

Marketing pour Ingénieurs

Alain GOUDEY ■ Gaël BONNIN

Préface d'Hervé Biaisser

DUNOD

Conseiller éditorial :
Christian Pinson, professeur à l'Insead

Maquette de couverture : Chloé Lerebours
<http://graphi-chlo.blogspot.com/>

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2010
ISBN 978-2-10-054823-1

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

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Préface

Les vingt dernières années ont été marquées par une profonde évolution des formations d'ingénieur délivrées en France et notamment de celles dispensées par les Grandes Écoles. Cette évolution est comme toujours la conséquence directe de celle des entreprises et plus généralement du contexte économique et de la demande sociale. La prise en compte explicite de la mondialisation de l'économie d'une part et des problématiques de développement durable d'autre part en sont certainement les aspects les plus saillants.

Toute aussi importante, de mon point de vue, est l'émergence d'un positionnement nouveau des formations d'ingénieur vis-à-vis de deux composantes essentielles dans l'activité des entreprises mais jusqu'ici quasiment ignorées : le marché et le client. Cette tendance lourde résulte principalement :

- de l'évolution de l'organisation et du fonctionnement des entreprises de plus en plus orientées vers la création de valeur pour leurs actionnaires et leurs clients ;
- de l'élargissement permanent de la gamme des métiers désormais accessibles aux ingénieurs, en particulier vers les métiers dits « de services » et parallèlement de l'incorporation d'une dimension « service » croissante dans les métiers de l'industrie.

Les formations d'ingénieur ont donc largement ouvert leurs cursus à la préparation aux métiers de services, notamment ceux du conseil, de la banque et de l'ingénierie, et à la découverte et à la connaissance de l'entreprise et des affaires. Il faut en outre noter l'intérêt croissant des entreprises de secteurs à forte intensité technologique pour des profils mixtes « technologie et affaires » dans des fonctions telles que la vente, le *business deve-*

lopment ou le support aux clients. De producteurs ou concepteurs, les ingénieurs sont ainsi devenus également gestionnaires et managers.

Pourtant, cette indispensable évolution est loin d'être achevée. Ainsi, les jeunes ingénieurs ont trop tendance à considérer l'entreprise où ils travaillent comme une donnée, sans percevoir que par leur action ils peuvent (doivent ?) contribuer à la permanente et nécessaire adaptation de son fonctionnement et de son organisation.

De même, les jeunes ingénieurs ont trop tendance à considérer le client et ses besoins comme un élément parmi d'autres du cahier des charges du produit ou du service qu'ils doivent concevoir ou produire, en négligeant trop souvent de prendre en compte la réalité de ce client, le marché sur lequel il s'exprime et toute la relation commerciale qui va conduire à la vente.

Alors que j'étais encore dans l'industrie, j'avais été frappé, voire choqué, le mot n'est pas trop fort, par un propos attribué à Lee Iacocca, l'emblématique président de Chrysler, qui disait en substance : « Celui qui n'a jamais rien vendu n'a jamais vraiment travaillé ». Passé un court moment d'indignation, l'ingénieur passionné de R & D que j'étais dut se rendre à l'évidence : dans l'entreprise, tant qu'on n'a pas vendu, rien n'est fait ! Tout ce qui précède ne prend sens et ne se justifie qu'au moment de la vente et cela, trop de jeunes ingénieurs l'ignorent ou l'oublient !

Est-il dès lors nécessaire d'insister sur l'intérêt et la pertinence du présent ouvrage ? De mon point de vue, il tombe à point car il répond parfaitement aux attentes exprimées ci-dessus.

Sa première qualité est évidemment le souci permanent des auteurs d'accessibilité et de clarté à destination d'un public de non-spécialistes. La sélection des concepts, des outils et des méthodes d'une part et les nombreux cas qui l'illustrent, essentiellement issus de l'industrie, d'autre part, y contribuent grandement et renforcent son caractère pratique.

Les deux premiers chapitres, sur la stratégie et l'offre, abordent des thèmes perçus et connus des ingénieurs mais le plus souvent de façon empirique ou diffuse. Ils donnent des bases solides et structurées pour aborder la suite.

Les trois chapitres suivants exposent eux des aspects beaucoup moins connus des étudiants et des jeunes ingénieurs : la communication, la distribution et le prix. Si certains aspects de la distribution et de l'élaboration du prix sont étudiés par les étudiants qui choisissent une spécialité respective-

ment en génie industriel et en mathématiques appliquées, tous gagneront à les connaître sous tous leurs aspects. Quant à la communication, elle fait partie des domaines où tous, étudiants et jeunes ingénieurs et souvent même ingénieurs confirmés, ont à progresser.

Je recommande donc vivement la lecture de cet ouvrage écrit par deux auteurs qui ont une profonde connaissance du marketing et une solide expérience de son enseignement, y compris en milieu « technologique et complexe ». Il complétera très utilement la formation des ingénieurs, et en particulier celle des étudiants et des jeunes diplômés, désireux de développer leurs compétences et d'exercer leur métier dans toutes ses dimensions.

Hervé BIAUSSER
Directeur de l'École Centrale Paris

décembre 2009

Table des matières

Remerciements	1
CHAPITRE INTRODUCTIF ■ L'ingénieur, l'innovation et le marketing	3
CHAPITRE 1 ■ La stratégie marketing : construire un avantage concurrentiel durable	15
Qu'est-ce que la stratégie marketing ?	16
Comment créer une organisation « orientée marché » ?	20
Comment choisir les marchés cibles ?	31
Comment définir une proposition de valeur ?	65
CHAPITRE 2 ■ Le produit : élaborer une nouvelle offre	81
Le processus de développement et de lancement d'une nouvelle offre	83
Le processus d'adoption du produit nouveau par le consommateur	113
Comment valoriser le produit ?	128
Nommer son offre : quelle marque sur un marché nouveau ?	138
CHAPITRE 3 ■ La communication : faire connaître son offre	153
Qu'est-ce que communiquer ?	154
Auprès de qui communiquer ?	157
Où communiquer ?	158
Comment expliquer le produit ?	165
Comment faire connaître le produit par le bouche-à-oreilles ?	170

Comment utiliser les nouvelles technologies dans la stratégie de communication ?	178
Comment gérer les éventuels risques détectés par le consommateur ?	195
Comment mesurer l'efficacité de la communication ?	200
CHAPITRE 4 ■ Les politiques d'accès au marché : gérer les réseaux de distribution et la force de vente	207
Qu'est-ce que la politique de distribution ?	208
Comment construire le réseau de distribution ?	218
Comment animer le réseau ?	231
Comment gérer la force de vente ?	247
CHAPITRE 5 ■ Le prix : comment tarifer l'offre ?	261
Déterminer les objectifs de l'entreprise	262
Estimer les coûts totaux de mise sur le marché	265
Analyser la concurrence et estimer les réactions potentielles	269
Comprendre la demande et le comportement de l'acheteur	273
Fixer le ou les prix	285
Conclusion	299
Bibliographie	301
Index des entreprises et marques citées	305
Index thématique	311

REMERCIEMENTS

Les auteurs remercient les éditions Dunod, dont Émilie Lerebours, pour leur avoir confié le challenge de rendre le marketing attractif et accessible à des publics ingénieurs. Merci également à Christian Pinson pour son soutien, sa patience et ses conseils avisés, ainsi qu'à nos anciens collègues de Telecom et Management SudParis, notamment Oliver Segard et Olivier Epinette, pour nous avoir sensibilisés aux problématiques de l'ingénieur.

Remerciements d'Alain Goudey,

à Jean-Cyrille Renaud, associé de l'agence AtooMedia, pour son soutien dans ce travail d'envergure et pour son aide au quotidien dans l'agence ;

à tous mes collègues de Reims Management School, dont la gentillesse et le soutien m'ont accompagné favorablement dans cette rédaction ;

aux membres du laboratoire DRM-DMSP de Paris-Dauphine pour ces échanges réguliers et enrichissants ;

à tous les contributeurs directs ou indirects : Betty Goudey, Hervé Goudey, Benoît Monod, Robin Ferrière, Marie-Noëlle Blancheteau et Charles Delalonde entre autres ;

et une pensée émue pour Jean-Claude qui ne lira malheureusement jamais ce livre.

Enfin, merci à ma femme Alexandra qui a donné naissance à notre fils au tout début de ce projet : grâce à ton soutien et aux efforts d'Antoine, ce livre a pu voir le jour dans des délais raisonnables.

Remerciements de Gaël Bonnin,

à l'ensemble des promotions de l'*executive-mba* de l'Edhec Business School, qui ont stimulé ma réflexion sur les pratiques du marketing ;

à mes collègues de l'Edhec, qui m'ont témoigné un amical soutien ;

à ma famille et à mes amis pour leur soutien inconditionnel : merci (encore) à Juliette (pour Indiana Jones, les sacs à dos et les serpents) ;

et une pensée à la mémoire de Philippe, mais aussi de mon grand-père et de mon oncle.

Avertissement

Cet ouvrage a été conçu en lien avec un site Internet.

Chaque fois que vous trouverez l'indication **Sur le web** au cours de votre lecture, vous pourrez aller consulter sur le site

www.marketingpouringenieurs.com

les exemples et approfondissements correspondants.

CHAPITRE INTRODUCTIF

L'ingénieur, l'innovation et le marketing

Aujourd'hui, de nombreuses entreprises industrielles et technologiques ont pris le virage du marketing. Les plus grandes ont toutes un département marketing et les plus petites demandent à leurs ingénieurs de faire du marketing pour gagner en efficacité sur leur marché. L'émergence de cette « conscience marketing » dans les équipes d'ingénieurs est assez récente.¹

La vision « ingénieur » du marketing²

Jusqu'à la fin des années 1990, de nombreuses entreprises technologiques étaient structurées autour d'un département R & D extrêmement puissant : tous les produits étaient conçus par les ingénieurs avant d'être envoyés à la force de vente qui n'avait d'autre responsabilité que de vendre. Le commercial était le « mal nécessaire pour vendre le produit ». Le marketing quasiment absent ne résidait que dans la rédaction de documents commerciaux ou de quelques argumentaires

-
1. Voir en ligne, « Technologies, ingénieurs et entreprises : la longue évolution de la conscience marketing », sur www.marketingpouringenieurs.com
 2. Vision construite sur la base d'interviews de managers de grandes entreprises technologiques.

de vente : le positionnement, le ciblage et la segmentation n'étaient pas travaillés.

Le début des années 2000 a été synonyme de démocratisation technologique : les marchés (téléphonie, informatique, Internet, téléphonie fixe, réception TV, etc.) se sont ouverts au grand public. Les grandes entreprises ont alors dû évoluer d'une logique exclusivement B2B (*business-to-business*) à une approche des marchés grand public B2C (*business-to-consumer*) : le marketing devenait indispensable pour approcher le grand public de manière efficace.

La plupart des entreprises se mirent à adapter leurs produits à la demande du consommateur et au marché. Les produits étaient désormais dictés par le marché avec des *inputs* marketing fournis à la R & D avant de tenir compte des contraintes techniques. Cela se traduisit par des tests de design auprès de panels dans les centres commerciaux, des retours terrain, l'embauche de designers et d'ergonomes. La plupart des produits furent repensés en fonction des segments de marché, ont vu différents niveaux de fonctionnalités intégrés en fonction du prix, du canal de distribution et des concurrents.

Ce fut la révolution dans ces entreprises : la R & D jusque-là toute puissante avait le sentiment de perdre du pouvoir et les ingénieurs freinaient au maximum le changement. Les contraintes techniques servaient souvent d'excuse pour ralentir les retours marketing : « vous n'y connaissez rien, on va à la catastrophe ! ». Le changement des mentalités se fit parfois avec le soutien de la direction de l'entreprise et surtout grâce aux chiffres de vente qui donnaient raison aux équipes marketing : l'accueil des nouveaux produits était bon avec une hausse du volume des ventes, et également de la marge globale réalisée.

Les techniques marketing sont particulièrement utiles à l'ingénieur pour réussir à gérer des caractéristiques récurrentes sur les marchés technologiques et industriels, telles que l'incertitude de marché, l'incertitude technologique, la mouvance concurrentielle, les coûts de R & D et de production, les difficultés de distribution, etc.

L'incertitude de marché

La première cause d'incertitude de marché est *l'absence d'information sur la vitesse de diffusion de l'innovation* auprès des utilisateurs finaux mais aussi des acteurs sur le marché. Par exemple, on pensait en 1995 qu'Internet serait très rapidement adopté par tous. Le tableau I.1 ci-dessous montre qu'il n'en est rien, car quatorze ans plus tard, seulement 50 % de la population française est internautes.

Tableau I.1 – Nombre d'internautes en France¹

(Individus de 11 ans et plus s'étant connectés au cours du dernier mois, quel que soit le lieu de connexion)

Date	Nombre (en millions)
Janvier 2008	31,571
Janvier 2007	28,340
Janvier 2006	26,71
Janvier 2005	24,14
Janvier 2004	21,72
Janvier 2003	20,1
Février 2002	16,4

Souvent le temps de diffusion d'une nouvelle technologie est plus long que prévu. C'est le cas pour la technologie UMTS/3G en téléphonie mobile pour laquelle, fin 2008, on ne compte encore qu'environ 10 % d'utilisateurs dans la population française. L'ingénieur marketing essaiera de cerner le marché pour améliorer ses prévisions de ventes.

L'ingénieur marketing cherchera également à comprendre et à anticiper le comportement du consommateur. La nouveauté laisse rarement indifférent et les individus sont soit émerveillés, soit effrayés par l'innovation. Un trop grand doute sur une technologie ou un nouveau produit implique un

1. D'après le *Journal du Net* : www.journaldunet.com (source : Médiamétrie).

achat retardé. L'entreprise doit alors chercher à mieux expliquer le produit et à rassurer l'acheteur.

Au-delà des doutes, le consommateur du nouveau millénaire est décrit comme changeant, volatil, imprévisible, influençable, c'est-à-dire difficile à cerner ! L'ingénieur marketing tentera de comprendre le fonctionnement de l'individu et du consommateur pour identifier précisément ses besoins et chercher à y répondre avec une satisfaction optimale.

La deuxième cause importante d'incertitude de marché (et c'est un paradoxe) repose souvent dans *l'absence de standard*. On parle encore du combat qui opposa en leur temps les cassettes VHS d'un côté, le Betamax de Sony et le V2000 de Philips de l'autre. On retient désormais celui du HD-DVD (Toshiba) contre le Blu-Ray (Sony). Cette course pour transformer sa technologie en standard a connu de multiples rebondissements. Par exemple, les studios Paramount ont au départ choisi de ne fournir leur catalogue qu'en Blu-Ray avant de changer de stratégie fin 2007 pour proposer leurs titres également en HD-DVD. Universal Pictures et Warner Bros ont eux aussi retenu le HD-DVD alors que MGM, 20th Century Fox et Sony Pictures se sont tournés vers le Blu-Ray. Dans cette situation, le consommateur doit se demander s'il regarde les films de tel studio plutôt que de tel autre avant de s'équiper, ou alors s'équiper des deux technologies pour répondre au même besoin : impensable ! Cette guerre des standards a eu des répercussions également dans le secteur informatique. Ainsi Acer, constructeur taïwanais d'ordinateurs, a abandonné la fourniture exclusive de lecteurs HD-DVD sur ses portables, contrairement à ce qu'il avait initialement annoncé. Le support DVD est abonné à ce genre de bataille puisque le stockage de données avait vu l'opposition entre les formats DVD+R et les DVD-R ! Le marché a adopté les deux technologies en proposant, mais avec du retard, des lecteurs/graveurs compatibles avec les deux.

L'incertitude technologique

Elle repose sur des craintes, fondées ou non, portant sur la capacité du nouveau produit à tenir ses promesses et à répondre dans la durée aux attentes du consommateur.

La première crainte concerne le fonctionnement du produit. Le produit sera-t-il aussi efficace que prévu ? Le sera-t-il plus que les anciens produits ?

C'est une crainte récurrente dans le milieu médical. Tous les patients soumis à un traitement innovant l'ont connue. Malgré le grand nombre de tests réalisés avant l'autorisation de mise sur le marché, il est difficile pour les laboratoires de garantir un risque zéro et une efficacité aussi probante qu'en laboratoire.

La deuxième crainte repose sur la disponibilité effective des nouveaux produits. Dans le domaine des innovations ou des produits technologiques, il n'est pas rare d'annoncer à l'avance l'arrivée des prochaines générations de produits pour tester la réaction du marché. Parfois, l'entreprise se trompe lourdement sur le calendrier en raison d'une durée de développement beaucoup plus longue que prévu.

Tels furent le cas de l'A380 d'Airbus et du 787 Dreamliner de Boeing, dont les rallongements de délais furent particulièrement médiatisés. Le retard du 787 de Boeing s'explique par des grèves en septembre 2008 et par la découverte d'un problème récurrent de défaut qualité sur près de 3 % des fixations des appareils ou modules déjà manufacturés. Quant à l'A380, il est victime de problèmes d'industrialisation persistants, les différents retards annoncés sont déjà chiffrés à plus de deux milliards d'euros de manque à gagner d'ici à 2010. Ces retards ont eu pour conséquence la mise en œuvre du plan Power 8 pour réduire de 30 % les frais de fonctionnement de l'entreprise et réaliser d'ici à 2010 l'économie de ces deux milliards d'euros.

La troisième crainte porte sur l'entreprise ou l'écosystème qui promeut la technologie : en cas de difficultés, l'entreprise pourra-t-elle intervenir ? dans quels délais ? Le problème est-il réparable ? en combien de temps ? Selon l'ampleur de l'investissement sur le produit acheté ou son impact dans le processus de production, il est nécessaire pour l'entreprise de valider l'écosystème entourant le produit.

Par exemple, pour faire construire un ouvrage public (un pont, une autoroute ou une voie de chemin de fer), il est nécessaire de s'adosser à des entreprises fiables et solides pour gérer tous les aléas d'un chantier : intempéries, défauts de fabrication, retards d'approvisionnement, etc. C'est l'ensemble de l'écosystème de l'entreprise responsable de l'ouvrage qui est généralement mis à contribution.

Enfin, *la quatrième crainte réside dans les conséquences inattendues liées à l'utilisation du nouveau produit.* Par exemple, certains médicaments peuvent avoir des effets secondaires. Les emballages plastiques conçus pour conserver les aliments frais sont un danger sur le plan de l'élimination des

déchets. Les centrales électriques qui assurent l'éclairage de nos foyers polluent assez fortement. Pendant longtemps le progrès technologique fut considéré comme supérieur à ces impacts environnementaux, ce qui n'est plus tout à fait le cas aujourd'hui. Il existe aussi des usages inattendus des produits : un email peut servir à transmettre des documents pdf, mais également des virus informatiques. Le GPS utilisé pour repérer son chemin sert aujourd'hui à détecter les radars fixes sur la route et à en prévenir le conducteur. Enfin, l'utilisation des produits technologiques peut avoir des conséquences imprévues : il existe de plus en plus d'alertes sur la toxicité des produits cosmétiques utilisés trop régulièrement, de plus en plus d'avertissements sur notre environnement aérien domestique qui serait pollué par les agents chimiques contenus dans les peintures et les colles, de plus en plus de demandes d'application du principe de précaution liées à l'utilisation intense des ondes radio dans la communication sans-fil, etc.

L'incertitude concurrentielle

L'arrivée de nouvelles technologies ou l'apparition de nouveaux produits constituent autant d'occasions de voir émerger de « nouveaux » concurrents : concurrents d'hier, déjà connus mais avec une technologie différente, ou souvent, à l'occasion d'innovations, nouveaux concurrents provenant d'industries différentes ou qui n'existaient pas jusque-là. Internet a ainsi amené un grand nombre de secteurs à constater l'arrivée de nouveaux concurrents. Parmi les plus célèbres, il faut compter :

- Amazon.fr (dans la vente de biens culturels) ;
- eBay ou PriceMinister (sur le marché de la petite annonce et de la vente d'occasion) ;
- Pixmania (sur le développement de la photo) ;
- Expedia (sur le marché des voyagistes).

Mais les technologies permettent aussi à :

- Orange de concurrencer Canal+ sur les droits télévisuels de la Ligue 1 de football (avec l'ADSL et la fibre optique) ;
- Apple de devenir le troisième constructeur mondial de téléphone mobile en l'espace de 18 mois (avec l'iPhone) et d'être la première plate-forme de téléchargement de musique (avec iPod/iTunes) ;

- EasyJet de devenir un acteur mondial du transport aérien (modèle *low cost* adossé à des techniques de *yield management* orchestrées sur le web).

Contrainte par l'émergence de pays forts tels que la Chine ou l'Inde, l'industrie chimique américaine investit dans des produits de plus en plus complexes. Par exemple Cabot Corporation existe à un niveau mondial en capitalisant sur son cœur de métier (le graphite) pour se convertir aux fibres de carbone (qui trouvent des applications en high-tech, dans la défense, l'aérospatiale et la microélectronique). Engelhard s'appuie sur son expertise dans les catalyseurs et les matériels d'enduits pour évoluer dans la science des matériaux et en améliorer les performances pour une utilisation quotidienne. Le développement technologique est souvent la réponse à une concurrence exacerbée et en même temps développe lui-même la concurrence : c'est le paradoxe technologique.

L'émergence du MP3 dans la musique ou celle du DIVX dans le cinéma a favorisé l'apparition de nombreux nouveaux acteurs sur ces marchés. Leur arrivée a bouleversé fortement le paysage concurrentiel, modifié les habitudes du consommateur, changé les cycles de consommation, modifié les réseaux de distribution, remis en cause le leadership, etc.

Sur le web *L'arrivée du MP3 et la vente de musique en ligne*

De nombreuses autres difficultés

Les trois incertitudes précédentes constituent les phénomènes majeurs caractérisant les marchés à forte composante technologique. Il peut exister des difficultés supplémentaires liées à la présence d'une entreprise sur un tel marché :

- *La gestion de la propriété intellectuelle et des transferts de technologies.* Le développement d'une nouvelle technologie soulève toujours des problèmes d'ordre stratégique : la technologie doit-elle être propriétaire ? faut-il en faire un standard ? comment la diffuser rapidement ? quels sont les partenaires pertinents ? quels sont les risques ? quelle est l'évolution de notre métier : devons nous fournir le produit ou bien développer les technologies qui permettent (aux autres) de fournir le produit ?

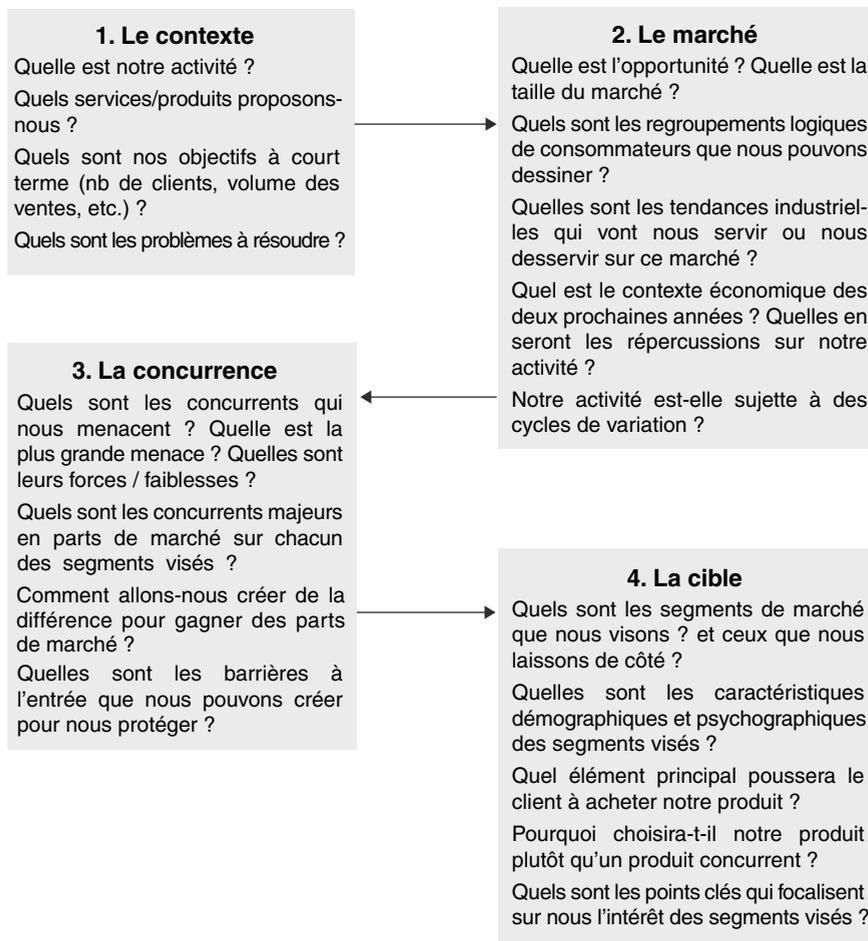
- *Le coût de la R & D et de la production de la première unité.* C'est une composante forte des secteurs techniques, le coût de production du premier produit est toujours prohibitif car il est le fruit de plusieurs mois de recherche et de développement, a mobilisé beaucoup de personnels, a nécessité le déploiement de nouvelles chaînes de production, etc. Il est beaucoup plus onéreux de créer et de développer un logiciel que de le dupliquer. Dès lors, comment gérer ce phénomène dans la politique d'investissement ? au niveau de la mise sur le marché ? dans la stratégie prix ?
- *L'anticipation de l'évolution du marché et des relations fournisseurs, constructeurs, distributeurs, consommateurs.* Dans les milieux à forte composante technique, il est de plus en plus délicat d'anticiper l'évolution du marché puisque toute innovation est la porte ouverte à de nouvelles avancées dans le secteur. Ce n'est alors plus une entreprise qui doit innover, mais tout un secteur qui doit suivre la tendance et le changement. C'est le cas par exemple dans la micro-informatique où une entreprise comme Microsoft gère à travers son système d'exploitation (et les avancées qu'il propose à chaque nouvelle version) l'avancée de tout le secteur de l'informatique bureautique. Ce phénomène se retrouve dans l'automobile où quelques grands constructeurs mondiaux travaillent avec des dizaines de milliers de sous-traitants : chaque nouveau modèle de voiture (et les innovations qu'il apporte) nécessite une adaptation de l'ensemble de l'écosystème d'entreprises du constructeur.

