caractérisée par une alternance d'étapes de développement, par des tests successifs à l'issue desquels la décision « go/kill » est prise. Elle a les caractéristiques suivantes :

- Filtrage est progressif.
- Transmission d'une équipe à l'autre.
- Les critères de sélection sont importants. (Risque d'élimination abusive)
- Parfois trop lent.

La procédure parallèle s'appuie sur une équipe inter-fonctionnelle d'individus qui organisent leur travail en toute indépendance, depuis le stade de l'idée à la réalisation du projet. Elle a les caractéristiques suivantes :

- Recouvrement des phases.
- Interaction constante entre spécialistes.
- Equipes de projet auto-généré.
- Contrôle plus souple.
- Plus rapide.

Les avantages de la procédure parallèle :

- Meilleure coordination inter-fonctionnelle.
- Accélération du processus -> Gain de temps.
- Meilleur contrôle de chaque étape.
- Possibilités de barrières à l'entrée. (brevet, expérience, ...)
- Adéquation à une demande en mutation.

Les inconvénients de la procédure parallèle :

- Compétences rares dans une seule équipe.
- Inapproprié pour des innovations de rupture.
- Déséquilibre du portefeuille de produits.
- Effets pervers des équipes détachées.
- Coup de collier épuisant.

2. Les étapes du processus de développement.

Quel que soit le mode d'organisation du processus de développement, un certain nombre d'étapes sont incontournables. Il s'agit de la génération d'idées, du processus de filtrage des idées, et de la formulation du concept du produit.

2.1. La recherche d'idées.

Il est indispensable d'être continuellement alimenté en idées nouvelles. Mais ces idées, et les bonnes idées ne viennent pas toutes seules ; il faut donc les organiser et stimuler leur génération.

Les méthodes susceptibles de générer des idées de produits nouveaux peuvent être regroupées en trois catégories :

- ❖ Les groupes de créativité, qui se fondent essentiellement sur l'imagination et l'intuition.
- ❖ Les méthodes d'analyse fonctionnelle, qui étudient les produits en vue d'identifier des améliorations possibles.
- ❖ Les méthodes qui s'adressent directement ou indirectement aux clients pour découvrir les besoins insatisfaits ou mal rencontrés.

2.1.1. La recherche d'idées avec l'aide des groupes de créativité.

Il s'agit de méthodes où la créativité est dominante, basées essentiellement sur l'imagination et l'intuition, et s'appuyant sur l'hypothèse selon laquelle un groupe d'individus est généralement

plus créatif que les individus opérant séparément, du fait de la création de synergies et d'interactions entre les membres du groupe.

Il existe diverses techniques de créativité :

- **Le brainstorming.**

Probablement la méthode la plus populaire, car simple à organiser. On réunit un petit groupe de personnes, dans le but de générer le plus d'idées possibles.

La première étape est de générer les idées, la deuxième de trier les idées et la troisième d'assurer le suivi.

- **L'analogie.**

Étape 1 : poser le problème.

Étape 2 : créer des analogies au problème initial.

Étape 3 : résoudre l'analogie.

Étape 4 : transférer les solutions au problème.

- **La segmentation par avantages recherchés.**
- **La réalité virtuelle.**
- **Le carnet d'idées.**

2.1.2. Les méthodes d'analyse fonctionnelle.

Les méthodes fonctionnelles de génération d'idées s'appuient sur l'analyse systématique, soit de la situation d'usage du produit et des problèmes rencontrés, soit des caractéristiques techniques du produit.

L'**analyse morphologique** consiste à identifier les dimensions les plus importantes d'un produit et ensuite à examiner deux à deux les relations entre chaque dimension dans le but de trouver de nouvelles combinaisons intéressantes.

2.1.3. L'utilisation des clients comme source d'idées.

Méthode principalement utilisée en B2B, consistant à faire intervenir le client comme source d'idées. Car celui-ci est le mieux à même à générer des idées, vu qu'il est le consommateur du produit.

2.2. Le filtrage des idées.

L'objectif est ici d'éliminer les idées de produits nouveaux peu attractifs ou tout simplement incompatibles avec les ressources ou avec les objectifs de l'entreprise. Le but du filtrage n'est pas une analyse plus fine, mais tout simplement une analyse rapide, interne et peu coûteuse des projets qui méritent une étude plus approfondie, et d'éliminer les projets non exploitables par l'entreprise.

Une méthode simple et efficace est la grille d'évaluation, dont les principes sont les suivants :

- On recense les facteurs clés du succès de chaque fonction.
- Chaque facteur est pondéré en fonction de son importance relative.
- On note l'idée de nouveaux produits sur chacun des facteurs, en s'appuyant sur des jugements d'experts.
- Un indice de performance résumant les évaluations est construit.