Le plan marketing : réduire les risques liés au marché

Le plan marketing est un outil qui permet de structurer la réflexion pour optimiser la présence de l'entreprise sur le marché. Il se divise en huit grandes parties : d'une part le contexte, le marché, la cible et les concurrents, qui traitent essentiellement du marché, et d'autre part l'offre, la communication, la distribution et le prix qui relèvent davantage de l'entreprise elle-même. Toutes ces composantes sont à étudier lors de la mise en œuvre d'un plan marketing¹ :

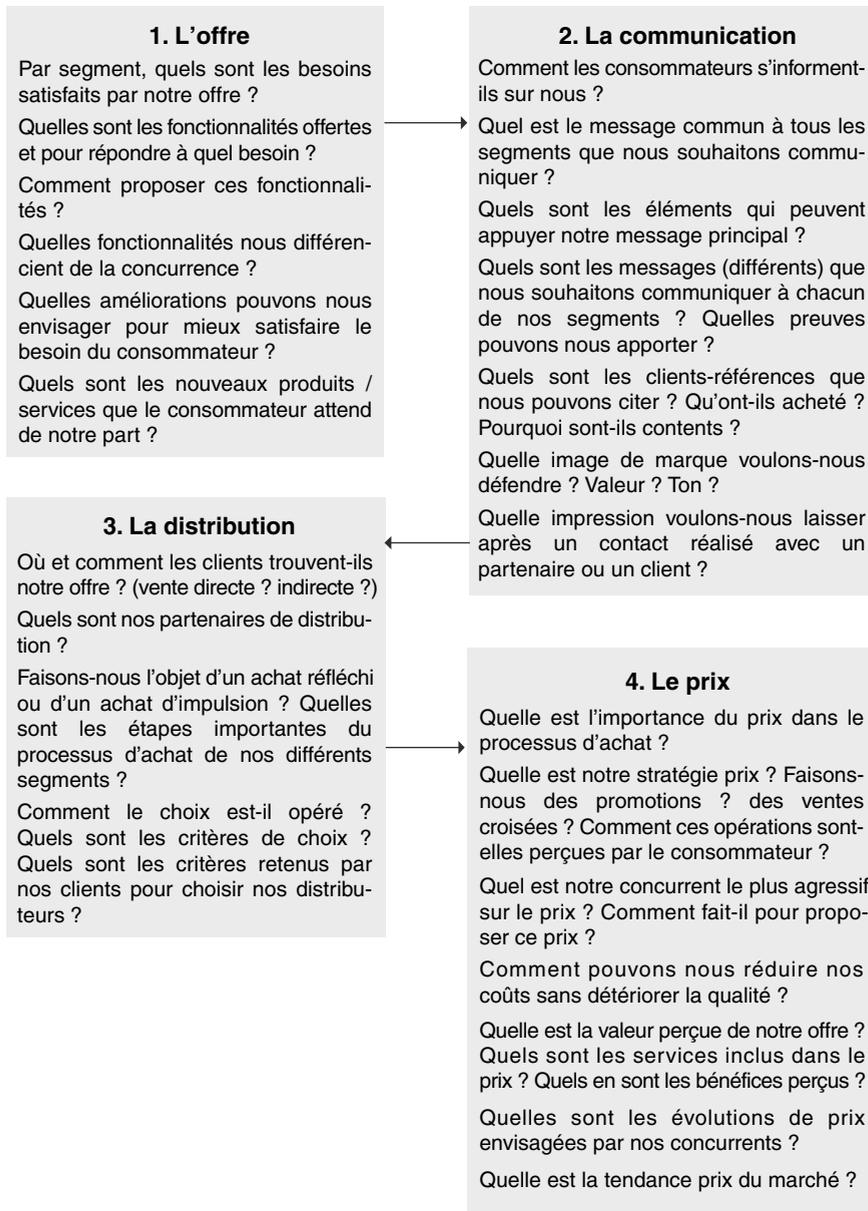
1. Pour approfondir : Van Laethem N., Body L., *Le Plan marketing*, Dunod, 2004 ; 2^e éd., 2008.

Figure I.1 – Éléments essentiels du plan marketing (stratégie)¹



1. Adapté de *Marketing Strategy Template* de Stark Reality, accessible en ligne : <http://starkreality.onlybusiness.com>

Figure I.2 – Éléments essentiels du plan marketing (marketing-mise)¹



1. *Idem* note précédente.

Sans pour autant faire disparaître toutes les incertitudes et difficultés évoquées dans ce chapitre liminaire, les techniques marketing fournissent des moyens relativement sûrs pour réduire la part de risque. Dans un contexte de plus en plus technologique et mondialisé, il devient de plus en plus difficile pour une entreprise d'ignorer les concepts et les outils marketing tels que la stratégie d'entreprise, le positionnement, le ciblage, la segmentation, le cycle de vie du produit, le comportement du consommateur, l'innovation produit, le mix-communication, la stratégie prix, etc.

Ce livre vise à fournir au lecteur ingénieur les concepts marketing fondamentaux pour comprendre la dynamique du marché sur lequel il se situe. Il vient proposer et illustrer les concepts spécifiques aux marchés à forte composante d'ingénierie. Dans cette optique, les exemples, méthodes et outils proposés ont été sélectionnés pour éclairer le quotidien de l'ingénieur qui aujourd'hui ne peut plus se soustraire aux contraintes du marché et du marketing.

La stratégie marketing : construire un avantage concurrentiel durable

Dans un environnement économique hypercompétitif et mondialisé, la mise en œuvre d'une stratégie marketing est un impératif pour assurer la croissance et la rentabilité à long terme de l'entreprise.

Ainsi, pour les entreprises opérant sur des marchés bien établis, le différentiel de qualité technique d'une prestation (produit ou service) suffit de moins en moins à obtenir un avantage sur la concurrence. En particulier les entreprises des pays émergents sont désormais capables d'offrir un niveau de qualité acceptable et des prix très bas. Les développements de Mahindra (Inde) sur le marché des tracteurs et de Haier (Chine) sur le marché des produits électroménagers aux USA, en sont des exemples éloquentes.

Par ailleurs, pour les entreprises innovantes opérant sur des marchés en cours de formation, le risque d'échec commercial est conséquent : si la grande majorité des projets de R & D peuvent être considérés comme des réussites techniques, environ 75 % sont des échecs commerciaux¹. En

1. Rao P. M., « Sustaining competitive advantage in a high-technology environment: a strategic marketing perspective », *Advances in competitiveness research*, 13, 1, 33-47, 2005.

outre, la durée de l'avantage que confère l'innovation technologique tend à se raccourcir : douze à dix-huit mois après l'introduction d'un nouveau produit, les concurrents ont découvert les caractéristiques de l'innovation et dans les quatre ans qui suivent le lancement 60 % des innovations sous brevets sont imitées¹.

Sur les marchés à forte composante d'ingénierie, le décideur est donc confronté aux problématiques suivantes : Quels sont les composants d'une stratégie marketing ? Comment identifier et choisir les territoires qui permettront la croissance de l'entreprise ? Comment définir la proposition de valeur pour les territoires ciblés ? Comment mettre en place et protéger l'avantage concurrentiel ?

Qu'est-ce que la stratégie marketing ?

La place du marketing dans l'entreprise

L'association américaine du marketing (AMA) a défini en 2007 le marketing comme « l'activité, menée par les organisations et les individus, au travers d'institutions et de processus, permettant de créer, communiquer, distribuer et échanger des prestations qui ont de la valeur pour les consommateurs, les clients, l'organisation et la société dans son ensemble »².

La valeur fournie au client est au cœur de la réflexion marketing. Toute prestation, service ou produit, doit être considérée sous l'angle de la valeur qu'elle procure aux clients³. C'est la capacité à fournir au client une valeur supérieure aux concurrents qui constitue l'avantage concurrentiel de la firme et qui doit guider l'ensemble des décisions stratégiques.

1. Rao P. M., *ibid.*

2. www.marketingpower.com, accédé le 27 juillet 2009. Voir aussi Sheth J.N., Uslay C., « Implications of the revised definition of marketing : from exchange to value creation », *Journal of public policy and marketing*, 26, 2, 302-307, 2007.

3. Webster F. E., « Defining the new marketing concept », *Marketing management*, 2, 4, 1994 ; « Executing the new marketing concept », *ibid.* 3, 1, 22-31.

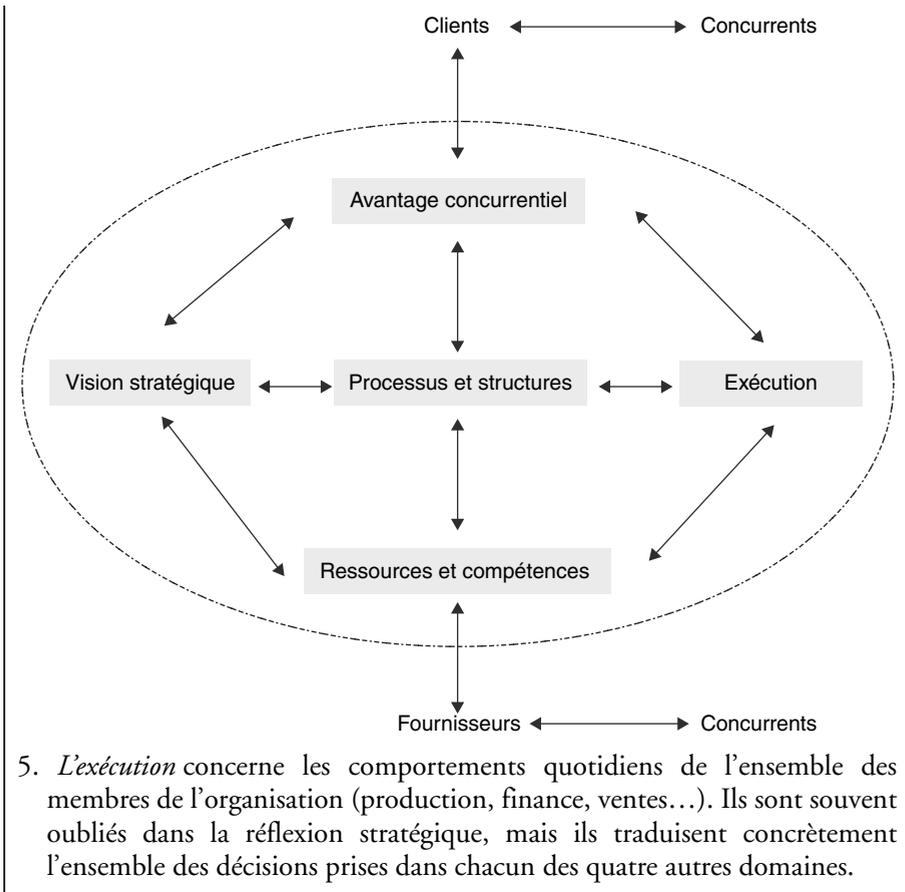
Les cinq piliers du leadership sur un marché¹

La conquête et le maintien d'un leadership sur un marché résultent de l'alignement de cinq forces :

1. *La vision stratégique* : il s'agit d'une impulsion managériale donnée par les dirigeants concernant l'avenir de l'entreprise. Elle prend généralement la forme d'objectifs ambitieux qui visent à mobiliser l'énergie de l'entreprise autour d'un but à atteindre. Elle fournit un cadre général qui donne du sens à l'ensemble des actions individuelles, permet de maintenir un cap quand les circonstances changent et guide la cohérence en terme d'allocations de ressources.
2. *L'avantage concurrentiel* : il s'agit de la supériorité des prestations d'une entreprise par rapport à ses concurrents vis-à-vis de ses clients. Elle se fonde sur la capacité à proposer une valeur supérieure à celles des concurrents. La définition de cet avantage concurrentiel est l'objet central de la stratégie marketing et une stratégie marketing bien conçue permet d'obtenir un avantage concurrentiel durable : outre le fait de fournir une valeur supérieure à celles des concurrents, il est difficile pour les concurrents de comprendre l'origine de l'avantage, par ailleurs difficile à dupliquer même quand son origine est comprise par les concurrents, et, enfin, des menaces de rétorsion existent en cas d'imitation².
3. *Les ressources et compétences* : elles sont du domaine technique, commercial, managérial, financier et administratif. Elles constituent un avantage comparatif, c'est-à-dire qu'elles confèrent une supériorité dans l'élaboration concrète de la proposition de valeur aux clients (par exemple, qualité de production, maîtrise des coûts, connaissance des clients, accès exclusif à des ressources). Elles doivent être alignées avec l'avantage concurrentiel choisi par l'entreprise. Les ressources et compétences n'ont d'intérêt que dès lors qu'elles répondent à des attentes des clients.
4. *Les structures et processus* (communication, organisation, systèmes de contrôle et de planification, systèmes d'évaluation et de récompense, valeurs et normes) aident à maintenir l'alignement et la cohérence des quatre autres forces.

1. Burgelman R. A., Siegel R. E., « Cutting the strategy diamond in high-technology ventures », *California management review*, 50, 3, 40-67, 2008 ; Trincquecoste J.-F., « Pour une clarification théorique du lien marketing-stratégie », *Recherche et applications en marketing*, 14, 1, 59-80 6, 1999 ; Hamel G. et Prahalad C. K., « Strategic intent », *Harvard business review*, 69, 1, 63-78, 1989.

2. Rao P. M., 2005, *op. cit.*



Le marketing, central dans la construction de l'avantage concurrentiel, se décline en trois dimensions¹ :

- La **dimension tactique** est la plus visible et la plus popularisée (études de marché, vente, communication, nouveaux produits). Pour être efficaces, ces éléments tactiques doivent découler des choix stratégiques. Elle est dévolue généralement au département marketing/vente.
- La **dimension stratégique** est moins visible et tombe en partie sous la responsabilité de la direction générale de l'entreprise. La stratégie marketing a trait aux choix des marchés (segmentation et ciblage) et à la définition de la proposition de valeur à faire aux clients, en se basant sur une

1. Webster F. E., « Marketing management in changing times », *Marketing management*, janvier-février 2002, 18-23.

connaissance approfondie des conditions de marchés (clients, concurrents, distributeurs...). En d'autres termes, il s'agit de répondre aux questions : où se battre (sur quels territoires) et comment se battre (avec quelle proposition de valeur) ? Les choix de stratégie marketing tiennent compte des ressources et compétences de l'entreprise et, dans le même temps, orientent les évolutions et allocations de ces ressources et compétences.

- La **dimension culturelle** est un aspect souvent négligé. Il s'agit du fait que, pour construire une position durable, l'ensemble de l'organisation doit être informé et se soucier des évolutions du marché, pour permettre une flexibilité de l'entreprise.

Les étapes clefs de la conception d'une stratégie marketing

La conception de la stratégie débute par un diagnostic de la situation de l'entreprise et des marchés qu'elle peut potentiellement cibler. Cette phase d'analyse permet d'identifier l'attractivité du marché pour l'entreprise et la compétitivité de l'entreprise sur ces marchés. Cette analyse attractivité/compétitivité permettra d'identifier les marchés cibles, c'est-à-dire les marchés sur lesquels l'entreprise souhaite opérer et qui lui permettront d'atteindre ses objectifs globaux, d'allouer des ressources et de fixer des objectifs pour chacune des cibles, et de développer des stratégies permettant la conquête de ces cibles.

Au final, la proposition de valeur à chacune des cibles est définie, ce qui permet de programmer le marketing mix (prix, produit, distribution, communication) et d'organiser les ressources pour atteindre ces objectifs. Ces éléments sont résumés dans le plan marketing (*cf.* fin du chapitre précédent).

L'élaboration d'une stratégie marketing est une étape cruciale, qui requiert du temps et de l'énergie. Parfois, les entreprises tendent à effectuer des analyses rapides, peu approfondies, basées sur l'expérience et l'intuition, qui conduisent à des évolutions purement réactives et tactiques. Or, les décisions purement tactiques (changement de prix, de nom de marque, lancement d'une campagne de communication pour faire face aux baisses de ventes) ont très peu de chance d'être efficaces, si elles ne s'inscrivent pas dans un cadre stratégique élaboré auparavant, et qui repose sur une connaissance précise du fonctionnement et des évolutions du marché.

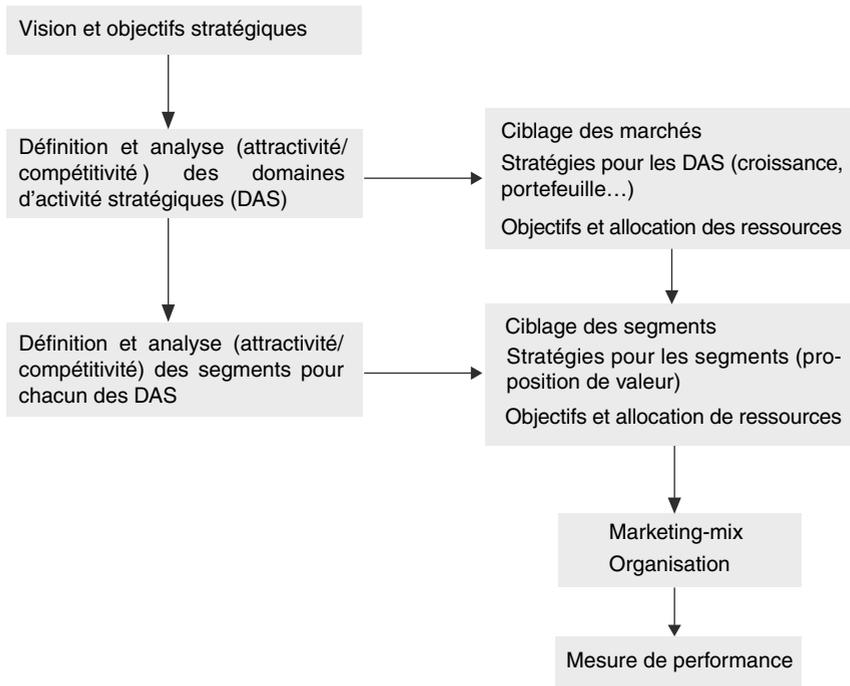


Figure 1.2 – Étapes clés de la conception d’une stratégie marketing

Sur le web *Comment rater sa stratégie ? Les quatre erreurs fatales dans le processus de construction d’une stratégie marketing*

Comment créer une organisation « orientée marché » ?

Dans des entreprises à fort contenu technique ou technologique, ce sont les compétences techniques, technologiques et la qualité d’ingénierie des produits qui sont souvent valorisées au détriment de la compétence marketing et de la connaissance des marchés. Concrètement, dans ce type de culture, la supériorité technologique du produit est considérée comme la clef du succès sur les marchés et tend à minimiser le point de vue des clients. Pourtant, la compétence marketing est cruciale pour réduire le niveau d’incertitude et augmenter les chances de succès et la rentabilisation

des investissements R & D. Pour certains analystes, la crise des start-up des années 2000 peut s'expliquer en grande partie par une absence de prise en considération du fonctionnement des clients et par une absence d'« orientation marché »¹ : le potentiel de succès des start-up était évalué à l'aune du progrès technologique, et non à l'aune de la valeur que ces progrès pouvaient apporter aux clients.

Définition et conséquences de l'orientation marché

L'« orientation marché » est la capacité de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise à comprendre le fonctionnement des marchés, à anticiper leurs évolutions et à bâtir une stratégie tenant compte de ces évolutions. Il s'agit donc d'une culture de l'organisation qui mobilise les comportements de l'ensemble des employés vers la création d'une valeur supérieure pour les clients et qui permet d'améliorer la performance de l'entreprise².

Une entreprise « orientée marché » :

- s'adapte et reconfigure rapidement ses ressources en réponse aux changements des marchés ;
- réduit l'incertitude de marché par la communication entre les preneurs de décision dans l'organisation ;
- améliore le niveau de qualité des prestations, la satisfaction des clients et leur fidélité ;
- augmente les revenus générés et les profits dégagés³.

Le coût d'investissement (financier, humain) nécessaire à la mise en place et à l'entretien d'une « orientation marché » est largement compensé par les conséquences positives, en particulier en termes de profit. L'impact est particulièrement important dans le cas des marchés B2B et dans les entreprises ayant une culture technique à l'origine⁴.

-
1. Lambin J.-J., Chumpitaz R., « L'orientation marché est-elle une stratégie rentable pour l'entreprise », *Recherche et applications en marketing*, 21, 2, 1-29, 2006.
 2. Narver J. C., Slater S. F., « The effect of a market orientation on business profitability », *Journal of marketing*, 54, 4, 20-35, 1990.
 3. Kirca A. H., Jayachandran S. et Bearden W. O., « Market orientation : a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance », *Journal of marketing*, 69, avril 2005, 24-41.
 4. Beverland M. B. et Lindgreen A., « Implementing market orientation in industrial firms », *Industrial marketing management*, 36, 430-442, 2007.

Motorola : les conséquences de la présence/l'absence d'une « orientation marché »¹

En 1994, Motorola détient 60 % du marché des téléphones mobiles aux États-Unis. En 1998, cette part n'est plus que de 34 % du fait d'une absence d'écoute du marché. Alors que, depuis plusieurs années, un des principaux clients de l'entreprise (AT & T) lui annonce sa volonté de passer au téléphone digital et que de nouveaux concurrents apparaissent avec ce type de produit (Nokia), Motorola continue de se focaliser sur la fabrication de téléphones analogiques. L'amélioration de la qualité de ces derniers (par exemple, le Star TAC, à l'esthétique très soignée, petit et léger) n'a été d'aucune utilité, les clients se tournant vers les téléphones digitaux. Signe précurseur de la chute de part de marché, à la sortie du Star TAC en 1996, AT & T se tourne vers Nokia et Ericsson pour les téléphones mobiles.

L'« orientation marché » comme base du succès d'une entreprise, est souvent cachée par une avancée technique (Nucor, Intel) ou stratégique (Dell). Toutefois, ces avancées n'ont constitué un succès que parce qu'elles étaient valorisées par un ensemble de clients, et c'est la compréhension fine du marché qui a permis d'effectuer des choix pertinents.

Nucor : les processus techniques occultent l'« orientation marché »

Nucor, entreprise américaine, a connu une des croissances les plus spectaculaires du secteur de la sidérurgie ces vingt dernières années, tout en ne bénéficiant pas de l'avantage coût de géants comme Arcelor-Mittal. Les analyses mettent souvent en avant sa maîtrise du processus de fabrication en mini-acierie, sa culture égalitaire ou sa productivité exceptionnelle.

Toutefois, Nucor est également bien plus orientée marché que ses concurrents, avec une culture du partage d'information et de l'utilisation de la connaissance collective. Les managers ont un fort pouvoir de décision qui leur permet de rester proches de leurs clients, les relations avec ces derniers sont ouvertes et directes, la connaissance des clients et des concurrents est très fine. Cette « orientation marché » a permis d'effectuer les choix stratégiques pertinents et de s'adapter aux évolutions des marchés.

À l'opposé, dans le domaine de la machine-outil, un fabricant du Royaume-Uni², a vu, en 2006, ses ventes s'effondrer de 50 % et sa production chuter à moins de la moitié de la capacité des usines. Pourtant, l'entreprise était réputée pour être un excellent fournisseur, proposant des

1. Day G., *The Market-driven organization*, New-York, Free Press, 1999.

2. Singh S., Sat & Co, *Market orientation*, Ivey Business School 2008, cas 9B08A006.

produits de qualité à un bon prix, avec une excellente valeur de revente. La méconnaissance du marché était la cause du problème : l'offre, malgré sa qualité, était décalée des besoins et des usages des clients potentiels. 82 % des clients voulaient des arbres à deux axes dans les machines, et non à trois axes, comme proposé par l'entreprise, et la taille des machines était de 15 % supérieure à celle souhaitée. Ce manque d'« orientation marché » fut rectifié par le dirigeant qui décida de réaliser des études du marché (3 500 questionnaires par mail auprès des clients, 300 entretiens téléphoniques auprès de prospects, 200 managers confirmés d'entreprises en face à face). Les résultats des études furent communiqués à tous les départements de l'entreprise. Une mesure symbolique fut également prise : le département marketing s'est installé au milieu de l'usine. Suite à ces actions, l'entreprise put à nouveau remplir les capacités de production de l'usine, en développant une gamme adaptée aux clients : bas prix et suppression des spécificités techniques non valorisées par les utilisateurs des produits.

Enfin, une étude récente¹ sur les clefs de succès des PME-PMI innovantes, menée auprès des *mittelstand* allemandes, a montré que parmi les cinq facteurs déterminants se trouve la proximité (voire l'intimité informationnelle) avec le client.

La mise en place de l'orientation marché

L'« orientation marché » qui comporte deux dimensions, une dimension culturelle et une dimension comportementale, n'est pas naturellement présente dans les entreprises, et encore moins dans celles avec une forte culture technique.

La dimension culturelle correspond aux normes et au système de valeurs de l'entreprise, qui vont favoriser les comportements « orientés marché ». Dans une entreprise « orientée marché », la communication interne de l'entreprise, les discours formels et informels des dirigeants et des leaders d'opinion dans l'entreprise mettent l'accent sur le rôle de la connaissance du marché (clients, concurrents, partenaires, environnement) dans la performance de l'entreprise. Au plan des normes, les systèmes de forma-

1. Warren A. et Susman G., *Review of innovation practices in small manufacturing companies*, Report for the National Institute of standards and technology, United States Department of commerce, 2008.

tion et de rémunération doivent promouvoir et récompenser les comportements « orientés marché ».

**Valeurs et normes organisationnelles communes aux entreprises
« orientées marché »¹**

Dans une recherche de 2006, trois chercheurs américains ont analysé les systèmes de valeur et les normes prévalentes dans des entreprises « orientées marché » de différents secteurs (B2B et B2C) et de différentes tailles (de la PME à la multinationale). Ils ont mis en évidence les points présentés dans le tableau 1.1 suivant.

Tableau 1.1

Valeurs	Normes comportementales
Le marché comme raison d'être de l'entreprise <i>« Nous sommes ensemble dans l'organisation pour servir le marché et gagner de l'argent »</i>	Chacune des décisions et actions des collaborateurs doit intégrer son impact sur le marché
Collaboration <i>« En travaillant ensemble, nous faisons plus, plus vite et mieux, qu'individuellement »</i>	Le travail est réalisé en équipes collaboratives, responsables solidaires des résultats
Respect, empathie et prise en compte des différents points de vue <i>« Les individus sont fondamentalement qualifiés et ont des raisons pour leurs actions »</i>	Intégrer les points de vue, besoins, formations, expériences des autres quand on réagit ou interprète leurs actions
Tenir ses promesses <i>« Pour réussir, chacun doit faire sa part du travail »</i>	Chaque employé est responsable de la réalisation de ses engagements vis-à-vis des autres

1. Gebhart G.F., Carpenter G.S. et Sherry J.F. Jr, « Creating a market orientation : a longitudinal, multifirm, grounded analysis of cultural transformation », *Journal of marketing*, 70, octobre 2006, 37-55.

<p>👉</p> <p>Ouverture <i>« Partager honnêtement l'information, les hypothèses, et les motivations, permettre aux autres de comprendre et donc de travailler efficacement avec nous »</i></p>	<p>Partager honnêtement et proactivement l'information, les hypothèses et les motivations avec les autres</p>
<p>Confiance <i>« Chacun est engagé dans l'atteinte du même objectif. Dès lors, nous pouvons avoir des attentes positives sur leurs intentions et leurs comportements »</i></p>	<p>Avoir confiance dans le fait que les collaborateurs disent la vérité et respectent leurs engagements</p>

La dimension comportementale de l'« orientation marché » correspond à l'ensemble des actions qui permettent¹ :

- de générer et de diffuser de l'information pour construire une compréhension commune du marché. Cette connaissance empirique du marché de l'ensemble de l'organisation concerne les clients, les concurrents, les autres acteurs sur le marché (distributeurs et fournisseurs). Elle est réalisée par la diffusion de données sur les clients, par les visites de clients, en particulier par les membres du département R & D, qu'ils soient ou non accompagnés de collaborateurs du département marketing ;
- d'élaborer des stratégies à partir de la connaissance du marché et de coordonner les ressources pour offrir une valeur supérieure aux clients.

Les connexions interdépartementales par la création d'équipes *cross fonctionnelles* et de stratégies collaboratives internes permettent de faire vivre au quotidien cette « orientation marché ». En particulier, les équipes R & D et de production prennent conscience du contexte du marché alors que dans le même temps le marketing intègre les contraintes des processus de R & D et de production.

Des questionnaires ont été élaborés pour permettre de mesurer l'« orientation marché » d'une entreprise. Une première approche consiste à mesurer la perception par l'entreprise de son degré d'orientation marché.

1. Narver J. C. et Slater S. F., 1990, *op. cit.*

**Votre entreprise a-t-elle une « orientation marché » ?
Quelques questions pour mesurer l'« orientation marché »
dans l'organisation¹**

Lambin et Chumpitaz lors d'une recherche menée en 2006 en Europe ont utilisé un questionnaire pour recueillir la perception par les entreprises de leur degré d'« orientation marché ». Nous proposons ici une adaptation de leur questionnaire. La mesure peut s'effectuer sur une échelle à 5 points (1 = pas du tout d'accord, 5 = tout à fait d'accord).

Dimension « clients »

- Nous analysons systématiquement les besoins présents et futurs de nos clients finaux.
- Nous analysons régulièrement les facteurs influençant les processus d'achats de nos clients finaux.
- Nous mesurons périodiquement le niveau de satisfaction/insatisfaction de nos clients finaux.
- Nous mesurons périodiquement l'image de marque de nos produits ou de notre entreprise auprès de nos clients finaux.

Dimension « distributeurs »

- Nous analysons systématiquement les besoins actuels et futurs de nos distributeurs.
- Nous mesurons régulièrement le niveau de satisfaction/insatisfaction de nos distributeurs et l'image qu'ils ont de notre société.
- Nous analysons régulièrement la compatibilité de notre stratégie avec les objectifs de nos distributeurs.
- Nos dirigeants sont impliqués personnellement dans les contacts avec les distributeurs.

Dimension « concurrents »

- Nous analysons systématiquement les forces et faiblesses de nos concurrents directs.
- Nous analysons systématiquement les menaces de produits substitués.
- Nous analysons les meilleures pratiques de nos concurrents pour améliorer la qualité de notre offre.
- Nous répondons rapidement aux actions de nos concurrents vis-à-vis de nos clients finaux.

1. Adapté de Lambin J.-J. et Chumpitaz R. C., 2006, *op. cit.*

Dimension « coordination interfonctionnelle »

- Nous encourageons les contacts directs avec les clients dans toutes les fonctions.
- L'information relative au marché (clients, concurrents, distributeurs...) est diffusée systématiquement dans tous les départements de l'entreprise.
- Les stratégies de marché sont développées en coordination avec plusieurs départements.
- Nous organisons régulièrement des réunions interdépartementales pour analyser les informations du marché.

Sur le web *Une check-list d'« orientation marché »*

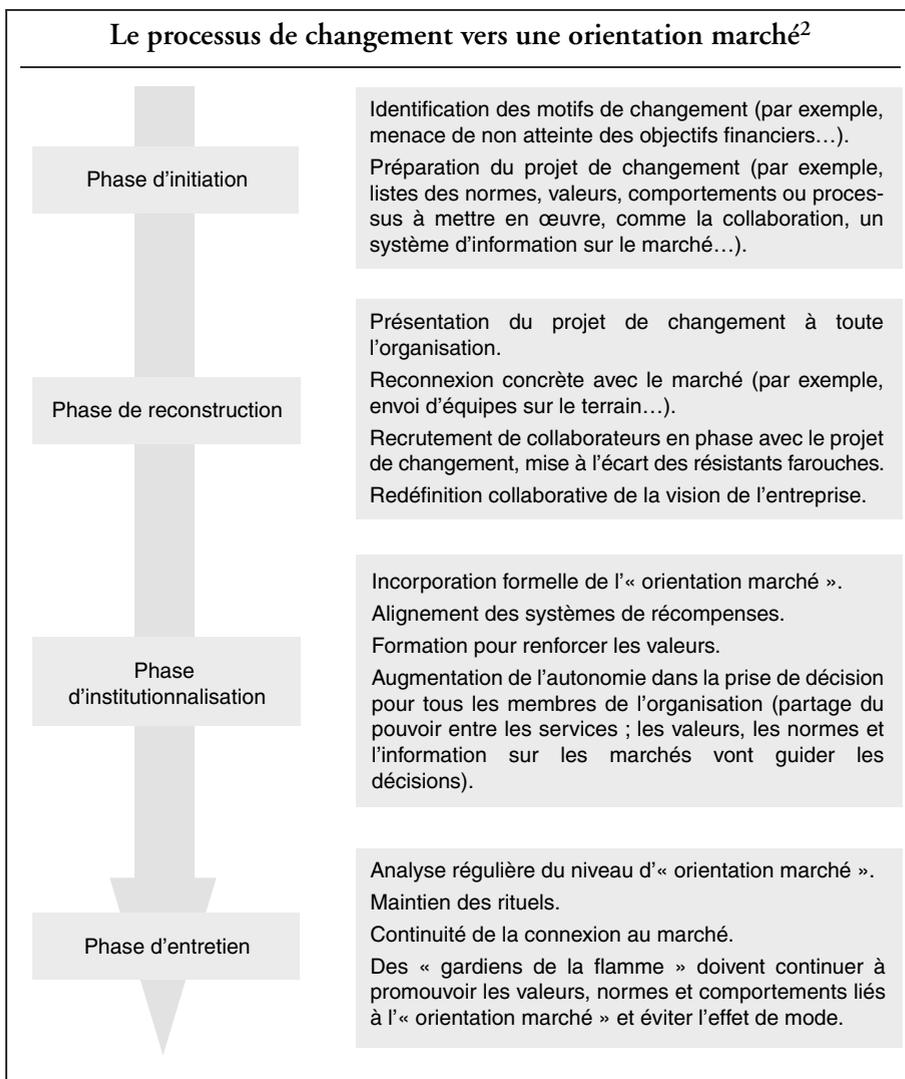
Si le degré d'« orientation marché » de l'entreprise est faible, un processus de changement doit être mis en œuvre. Plusieurs étapes sont nécessaires pour déconstruire les normes, valeurs et comportements préexistants et en reconstruire des nouveaux.

Comme tout processus de changement, celui-ci, du fait de la mise au jour et de la remise en cause des hypothèses implicites existantes sur la bonne manière de faire les choses, implique souvent des débats forts et des résistances. Des objections apparaissent fondées sur la perception de menaces sur la stabilité, la peur du changement, la croyance dans la non-pertinence du passage à une orientation marché, la peur d'une myopie marketing et d'une dictature du client.

L'implication et l'exemplarité des dirigeants ou des leaders d'opinion au sein de l'organisation sont alors cruciales. Ils doivent tenir un discours à la fois rationnel (faire comprendre les raisons du changement) et affectif (faire adhérer *via* les émotions). La mise en place de normes, de guides de valeurs de l'entreprise, est peu efficace si elle n'est pas soutenue par des artefacts, ou outils, appropriés : récits autour d'un « héros » de l'orientation marché, symboles, rituels, langages. Par exemple, dans les années 1990, le DG de Cisco, John Chambers, évoque l'arrogance des entreprises « orientées produits », qui ne répondent pas à leurs clients. Son comportement lors de son entrée en fonction illustre cette notion d'artefact : lors de son premier comité exécutif en tant que DG, il insista pour régler le problème d'un client, et arriva avec un retard d'une heure et demie pour la réunion. Le signal était clair : les clients sont la priorité de l'entreprise.¹

1. Day G., 1999, *op. cit.*

Outre l'implication des dirigeants, les incitations, la formation, la disponibilité des données de marché sont indispensables. Si la phase d'amorçage peut être difficile, à partir d'un certain stade, les employés eux-mêmes deviennent les vecteurs de changement de culture en renforçant les valeurs par la pratique¹.



1. Beverland M. B. et Lindgreen A., « Implementing market orientation in industrial firms », *Industrial marketing management*, 36, 430-442, 2007.
2. Gebhart G. F., Carpenter G. S. et Sherry J. F., 2006, *op. cit.*

Association lainière de Nouvelle-Zélande Mérino NZ : mise en place d'une « orientation marché »¹

Cet exemple illustre concrètement le processus de mise en place d'une « orientation marché » pour un producteur situé en amont d'une industrie.

Jusqu'au milieu des années 1990, les producteurs d'un type de laine spécifique, la laine Mérino, vendaient leur production au travers du secrétariat international de la laine, composé de producteurs australien, néo-zélandais et sud-africains. Le bureau néo-zélandais régula l'industrie et était la seule organisation du pays à vendre la laine. Il avait développé le programme WoolMark pour stabiliser les prix et développer les parts de marché. Le Mérino représentait seulement 5 % du total des ventes et était le plus souvent mélangé avec des laines d'autres origines, qui, à cause des conditions climatiques, étaient moins solides et moins fines.

En 1995, les producteurs de Mérino se sont regroupés sous le label Mérino du fait de plusieurs sources de mécontentements :

- leur faible place dans la communauté des producteurs de laine ne leur permettait pas de valoriser les qualités de leurs produits et donc de bénéficier de marges supérieures ;
- le programme WoolMark, malgré sa forte notoriété, était jugé peu efficace : les importantes dépenses marketing ne réussissaient ni à stabiliser la part de marché ni à contenir la chute des prix.

L'objectif de l'organisation créée était d'établir une stratégie spécifique pour le Mérino. La première action a été de mettre en œuvre une « orientation marché » auprès de l'ensemble des fermiers adhérents.

Le processus de changement vers une « orientation marché » a duré cinq années au total : une année pour la phase d'initiation, trois années pour la reconstruction, une année pour l'institutionnalisation.

La phase d'initiation a consisté à remettre en cause les pratiques en vigueur et convaincre de la nécessité d'un changement :

- en fournissant de l'information sur le marché avec des données justifiant la relation entre pratiques passées et déclin, mais illustrant aussi le potentiel pour le futur ;
- en communiquant de manière active, avec un mélange de faits, d'aspiration vers un nouveau futur, et de sentiment d'urgence ;
- en remettant en cause les processus de coordination utilisés à l'époque ;
- en impliquant des dirigeants et des leaders externes, qui ont fait appel à la fois à la pensée et aux émotions. Ainsi, le ministre de l'Agriculture

1. Beverland M. B. et Lindgreen A., 2007, *op. cit.*

néo-zélandais en 1998, a déclaré en public, lors d'une conférence, qu'il portait un costume fait à 100 % de laine Mérino, que ce costume était vendu 2 000 \$ néo-zélandais, mais que les fermiers ne touchaient que 80 \$. Ce message à fort contenu émotionnel permettait à la fois de faire un état des problèmes et de donner une image d'un futur possible.

Pendant la phase de reconstruction qui a suivi :

- les dirigeants se sont chargés de la négociation et de la promotion d'une vision partagée de l'« orientation marché », et de gagner le soutien des acteurs clefs ;
- les processus de coordination interfonctionnelle ont été reconfigurés pour soutenir la stratégie, de nouveaux processus et systèmes ont été mis en place ;
- l'information sur le marché a été recueillie et diffusée abondamment (études générales des besoins des clients et de leur perception des produits, études plus spécifiques avec les clients clefs) ;
- la communication a été plus éducative et informative.

Enfin, pendant la phase d'institutionnalisation :

- les dirigeants se sont concentrés sur la communication des réussites de court terme, des objectifs du changement, et ont encouragé les remontées d'information venant de la base des adhérents ;
- des améliorations incrémentales ont été apportées aux processus de coordination interfonctionnelle, avec l'objectif essentiel de renforcer la vision partagée ;
- l'information sur le marché a continué à être recueillie et diffusée, avec une recherche spécifique de données permettant d'identifier les bénéfiques du changement ;
- la communication a continué à renforcer le message de la nécessité d'une orientation marché et d'éduquer, en utilisant la célébration des succès initiaux.

Le processus de passage à l'« orientation marché » a eu les effets suivants :

- une reformulation de l'approche du marché : alors que le produit était inconnu, mélangé avec d'autres laines et vendu en gros, a été mis en place un produit « ingrédient » qui visait les fabricants de textile haut de gamme et les maisons de couture. La laine de moins bonne qualité était vendue à ces mêmes clients pour leurs marques secondaires. Des actions communes d'innovation ont été entreprises avec des grandes marques du secteur de la mode ;
- un changement culturel : alors qu'auparavant, les fermiers s'intéressaient peu aux produits après les portes de leurs fermes, qu'ils se focalisaient sur

les produits, que les clients et les membres du réseau étaient inconnus, à l'issue du processus de changement, ils considéraient que leur responsabilité allait jusqu'au secteur de la mode, que leur marque était une source de valeur, que les clients et les membres du réseau devaient être traités avec respect, qu'il existait une dépendance mutuelle avec les membres du réseau. Plus globalement, l'ensemble des fermiers a eu un état d'esprit focalisé sur la valeur apportée aux clients. La proximité avec les clients est devenue extrême puisque ces derniers ont pu demander un animal particulier dans chacune des fermes, et que les fermiers traitaient directement avec les clients. De même, l'approche de la concurrence a changé : les concurrents ne sont plus définis seulement comme les autres producteurs de laine, mais comme tous les autres producteurs de fibres ;

- la coordination a atteint des niveaux très élevés entre les fermiers, le syndicat, la R & D, le marketing et les membres des canaux ;
- une amélioration de la performance : alors que le produit était quasiment inconnu, il a connu un accueil chaleureux de la part des clients visés. Mérino est devenu un produit de premier choix pour des fabricants de premier ordre, la marque a été valorisée par les maisons de mode, conduisant à une augmentation des ventes chez ces dernières. Au plan financier, le déclin des prix de 3 à 6 % par an depuis 20 ans a été stoppé et l'industrie gagne plus d'argent que jamais auparavant.

Sur le web *Comment Intel a renforcé son orientation marché en 2005*

Comment choisir les marchés cibles ?

La première tâche de la stratégie marketing est d'identifier les territoires offrant les conditions les plus favorables au développement de l'entreprise. La réflexion doit se structurer autour de quatre phases :

- la définition des marchés (quels sont les territoires possibles ?) ;
- l'analyse de l'attractivité des marchés (quels sont les potentiels des différents territoires ?) ;
- l'analyse de la compétitivité (dans quelle mesure l'entreprise peut-elle disposer d'un avantage concurrentiel sur ses concurrents ?) ;
- le ciblage proprement dit (sur quels territoires l'entreprise va-t-elle choisir de se positionner ?).

Identifier les marchés

L'identification des marchés est opérée en deux temps. Tout d'abord, il faut identifier des domaines d'activité stratégiques (DAS), aussi appelés segments stratégiques. Il s'agit du travail de macrosegmentation. Ensuite, au sein de chacun des DAS, la segmentation marketing (ou microsegmentation) consiste à identifier des segments de clients.

► Les domaines d'activité stratégique

L'objectif du découpage en DAS est de définir des marchés homogènes en termes de compétences et de ressources nécessaires pour y opérer. Identifier les frontières des marchés est une tâche complexe. Abell (1980)¹ a proposé une méthode consistant à répondre aux trois questions suivantes :

- Qui est satisfait (groupe de clients) ?
- Quel est le besoin générique satisfait (fonction) ?
- Comment les besoins sont-ils satisfaits (technologies) ?

En fonction des réponses à ces questions, trois perspectives d'analyse des marchés apparaissent :

- *Le marché produit* : il s'agit de la conception la plus étroite d'un marché. Le marché se définit, dans ce cas, comme un groupe de client, une fonction et une seule technologie. Par exemple, il pourrait s'agir de définir le déplacement (fonction) ferroviaire (technologie) pour les particuliers (groupe de clients). Toutefois, cette définition étroite d'un marché est limitée pour la prise de décision stratégique, car elle conduit à négliger des technologies différentes pouvant répondre à la même fonction (l'automobile, l'avion). Elle n'offre donc qu'une compréhension limitée des mécanismes concurrentiels au niveau stratégique. En revanche, pour les décisions et problématiques tactiques, elle est bien adaptée.
- *Le marché solution* : il s'agit du niveau d'analyse le plus pertinent pour l'établissement d'une stratégie. Il rassemble un groupe de clients, pour une fonction et toutes les technologies substitués pour réaliser cette fonction. Si nous reprenons l'exemple du marché ferroviaire, il s'agit d'inclure dans l'analyse du marché d'autres technologies qui répondent à la même fonction : l'avion, l'automobile sont alors intégrés dans l'analyse du marché, ce qui permet de mettre au jour des éléments stratégiques importants.

1. Abell F. D., *Defining the business*, Prentice Hall, 1980.

La bataille TGV-avion¹

La bataille des 360 km/h pour les TGV est une bonne illustration d'une analyse du marché solution.

Fin 2008, la SNCF a multiplié les tests de vitesse, afin d'évaluer la viabilité économique et technique du passage à une vitesse de pointe à 360 km/h, contre 320 km/h actuellement, pour les TGV.

Face aux menaces d'arrivée d'Air France et de Veolia sur le marché du transport ferroviaire, la SNCF entendait prendre des parts de marché sur le marché aérien, en partant du constat que, sur des trajets de moins de 2 heures, le train détient 90 % du marché face à l'avion, plus de 66 % sur les durées de 3 heures et 50 % pour les durées de quatre heures : pour résumer, 5 minutes gagnées correspondraient à 2 % de part du marché.

C'est bien l'approche solution du marché qui dicte ici les axes de la stratégie de l'entreprise.

- *L'industrie* : il s'agit du niveau d'analyse le plus répandu, car, bien souvent, les données sur les marchés sont structurées par industrie (par exemple, recensement des entreprises Insee). Le marché défini comme « industrie » regroupe plusieurs groupes, plusieurs fonctions et une technologie. Le problème de cette perspective est qu'elle peut conduire à analyser des phénomènes ou à comparer des entreprises qui n'ont rien en commun, ou pour lesquelles les mécaniques concurrentielles sont différentes : par exemple, une entreprise de l'industrie de la chimie inorganique peut opérer sur des marchés aussi différents que la pharmacie, le textile, les explosifs, les peintures, la colle... Soulignons néanmoins son utilité dans le cas où l'entreprise souhaite envisager des possibilités de diversification, basée sur sa technologie. Par exemple, dans le cas du textile, il va s'agir de s'interroger sur des groupes de clients, ou des fonctions que l'entreprise peut remplir, pour avoir un avantage concurrentiel face à la concurrence des entreprises chinoises aux prix très agressifs.

Les domaines d'activité stratégique bioMérieux²

bioMérieux définit son activité comme le diagnostic in vitro, c'est-à-dire un diagnostic établi à partir d'un prélèvement ou d'un échantillon (à la différence du diagnostic in vivo, réalisé dans le corps du patient, par exemple *via* l'imagerie

1. Honoré R., « Le TGV envisage de passer la vitesse supérieure pour mieux concurrence l'avion », *Les Echos*, 15 octobre 2008, 26.

2. <http://www.biomerieux.com/servlet/srt/bio/portail/dynPage?node=Activities>; http://www.biomerieux.com/upload/Strategy_Presentation_Finale_FR_INTERNET21.pdf.

médicale). L'entreprise évolue donc sur le marché plus global du diagnostic et doit intégrer dans son analyse stratégique le potentiel de concurrence des technologies de diagnostic in vivo.

bioMérieux divise le marché du diagnostic in vitro en deux domaines d'activité stratégiques : le diagnostic médical (diagnostic de maladies infectieuses et de pathologies) et les contrôles microbiologiques industriels (qualité microbiologique d'un échantillon). Ces deux domaines d'activité stratégique correspondent à une approche solution du marché : les groupes de client sont différents (industrie *vs* laboratoires et hôpitaux), comme les fonctions remplies (évaluation de la qualité microbiologique *vs* diagnostic de maladies) et regroupe un ensemble de technologies différentes (bactériologie, biologie moléculaire, immuno-essais, chimie clinique, hématologie, hémostasie).