Dans l'évaluation des notes attribuées, il est préférable d'adopter une méthode conjonctive, et de ne pas se contenter d'effectuer la moyenne des notes obtenues. L'utilisation de cette approche n'aboutit donc pas à un score global, mais conduit à identifier les idées incompatibles avec l'entreprise.

2.3. Le développement du concept de produit.

Il s'agit de concrétiser les idées du produit qui ont survécu aux évaluations préliminaires. Un concept de produit est une description, de préférence visuelle et verbale des caractéristiques physiques et perceptuelles du produit final envisagé et de la promesse qu'il est censé tenir, pour un groupe d'acheteurs particulier.

2.3.1. Les tests du concept de produit.

Le test du concept de produit est le premier investissement que l'entreprise doit consentir dans le processus de développement. Il s'agit de soumettre la description du concept à un groupe d'utilisateurs potentiels pour en mesurer le degré d'acceptation.

Un score d'intentions positives < 60% est généralement considéré comme insuffisant, et il faut aussi tenir en compte le fait que les gens répondent parfois « OUI » pour faire plaisir.

2.3.2. L'analyse conjointe (Annexe).

Méthode d'analyse de la structure des préférences. Elle permet de formuler des prévisions sur l'acceptation par le marché de concepts nouveaux de produits qui constituent chacun un panier d'attributs distinct. La puissance de cette méthode tient au fait qu'elle débouche sur un modèle explicatif des préférences. De ce fait, on a plus qu'une simple prévision, mais un instrument permettant de découvrir comment rencontrer au mieux les attentes des clients potentiels.

Avantages :

- ✓ Situation réaliste, proche du comportement.
- ✓ Mesure indirecte du système de valeurs.
- ✓ Limitation des effets de rationalisation.

Inconvénients :

- ✓ Capacité cognitive limitée du répondant.
- ✓ Enquête lourde.
- ✓ Procédure délicate.

3. Les taux de succès des nouveaux produits.

Les informations disponibles sur le taux de succès de produits nouveaux lancés sur les marchés le situent entre 50 et 60%. Ce taux peut paraître étonnamment élevé, mais ce serait oublier qu'avant la décision de lancement, les entreprises elles-mêmes ont effectué des sélections drastiques des projets en cours de développement.

3.1. L'efficacité du processus de gestation d'un nouveau produit.

Booz, Allen et Hamilton ont analysé le processus de gestation des produits nouveaux pour en déduire les taux de mortalité et de survie des innovations aux différentes étapes.

À partir de 7 idées de départs, 5 passent le test du filtrage initial. De celles-ci, 4 restent après une analyse approfondie de leur potentiel de profit ; environ 3 survivent à l'étape de développement du produit, 2 aux tests de marché, et un seul constitue en définitive un lancement commercial, soit un taux de survie de 14% environs. Et comme vu précédemment, ils ont encore presque une chance sur deux d'échouer.

Il est fort probable qu'un taux d'abandon en cours de route élevé sera générateur d'un meilleur taux de réussite en fin de parcours. Toutefois, l'excès de rigueur de l'entreprise peut être néfaste et générer des regrets.

En conséquence, il y a non pas un mais deux types d'erreurs possibles face aux nouveaux produits : les échecs et les regrets.

3.2. Les facteurs du succès des nouveaux produits.

3.2.1. L'étude nord-américaine de Cooper.

Cooper a identifié quinze règles d'or à respecter dans le processus de développement d'un produit nouveau :

1. Produit supérieur : un produit différencié qui apporte aux clients des avantages importants.
2. Forte orientation marché.
3. Concept de produit global : un concept d'emblée développé pour le marché global.
4. Analyse préliminaire intensive : mener des analyses de faisabilité approfondie.
5. Définition précise du concept.
6. Plan de lancement structuré.
7. Coordination inter-fonctionnelle.
8. Soutien direction générale.
9. Utilisation des synergies : construire à partir de ses points forts.
10. Attractivité des marchés.
11. Présélection des projets : Il faut réaliser une bonne présélection des projets.
12. Qualité du suivi de lancement.
13. Disponibilité des ressources.
14. Importance du facteur temps : entrer rapidement sur les marchés.
15. Procédure multi échelons.

3.2.2. L'étude de Booz, Allen, Hamilton aux USA.

Déjà à la base de l'analyse de l'efficacité du processus de gestation d'un nouveau produit, ces auteurs ont montré que les facteurs les plus importants étaient d'une part un produit répondant bien aux besoins du marché, et d'autre part un produit correspondant bien aux forces et qualités distinctives de l'entreprise. Les autres facteurs importants sont : s'appuyer sur une technologie supérieure, recevoir le soutien de la direction générale, et adopter une procédure en plusieurs étapes dans le processus d'adoption.