Cette approche solution permet à l'entreprise d'avoir des prestations qui couvrent de nombreuses pathologies (industrielles, maladies infectieuses, cancers, maladies cardiovasculaires, diabète, endocrinologie, composants du sang, maladies auto-immunes...), et évite à bioMérieux de se focaliser sur une approche produit (les prestations vont des réactifs aux logiciels et systèmes experts, en passant par les instruments).

Sur le web *Les exemples d'Air Liquide et du groupe Safran*

► La microsegmentation : regrouper les clients

Alors que la macrosegmentation s'intéresse à la définition stratégique des marchés, la microsegmentation se focalise sur l'analyse des clients dans chacun des marchés. Il s'agit donc d'une analyse supplémentaire menée afin d'analyser la diversité et les exigences des clients de manière plus détaillée. Tous les clients n'ayant pas les mêmes attentes, ni le même intérêt économique pour l'entreprise, il s'agit d'obtenir « une représentation structurée et organisée de l'hétérogénéité des marchés »¹. Ceci permettra de comprendre plus finement les mécanismes concurrentiels, de définir ou de faire évoluer la proposition de valeur aux clients et donc d'augmenter l'impact des actions marketing.

Plus précisément, un segment se définit comme une partie du marché qui regroupe des individus (entreprises ou consommateurs) aux attentes aussi homogènes que possible dans chaque segment, et clairement distincts des individus appartenant aux autres segments.

1. Guillou M., Crespin-Mazet F. et Salle R., « La segmentation dans les entreprises travaillant par affaires : l'exemple de Spie Batignolles dans le secteur du BTP », *Décisions marketing*, 31, juillet-septembre 2003, 63-71.

Il est important de souligner qu'il n'existe pas une mais plusieurs manières de segmenter un marché. Bien souvent, une segmentation innovante peut conférer un avantage concurrentiel, car elle permet d'identifier des poches d'insatisfaction ou des besoins non décelés par les concurrents utilisant des procédures de segmentation traditionnelles.

Techniquement, différents critères peuvent être utilisés pour segmenter un marché, au sens marketing, que ce soit en B2B ou en B2C :

- *Les caractéristiques descriptives* : souvent utilisées dans la pratique car les statistiques sont disponibles (fréquentation média ou distribution pour les consommateurs, taille, secteur d'activité, santé financière pour les entreprises), elles présentent l'inconvénient d'être généralement peu fiables dans la prédiction des comportements et d'apporter peu d'éléments sur les attentes des clients. Elles sont utiles comme segmentation de second ordre, c'est-à-dire pour décrire des segments élaborés par d'autres méthodes.
- *Les styles de vie* : surtout utilisés pour définir les messages de la communication en B2C.
- *Les comportements* : il s'agit souvent des comportements d'achat passés, des niveaux de consommation. Comme les caractéristiques descriptives, ils sont très utiles à un niveau tactique (gestion de base de données et gestion de la relation client) comme complément d'information sur des segments établis par d'autres méthodes, mais, au niveau stratégique, ils donnent peu d'éléments qualitatifs sur les attentes des clients. Ils sont souvent utilisés pour identifier les clients les plus rentables parmi les clients existants.
- *Les bénéfices recherchés* : au niveau stratégique, il s'agit du critère à privilégier car il permet de regrouper les clients sur la base d'attentes communes et donc de maximiser la qualité de prise de décision pour la proposition de valeur, et il donne également des indications sur les caractéristiques du produit à privilégier. Les bénéfices recherchés sont très divers, peuvent porter sur les caractéristiques de la prestation, sur les résultats de la prestation, ou sur la dimension relationnelle dans laquelle s'inscrit la prestation.

*Spie Batignolles et la segmentation*¹

Dans le domaine du BTP, le vendeur peut être confronté à des situations très diverses, allant de clients centrés sur les prix jusqu'à des clients aux affaires

1. *Ibid.* note précédente.

complexes nécessitant une coopération forte entre vendeur et client. La capacité à repérer des situations types dans cette diversité est cruciale, car cela permet de construire des politiques pertinentes en fonction de ces situations types.

La segmentation stratégique entreprise par Spie Batignolles a tout d'abord consisté à séparer marchés publics et marchés privés, pour lesquels les procédures sont différentes, ainsi que la sensibilité à l'argument prix (moins forte dans les marchés privés). Dans un second temps, la segmentation marketing a été réalisée au sein du domaine d'activité stratégique « marchés privés ».

Deux critères de segmentation ont été utilisés :

- les enjeux liés aux projets : Il s'agit des impacts du projet sur l'activité du client. Ces impacts peuvent être liés au processus (cas d'extension d'une usine par exemple) ou à l'image (par exemple pollution). Spie Batignolles a donc distingué des clients potentiels en fonction des projets à faible enjeu (faible niveau de risques chez le client, le prix est quasiment le seul critère de choix) et des projets à forts enjeux (fort niveau de risque, dans lequel le client cherche à se rassurer, le prix n'est plus le seul critère) ;
- les caractéristiques du client : les clients peuvent être plus ou moins ouverts à la coopération avec le constructeur. L'entreprise a distingué des clients peu ouverts à la coopération (existence de compétences internes, ou de procédures figées interdisant la coopération), des clients sélectifs (la coopération est dépendante du projet), des clients ouverts à la coopération (ils cherchent des constructeurs pouvant concevoir et réaliser).

La carte de segmentation suivante a donc été élaborée, avec pour chacun des segments, des préconisations concernant le mode d'approche à privilégier.

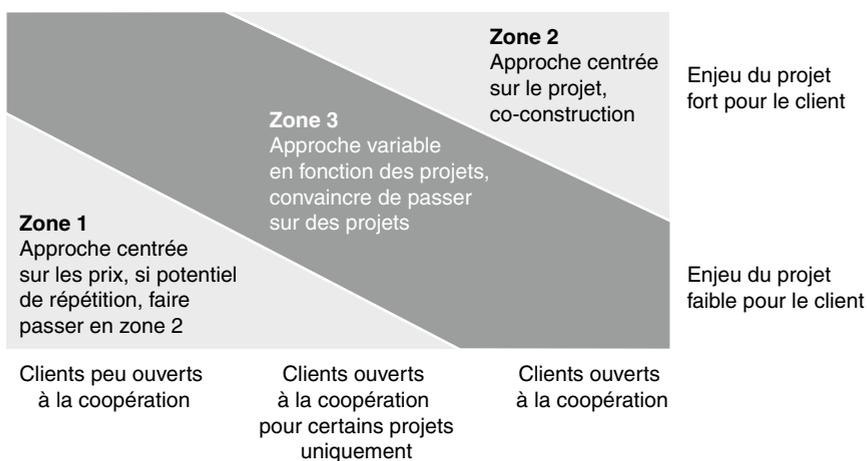


Figure 1.4

Cette segmentation a aussi des conséquences importantes en termes de ressources. Les projets complexes nécessitent le passage d'un conducteur de travaux à un véritable chef de projet. La formation est donc un élément nécessaire à la mise en œuvre de cette segmentation.

Il existe toujours plusieurs façons de segmenter un marché, non seulement en fonction des critères utilisés, mais également en fonction du niveau auquel le processus de segmentation est arrêté. Il s'agit de trouver un équilibre entre deux positions extrêmes : d'un côté une vision uniforme du marché et de l'autre une vision de chaque client comme différent. La qualité d'une segmentation peut être évaluée à partir de critères précis. Les segments doivent être :

- mesurables (taille, pouvoir d'achat...) ;
- accessibles (pouvoir être effectivement atteints et servis) ;
- de taille suffisante pour justifier une adaptation de la stratégie marketing ;
- réellement différents (c'est-à-dire répondre de manière différente aux éléments du marketing-mix) ;
- attirés et servis par des programmes efficaces.

Évaluer l'attractivité des marchés

Une fois les différents marchés identifiés, que ce soit au niveau stratégique (DAS) ou marketing (segments), il faut évaluer leur attractivité, c'est-à-dire leur potentiel pour le développement de l'entreprise. Ce potentiel doit non seulement être estimé en termes économiques, mais également en fonction de l'intensité de la concurrence, de la structuration de la filière, et, plus globalement, des forces du macro-environnement qui peuvent influencer l'ensemble des éléments précédents.

► L'estimation du potentiel économique du marché

L'estimation du potentiel économique du marché débute par une estimation de la taille actuelle du marché, de la croissance future de la demande, ainsi que du pouvoir d'achat des clients potentiels et du niveau de marge possible.

L'estimation de la demande actuelle du marché se calcule simplement à partir des formules suivantes (avec Q = quantité demandée, n = nombre d'utilisateurs, q = quantité moyenne par utilisateur par an, D = taille du marché en valeur, p = prix moyen d'achat) :

- pour une estimation en volume : $Q = n \times q$;

– pour une estimation en valeur : $D = n \times q \times p$.

La comparaison entre le prix moyen de vente sur le marché et les coûts moyens des prestations pour les offreurs permet d'évaluer la marge moyenne. On distingue alors des marchés de valeur, pour lesquels la marge est élevée, et les marchés de volume, pour lesquels la marge unitaire est faible. Dans le premier cas, un niveau de demande faible suffit à dégager une contribution financière, alors que dans le second cas, des volumes importants sont nécessaires pour ne serait-ce qu'atteindre l'équilibre financier.

L'estimation du taux de croissance du marché pour le futur est une tâche plus complexe, particulièrement dans le cas d'innovations de rupture, pour lesquelles le marché se construit avec le lancement de l'innovation, et, donc, pour lesquelles les habitudes de consommation sont encore mal connues.

Pour estimer le potentiel de croissance du marché, l'entreprise doit avoir recours au concept de marché potentiel. Le marché potentiel est la taille maximale du marché, si tous les utilisateurs potentiels de la prestation, achètent à la fréquence et en quantité maximale. Elle se fonde sur une distinction entre différents types d'utilisateurs :

- les *clients* sont les individus qui utilisent actuellement le produit (ils permettent de définir le marché actuel) ;
- les *clients potentiels* sont les individus qui ne consomment pas le produit mais pour lesquels le produit pourrait répondre à un besoin ;
- les *non-clients absolus* sont les personnes qui, pour une raison (physique, économique, sociale, morale, légale) ne consommeront jamais le produit.

Deux ratios permettent d'évaluer le potentiel de croissance du marché :

- l'indice de développement du marché est le rapport entre le marché actuel et le marché potentiel ;
- le taux de pénétration correspond au nombre de personnes qui ont utilisé au moins une fois le produit au cours d'une période de temps donnée.

Plus ces taux sont bas, plus le potentiel de croissance est fort, et donc plus le marché est attractif pour l'entreprise.

Pour une estimation plus précise, l'entreprise peut tenter de réaliser une prévision de la demande future, en se fondant sur l'équation :

$$Q = Q_r \text{ (demande de remplacement)} \\ + Q_n \text{ (demande des nouveaux clients).}$$

La croissance de la demande dépend d'un certain nombre de facteurs parmi lesquels :

- la connaissance de l'existence d'une prestation et la compréhension des bénéfices qu'elle peut apporter ;
- la disponibilité physique de la prestation ;
- la capacité des utilisateurs à utiliser la prestation ;
- la capacité financière des utilisateurs potentiels ;
- l'intensité et la qualité des efforts marketing par les entreprises ;
- les coûts de changement sont les coûts que le consommateur supporte pour changer de marque ou de produit. Ils peuvent freiner considérablement le développement du marché ;
- pour certaines prestations, il est impératif d'estimer l'influence des externalités de réseau. Il s'agit de situations dans lesquelles la valeur d'un produit ou d'un service dépend du nombre d'individus qui ont accès au produit ou au service (réseau téléphonique, réseau d'ordinateurs...). La courbe d'évolution des ventes s'en trouve considérablement modifiée : en dessous d'un seuil minimum de personnes utilisant l'offre, le marché ne se développera pas, alors qu'à l'opposé la croissance peut être exponentielle une fois qu'un certain seuil est dépassé ;
- l'existence de produits complémentaires (produits qui ne peuvent être consommés qu'ensemble, comme téléphones portables et batteries) peut ralentir la croissance d'un marché ;
- en milieu industriel, la notion de demande dérivée est fondamentale pour estimer la taille du marché et les évolutions futures. Elle correspond au fait que les achats du client vont être dictés par la demande adressée par les clients du client (par exemple la demande en ciment dépend de l'activité des entreprises du BTP, qui dépend en partie de la demande de construction et de rénovation).

L'estimation de la taille future du marché est particulièrement ardue. Différentes méthodes aident à réaliser cette estimation :

- la méthode Delphi : il s'agit d'interviews d'experts dont on confronte d'une manière itérative les points de vue pour essayer d'estimer la demande ;
- les données analogues : il s'agit d'estimer les ventes du nouveau produit en le comparant à des marchés proches (par exemple, les données sur la possession et l'utilisation de téléphones fixes au moment du lancement du téléphone mobile, les données sur la possession de magnéto-scope au moment du lancement du lecteur de DVD) ;
- l'utilisation d'indicateurs de références : il s'agit d'indicateurs externes au marché qui évoluent avant le marché, et pour lesquels une corrélation a été observée (par exemple l'indice de construction...) ;

- les intentions d’achat ;
- les opinions de la force de vente, des distributeurs ;
- l’élaboration de *scénarii* : utilisée par de grandes entreprises comme Shell ou General Electric, elle consiste à envisager différentes possibilités d’évolution de la demande en fonction d’hypothèses, pour tester la sensibilité du schéma de développement à des changements dans l’environnement. Dans la pratique, le nombre de *scénarii* doit être limité (3 à 7).

Dans tous les cas, il est nécessaire d’effectuer une triangulation entre différentes méthodes : il s’agit d’utiliser différentes méthodes pour prévoir la demande et de comparer les résultats des prévisions. Ceci permet d’évaluer le réalisme des prévisions établies et d’estimer le niveau de demande le plus probable. Par exemple, la demande en polymères peut être estimée à partir d’indicateurs d’activité économique (croissance du PIB), de remontées d’informations des commerciaux et d’une étude des intentions d’achat des clients. Si les données convergent, la prévision est fiable. Dans le cas contraire, l’entreprise doit établir différents *scénarii*.

► L’analyse de la concurrence

Le choix de prendre position sur un segment ne dépend pas seulement de son potentiel économique. Certains segments ou marchés à forte croissance attirent de nombreux concurrents et rendent difficile la prise de position forte à long terme sur ce segment. À l’inverse, certains segments à croissance plus faible peuvent attirer peu de concurrents et donc offrir des possibilités pour l’entreprise qui souhaite s’y investir.

- *L’identification des concurrents*

L’identification des concurrents dépend beaucoup de la manière dont a été défini le marché : une approche « produit » du marché conduit à ne considérer comme concurrents que des offres aux caractéristiques techniques similaires. À l’inverse, une définition centrée sur le client permet de considérer comme concurrentes des marques ou des prestations avec des caractéristiques techniques différentes, mais répondant à un même besoin pour le client.

On peut donc différencier une concurrence directe (prestations similaires techniquement) et une concurrence indirecte (prestations techniquement différentes).

La position de chacun des concurrents, dans une analyse centrée sur l’offre, repose sur la part de marché : part des dépenses dans la catégorie de produit consacrée à la marque. La part de marché relative est le quotient de

la part de marché du leader sur la part de marché de l'entreprise analysée (ou l'inverse si l'entreprise est leader sur son marché).

Les concurrents sur le marché des Smartphones : part de marché et part de marché relative¹

Pour l'année 2008, l'institut Gartner a estimé les ventes mondiales de Smartphones (en volume), ce qui permet de calculer les parts de marché et parts de marché relatives.

Tableau 1.2

Constructeur	Ventes (milliers d'unité)	Parts de marché (%)	Parts de marché relatives
Nokia	60 920,5	43,7	2,6
Research in Motion	23 149	16,6	0,3
Apple	11 417,5	8,2	0,2
HTC	5 895,4	4,2	0,1
Sharp	5 234,2	3,8	0,09
Autres	32 671,4	23,5	0,54
Total	139 287,9	100	

• *L'évaluation de l'intensité concurrentielle sur le segment*

L'intensité de la concurrence sur un marché a un impact fort sur le potentiel de rentabilité pour une entreprise choisissant d'opérer sur ce marché². L'intensité concurrentielle sur un secteur dépend de cinq facteurs :

- *La rivalité entre les firmes présentes sur le marché* : le nombre de concurrents est souvent un déterminant de la rivalité entre les firmes, mais d'autres éléments rendent compte de cette rivalité, comme la force et la taille des concurrents présents (potentiel d'investissement, compétences technologiques et managériales), leurs comportements plus ou moins agressifs. L'existence de barrières à la sortie (dispositif rendant difficile à court terme la sortie du marché, comme l'existence d'investissements élevés dans l'appareil de production et difficilement valoris-

1. <http://www.generation-nt.com/zoom-313881,247231-gartner-classement-fabricants-mobiles-2008.html?page=1>.

2. Porter M. E., *Choix stratégiques et concurrence*, Économica, 1982 ; *L'Avantage concurrentiel*, InterEditions, 1986 ; « How competitive forces shape industry », *Harvard business review*, 57,2, 137-145, 1978.

sables sur un autre secteur, obligation légale de fournir des pièces détachées sur une période longue après la fin de la production...) accentue la rivalité.

- *Le pouvoir de négociation des fournisseurs* : les fournisseurs concentrés, ou disposant d'une ressource rare (accès à des matières premières, compétence technique), sont dans un rapport de force favorable, et peuvent exercer une pression sur les prix de vente.
- *Le pouvoir de négociation des acheteurs* (distributeurs et clients) : la concentration de la distribution et des clients crée une pression sur les coûts.
- *La menace de nouveaux entrants* : la possibilité pour de nouveaux entrants d'offrir facilement des prestations sur le marché conduit à une hausse de la rivalité entre firmes. L'existence de barrières à l'entrée (investissements nécessaires lourds pour l'appareil de production, pour la R & D, contrainte légale) diminue la menace de nouveaux entrants.
- *L'existence de produits ou de services substitués* conduit également à une hausse de l'intensité concurrentielle.

Le niveau de concurrence sera d'autant plus fort que la rivalité entre les firmes présentes sera forte, que les clients, distributeurs et fournisseurs ont un pouvoir de négociation élevé, que les menaces d'entrée de nouveaux concurrents ou l'émergence de produits substitués (produits répondant aux mêmes besoins mais avec une technologie différente) sont fortes.

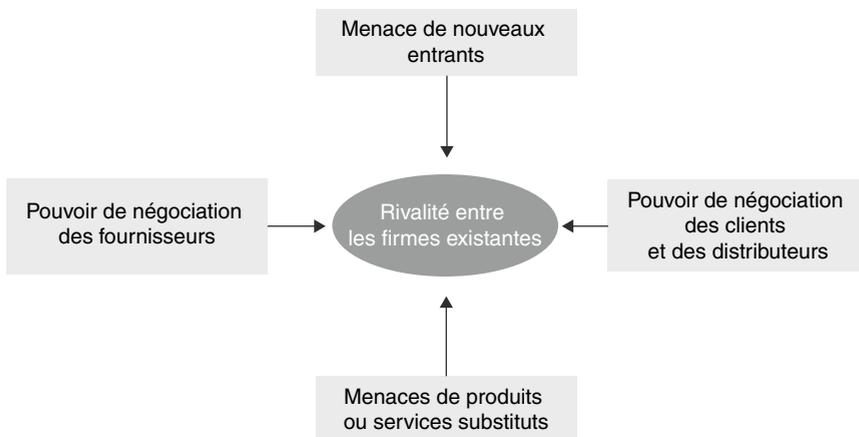


Figure 1.5 – L'intensité concurrentielle sur un marché¹

1. Adapté de Porter M. E., « The five competitive forces that shape strategy », *Harvard business review*, janvier 2008, 78-93.

- *Le benchmark des concurrents*

L'analyse des concurrents porte sur les éléments suivants :

- *Les objectifs futurs et actuels des concurrents.* Il s'agit de répondre aux questions : Qu'essaient-ils de réaliser ? Pourquoi ? Quel est leur niveau de satisfaction avec leurs résultats ?
 - Les buts peuvent concerner les marchés (industries, pays), la position souhaitée (être numéro 1 ou un numéro 2 fort, comme General Electric).
 - Les sources peuvent être les annonces de recrutement ou de développement d'usines.
 - Les hypothèses sont des indicateurs par exemple de ce qui est censé faire le succès de l'entreprise : Dunlop se considérant comme leader des pneumatiques en caoutchouc n'a pas vu arriver la concurrence de Michelin et de la technologie radiale.
- *Leur stratégie actuelle :* Sur quels marchés sont-ils présents ? Quelle est leur focalisation stratégique ? Quel marketing-mix utilisent-ils ? Comment le marketing est-il organisé ?
 - Les indicateurs utilisables sont : les publicités, le taux d'introduction de nouveaux produits, le recrutement, les niveaux de prix et les canaux de distribution utilisés.
 - Leur focalisation stratégique correspond à l'avantage qu'ils utilisent pour être concurrentiel.
- *Leurs ressources actuelles :* Quelle est la culture marketing ? Quels sont les compétences et capitaux ? Quelles sont les compétences de production et d'opérations ? Quelles sont les ressources financières ?
 - Les indicateurs utilisables sont : la force des relations avec les clients, le taux de succès de nouveaux produits, la qualité des ressources humaines ;
 - Cinq compétences clefs peuvent être analysées : capacité à concevoir, à produire, à mettre en marché, à financer, à gérer les ressources humaines.
- *Leurs stratégies futures :* Que pourrait faire la concurrence dans le futur ? Quelles ressources sous-utilisées ont-elles à disposition ? Comment peuvent-elles réagir à nos actions ?
 - Les indicateurs : stratégies et réactions passées, acquisitions récentes de ressources, échecs et succès passés, changements de propriétaires.

- Des questions peuvent se poser : Le concurrent est-il satisfait de sa position actuelle ? Quels mouvements stratégiques pourrait-il faire ? Où est-il vulnérable ? Quelles sont les actions susceptibles de provoquer les représailles les plus fortes ?

► **L'analyse de la filière et l'écosystème**

L'analyse d'un marché ne doit pas se limiter à l'analyse des clients et des concurrents. La performance de l'entreprise dépend aussi des comportements d'autres acteurs, qui peuvent avoir un impact sur la demande ou sur la concurrence.

D'une part, l'activité de l'entreprise se déroule dans une filière. Certains acteurs de cette filière peuvent détenir des ressources stratégiques pour l'entreprise (par exemple, des fournisseurs capables d'atteindre un haut niveau de qualité) ou peuvent mener des actions nuisibles à la performance de la stratégie (des actions de groupes de pression visant à discréditer l'image de l'entreprise), voire être des obstacles au développement de l'activité de l'entreprise (par exemple, les manifestations lors de l'ouverture d'une usine Tata en Inde) et à la construction d'une proposition de valeur.

D'autre part, les prestations de l'entreprise ne sont parfois qu'une partie du système de consommation, et la valeur retirée par le client ne provient pas d'un seul produit/service mais de la consommation simultanée de plusieurs offres (par exemple, logiciel et ordinateur, téléphone et abonnement). La disponibilité de ces autres prestations et leur compatibilité avec les offres de l'entreprise sont des facteurs déterminants de succès ou d'échec¹.

Dans ce cadre, le marketing de réseau² repose sur l'idée que la concurrence ne peut plus seulement être envisagée comme une concurrence entre entreprise mais une concurrence entre réseaux pilotés et coordonnés par une ou deux entreprises. L'hypothèse de cette approche est que le pilotage de réseau est une source d'avantage concurrentiel. Développer de manière proactive un réseau, par exemple pour soutenir

1. Hills S. B., Sarin S., « From market driven to market driving : an alternative paradigm for marketing in high-technology industries », *Journal of marketing theory and practice*, été 2003, 13-24.

2. Achrol R.S. et Kotler P., « Marketing in the network economy », *Journal of marketing*, 63, 146-163, 1999.

un standard technologique, permet de partager les risques, de multiplier l'accès aux ressources, et permet de bénéficier d'effet d'échelle et/ou d'expérience.

Gotteland *et alii* (2007)¹ proposent de distinguer quatre types d'agents dans un réseau :

- agents régulateurs (politiques, économiques, associations professionnelles et certains concurrents) ;
- agents organisationnels (clients, fournisseurs, employés, actionnaires, distributeurs, financeurs) ;
- agents civils (associations, syndicats, tout groupe de pression) ;
- médias.