4. Le processus de diffusion des innovations.

La diffusion d'un nouveau produit une fois celui-ci lancé sur le marché est la résultante de deux forces :

- L'élargissement de l'offre lorsque les rivaux commencent à s'imiter, puis à améliorer le produit.
- L'accroissement de la demande lorsque les consommateurs adoptent progressivement la nouveauté et la recommandent à leurs proches.

4.1. L'imitation des innovations par la concurrence.

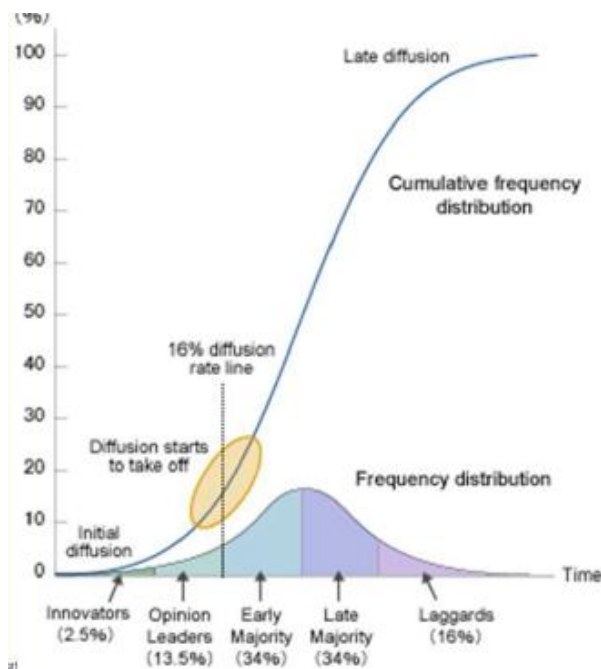
Un nouveau produit qui est imité a plus de chance de voir son marché se développer rapidement. En effet, la lutte concurrentielle stimulera les améliorations successives de produits, et augmentera la couverture de marché, la largeur de la gamme, ..., tous ces facteurs qui contribuent à la croissance rapide d'un marché.

L'imitation n'est toutefois pas toujours un phénomène rapide. L'imitation dans un domaine peut prendre deux ou trois années, tandis que dans un autre elle prendra quarante ans avant d'être généralisée.

4.2. L'adoption et la réceptivité à l'innovation.

La diffusion d'un nouveau produit n'est pas la résultante du seul accroissement de l'offre par imitation : la demande primaire doit elle aussi se développer.

Il est à noter que pour un produit à achats répétés par acheteur, c'est le cumul de cette courbe qui correspond au cycle de vie du produit. Le point d'inflexion annonce l'arrivée d'une zone de turbulence correspondant à l'arrivée de la majorité précoce sur le marché, et la phase de maturité est atteinte lorsque tous les clients ont adopté l'innovation. Graphiquement, on obtient le schéma suivant :



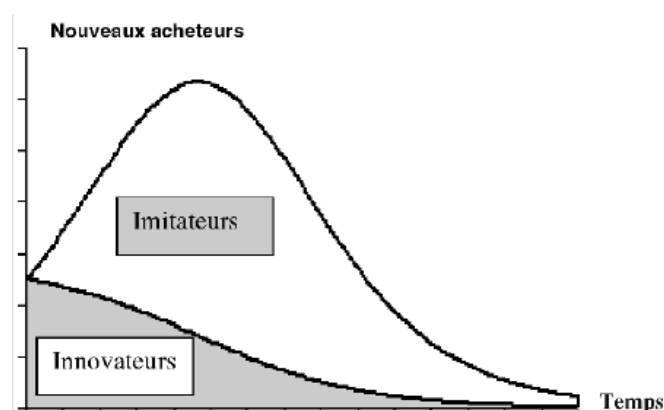
5. La prévision de la demande d'un nouveau produit.

5.1. Profils des courbes d'adoption.

L'adoption des innovations a été modélisée par Bass, sur bases d'observations empiriques. Selon lui, l'achat initial d'un nouveau produit est la résultante de deux comportements d'acheteurs différents : les acheteurs innovateurs qui adopteront la nouveauté de leur propre initiative, et les acheteurs imitateurs qui n'achèteront le nouveau produit que sous l'influence d'autres acheteurs ayant déjà adopté l'innovation.