L'identification des agents du réseau permet d'élaborer le schéma du système d'offre.

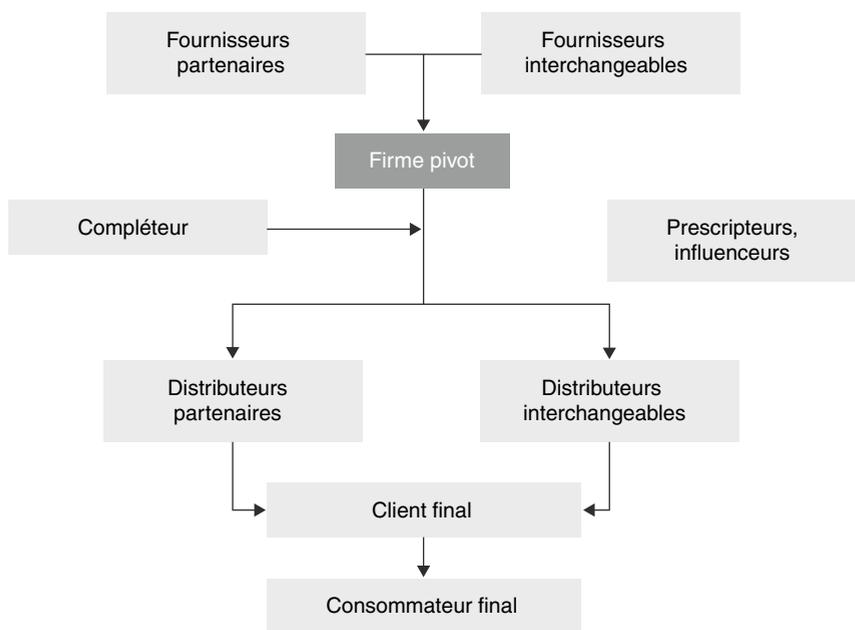


Figure 1.6 – Le système d'offre²

1. Gotteland D., Haon C. et Gauthier C., « L'orientation marché : synthèse et nouvelles directions théoriques », *Recherche et applications en marketing*, 22,1, 45-59, 2007.

2. Koenig G., *Management stratégique*, Dunod, 2004.

Air Liquide et le traitement de l'apnée : mobiliser un réseau pour faire croître le marché¹

L'activité santé du groupe Air Liquide (13 % du chiffre d'affaires global du groupe) se décompose en soins à domicile (42 %), gaz médicaux (40 %) et hygiène (18 %). La croissance du marché « soins à domicile » est tirée par les traitements de l'apnée.

L'apnée touche 1,5 million de personnes en France, et constitue un symptôme qui peut s'avérer lourd de conséquences (sommolence, dépression, prise de poids, hypertension) et dégrader considérablement la qualité de vie des personnes atteintes. 300 prestataires se disputent ce marché, dont 2 filiales d'Air Liquide (VitalAire et Orkyn, qui détiennent chacune 15 % du marché).

Air Liquide agit comme prestataire de service pour un appareillage à vie. L'objectif pour continuer à croître pour Air Liquide est de réduire le taux d'abandon du traitement par les patients (environ 20 % dans les six premiers mois). Pour cela, Air Liquide propose aux patients un accompagnement personnalisé, des entretiens téléphoniques avec des infirmières, un technicien attitré...

Un autre défi pour la croissance d'Air Liquide sur ce marché est la qualité de la filière. Air Liquide est uniquement prestataire de service et de maintenance, et achète les appareils à des entreprises (Philips ou Resmed, par exemple). Les progrès effectués en termes d'appareils ont contribué à la croissance du marché : il y a quelques années, ils étaient encombrants et très bruyants, maintenant ils ont la taille d'une machine à café, avec un discret ronronnement. Les couleurs, l'aspect esthétique sont mêmes développés, en particulier pour satisfaire des cibles spécifiques de population (les femmes en particulier).

La codépendance des entreprises (prestataires de services, fabricants de matériels) apparaît bien dans cet exemple : les actions de services d'Air Liquide et les progrès en termes d'équipement ont tous deux permis le développement du marché, et donc bénéficient aux membres de la filière.

- *Le rôle des alliances*

Cette reconnaissance de l'interdépendance de la performance de différents acteurs économiques a conduit au développement d'alliances et de partenariats. Il s'agit d'une tendance forte puisque le nombre d'alliances augmente de 25 % par an et représente environ un tiers des revenus et profits de beaucoup d'entreprises². Ces alliances peuvent être horizontales

1. Pezet A., « Air Liquide réveille le traitement de l'apnée du sommeil », *L'Usine nouvelle*, n° 3143, 16 avril 2009, 22.

2. Hughes J. et Weiss J., « Simple rules for making alliances work », *Harvard business review*, novembre 2007, 122-131.

(avec des concurrents) ou verticales (avec des fournisseurs ou des clients).
Les raisons pour le développement d'alliances sont :

- l'accès aux ressources et compétences ;
- l'amélioration de l'efficacité en termes de coûts ;
- l'accélération du temps de mise sur le marché ;
- l'accès à de nouveaux marchés ;
- la définition de standards pour l'industrie ;
- le développement de l'innovation et de nouveaux produits ;
- le développement de produits complémentaires ;
- le gain de poids sur le marché.

Les partenariats impliquent néanmoins des risques :

- perte d'autonomie et de contrôle ;
- perte de secrets commerciaux ;
- problèmes légaux d'ententes sur le marché ;
- incapacité à atteindre les objectifs.

Certains éléments peuvent contribuer au succès d'un partenariat :

- interdépendance ;
- structure de gouvernance appropriée ;
- engagement ;
- confiance ;
- communication ;
- cultures compatibles ;
- procédures de résolutions de conflit.

Roche investit dans la recherche française¹

Le groupe pharmaceutique suisse Roche a créé en avril 2009 une direction des partenariats en France, afin de repérer les projets à fort potentiel et de créer un réseau avec les directeurs de recherche chez Roche au niveau international. Au total, 16 millions d'euros devraient être investis dans ces collaborations (financements, échanges de chercheurs...). 31 millions d'euros supplémentaires sont dédiés spécifiquement aux biotechnologies, dont la société strasbourgeoise Transgene, spécialisée dans les cellules souches neuronales.

Ces logiques d'alliances sont particulièrement visibles dans le cas de l'innovation. Les notions d'« innovation de réseau », d'« innovation

1. « Roche investit dans la recherche française », *L'Usine nouvelle*, 3143, 36, 2009.

ouverte » et d'« innovation démocratisée » sont de plus en plus populaires : la R & D dépasse les frontières de l'entreprise et se fonde sur un réseau de partenaires internes et externes connectés au travers d'une toile de communication.

Un des points cruciaux dans la collaboration est le nombre de partenaires optimum. Une recherche récente¹ a montré que la relation entre le nombre de partenaires et la sortie de nouveaux produits a une forme en U inversé. L'entreprise doit donc choisir entre un portefeuille trop limité et un portefeuille trop étendu. En outre, ces travaux ont montré la nécessité de règles de gouvernance dans la gestion de l'innovation collaborative.

D'ailleurs, le taux d'échec des alliances oscille entre 60 et 70 %. Les difficultés sont qu'elles demandent un haut niveau d'interdépendance et de collaboration, alors que les entreprises peuvent être en concurrence entre elles, et nécessitent de faire cohabiter voire fructifier des différences fondamentales dans la manière de conduire l'entreprise.

Hughes et Weiss² ont proposé de faire évoluer la logique dominante de management des alliances de la manière suivante :

- Mettre moins l'accent sur le business plan et davantage sur les relations de collaboration : élaborer un business plan est une condition nécessaire mais non suffisante au succès d'une alliance. Les causes d'échecs les plus fréquentes sont une rupture de confiance et de communication, et l'incapacité à résoudre une succession de désaccords. Le succès d'une alliance réside dans la capacité de chacune des parties prenantes à travailler ensemble comme si elles faisaient partie de la même organisation. Cela suppose de connaître la manière de travailler de chacun (comment les décisions sont prises ? comment les ressources sont allouées ? comment l'information est-elle diffusée ?), la structure organisationnelle, les procédures, la culture et les normes. Il convient aussi de définir ce que des déclarations d'intention (confiance et respect mutuel) veulent dire précisément et en pratique pour chacun.

1. Yli-Renko H. et Janakiram R., « How customer portfolio affects new product development in technology-based entrepreneurial firms », *Journal of marketing*, 72, septembre 2008, 131-148.

2. Hughes J. et Weiss J., 2007, *op. cit.*

*Schering-Plough : établir de bonnes relations de collaboration*¹

Suite à un audit et afin d'améliorer l'efficacité de ses alliances, l'entreprise a décidé de mettre en place un processus systématique de « lancement des relations d'alliance ». Ce processus dure généralement entre un mois et un mois et demi, et implique :

- des réunions pour explorer les problèmes potentiels de la collaboration ;
- une analyse des différences ;
- la construction d'un protocole pour gérer ces différences ;
- la mise en place de mécanismes pour le travail quotidien.

Un temps particulier est dédié à l'analyse du processus de décision de chacune des entreprises participant à l'alliance :

- Quelles sont les étapes de validation pour différents types de décisions ?
- Existe-t-il des comités formels pour prendre certaines décisions, et, le cas échéant, à quelle fréquence se réunissent-ils ?
- La culture de prise de décision courante est-elle hiérarchique ou consensuelle ?
- Quelles sont les décisions clefs qui risquent d'émerger et qui, dans l'alliance, devra les prendre ?
- Avec qui les personnes devant prendre les décisions doivent-elles se consulter ?
- Quelles décisions doivent être approuvées spécifiquement par un cadre dirigeant du partenaire ?

L'ensemble du processus a permis à l'entreprise d'accélérer le processus de prise de décision, de diminuer les frustrations, et un meilleur suivi des décisions, une fois celles-ci prises.

- Ne pas mesurer uniquement l'atteinte des objectifs finaux de l'alliance mais plutôt les progrès effectués dans le processus : très souvent, les entreprises se focalisent sur des indicateurs finaux (augmentation du chiffre d'affaires, baisse des coûts, hausse de part de marché, etc.), mesurés très tôt et très fréquemment (une fois par mois). Or, les résultats d'une alliance sont généralement générés à plus long terme. La focalisation sur des indicateurs de résultats peut conduire à une baisse de confiance dans l'alliance et une baisse de motivation des partenaires. Il est plus utile de se focaliser, surtout à l'initiation de l'alliance, sur des objectifs médiateurs, sur le processus et les comportements des partenaires : partage d'informations, développement de nouvelles idées, rapidité du processus de décision.

1. *Ibid.* note précédente.

- Ne pas tenter d'éliminer les différences, mais au contraire tenter d'intégrer les différences : même si les différences sont acceptées et bienvenues lors de l'élaboration de l'alliance, avec le temps et les premières difficultés, chacun des partenaires tend à vouloir défendre sa manière de faire ou de voir les choses. Tirer parti des différences est un processus qui à nouveau demande des efforts et du temps.

L'alliance HP-Microsoft : tirer parti des différences¹

HP et Microsoft se sont alliés au début des années 2000 : HP hébergeait sur ses centres de données les logiciels de collaboration et de messages de Microsoft Exchange. Ceci permettait aux clients de ne pas avoir à les installer et entretenir eux-mêmes. Les deux entreprises avaient des forces différentes mais complémentaires en termes d'expertise technique, de culture, de modèle économique et de connaissance des segments de clientèles. Ces différences étaient à la fois à l'origine de l'alliance et à l'origine de problèmes importants.

Chacune des parties était régulièrement mécontente du comportement de l'autre, ce qui conduisait à des jugements d'incompétence et à une diminution de la confiance dans l'autre partie. Par exemple, Microsoft interprétait l'approche « conseil » du processus de vente de HP comme un manque de confiance dans ses prestations.

Le climat s'est tellement dégradé que quelques responsables de l'alliance ont décidé d'analyser attentivement les différences entre les deux groupes. Cette analyse a, au départ, suscité des réticences de la part des équipes, qui ont émis essentiellement des jugements négatifs sur l'autre partie. Puis, peu à peu, chaque partie a fait évoluer ses stéréotypes sur le partenaire. Une approche plus positive et productive du partenariat s'est mise en place : l'approche standard de l'organisation des ventes, consistant en un équilibre strict entre équipes HP et équipes Microsoft, a été abandonnée. Une approche modulaire, fonction du type de client et des compétences de chacun des partenaires, a été adoptée : parfois Microsoft prenait le leadership sur la relation client, en appliquant ses propres méthodes avec le soutien des équipes HP, parfois, à l'inverse, HP prenait le leadership.

- Éviter d'établir des processus et structures formels de gestion des alliances, pour se focaliser sur la possibilité de comportements collaboratifs : une des tendances dans les alliances est de rejeter la faute sur l'autre dès que des difficultés se présentent. Il est donc nécessaire d'encourager des comportements collaboratifs parmi les équipes, qui vont tenter d'analy-

1. *Ibid.* note précédente.

ser les raisons des problèmes (qui généralement ont leur origine dans les deux parties prenantes) plus que d'accuser l'autre partie.

*L'alliance Millenium Pharmaceutical et Sanofi-Aventis : les règles de collaboration*¹

Pour encourager la collaboration parmi les équipes, les deux partenaires ont développé des règles de travail, parmi lesquelles on trouve :

- « Nous communiquons les problèmes à nos responsables ensemble, et non unilatéralement sur chacune de nos chaînes de management.
- Nous partageons nos informations sur des changements de l'environnement et sur les évolutions de stratégie interne, afin de discuter de leur impact sur l'alliance.
- Quand nous discutons des difficultés, nous présentons aussi des solutions possibles, et pas seulement les problèmes.
- Nous utilisons des critères objectifs pour décider parmi différentes options possibles.
- Nous nous efforçons de générer de multiples options créatives pour le bien mutuel.
- Nous tenons des réunions téléphoniques hebdomadaires, même en l'absence de problème critique.
- Nous partageons les plaintes que nous entendons au sein de chacune de nos entreprises, en sachant que a) nous ne défendons pas nos positions mais partageons de l'information b) nous décidons ensemble ce qui est suffisamment significatif pour nécessiter une action c) la collecte d'information sur la situation, l'analyse, les conclusions, les actions pour résoudre le problème sont réalisées en commun. »

- Moins gérer les relations extérieures avec les partenaires et se concentrer davantage sur les acteurs internes : les entreprises ont tendance à se focaliser sur le partenaire, et à négliger d'entretenir la motivation en interne pour l'alliance, en particulier pour des équipes non directement concernées par l'alliance (finance, vente, juristes).

► **L'analyse du macro-environnement**

Le macro-environnement se définit comme l'environnement éloigné de l'entreprise. Il s'agit des évolutions générales au-delà du marché de l'entreprise, qui peuvent avoir des impacts quantitatifs ou qualitatifs sur ce marché (demande, concurrence...). On distingue, dans le macro-environ-

1. Hughes J. et Weiss J., 2007, *op. cit.*

nement, les dimensions politiques, économiques, socioculturelles, technologiques, économiques et légales (Pestel) :

- *L'environnement politique* : le pouvoir politique peut favoriser ou, au contraire, défavoriser le développement de certains marchés, de certains concurrents. Certaines industries (extraction de matière première, énergie, équipements urbains...) sont particulièrement sensibles au contexte politique.

Airbus et Colas : environnement politique et lobbying

Le poids du politique dans la décision d'achat est crucial et conduit les entreprises à mettre en place des campagnes de lobbying auprès de différentes cibles, comme le montrent Décaudin et Malaval (2008)¹ au travers de différents cas.

Ainsi, Airbus a développé une campagne aux États-Unis pour montrer qu'Airbus faisait travailler des ingénieurs et employés américains dans 40 états et 800 entreprises, l'achat d'Airbus est donc bénéfique à l'économie américaine.

La situation d'Airbus était paradoxalement plus complexe en Europe, au moment du projet d'A400M destiné à l'armée : les pays de l'Union Européenne étaient divisés en particulier en raison de leurs propres projets. Le processus d'achat de matériel militaire est traditionnellement long et complexe : chaque pays tient compte de ses besoins militaires (avec des politiques de défense qui peuvent être différentes), de sa situation économique, industrielle, politique et géopolitique. Par ailleurs, le nombre d'intervenants déjà élevé (du chef de l'état aux responsables militaires, en passant par le ministère de la défense et les institutions politiques comme le sénat) est multiplié par le nombre d'états.

Pour accélérer la prise de décision, Airbus a mis en place un programme visant à diffuser des messages d'ordre opérationnel (l'A400M répond aux exigences spécifiques des différents pays), industriel (l'A400M permet à l'industrie européenne de concentrer les investissements industriels sur les turbopropulseurs), technique (le projet renforce l'expertise technologique en Europe), économique (solution la moins coûteuse), politique (maintien d'emplois très qualifiés et contribution à l'activité économique au sein de l'UE).

Ces messages visaient les décideurs (les gouvernements concernés, en particulier leurs ministres de la défense), les prescripteurs (experts techniques travaillant pour l'armée), les acteurs impliqués dans le projet (partenaires industriels, équipementiers, sous-traitants), l'opinion publique (citoyen dont l'opinion peut influencer les décideurs politiques).

1. Décaudin J.-M. et Malaval P., « Le lobbying : techniques, intérêts et limites », *Décisions marketing*, 50, avril-juin 2008, 59-69.

Dans un autre secteur, l'entreprise Colas, filiale du groupe Bouygues, a dû avoir recours au lobbying après la mise au point d'un nouveau revêtement réduisant les émissions sonores (le Colsoft) lors du passage de véhicules. L'entreprise a tout d'abord dû convaincre quelques élus afin de procéder à un revêtement sur une portion du réseau routier afin de tester le produit. Une fois, le revêtement testé, l'entreprise a procédé à une enquête de satisfaction auprès des résidents, qui à 80 % constataient une diminution des nuisances sonores. Dès lors, l'entreprise a pu retourner rencontrer les élus afin de les convaincre d'étendre l'opération à d'autres portions du réseau.

- *L'environnement économique* : il influence le plus directement l'activité de l'entreprise au travers de variables telles que le taux de croissance économique, les taux d'intérêt, les indices de confiance des industriels et des consommateurs, le revenu disponible, le taux d'épargne, le taux de chômage.
- *L'environnement socioculturel* : les styles de vie, les croyances, les valeurs, les cultures, les structures de population évoluent et peuvent changer les attentes des clients... Par exemple, le retour au terroir, l'intérêt pour l'écologie, l'occidentalisation des modes de vie dans les pays émergents, le vieillissement de la population, la place des jeunes dans la société, le niveau d'éducation et d'alphabétisation...

Areva : responsabilité sociale et environnementale

De plus en plus, les entreprises se doivent d'intégrer la demande sociale de responsabilité des entreprises dans leurs pratiques, qu'il s'agisse des conditions de travail (responsabilité sociale), de l'impact économique de l'activité (responsabilité économique) ou de l'impact écologique (responsabilité environnementale).

Ainsi, Areva, leader mondial du nucléaire, a signé en avril 2009 un label qui matérialise le partenariat avec 250 fournisseurs. Ce label se base sur 25 critères, parmi lesquels la qualité, la sécurité, l'engagement écologique. Ce label est un moyen de communiquer sur les enjeux économiques du nucléaire en France, et permet indirectement de donner des arguments pour le développement de cette filière énergétique. Ainsi, Anne Lauvergeon, PDG de l'entreprise, a-t-elle déclaré : « L'an dernier, elles [les PME françaises] ont créé ou pérennisé 2 000 emplois. Travailler pour nous leur a généré 400 millions d'euros de chiffre d'affaires. Cette année, ce sera davantage ».¹

1. Maincent G., « 400 millions d'euros pour les fournisseurs français d'Areva », *L'Usine nouvelle*, 16 avril 2009, n° 3143, 36.

Sur le web *Le contexte culturel des technologies*

- *L'environnement technologique* : les progrès effectués dans les sciences peuvent développer de nouveaux marchés (puces RFID, nanotechnologies, biotechnologies, etc.), faire apparaître de nouveaux concurrents, changer les clefs de succès d'une stratégie.

Conséquences des changements technologiques dans le traitement du cancer¹

Le marché de l'oncologie témoigne de l'impact des évolutions technologiques sur l'analyse du marché. Jusqu'aux années 2000, les chimiothérapies et les modulateurs hormonaux représentaient 90 % des ventes des médicaments contre le cancer. Toutefois, dès 2005, des analystes prévoient que les 2/3 des ventes (sur un marché d'une croissance à deux chiffres) proviendraient de nouveaux concepts thérapeutiques, ciblés plus précisément sur certains types de cancers, tels que les anticorps monoclonaux, les inhibiteurs de signal ou les stratégies d'immunisation actives. Ces nouveaux concepts devraient représenter à terme la moitié du marché. L'impact de ces changements technologiques est de créer des nouveaux types de traitement du cancer. Le paradigme de traitement évoluera d'une lutte immédiate contre une maladie mortelle à un traitement chronique d'une maladie grave.

Au plan de la stratégie marketing, ces traitements plus ciblés nécessitent de modifier l'approche des marchés puisque le nombre de patient est limité. En revanche, la tendance à la hausse du prix des traitements combinée à l'augmentation de leur durée (du fait du passage à un traitement chronique) rendra le marché plus attractif économiquement.

Il s'agit d'une menace pour les grandes firmes pharmaceutiques dont la stratégie marketing dominante est héritée des marchés traditionnels de la pharmacie : les chimiothérapies ont visé les médecins généraux, ciblé des indications thérapeutiques larges pour devenir un traitement contre les « tumeurs solides », avec seulement parfois des différences incrémentales par rapport aux traitements déjà existants, afin d'atteindre rapidement une masse critique, en utilisant des ressources fortes de communication et de force de vente.

- *L'environnement légal* : le cadre légal et son évolution peuvent freiner/favoriser le développement de certains marchés (normes techniques de protection des consommateurs, interdiction des OGM...). Les exemples d'intervention du cadre légal sur la politique de l'entreprise sont légions : interdiction de la publicité télévisée pour les alco-

1. Behnke N., « How biotechnology and speciality pharma companies can beat big pharma in marketing cancer drugs », *Journal of medical marketing*, 5, 1, 10-14, 2005.

ols ou le tabac, autorisations de mises sur le marché pour les médicaments, respects de normes de sécurité, licences pour les opérateurs de téléphonie, loi carbone, projet REACH¹ pour les matières dangereuses.

EDF : l'impact du cadre législatif

EDF a demandé en 2009 une autorisation de prolongement d'exploitation de dix ans pour son principal réacteur (Fessenheim, dans le Haut-Rhin). Cette demande sera examinée par l'autorité de sûreté du nucléaire, qui peut accepter cette demande, diminuer la durée du prolongement d'exploitation ou demander l'arrêt de cette tranche du réacteur. Avant cette demande, l'installation avait été examinée par l'agence internationale de l'énergie atomique, qui avait donné une bonne note, malgré des réserves sur l'isolation².

**Le risque criminel ;
une dimension particulière du macro-environnement**

par Bertrand Monnet, Edhec Business School, professeur titulaire de la chaire Management des risques criminels

Un nombre croissant de projets de développement nécessite de maîtriser un risque nouveau : le risque criminel. Loin d'être exotique, ce risque est devenu une variable stratégique du management de grands projets industriels.

Les organisations criminelles constituent une menace majeure pour l'entreprise. Ainsi, au Nigeria, sixième exportateur de l'Opep, entre 5 et 10 % de la production de majors pétroliers est volée par un système criminel associant gangs, guérillas criminalisées, acteurs économiques corrompus. Le chiffre d'affaires de ce vol de brut varie entre 2 et 5 milliards de dollars, créant un manque à gagner du même ordre pour Exxon, Chevron, Total, Eni, Shell...

L'extorsion et l'enlèvement contre rançon de ses employés sont également pratiqués industriellement contre l'entreprise. Toujours au Nigeria, 172 employés expatriés, dont une majorité travaillait pour le secteur pétrolier et le BTP, ont ainsi été enlevés en 2008. Voilà trois ans, Nestlé a perdu le tiers de ses capacités de production en Colombie en quelques secondes : l'une de ses trois usines locales a explosé suite au refus de l'entreprise de payer une « taxe » criminelle sur chaque litre de lait produit.