Ainsi, le nombre d'innovateurs sera très important au lancement du produit, mais décroîtra rapidement. Par ailleurs, le nombre d'imitateurs sera faible au début puis augmentera rapidement par effet de contagion, pour décroître ensuite.

Graphiquement ;



Mathématiquement ;

Nombre de nouveaux acheteurs = Nombre de nouveaux acheteurs par innovation + nombre de nouveaux acheteurs par imitation.

$$\rightarrow a_t = p(N - A_{t-1}) + q \left(\frac{A_{t-1}}{N} \right) (N - A_{t-1}).$$

Où :

- a_t est le nombre de nouveaux acheteurs au temps t.
- A_{t-1} est le nombre d'acheteurs ayant déjà adopté l'innovation au temps t-1.
- N est le nombre total d'acheteurs potentiels.
- $N - A_{t-1}$ est le nombre d'acheteurs restant à capturer en t-1.
- $\frac{A_{t-1}}{N}$ est la pénétration déjà réalisée au temps t-1.
- p est le **taux d'innovation** ; la part des acheteurs encore à capturer qui adopteront l'innovation.
- q est le **taux d'imitation** ; la part des acheteurs encore à capturer qui adopteront par imitation.

L'intérêt de ce modèle est que l'on peut estimer l'évolution de la demande à partir de trois données : le marché potentiel (N), le taux d'innovation (p) et le taux d'imitation (q).

Constatations intéressantes :

- Les taux d'innovation sont généralement plus élevés pour les biens durables et les taux d'imitation plus élevés pour les biens industriels.
- Dans les pays à culture collectivistes (>< individualistes), le taux d'imitation est plus élevé.
- Dans les pays à haut pouvoir d'achat par habitant, le taux d'innovation est plus élevé.
- Les produits à effet de réseau ont un taux d'imitation plus élevé. Parallèlement, le taux d'innovation tend aussi à être plus lent, rendant la courbe en S plus prononcée.
- Les deux taux augmentent régulièrement depuis plus de 20 ans.

6. Les mesures de succès des produits nouveaux.

Le succès d'un nouveau produit peut être mesuré de diverses façons : profits, ventes obtenues, part de marché, ... Toutefois, on constate que dans 95% des cas, les mesures de succès de produits nouveaux se limitent à prendre en compte seulement les critères financiers.

6.1. La performance financière des investissements.

Trois moyens principaux :

- **Période de remboursement ou « Payback ».**

Il s'agit d'un indice de la période de recouvrement de l'investissement, qui permet de répondre à une question cruciale : « Quand vais-je récupérer l'argent investi ? ». Cette indice s'exprime en années et se calcule comme suit : $Payback = \frac{Investissements}{Profits\ annuels}$.

Ce critère est simple et facile à comprendre, et ne requiert que peu d'informations.

- **Taux interne de rentabilité.**

L'inverse du rapport du Payback donne une information quand à la rentabilité du projet. Cet indice s'exprime en taux de rentabilité annuel et répond à l'interrogation : « Que me rapport l'investissement ». Il se calcule comme suit : $TIR = \frac{Profits\ annuels}{Investissements}$.

- **Indice d'efficacité des dépenses de R&D (IRD).**

Cet indice répond à la question : « Quelle part de mon investissement vais-je récupérer ? ». Il se calcule comme suit :

$$Indice\ de\ R\&D = \frac{\% CA\ généré\ par\ les\ nouveaux\ produits\ (\% \text{ marge} + \% R\&D)}{\% R\&D}$$

Plusieurs cas sont dès lors envisageables :

- $IRD > 1$. Indique que le rendement des nouveaux produits est supérieur à l'investissement consenti.
- $IRD = 1$. Indique que l'entreprise récupère exactement les investissements consentis dans le développement de nouveaux produits.
- $IRD < 1$. Indique que le nouveau produit ne rembourse pas les investissements qui ont été consentis.

Un IRD inférieur à 1 se tient soit à l'insuffisance des ventes de nouveaux produits, soit à une marge trop faible.

6.2. L'analyse dynamique de la performance financière.

Dans l'analyse de la performance du produit après son introduction sur le marché, on se réfère généralement à trois périodes critiques que l'analyste de marché doit pouvoir situer dans le temps :

- **Le point mort simple** : période où l'activité nouvelle quitte la zone de perte pour entrer dans la zone de gain.
- **Le point mort d'équilibre global** : période où les recettes globales de l'entreprise couvrent les dépenses globales de l'entreprise.
- **Le point d'acquisition du capital productif** : période où l'activité nouvelle génère un surplus financier permet des investissements nouveaux, susceptibles de prolonger la durée de vie de l'activité économique.