1. Pour plus d'informations, voir www.ecologie.gouv.fr

2. Maincent G., « La centrale de Fessenheim prolongée de 10 ans », *L'Usine nouvelle*, 16 avril 2009, n° 3143, 36.

Certaines organisations peuvent devenir de réels concurrents de l'entreprise légale. Selon le Procureur national anti-mafias, les mafias italiennes, et principalement la Camorra (région de Naples) et la 'Ndrangheta (Calabre), tiennent 30 % du secteur du traitement des déchets en Italie, pour un chiffre d'affaires de 7 milliards d'euros l'année dernière. Le secteur du BTP italien est également massivement pénétré par le crime organisé. De fait, les marchés publics italiens sont fréquemment piratés par les mafias locales, qui, en faisant pression sur les donneurs d'ordres politiques locaux ou en les achetant, font attribuer d'innombrables marchés de construction d'autoroutes, d'hôpitaux... et de multiples délégations de services publics de traitement de déchets ou de transport urbain aux entreprises qu'elles possèdent. Ce faisant, elles privent de grandes entreprises légales de marchés entiers (les Bouygues ou Veolia locaux).

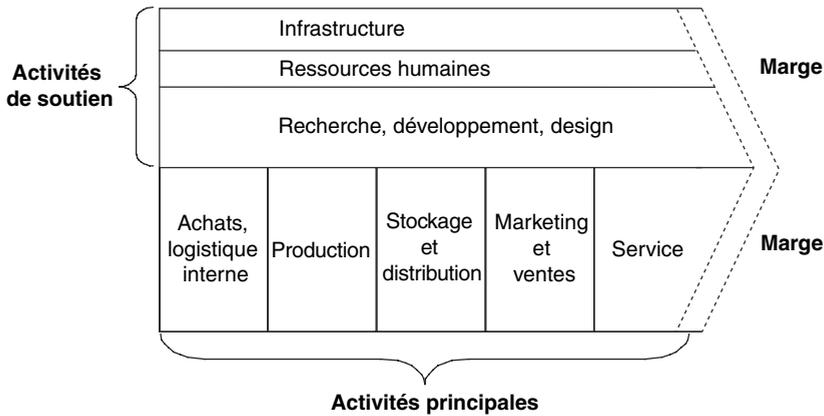
L'entreprise évolue donc au contact d'organisations criminelles et terroristes qui peuvent la toucher durement. Loin d'être constante et uniforme, l'exposition de l'entreprise à ces menaces varie évidemment selon son implantation, son secteur d'activité, sa nationalité, ses ressources... mais surtout selon son degré de connaissance des mafias et groupes terroristes présents là où elle se développe. Car malgré les assurances et les multiples solutions de protection que l'entreprise peut employer, la meilleure façon de manager un risque criminel est de l'éviter. Cela implique de développer dans l'entreprise des processus de *due diligence* précis, des fonctions ad hoc et une sensibilisation de l'ensemble des cadres au management des risques criminels.

Évaluer la compétitivité de l'entreprise

L'analyse d'attractivité est une analyse externe à l'entreprise. Le choix d'un marché ou d'un segment doit non seulement intégrer l'attractivité des marchés ou segments, mais encore la capacité de l'entreprise à conquérir des parts de marchés sur ces marchés ou segments. Ceci s'analyse *via* la compétitivité de l'entreprise sur les marchés ou segments identifiés.

La grille d'analyse par la chaîne de valeur, développée par Porter¹ (figure 1.7), résume l'ensemble des fonctions nécessaires à la construction d'une offre pour le client et sert de base au diagnostic de la compétitivité de l'entreprise, et permet d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise, pour la conquête d'un marché.

1. Porter M. E., *Competitive strategy*, New-York, The Free Press, 1980.



Source : d'après Porter¹

Figure 1.7 – La chaîne de valeur de l'entreprise

Le diagnostic est un diagnostic relatif, c'est-à-dire qu'il ne s'agit pas d'évaluer la qualité de l'entreprise de manière absolue, mais plutôt le degré de maîtrise relativement à celui des concurrents. Il porte sur les éléments suivants :

- *R & D et produits* (largeur de la ligne, qualité relative, modernité, nouveaux produits compétences en développement, technologie centrale, autres). La « path dependency » est un élément particulièrement important à évaluer. Il s'agit du fait que le développement futur de nouveaux produits et de processus est en partie déterminé par les compétences technologiques passées.
- *Marketing* (part de marché, avantages structurels, forces sur les comptes clefs, force de distribution, couverture géographique, compétitivité sur les prix, compétitivité sur les ventes, compétitivité sur la communication, autres).
- *Fabrication* (localisation, nouveauté, capacité, productivité, coût, flexibilité...) : un élément important, en particulier sur des marchés dits de volume (marge unitaire faible, la rentabilité globale de l'entreprise se construit à partir de la vente d'un volume important), est la capacité à utiliser l'effet d'expérience pour diminuer les coûts de production. L'effet d'expérience se définit comme la diminution du coût unitaire d'un produit pour chaque doublement d'activité. Cet effet résulte de la

1. *Ibid.* note précédente.

conjonction de différents facteurs : les progrès technologiques, l'apprentissage de l'entreprise en termes d'opérations, les économies d'échelle (elles résultent des effets directs du volume de production : répartition des coûts fixes sur un nombre plus élevés de produits, obtention de conditions d'achat avantageuses...). Les économies d'échelle sont particulièrement importantes pour les entreprises avec un coût d'infrastructure fort (transport ferroviaire, production d'électricité) ou un coût de R & D élevé (industrie pharmaceutique, aéronautique...).

- *Finance* (ressources de trésorerie, aversion au risque, accès au capital, autre).
- *Organisation* (qualité des dirigeants, profondeur et qualité du management, énergie, flexibilité, autre).

Grille d'analyse de la compétitivité

L'analyse de la compétitivité de l'entreprise peut être formalisée dans une grille composée des facteurs clefs de compétitivité sur le marché ciblé, de l'importance de chacun des facteurs, de l'évolution du poids des facteurs sur les années à venir, et de la maîtrise des principaux concurrents pour chacun des facteurs. Le profil de compétitivité de chacun des concurrents peut être dressé et les points de faiblesse et de force repérés.

Tableau 1.3

Poids (%)	Tendances	Facteurs de compétitivité	Entreprise A	Entreprise B	Entreprise C
35	–	Coût	4	2	2
35	=	R & D	4	4	2
27	+	Marketing	5	3	1
3	=	Fabrication	5	5	4
100					
		Compétitivité	430	306	179
		Part de marché	50	10	3

Une telle grille est fondamentalement subjective, et ne doit pas être considérée comme un outil automatique de prise de décision. Son intérêt est davantage de

permettre une discussion collective sur les sources de compétitivité sur un marché, d'examiner des hypothèses et de vérifier leur validité.

La part de marché est intégrée, car elle permet d'évaluer la fiabilité de la grille. Logiquement, il doit y avoir cohérence entre la mesure de compétitivité et la part de marché. Une incohérence peut avoir comme sources : l'oubli d'un facteur de compétitivité, une mauvaise pondération, ou une mauvaise évaluation de la maîtrise par les acteurs identifiés.

General Electric Security : identifier les nouveaux facteurs de compétitivité et développer les ressources¹

En 2007, le marché de la sécurité physique a vu une profonde évolution des technologies et des offres aux consommateurs. Historiquement, les entreprises proposaient du matériel aux clients entreprises ou particuliers. Les logiciels étaient proposés après coup, souvent pour un prix faible, comme moyen de vendre le matériel. Avec le passage de boîtes analogiques (pour la vidéo, le feu, les intrusions, l'accès) à des systèmes de sécurité en réseau, les logiciels jouaient un rôle croissant. Mais, les compétences de développement de logiciel et de systèmes étaient faibles chez les acteurs majeurs du secteur. GE a donc décidé d'évaluer sa position actuelle, de prendre des décisions d'actions pour le développement de logiciels, l'impact sur les clients et la structure organisationnelle.

En 2007, une équipe de 15 cadres dirigeants en fonction managériale ou technologique a analysé l'évolution des besoins des clients (systèmes de sécurité intégrés, dans lesquels des plates-formes matériels sont mêlées à des systèmes logiciels). Elle a pu déterminer les facteurs clés de succès et les changements sur le secteur. Ce qui avait fait le succès passé de l'entreprise ne serait plus valable dans le futur. Plus important encore, les compétences et l'organisation alors en place chez GE Security n'étaient plus adaptées. Les compétences manquantes étaient : l'expertise en développement de logiciel, en prévente et service après-vente pour le logiciel, les compétences commerciales et marketing pour la vente et la distribution des solutions.

Par ailleurs, l'entreprise a vérifié que ses lignes de produits étaient compatibles dans diverses architectures systèmes et logiciels. La culture de l'entreprise a été analysée afin d'évaluer dans quelle mesure, elle favoriserait ou freinerait la mise en place des actions répondant à l'évolution prévue des segments et des clients durant les 2 à 4 années à suivre. Cette analyse a permis de déterminer que la structure organisationnelle nécessaire pour fournir des solutions entraverait le succès futur.

Les résultats ont conduit à une refonte à la fois des plans produits sur plusieurs années, de l'organisation et des recrutements nécessaires pour

1. Burgelman R. A. et Siegel R. E., 2008, *op. cit.*

apporter les solutions désirées aux clients. Ces changements ont concerné le management de produit, la technologie, les ventes, la formation, les fonctions de support technique. Le changement le plus important a été la mise en place d'un nouveau centre d'excellence logiciel au sein de GE security, rassemblant une variété de ressources managériales pour les produits et les technologies en un seul groupe responsable de fournir des solutions intégrées au marché. Ce centre avait aussi la responsabilité de réallouer les ressources de certaines lignes de produit vers un alignement accru de livraison de solutions logicielles avec du matériel indépendamment de la focalisation passée (vidéo, feu, intrusion, accès).

Le ciblage des marchés

Une fois les analyses d'attractivité et de compétitivité effectuées, l'entreprise peut décider du ou des territoires sur lesquels elle choisira d'exercer son activité. D'autres critères peuvent à ce stade entrer en ligne de compte :

- Le cap souhaité par l'entreprise (mission, buts, objectifs, déploiement des politiques, objectifs par DAS).
- Les synergies avec d'autres offres de l'entreprise.

Les différents marchés ou segments de marché peuvent alors être positionnés sur une carte ou une matrice qui permet de comparer leurs intérêts respectifs pour l'entreprise. Hooley *et alii* (2004) ont proposé une version adaptée de la matrice de portefeuille McKinsey/General Electric (figure 1.8).

		Attractivité du segment/marché		
		Faible	Moyenne	Forte
Compétitivité de l'entreprise pour le segment/marché	Faible	Éviter à tout prix	Éviter	Possibilité
	Moyenne	Éviter	Possibilité	Cible secondaire
	Forte	Possibilité	Cible secondaire	Cible principale

Source : d'après Hooley *et alii* (2004)¹

Figure 1.8 – Une matrice pour cibler les marchés/segments

1. Hooley G. J., Saunders J. A. et Piercy N. F., *Marketing strategy and competitive positioning*, Prentice Hall, 2004.

Il est rare que des segments de marché correspondent à une attractivité et à une compétitivité forte. L'entreprise devra alors hiérarchiser ses choix entre les cibles appelées secondaires. Un déficit de compétitivité nécessitant un investissement dans de nouvelles ressources et/ou un apprentissage de nouvelles compétences, il est conseillé de privilégier un marché d'attractivité moyenne où l'entreprise possède une forte compétitivité à un marché plus attractif mais pour lequel la compétitivité de l'entreprise est moindre.

La question du nombre de segments sur lesquels prendre position est également importante. La décision dépendra des ressources, en particulier financière et humaine, de l'entreprise pour soutenir l'activité sur différents segments. Un séquençage de l'entrée peut être envisagé, sur un plan à plusieurs années. Une fois les segments choisis, l'entreprise dispose de plusieurs stratégies de couverture des marchés :

- *une stratégie de marketing indifférencié* : l'entreprise ignore les différences entre segments et décide d'approcher le marché comme un tout, en proposant une seule offre pour l'ensemble du marché. Par exemple, dans le cas d'une stratégie de discount, les entreprises choisissent de mettre en avant un rapport qualité/prix acceptable pour les clients : un produit basique est proposé à l'ensemble des clients ;
- *une stratégie de marketing différencié* : l'entreprise adapte un ou plusieurs éléments de la prestation (caractéristiques intrinsèques de la prestation, prix, communication, réseaux de distribution) aux caractéristiques des segments qu'elle a choisi de cibler ;
- *une stratégie de focalisation* : la firme concentre ses ressources sur les besoins d'un seul segment.

Le succès par le ciblage de segments spécifiques : l'opposition entre la stratégie blockbuster et les stratégies ciblées dans le traitement du cancer¹

Nous avons évoqué plus haut l'impact des évolutions technologiques dans le traitement du cancer, avec l'apparition de médicaments permettant de cibler précisément certains types de cancers. Nous avons mentionné le fait que cela pouvait constituer une menace pour les ténors de l'industrie pharmaceutique, qui ont une approche de « blockbuster », c'est-à-dire à lancer des produits devant dépasser un niveau de vente élevé. Certaines entreprises ont réussi à prendre des parts de marché en adoptant une approche de marketing différencié, qui cible des sous-segments des segments plus larges visés par l'approche « blockbuster ».

1. Behnke N., 2005, *op. cit.*

Ainsi, deux médicaments ont connu des succès rapides (le Rituxan et le Gleevec) en adoptant une approche nouvelle du marché : ils ont débuté par des indications sur des niches en proposant des bénéfices très supérieurs aux traitements existants, avec un prix plus élevé. Ils ont conquis des parts de marché très fortes sur ces marchés de taille restreinte, demandant un effort marketing limité. Puis, peu à peu, ils sont sortis des frontières de leurs marchés initiaux, pour repérer d'autres marchés de niche, et ainsi de suite. Ainsi, le Gleevec a débuté en traitant la leucémie myéloïde chronique (4 300 cas par an aux États-Unis), puis s'est attaqué au marché des tumeurs stromales gastro-intestinales, autre marché de niche. Ils étudient maintenant le développement à d'autres indications de niche, telles le carcinome à cellules rénales, et le cancer du pancréas.

Ces sous-segments sont attractifs car ils combinent un faible taux de réponse aux traitements existants, un fort taux de mortalité, et une concurrence assez faible.

Par ailleurs, une petite entreprise peut être compétitive face à de grands groupes pharmaceutiques, car, dans le cas du traitement du cancer, la taille de la force de vente, et les ressources à investir dans la pression marketing (publicité) sont moins importants, que pour d'autres médicaments. Il s'agit moins de dépenser plus que le concurrent que d'être plus malin que lui. La force de vente doit être mieux formée et plus experte, ce marché étant un des plus exigeants de l'industrie. Un des éléments clefs pour le succès concerne les alliances avec les groupes de défenses de patient et les preuves du rapport efficacité/coût favorable.

Plus généralement, un facteur de compétitivité est la capacité d'obtenir le soutien des acteurs clefs du réseau :

- Les prescripteurs spécialisés : le marché est centré sur les données, et les prescripteurs sont moins sensibles aux actions de marketing de masse que ne peuvent l'être les médecins généraux. Un profil de produit médiocre ne peut pas être compensé par des budgets marketing élevés, s'il n'inclut pas de l'information scientifique ;
- Les leaders d'opinion et les centres de traitement du cancer : ils fournissent généralement des données cliniques, ainsi que des protocoles standardisés de traitement, et éduquent les prescripteurs spécialisés. Le soutien de ces leaders est indispensable au succès d'une stratégie marketing ;
- Les patients : dans certains cas (en particulier cancer de la prostate et du rein), les patients et leurs groupes de défense sont très actifs et ont beaucoup d'influence, mais moins dans d'autres cas (cancer du pancréas). Dans les cas où ils sont actifs, les patients doivent être intégrés très tôt au processus de développement et au marketing des produits ;
- Les payeurs : les organismes de sécurité sociale et les mutuelles, compte tenu des pressions sur les dépenses publiques, et de la hausse du prix des traitements, ont un rôle de plus en plus important. Tout traitement doit

donc faire la preuve de son rapport efficacité/coût, mais aussi des répercussions sur les modalités de revenus des médecins.

► **Les stratégies de croissance**

Une des questions importantes pour l'entreprise est d'établir des chemins de développement ou de croissance. La matrice d'Ansoff permet d'évaluer les voies de croissance pour une entreprise, en distinguant la nouveauté des offres et la nouveauté des marchés pour l'entreprise :

- *La diversification* consiste à développer de nouvelles offres pour de nouveaux marchés. Il s'agit de la stratégie la plus risquée et la plus coûteuse financièrement.
- *Le développement de marché* consiste à conquérir de nouveaux marchés avec des produits existants. Elle nécessite l'acquisition de compétences relatives à la connaissance des marchés (culture, canaux de distribution).
- À l'inverse, *le développement de produits* consiste à améliorer la réponse aux attentes des clients connus sur un marché existant. Généralement, l'entreprise connaît ses produits, et ses marchés. Le risque est donc moindre.
- Enfin, la stratégie la moins risquée est *la croissance intensive*. Elle consiste à développer la demande primaire pour les offres (par exemple améliorer le taux de pénétration de la catégorie de produit), à prendre des parts de marché aux concurrents (ce qui suppose que l'entreprise possède un avantage concurrentiel solide sur ses concurrents) ou à optimiser la distribution (si l'offre n'atteint pas l'ensemble de la clientèle potentielle).

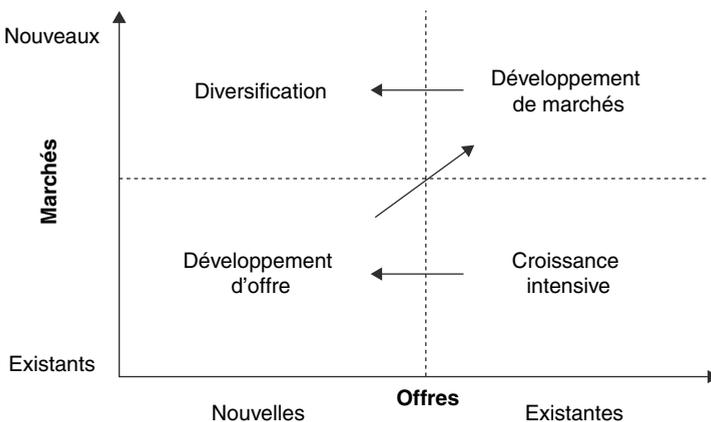


Figure 1.9 – Les voies de croissance pour l'entreprise

bioMérieux : développement de l'offre et amélioration de la productivité des laboratoires de microbiologie via le LeanSigma®¹

La stratégie de croissance développée par bioMérieux illustre comment une entreprise peut développer de nouvelles offres (des services en l'occurrence) auprès de ses marchés existants, afin de renforcer ses positions.

Le Full microbiology lab automation™ (FMLA) est un concept introduit en 2008 qui vise à fournir aux cliniciens des résultats plus rapides et plus standardisés, afin de prescrire le bon traitement aux patients dans le délai le plus court. En prolongement de ce concept, et après le lancement de deux plates-formes d'amélioration de l'automatisation des laboratoires (PREVI Isola™ et PREVI™ Color Gram), qui font que bioMérieux dispose de la plus large gamme de systèmes microbiologiques, un nouvel outil a été proposé aux clients début 2009 : le LeanSigma®, présenté comme la méthode d'amélioration de flux et de processus la plus réputée.

La méthode est basée sur un audit qui permet de repérer les pertes d'efficience dans des domaines tels que le transfert d'échantillon d'un instrument à un autre, le temps nécessaire à un technicien ou un instrument pour réaliser une tâche, certains outils et procédures, voire l'ergonomie du laboratoire.

Thierry Bernard, vice-président corporate des opérations commerciales de bioMérieux, explique que « bioMérieux veut apporter les outils d'amélioration les plus récents utilisés par les grandes entreprises vers les laboratoires de microbiologie. Dans le cadre de notre stratégie FMLA, nous améliorons le service à nos clients, en les aidant à réaliser des gains substantiels de productivité ».

Quand une entreprise confond développement de marché et diversification

Anderson *et alii* (2006)² évoquent le cas d'une entreprise nord-européenne vendant des chromatographes au gaz à des laboratoires de R & D dans de grandes entreprises, universités et agences gouvernementales. Un élément particulièrement important pour les laboratoires de R & D clients était de conserver un haut niveau d'intégrité à l'échantillon. L'entreprise, à la recherche de croissance, commença à proposer un modèle de base de ce chromatographe à un nouveau segment : les laboratoires commerciaux. Les vendeurs ont donc initialement mis l'accent sur cette capacité d'intégrité. Les prospects ont remis en cause ce bénéfice en exposant qu'ils testaient des échantillons de sol et d'eau,

1. <http://www.biomerieux.com/servlet/srt/bio/>, accédé le 25 mai 2009.

2. Anderson J. C., Narus J. A. et Van Rossum W., « Customer value proposition in business markets », *Harvard business review*, mars 2006, 90-99.

pour lesquels conserver l'intégrité n'était pas une préoccupation. La proposition de valeur a donc dû être repensée.

Ce cas illustre un piège fréquent dans la volonté de croissance : supposer qu'un marché a les mêmes attentes que ceux sur lesquels l'entreprise est déjà présente. Ici l'entreprise a confondu développement de marché (nouveau marché et même offre) avec diversification (nouveau marché et nouvelle offre).

Comment définir une proposition de valeur ?

Une fois ses territoires définis, l'entreprise doit définir son avantage concurrentiel sur ces territoires, c'est-à-dire définir la proposition de valeur qui lui permettra d'attirer les clients aux dépens des concurrents.

Deux approches de la proposition de valeur doivent être distinguées. La première approche, la plus ancienne et la plus générale, consiste à définir les stratégies génériques sur les marchés. Elle a une vocation stratégique, et permet d'orienter globalement le type de ressources nécessaires pour soutenir ces stratégies. La seconde approche est plus précise et consiste à définir de manière plus circonstanciée la valeur qui sera proposée aux clients. Nous présentons tour à tour chacune des approches.

Les stratégies génériques

Porter¹ a distingué des stratégies génériques en fonction du prix pour le consommateur et des bénéfices retirés de l'utilisation de l'offre. Les auteurs de *Strategor*² ont ensuite affiné ces stratégies pour en distinguer cinq (figure 1.10), à partir d'une valeur moyenne attendue par le marché globalement :

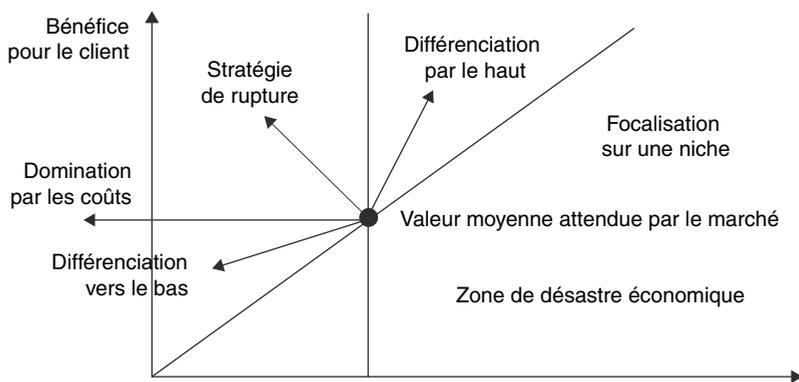
- *La domination par les coûts* : l'objectif est de proposer la valeur moyenne attendue par le marché à un coût plus faible que les concurrents. Cette stratégie impose d'avoir un contrôle fort de l'ensemble des coûts et de la productivité de l'entreprise, une standardisation des processus.
- *La différenciation par le haut* : il s'agit de proposer des bénéfices uniques pour les clients, en leur faisant payer la différence. Cette stratégie nécessite une forte compétence marketing (de façon à pouvoir déceler les

1. Porter M. E., *Competitive advantage*, New-York, The Free Press, 1985.

2. Collectif, *Strategor – Toute la stratégie d'entreprise*, Dunod, 5^e éd. refondue, 2009.

attentes des clients), de s'assurer que les bénéfices proposés sont bien valorisés par les clients et qu'ils sont prêts à payer la différence.

- *La focalisation sur une niche* : l'entreprise choisit de se concentrer sur une petite partie du marché, avec des attentes très spécifiques (la spécificité des attentes, qui constitue une barrière à l'entrée, est le critère clef qui différencie une niche d'un segment de petite taille). Ceci nécessite généralement une expertise technique forte, une capacité à déceler ces marchés et surtout à s'assurer que les barrières à l'entrée pour d'éventuels concurrents sont assez fortes.
- *La stratégie de différenciation par le bas* : elle consiste à proposer une valeur inférieure à l'offre moyenne, en proposant un prix plus faible. Cette stratégie suppose d'identifier précisément quels attributs de la prestation peuvent être supprimés.
- *La stratégie de rupture* : ces stratégies, plus rares, peuvent être excessivement payantes. Elles résultent souvent de rupture sur le marché : ruptures technologiques qui permettent de diminuer les coûts de production tout en augmentant la valeur perçue par les clients, rupture dans les schémas mentaux de l'organisation, qui repère des tendances nouvelles ou de nouvelles modalités de relations avec les clients.



Source : d'après *Strategor* (2009)

Figure 1.10 – Les stratégies génériques

La définition de la proposition de valeur aux clients

Les stratégies génériques permettent de fixer les grandes orientations de la proposition de valeur au client, sans guider opérationnellement le choix de valeur à proposer aux clients. La définition de la proposition de valeur

nécessite de comprendre les clients, d'établir les courbes de valeur, parfois de bouleverser le modèle économique de l'entreprise. Nous nous attardons enfin sur une tendance forte de ces dernières années : le passage d'une offre de prestation à une offre de solution aux clients.

► Comprendre les clients pour définir la proposition de valeur

• *Le concept de valeur*

La valeur se définit comme ce que le consommateur retire de l'utilisation de l'offre (les bénéfices retirés de la consommation du produit ou service) relativement à ce à quoi il renonce pour pouvoir consommer cette offre (coûts ou sacrifices nécessaires pour la consommation du produit)¹ :
valeur = bénéfices – coûts (figure 1.11).

La valeur se distingue de la qualité perçue. Cette dernière se définit comme un jugement sur la supériorité globale du produit, et non comme le service qu'elle rend au client. Une offre peut donc être perçue comme de qualité, mais ne pas conduire à la consommation, si elle est décalée des usages et des projets du consommateur. À l'inverse une offre peut être perçue comme de moindre qualité mais créer de la valeur pour le client. Les principaux types de bénéfices que le client peut retirer d'une offre sont :

- Les *bénéfices fonctionnels* : ils ont trait à la fonction pour laquelle est conçue l'offre, et permettent de réaliser une tâche donnée (comme protéger du froid pour un vêtement, soigner pour un médicament, se rendre d'un point à un autre pour une voiture...). Il s'agit généralement du niveau minimum de prestation qu'une offre doit offrir.
- Les *bénéfices expérientiels* : ils ont trait aux émotions et au plaisir que procure la consommation de l'offre. Ces bénéfices sont particulièrement importants dans le champ des biens culturels (musée, cinéma, musique...) mais se généralisent à toutes les catégories de produits.
- Les *bénéfices relationnels* : ils ont trait aux contacts ou au réseau interpersonnel que l'offre permet. C'est le cas particulièrement pour les réseaux sociaux (type Facebook, Viadéo) mais de nombreuses marques se sont développées en permettant de consolider des relations entre individus (cas du roller²).

1. Zeithaml V. A., « Consumer perceptions of price, quality, and value : a means-end model and synthesis of evidence », *Journal of marketing*, 52, 3, 2-22, 1988.

2. Cova B. et Cova V., « Tribal aspects of postmodern consumer research: the case of french in-line roller skaters », *Journal of consumer behavior*, 1, 1, 67-76, 2001.

- Les *bénéfices identitaires* : l’offre est enfin souvent l’occasion pour le client de se forger ou d’affirmer une identité, de se montrer à lui-même et de montrer aux autres qui il est. La consommation d’une offre est l’occasion de jouer un rôle social.

La consommation d’une offre met généralement en jeu les différents bénéfices simultanément. L’enjeu pour l’entreprise est de définir le niveau pour chacun d’eux et leur rôle dans le déclenchement de l’achat. Pour obtenir ces bénéfices, le client doit consentir des sacrifices, qui dépassent le simple prix. On peut distinguer :

- Les *coûts financiers* : il s’agit du coût principal. On distingue ici les coûts d’acquisition des coûts d’utilisation, de possession, de maintenance et de stockage. Il implique une sortie monétaire.
- Les *coûts temporels* : il s’agit du temps nécessaire à l’achat et à la consommation de l’offre (temps d’attente, temps d’apprentissage, rapidité d’utilisation...).
- Les *coûts en énergie* : il s’agit de l’énergie physique nécessaire à l’achat et à la consommation de l’offre (par exemple, déplacement, montage...).
- Les *coûts psychologiques* : ils sont souvent négligés et pourtant particulièrement importants dans le cas des produits technologiques. Il peut s’agir de coûts cognitifs (par exemple apprentissage) ou de coûts émotionnels (par exemple *via* l’image négative qui peut résulter de l’utilisation du produit dans le cas de produits non responsables écologiquement, ou des difficultés de compréhension du fonctionnement de l’offre).

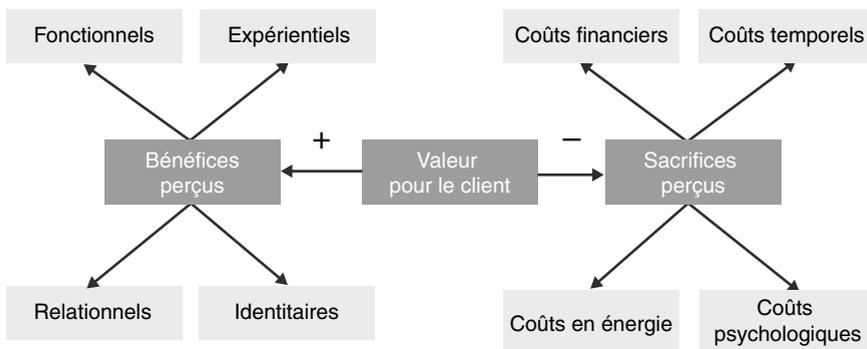


Figure 1.11 – Les principaux types de valeur pour le client

En outre, la valeur pour le client possède les caractéristiques suivantes¹ (Holbrook, 1999) :

- La valeur *résulte d'une expérience* : elle émerge lors de l'usage de la prestation, et elle échappe donc en partie au contrôle de l'entreprise. La connaissance des conditions d'usage de l'offre est donc cruciale, au-delà du recensement traditionnel des besoins déclarés par le client.
 - La valeur *est relative* : elle existe en comparaison à d'autres possibilités réelles ou imaginées, il ne s'agit donc pas de créer une offre la meilleure possible, mais simplement une offre supérieure aux autres options disponibles pour le client.
 - La valeur *est préférentielle* : elle résulte dans une évaluation ou une attitude vis-à-vis de l'offre ou de la marque, et en ce sens elle influencera les décisions futures d'achat et donc le niveau de fidélité.
 - La valeur *est interactive* : la valeur ne réside pas dans les caractéristiques de l'offre mais dans l'usage de ces caractéristiques par le client. L'offre doit être considérée comme un stock de ressources que le client utilise pour créer sa valeur. La valeur est donc une co-création entre l'offre et les usages des clients. Par exemple, la capacité des employés à utiliser une machine-outil déterminera en grande partie, la valeur de cette machine pour le client. De même, la capacité du client à renseigner les bases de données de manière fiable et régulière, à motiver ses collaborateurs, déterminera la valeur d'un nouveau système d'information. En d'autres termes, les ressources et compétences du client sont aussi importantes dans la production de valeur que les caractéristiques de l'offre².
 - La valeur *est contextuelle* : elle dépend du client, de la situation et/ou du type de produit.
 - La valeur *est dynamique* : elle évolue au cours du temps pour le client.
- *Identifier les usages pour inventer une proposition de valeur*

La connaissance du cycle d'activité du consommateur est un outil utile pour appréhender le système d'usage dans lequel l'offre va s'insérer et dégager les opportunités de création de valeur.

1. Holbrook M. B., *Consumer value – A framework for analysis and research*, London, Routledge, 1999.

2. Koenig G., *Management stratégique : Projets, interactions et contextes*, Dunod, 2^e éd., 2004.

Il s'agit de distinguer l'avant (quand le consommateur décide quoi faire pour obtenir le résultat voulu – chercher, évaluer, décider, acheter) le pendant (ce que les consommateurs font ce qu'ils ont décidé – installer, utiliser, faire fonctionner) le après (quand les consommateurs continuent d'utiliser – réviser, renouveler, étendre, améliorer, mettre à jour). L'exemple de Kodak est intéressant à cet égard¹ (figure 1.12).

À partir de la connaissance élargie des usages des consommateurs, Kodak a pu dégager des opportunités de création de valeur : système EasyShare d'appareils photos, les services d'impression Ofoto, les kiosques PictureMaker en pharmacie pour auto-impression d'images digitales.

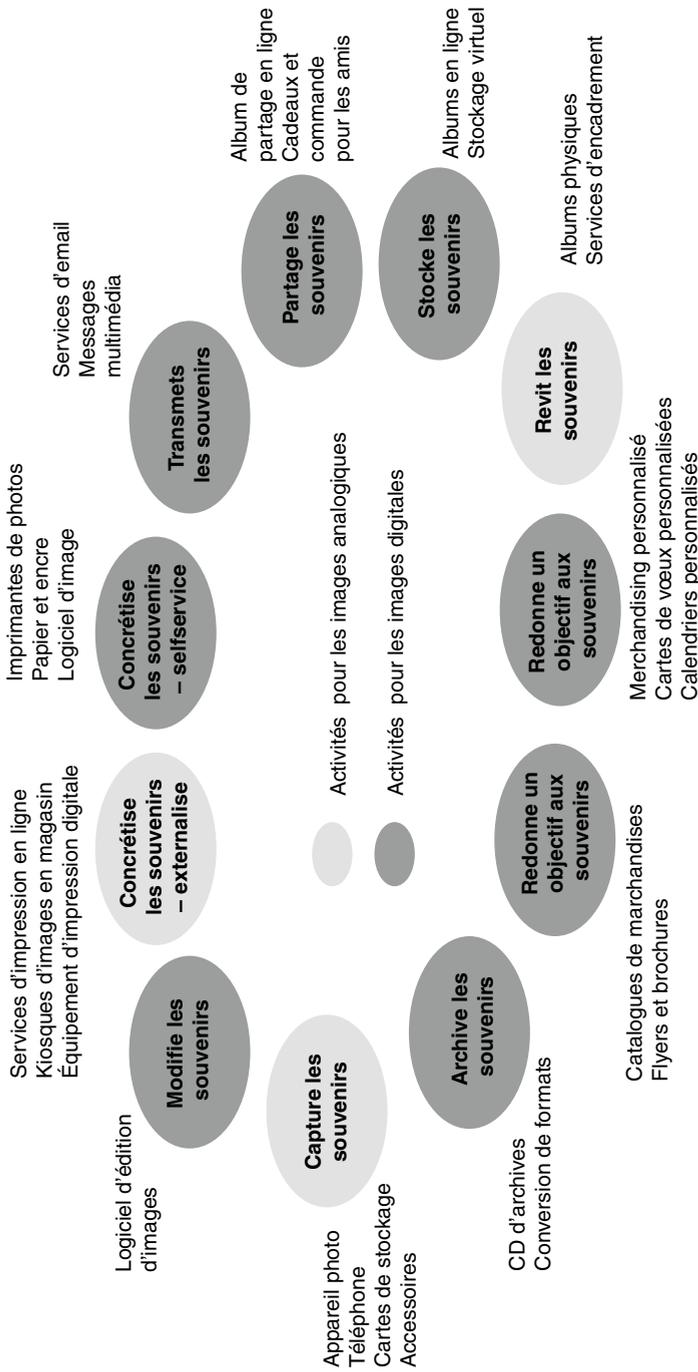
Cas d'un fournisseur de résine pour les revêtements architecturaux : des analyses pour déterminer la proposition de valeur²

En anticipant une pression accrue des réglementations architecturales, ce fournisseur de résine décida de développer un nouveau type de résine permettant de respecter des normes environnementales plus draconiennes, à un prix plus élevé mais sans baisse de performance, sachant qu'aucun fabricant de revêtement ne voudrait sacrifier la performance.

Toutefois, les discussions initiales avec certains prospects utilisant les produits pour l'essai montrèrent que les réactions étaient plus que mitigées. En particulier, les vendeurs des clients de l'entreprise ne croyaient pas dans le potentiel du produit auprès des sous-traitants en peinture. Ils n'achèteraient pas la nouvelle résine sauf contraints par la loi.

Une étude sur la valeur pour les consommateurs fut donc lancée pour mieux comprendre les exigences et préférences des clients, et comment la nouvelle résine influencerait le coût total de leur activité. Outre des études traditionnelles auprès des clients, les équipes du fournisseur de résine allèrent jusqu'à interroger les clients de leurs clients (les propriétaires d'immeubles) : focus groups, tests sur le terrain avec des peintres en bâtiment, étude de la performance sur les exigences de base (couverture, temps de séchage, durabilité), étude des arbitrages de performance, volonté de payer pour des revêtements à plus grande performance ; le fournisseur se joint aussi à une association de peintres en bâtiment, forma ses propres managers sur la manière dont les sous-traitants établissent des devis.

1. Sawhney M., « Going beyond the product, Defining, designing and delivering customer solutions », in Vargo S. et Lusch R., *The service-dominant logic of marketing – Dialog, debate and directions*, NY, M. E. Sharpe, 2006, 365-380.
2. Anderson J. C., Narus J. A. et Van Rossum W., 2006, *op. cit.*



Source : d'après Shawney (2006)

Figure 1.12 – Connaître le cycle d'activité du consommateur pour définir la proposition de valeur – Kodak et le management des souvenirs

Le principal résultat a montré que 15 % seulement des coûts supportés par les peintres en bâtiment étaient liés au revêtement, la main-d'œuvre étant l'élément essentiel. Un revêtement pouvant permettre une meilleure productivité (temps de séchage plus rapide permettant de passer deux couches dans un même roulement) aurait donc des chances de succès commerciales fortes.

Le fournisseur de résine a donc revu sa proposition de valeur. Alors qu'elle était jusque-là focalisée sur une seule dimension (l'environnement), il décida d'établir une proposition plus large, dans laquelle la préoccupation environnementale était un élément significatif mais mineur : « la nouvelle résine permet aux producteurs de revêtement de réaliser des revêtements à plus haute protection et donne aux peintres en bâtiment la possibilité de passer deux couches en un seul roulement d'équipe, augmentant la productivité tout en respectant les futures contraintes environnementales ».

Cette proposition de valeur fut bien mieux accueillie et le fournisseur de résine put la vendre avec un prix de 40 % supérieur à celui de la résine traditionnelle.

► La définition des courbes de valeur

La proposition de valeur est la déclaration verbale qui raccorde les compétences distinctives de l'entreprise avec les besoins et préférences d'un ensemble choisi de clients. C'est un outil de communication entre les membres de l'organisation et les clients potentiels qui permet de diriger les énergies de l'organisation sur ce que l'entreprise maîtrise le mieux dans le système de distribution d'une valeur supérieure. La proposition de valeur crée une compréhension partagée nécessaire pour construire une relation de long terme qui rejoint les buts à la fois de l'entreprise et des clients¹.

Une proposition de valeur bien construite conduit l'entreprise à se focaliser sur ce que l'offre vaut réellement pour le client. Une fois, la structure de valeur pour le client bien comprise, l'entreprise peut allouer les ressources rares dans les modifications appropriées de la prestation. Anderson *et alii* (2006) ont distingué trois blocs d'une proposition de valeur² :

- les points de parité : éléments de même performance ou fonctionnalité que la meilleure proposition concurrentielle ;
- les points de différence : éléments de l'offre inférieurs ou supérieurs à ceux de la meilleure proposition concurrentielle ;

1. Webster F. E., 1994, *op. cit.*

2. Anderson J. C., Narus J. A. et Van Rossum W., 2006, *op. cit.*

- les points de contestation : éléments sur lesquels les avis de l'entreprise et de son client divergent (le client considère que l'élément est un point de parité, l'entreprise, qu'il s'agit d'un point de différence, ou *vice versa*).

Trois modes de communication auprès des clients sont alors possibles, mais seul le dernier est réellement efficace¹ :

- *La proposition de valeur « tous bénéfiques »* : sont mis en avant tous les bénéfiques que le client peut retirer de l'offre. Elle présente la limite de n'être qu'une affirmation de bénéfiques qui ne crée pas forcément de valeur pour le client. De plus, la plupart des bénéfiques peuvent n'être que des points de parité avec les concurrents, et les réels points de différence sont alors noyés dans le discours global. Imaginez une entreprise internationale de conseil en ingénierie concourant pour l'équipement lumineux de rails évoquant en fin de présentation dix raisons pour lesquelles l'entreprise devrait être choisie, il est probable que les concurrents pourraient mettre en avant les mêmes points, le pouvoir de conviction est donc limité.
- *La proposition de valeur « points de différences favorables »* : sont mis en avant tous les points de différences favorables d'une offre par rapport à la meilleure offre concurrente (ce qui revient à répondre à la question du client « pourquoi notre entreprise devrait-elle acheter votre offre plutôt que celle d'un concurrent ? »). Ceci repose sur la présupposition que les points de différence sont valorisés par le client.
- *La proposition de valeur « focalisation résonnante »* : sont mis en avant les quelques points de différence (entre 2 et 5, avec éventuellement un point d'équivalence) sur lesquels une amélioration fournira la plus grande valeur au client dans un futur prévisible. L'objectif est de répondre à la question : « Quel est le plus intéressant à retenir pour votre entreprise de notre offre ? ». Ceci est plus délicat, car il est nécessaire d'avoir la connaissance de la manière dont une offre fournit une valeur supérieure au client, en comparaison des meilleures alternatives.

Intergraph : proposition de valeur pour SmartPlant P & ID²

Les produits de la firme permettent au client de définir les flux pour les valves, pompes et tuyauteries dans les entreprises et de générer des diagrammes d'instrumentation et de tuyauterie. Un des points négatifs de perception des

1. *Ibid.* note précédente.

2. *Ibid.* note précédente.

clients est d'imaginer que les performances dans les conceptions de plans ne seraient pas aussi bonnes que celles du meilleur concurrent qui lui utilise un design assisté par ordinateur (CAD) plus connu pour la conception de plans que la plate-forme de base relationnelle utilisée par Intergraph.

L'entreprise décida alors de rassembler des données sur les clients de référence pour argumenter que ce point de contestation était en fait un point de différence. Finalement la proposition de valeur était structurée de la manière suivante :

- point de parité : en utilisant ce logiciel, les clients peuvent concevoir des graphiques aussi vite qu'avec un logiciel CAD ;
- point de différence 1 : le logiciel vérifie toutes les données en amont et en aval liées aux immobilisations de l'usine et à ses procédures, en utilisant des pratiques d'ingénieries universelles, les règles spécifiques à l'entreprise, et les règles particulières au projet, afin d'éviter les erreurs telles qu'un oubli d'interdépendance dans l'évolution d'une partie du projet ou la commande d'un matériau inapproprié ;
- point de différence 2 : l'intégration de processus en amont et en aval (simulation, design d'instrumentation) ne nécessite pas de ressaisir des données et donc diminue le temps et le risque d'erreur ;
- point de différence 3 : il est possible de relier des bureaux éloignés pour exécuter le projet et donc d'unir les éléments en une base de données unique pour la fournir au client, le propriétaire de l'usine.

La plupart des clients entendent régulièrement qu'ils auront plus pour moins cher. Il faut donc pouvoir donner des arguments clairs qui soutiennent la proposition de valeur, en utilisant, quand cela est possible, des équations de valeur. Rockwell Automation Motor a utilisé ce type de méthode pour calculer les économies d'énergie réalisées *via* l'utilisation de ses moteurs : économies d'énergie pour Rockwell = (kW consommé × nombre de jours d'utilisation par an × coût par kWh × nombre d'années d'utilisation du produit) pour le concurrent – (kW consommé × nombre de jours d'utilisation par an × coût par kWh × nombre d'années d'utilisation du produit).

► La redéfinition du modèle économique de l'entreprise

La capacité à redéfinir les règles du jeu et à redéfinir le modèle économique conduit à refondre un secteur entier, à redistribuer des milliards de dollars et souvent à gagner une position concurrentielle forte dans des secteurs où la concurrence s'est cristallisée en une guerre de position. Johnson *et alii* (2008) ont évalué que, au cours des dix dernières années, 11 des 27 entreprises nées après 1975 et entrées dans le classement des 500 plus grosses entreprises mondiales le doivent à une redéfinition de leur modèle économique.

Un modèle économique peut se définir par quatre composants principaux¹, sur lesquels l'entreprise peut agir :

- Une proposition de valeur : quelle valeur créer pour le consommateur ?
- Une formule de profit : comment l'entreprise crée de la valeur pour elle-même en délivrant la valeur au consommateur ? Cela inclut :
 - un modèle de revenu (prix × volume) ;
 - une structure de coût (coûts directs, indirects, économies d'échelle) ;
 - un modèle de marge : en fonction des attentes de volume et de coût, quelle contribution est nécessaire pour chaque transaction pour obtenir le profit voulu ?
 - la vélocité des ressources : comment les ressources doivent-elles être utilisées pour atteindre les objectifs ?
- Des ressources clefs : ce sont des capitaux tangibles et intangibles (personnes, technologies, produits, équipements, installations, partenariats, alliances, marques) nécessaires pour fournir la valeur au client. L'entreprise doit se focaliser sur les ressources clefs, et sur la manière dont elles interagissent entre elles, en plus des ressources génériques qui ne créent pas de différenciation.
- Des processus clefs : les entreprises qui réussissent ont des processus opérationnels et managériaux qui permettent de fournir la valeur (formation, développement, production, budget, planification, ventes, services, règles, mesures, normes).

Hilti : de la vente de produits à la vente d'un usage²

Hilti est une entreprise d'outillage électrique haut de gamme pour l'industrie de la construction.

La reconstruction du modèle économique a débuté par une redéfinition des attentes des sous-traitants, qui sont les clients de Hilti : leur attente fondamentale est de pouvoir terminer dans les temps les projets sur lesquels ils sont engagés, seule manière pour eux de gagner de l'argent. Si les outils nécessaires ne sont pas disponibles ou s'ils fonctionnent mal, le travail ne peut pas être terminé dans les temps. Hilti a donc fait évoluer la manière de considérer ces clients : les sous-traitants ne gagnent pas d'argent en étant propriétaires des outils, ils gagnent de l'argent en les utilisant aussi efficacement que possible.

1. Johnson M. W., Christensen C. M. et Kagermann H., « Reinventing your business model », *Harvard business review*, décembre 2008, 50-59.

2. *Ibid.* note précédente.

À partir de ce constat, la proposition de valeur a été complètement revue : Hilti a choisi de vendre l'usage des outils et non les outils eux-mêmes, ou, en d'autres termes, de passer de la vente d'accessoires et d'outillage électrique aux entreprises et aux professionnels à la location d'une flotte complète d'outils pour améliorer la productivité des sous-traitants sur site. Il s'agissait donc de gérer les stocks d'outils en fournissant les meilleurs outils, au bon moment, et en fournissant les réparations, les remplacements, les mises à jour contre un paiement mensuel.

Une nouvelle formule de profit, de nouvelles ressources et de nouveaux processus étaient donc nécessaires.

Changements en termes de formule de profit

Le changement d'approche du marché de Hilti nécessitait de faire passer les capitaux du bilan de ses clients à son propre bilan et de générer du revenu au travers d'un modèle d'abonnement. Il s'agissait donc de passer d'une faible marge et d'une rotation forte du stock à des marges plus élevées, avec un capital investi fort, des paiements mensuels pour la maintenance, la réparation et le remplacement.

Changements en termes de ressources et compétences

Trois évolutions ont été nécessaires.

- Nécessité de créer un outil de gestion de flotte pour les outils.
- Nécessité de former les vendeurs à une tâche complètement nouvelle : durée de négociation plus longue que dans la vente traditionnelle, pouvant s'étendre sur plusieurs mois ; interlocuteurs différents : il ne s'agit plus de vendre sur le terrain à des chefs d'équipe ou responsables d'achat mais de siéger avec des directeurs généraux ou responsables financiers.
- Nécessité de nouvelles ressources : nouvelles personnes, système d'information robuste, nouvelles technologies (site Internet permettant aux constructeurs de visualiser tous les outils disponibles), pour notamment pouvoir gérer des stocks énormes d'outils de la manière la moins coûteuse et la plus efficace possible.

Changements sur les processus

Il a fallu passer d'une distribution indirecte à une distribution directe et au management de contrat, au développement de systèmes d'information pour la gestion du stock, avec une augmentation de la capacité de stockage.

Le modèle dual de Dow Corning et le Xiameter¹

Dow Corning était traditionnellement présent sur les produits à base de silicium à forte valeur ajoutée avec des services techniques sophistiqués et non sur

1. *Ibid.* note précédente.

les marchés bas de gamme à faible marge. Une nouvelle unité d'activité a été créée pour différencier les offres haut de gamme et bas de gamme, en évitant la cannibalisation et en trouvant des profits même sur le bas de gamme.

La raison en était qu'après des années de croissance profitable, un nombre toujours plus grand de types de produits stagnait. L'analyse révéla un élément clef : les produits les plus bas de gamme devenaient des commodités. Les clients qui avaient acquis une expérience des produits à base de silicone ne demandaient plus de services techniques. Ils souhaitaient des produits de base à prix bas. Il pouvait s'agir d'une opportunité, mais tout le modèle de Dow Corning était basé sur des produits innovants avec services et à un prix élevé.

Une nouvelle proposition de valeur a été déterminée, avec le constat qu'une baisse de 15 % du prix était nécessaire. Cela nécessitait plus que de simplement éliminer les services. Le nouveau modèle économique pour Xiameter se présentait de la manière suivante :

- Proposition de valeur : des solutions et contrats négociés à des prix de gros, sans extra, vendus par Internet.
- Formule de profit : passage d'une approche centrée sur des fortes marges, des frais généraux importants imputés sur les prix pour les services à forte valeur ajoutée à la fixation d'un prix de marché bas, des marges faibles, une forte capacité de production pour la vente de produits de base.
- Ressources et processus clefs : passage d'une approche valorisant la R & D, les ventes, les services, à une approche centrée sur les systèmes d'information, le développement de processus au coût minimum, l'automatisation et la standardisation, la définition de règles plus strictes et différentes (seulement quelques tailles de commande, commandes plus importantes, commande 2 à 4 semaines en avance, termes de paiement définis à l'avance, paiement pour tout service additionnel). Après des tests internes, la seule solution fut de développer une nouvelle unité et une nouvelle marque (Xiameter).

En termes de ressources, les changements ont porté sur le développement des technologies de l'information, le recrutement d'employés capables de prendre des décisions rapides, réactifs à des environnements changeants.

En trois mois, le retour sur investissement est arrivé et Xiameter est devenu un succès majeur. 30 % des ventes sont faites sur Internet (alors qu'auparavant l'entreprise ne vendait pas sur Internet), trois fois la moyenne du secteur. Les clients sont pour la plupart des nouveaux clients.

Sur le web *Les exemples d'Apple avec l'iPod et de Tata avec la Nano*

Le changement de modèle économique n'est pas le quotidien de l'entreprise. En revanche, il est important de pouvoir repérer quand créer un nouveau modèle économique est nécessaire voire vital. Cinq contextes favorisent le changement de modèle économique :

- La possibilité, au travers d'une innovation de rupture, de servir les besoins d'un groupe important de clients exclus du marché du fait de solutions existantes trop chères ou trop compliquées.
- La capitalisation sur une nouvelle technologie pour reconfigurer le modèle économique, ou le recours à un effet de levier à partir d'une technologie existante mais utilisée sur un tout nouveau marché (par exemple, du militaire au civil).
- La possibilité de se focaliser sur un service quand cela n'existe pas encore (FedEx s'est développé en évitant une compétition sur les prix, en proposant des livraisons plus lointaines, plus rapides et plus fiables, ce qu'UPS a mis des années à copier).
- Le besoin de se défendre contre les agressions de concurrents à faibles coûts.

Précisons que la création d'une nouvelle proposition de valeur ne conduit à un nouveau modèle économique que si la formule de profit, les ressources et compétences clefs, les métriques, les règles et les normes changent. Par ailleurs, la possibilité de succès doit être envisagée en répondant aux questions suivantes :

- La proposition de valeur est-elle focalisée et convaincante ?
- Tous les éléments convergent-ils pour fournir la valeur le plus efficacement ?
- Cela peut-il être fait indépendamment des influences négatives du modèle général ?
- Le nouveau modèle distancera-t-il les concurrents ?

Refonder le modèle économique n'est pas une décision anodine. La patience et la tolérance aux échecs initiaux sont cruciales. Toutefois, si l'entreprise doit être patiente pour l'atteinte du développement du chiffre d'affaires, elle doit être plus exigeante sur le profit dégagé par la redéfinition du modèle économique.

Un élément important est de surmonter l'inertie des systèmes de valeurs et des règles adaptés à l'ancien modèle mais plus au nouveau. Les discours et visions ne suffisent pas à changer les comportements. Souvent, ce sont des résistances cachées :

- finance : marge brute, taille d'opportunité, prix unitaire, marge unitaire, temps pour atteindre le point mort, investissements en capitaux fixes ;
- opérations : qualité des produits finaux, des fournisseurs, externalisation/internationalisation, service, canaux, temps de développement, capacité de production ;
- autres : prix, exigences de performance, cycle de vie de développement, récompenses et incitatifs, paramètres de marque.

Sur le web *L'approche solution de la proposition de valeur*

Le produit : élaborer une nouvelle offre

Lorsqu'une entreprise a identifié les logiques du marché, compris les attentes du consommateur et précisé son positionnement, elle peut alors amorcer la réflexion sur son offre et la définir. En 2008, le Conseil économique et social le confirmait¹, la logique qui prédomine sur presque la totalité des marchés est l'innovation : pour durer, il faut changer... continuellement ! L'entreprise doit régulièrement faire évoluer son offre et ses gammes produits : elle doit innover. Le produit est un support privilégié de l'innovation de l'entreprise. Pour cette raison, l'entreprise doit être capable de se structurer autour du développement de l'offre et optimiser le cycle d'innovation pour maximiser la rentabilité des investissements consentis. On distingue quatre types d'innovations : majeure, radicale, incrémentale et stratégique² :

- **L'innovation majeure** modifie les habitudes du consommateur tout en renforçant les actifs des entreprises en place. C'est le cas des services de vidéo à la demande (VOD), des services de banque en ligne, des smartphones pour les éditeurs de logiciel, etc.

1. Mansouri-Guilani N., *Dynamiser l'investissement productif*, Avis et rapports du Conseil économique et social, n° 07, 2008.

2. Markides C. et Geroski P. A., *Fast Second : how smart companies bypass radical innovation to enter and dominate new markets*, Jossey-Bass, 2004.

- **L'innovation radicale**¹ remet en cause les actifs des sociétés établies (par une remise en cause des technologies disponibles sur le marché) tout en apportant un changement majeur dans les habitudes des consommateurs (en répondant à de nouveaux besoins) : l'apparition de l'imprimerie, celle de la machine à écrire, l'apparition des magnétoscopes VHS, l'avènement du moteur à explosion au détriment du moteur à vapeur, l'arrivée du téléphone après le télégraphe, l'arrivée d'Internet, de la téléphonie mobile, les PDA, etc.
- **L'innovation incrémentale** intègre de petites améliorations d'un produit déjà existant. C'est le cas du Blu-Ray qui a « simplement » une capacité de stockage plus élevée que le DVD, les souris optiques qui ont remplacé les souris d'ordinateur à bille, téléphone fixe filaire qui devient sans fil (DECT), etc.
- **Les innovations stratégiques** changent peu les habitudes du consommateur, mais modifie les forces concurrentielles du marché en détruisant les actifs des entreprises sur le marché : les écrans plats (LCD, Plasma, OLED, etc.) ont peu changé les habitudes des consommateurs tout en redistribuant les cartes sur le marché. L'intégration d'autres composants pour accroître la solidité du produit ou la mise en œuvre d'un nouveau compilateur plus performant peut induire les mêmes effets.

Les innovations sont dangereuses quand elles détruisent les actifs ou les compétences de l'entreprise. Elles remettent en cause son existence si l'organisation ne sait pas évoluer suffisamment rapidement pour s'adapter. L'arrivée d'Internet a changé les modes de fonctionnement et les compétences requises dans beaucoup de secteur d'activité : les secteurs les plus emblématiques sont ceux de la distribution à distance (les sites Internet remplacent les catalogues papier), l'industrie musicale (le mp3 et Internet ont modifié la manière de distribuer et de consommer la musique) ou encore l'industrie cinématographique (avec le DivX et le très haut débit).

Ce chapitre est l'occasion d'aborder en premier lieu les étapes essentielles de la conception d'une nouvelle offre, c'est-à-dire le processus de développement et de lancement d'un nouveau produit. Dans un deuxième temps, nous détaillerons les éléments du processus d'adoption par le consommateur. Enfin nous étudierons les stratégies de valorisation d'un produit existant ainsi que la manière de créer une marque forte.

1. Chandy R. K. et Tellis G. J., « Organizing for radical product innovation : the overlooked role of willingness to cannibalize », *Journal of marketing research*, 35,4, 474-487, 1998.

Le processus de développement et de lancement d'une nouvelle offre

Les entreprises répondent aux besoins des consommateurs en créant une offre (ou proposition de valeur), qui correspond à un ensemble de bénéfiques consommateurs. L'offre de l'entreprise se matérialise sous la forme d'une mise à disposition sur le marché de produits, de services et d'informations.

Pour une quantité élevée de produits et de services, on parlera de gamme et de portefeuille de services et/ou de produits. On distingue alors la largeur, la profondeur et la cohérence de la gamme (les distributeurs parlent eux d'assortiment) :

- Une gamme est large quand elle rassemble plusieurs catégories de produits : LG vend des climatisations, des téléviseurs à écran plat, des téléphones portables, des baladeurs mp3, etc.
- Une gamme est profonde quand il existe de nombreuses variantes de produits au sein d'une catégorie donnée. Bricovis, grossiste en visserie-boulonnerie, propose plusieurs milliers de références de vis dans son catalogue dont des vis sans tête (à bout plat, à bout pointeau, à bout cuvette, etc.), des vis à tête hexagonale, des vis à tête cylindrique, des vis à tête fraisée, des vis à tête bombée, etc.
- La gamme est cohérente quand les différentes catégories de produits vendues peuvent être reliées entre elles de manière cohérente. Par exemple, il est cohérent pour un même distributeur de proposer un assortiment de vis, d'écrous, de rondelles, de rivets et de fixations dans différentes finitions (aluminium, plastique, laiton, etc.).

L'émergence et la sélection des nouvelles idées

Il existe quatre sources principales pour faire naître de nouveaux concepts ¹ :

1. Le client

C'est une excellente source d'idées nouvelles. Au détour d'un entretien ou d'un test de produit, il peut apporter d'excellentes idées d'utilisateur. Les méthodes principales pour les recueillir sont : le client pilote, l'entretien et le

1. Pour une présentation exhaustive de ces méthodes, voir Gotteland D. et Haon C., *Développer un nouveau produit*, Pearson, 2005. Le Nagard-Assayag E. et Manceau D., *Le Marketing des nouveaux produits*, Dunod, 2005.

design empathique (brainstorming). En 2008, cette technique a été utilisée par Fiat pour la nouvelle Fiat 500. Environ 500 jours avant la commercialisation de la nouvelle voiture de la marque italienne, les automobilistes ont découvert sur le web le design et les caractéristiques envisagées pour ce nouveau modèle. Ils ont ainsi pu donner leur opinion et Fiat a recueilli plus de 250 000 avis de consommateurs potentiels sur son modèle : les remarques les plus récurrentes ont été intégrées dans la version finale. Le VTT, Linux, Firefox ou encore Napster sont des produits qui ont été développés sur la base des recommandations des *lead users*. Ceux-ci sont des clients à l'avant-garde du marché et qui expriment avant les autres des besoins précurseurs¹.

Sur le web *Napster, la génération MP3 est née du lead user*

2. Le produit

Il constitue la deuxième source d'innovation. Deux approches se complètent pour créer de la nouveauté à partir du produit : la méthode de décomposition (analyse morphologique, analyse de la valeur ou méthode QFD) et la méthode de prévision technologique (méthode DELPHI ou méthode des *scenarii*). L'analyse morphologique consiste à décomposer le produit en éléments plus simples et à les unir par des relations. Pour un épilateur, on va considérer les composantes : source d'énergie, type de déplacement, système d'épilation puis lister les configurations possibles pour chaque composante (tableau 2.1) :

Tableau 2.1 – Espace morphologique d'un épilateur

Composantes	Configurations			
Sources énergétiques	Électrique	Chimique	Mécanique	Manuelle
Typologie de mouvements	Linéaire	Circulaire		
Système épilateur	Laser	Lame	Produits chimiques	Produits naturels

1. Von Hippel E., *Democratizing innovation*, The MIT Press, USA, 2006.

L'espace morphologique comprend ici $4 \times 2 \times 4 = 32$ combinaisons possibles. Cet espace sera réduit en un espace morphologique utile en introduisant des contraintes d'exclusion et des critères de sélection pour aboutir à des combinaisons exploitables par l'entreprise.

3. Les employés

Ils côtoient de près l'activité de l'entreprise et ses produits. Ils peuvent générer de nouvelles idées. C'est l'objectif de la méthode d'innovation participative (*bootlegging*) décrite ci-dessous. Mise en œuvre entre 1988 et 1998, la mission pour le Développement de l'Innovation Participative du Ministère de la Défense a ainsi reçu près de 1200 innovateurs pour 800 projets dont 500 ont été soutenus ! L'approche permettait à tout collaborateur de contourner la hiérarchie intermédiaire pour faire remonter les projets. En cas d'accord favorable ouvrant droit à financement, l'innovateur disposait de douze à vingt-quatre mois pour présenter un prototype ou une maquette, avec un compte rendu détaillé¹.

Michelin, Google... L'innovation participative comme moteur à idées

Apparue chez Michelin dans les années 1930, l'innovation participative en tant que méthode de management structurée s'est affirmée dans les années 1980 avec l'apparition des démarches qualités. L'objectif ? Faire émerger, mettre en œuvre et diffuser les idées de tous les membres d'une entreprise.²

De plus en plus d'entreprises sont adeptes de cette démarche. Chez Google par exemple, le salarié consacre 80 % de son temps à l'entreprise et les 20 % restants à des recherches personnelles. De là sont nés nombre des outils innovants de l'entreprise : Google Earth, Froogle Mobile, Google Ride Finder, Google Suggest, Google Desktop, etc. Cette démarche avait déjà été initiée chez 3M dans ses centres de recherche. De plus en plus d'entreprises y voient un outil pour générer des idées et impliquer les employés dans le devenir de leur structure : Henkel, RATP, Renault, Solvay, Accor, SNCF, Veolia, Safran, Total, Michelin, la SNCF, ou encore le Ministère de la Défense procèdent ainsi.

Pour Rémy Guillaumot, responsable promotion innovation participative chez Safran, « L'innovateur est comme le photographe : pour avoir de bonnes idées il faut en produire beaucoup. C'est tout l'enjeu de l'Innovation Participative :

1. Témoignage sur l'innovation participative au ministère de la Défense *in* compte rendu du 14 avril 1999 rédigé par Frédéric Lefebvre, accessible en ligne : http://ecole.org/seminaires/FS2/RT_24/RT140499.pdf
2. D'après l'article « Innovation participative : entreprise cherche idées... », *Actif*, n° 31, p. 18, 2007.

permettre au plus grand nombre de pouvoir illuminer son travail quotidien par ses idées. »¹

Selon une étude réalisée par Inergie Opinion – Innov'Acteurs, 78 % des salariés estiment que l'innovation participative leur permet de se sentir plus impliqués et 88 % d'entre eux pensent que leur entreprise est innovante quand cette démarche est notoirement connue dans l'organisation. Enfin, cette étude réalisée auprès de 1 100 salariés dans 12 entreprises différentes montre que l'innovation participative est perçue comme très utile, voire indispensable, stimulante et fédératrice².

4. La R & D

Formellement, il s'agit d'une catégorisation des activités de l'entreprise qui vise à accroître ses connaissances pour identifier de nouvelles applications. La R & D se structure autour de trois grands axes : la recherche fondamentale, la recherche appliquée et le développement expérimental. Selon l'OCDE, la recherche fondamentale rassemble les travaux expérimentaux et théoriques qui visent l'acquisition de nouvelles connaissances sur les phénomènes sans envisager une application spécifique. La recherche appliquée fédère les travaux d'acquisition de connaissance qui visent un but opérationnel précis. Enfin, le développement expérimental vise l'amélioration ou la création de nouveaux matériaux, de nouveaux produits, procédés de fabrication, de nouveaux systèmes et services sur la base de connaissances déjà identifiées³.

Sur le web *Orange réinvente le développement de ses produits*

L'entreprise peut également mobiliser des méthodes spécifiques pour approfondir ou enrichir son cadre de réflexion. Elle emploie alors des méthodes de créativité comme la méthode des schèmes fondamentaux (TRIZ ou matrice de découverte) ou encore la méthode de la pensée analogique (synectique ou pensée latérale).

-
1. Témoignage accessible en ligne sur le site d'Innov'Acteurs : <http://www.innovacteurs.asso.fr/association/temoignages.asp>
 2. D'après le communiqué de presse du 13 septembre 2007 sur les résultats de l'étude *Innovation participative* Inergie Opinion/Innov'Acteurs.
 3. *Manuel de Frascati*, OCDE, 2002.

Quelques méthodes de créativité

Classiquement, il est admis qu'utiliser d'une manière différente d'anciennes idées, décomposer un problème à résoudre en éléments plus simples, reformuler ce problème ou avoir un regard neuf sert à faciliter la créativité. Il existe différentes méthodes qui favorisent la créativité :

- **Les listes d'attributs** : il s'agit de lister les attributs d'un produit pour les modifier un à un, les assembler différemment, établir de nouvelles combinaisons et aboutir à une amélioration. Par exemple, peut-on employer un produit existant dans d'autres contextes ? à d'autres fins ? le modifier ? l'adapter ? le combiner ? l'amplifier ? le réduire ?¹
- **Le brainstorming** : il s'agit d'un exercice de groupe qui vise à stimuler la créativité individuelle. Une séance de brainstorming doit générer un maximum d'idées. Pour ce faire, quatre règles sont à respecter : la critique est interdite et les remarques négatives sont reportées à plus tard ; l'originalité est encouragée car il est plus facile de rendre les choses consensuelles ; le nombre est impératif car cela multiplie les chances d'obtenir une bonne idée ; l'amélioration et la combinaison d'idées sont encouragées.
- **La matrice de découverte** : elle permet de produire des idées nouvelles en confrontant dans une matrice (un tableau) des éléments qui ne sont d'ordinaire pas assemblés ou combinés. Par exemple, on peut construire un tableau en rapprochant les ressources disponibles et les besoins à satisfaire ou encore une liste de fonctionnalités et des besoins identifiés. On inscrira une croix dans les combinaisons existantes et un point d'interrogation dans les cases identifiant une combinaison nouvelle.
- **La méthode TRIZ** (Théorie de résolution de problèmes inventifs) : elle se base sur l'analyse de plusieurs centaines de milliers de brevets pour identifier les pratiques d'innovation et résoudre les contradictions de type poids/puissance (rencontrée dans la conception de moteur) ou vitesse/taille (en informatique). C'est une méthode algorithmique qui postule l'analogie des situations dans une démarche de conception d'un nouveau produit. La méthode permet de conduire le processus de créativité de manière ordonnée et non dans une démarche empirique. Son inventeur a en effet remarqué que les inventions sont le fait d'un nombre limité de principes physiques, chimiques ou géométriques et que les systèmes techniques évoluent selon des lois et sont donc prédictibles. Cette méthode permet de poser et identifier correctement la problématique, d'isoler les ressources utiles à la résolution du

1. de Brabandere L., *La Valeur des idées : de la créativité à la stratégie en entreprise*, Dunod, 2007.

problème, de résoudre les conflits sans réaliser de compromis. TRIZ a permis à Peugeot d'améliorer le comportement de la 206cc en cas de retournement ou encore à Kodak d'inventer le flash anti-yeux rouges¹.

- **La synectique²** : cette technique pose comme postulat que le brainstorming aboutit trop rapidement à des solutions sans avoir envisagé un nombre suffisant d'alternatives. Elle part du principe qu'il faut éviter de définir précisément le problème, mais au contraire, qu'il est nécessaire de le présenter en des termes généraux pour que les participants ne puissent en découvrir la vraie nature. Cinq règles sont à respecter : préférer les opinions de préférence aux solutions ; laisser le problème se développer au cours de la réunion ; construire la nouveauté sur le langage courant et les lieux communs ; alterner les points de vue en s'attardant parfois sur des détails puis en reprenant du recul et une vision globale ; établir des analogies, des métaphores pour relier des choses apparemment indépendantes³.

Les éléments ci-dessus permettent de faire naître des idées et d'en accroître le nombre. La phase de sélection qui intervient dans un second temps doit faire un tri pour se centrer sur les « bonnes » idées. Toute la difficulté réside dans la sélection et la définition d'une « bonne » idée : Toyota a eu l'idée et a développé en premier le véhicule hybride alors que les autres constructeurs n'y croyaient pas vraiment. Smart a poussé le véhicule miniature citadin alors que d'autres ne juraient que par la grosse berline. Xerox a compris le potentiel de la machine à photocopier de Carlson alors que Kodak n'en a pas eu conscience.

La bonne idée est identifiée par son adéquation avec les besoins des consommateurs actuels et potentiels de l'entreprise. Par exemple, le principe de la cellule photovoltaïque remonte à 1839 et à la découverte d'Antoine-César Becquerel alors qu'actuellement cette source d'énergie reste encore fortement minoritaire. Les raisons en sont évidemment les faibles rendements initiaux (qui s'améliorent au fur et à mesure des progrès technologiques), mais également le manque de préoccupation de l'homme quant à un éventuel épuisement des ressources fossiles. Depuis les années 2000, la conjonction de la prise de conscience de l'impact environnemental des énergies fossiles, le pétrole cher et l'amélioration des rendements font que l'énergie solaire connaît un essor sans précédent.

1. Pour plus d'informations sur cette méthode, consulter le site officiel : <http://www.triz.org>

2. Gordone W. J. J., *Stimulation des facultés créatrices dans les groupes de recherche par la méthode synectique*, Hommes et Techniques, 1965.

3. Desrosiers R., *L'Enseignement et l'hémisphère cérébral droit*, Presses de l'Université du Québec, 1992.

Le rôle du filtrage des idées est de se séparer des mauvaises idées : celles trop en avance, irréalistes ou simplement peu rentables. Un premier axe de filtrage réside dans l'adéquation de l'idée avec la stratégie de l'entreprise : Est-ce en accord avec la stratégie actuelle ? Est-ce différent ? Et dans ce cas, l'écart est-il acceptable pour l'entreprise ? L'entreprise doit veiller à ne pas rester trop conservatrice pour ne pas éliminer de fausses mauvaises idées.

Dans le cas où l'idée est bonne, il reste encore à évaluer la capacité de l'entreprise à la mener à bien : L'entreprise a-t-elle les moyens de la développer ? de la commercialiser ? A-t-elle le savoir-faire technique ? les ressources humaines ? Pour réaliser cette évaluation, il est possible de construire une matrice de calcul qui relie les facteurs clés du succès de l'idée au niveau de compétence de l'entreprise (tableau 2.2).

Une matrice de sélection de l'idée

Tableau 2.2

Facteurs de succès du nouveau produit	Poids relatif (1)	Niveau de compétence de l'entreprise (2)										Notes = (1) × (2)	
		0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9		1
Dynamisme de l'entreprise	0,1						X						0,050
Marketing	0,2										X		0,180
R & D	0,25									X			0,200
Ressources humaines	0,15				X								0,045
Département financier	0,05						X						0,025
Équipe de production	0,10								X				0,070
Installation technique	0,1							X					0,060
Département Achat	0,05		X										0,005
Total	1												0,635

De 0 à 0,4 : mauvais projet – de 0,41 à 0,75 : projet moyen – de 0,76 à 1 : bon projet

Les poids relatifs des facteurs de succès sont à prendre en compte pour réussir avec succès le lancement du produit. Ici le département achat (0,05) a une

importance faible dans la réussite alors que la R & D (0,25) est fondamentale. Ces facteurs sont pondérés en fonction de leur importance au sein du projet. Il faut donc évaluer la compétence de l'entreprise pour chaque facteur de succès. Le niveau de compétence marketing de l'entreprise (0,9) est plus grand que celui en ressources humaines (0,3). On obtient par multiplication les notes par composante que l'on additionne pour arriver à la note finale du projet (0,635). Le seuil d'acceptation admis est usuellement de 0,70. Ici le projet est moyen et doit être amélioré pour être envisagé sereinement par l'entreprise. Les améliorations peuvent viser à augmenter les compétences de l'entreprise sur les facteurs mal notés ou à modifier l'importance d'un facteur au sein du projet en identifiant des alternatives (par exemple la sous-traitance, le partenariat ou le consulting).

Développement et test du concept

Le consommateur n'est pas intéressé par une idée. Il veut éprouver un concept décrivant les bénéfices qu'il retirera de l'utilisation du produit ou du service. Une idée peut alors amener à définir beaucoup de concepts différents. Pour évaluer la pertinence d'un concept sur le marché, il convient d'analyser son positionnement produit par rapport à la concurrence, la perception que le consommateur a du concept et les bénéfices qu'il pourra tirer de l'utilisation du produit.

Les entreprises avec une forte culture ingénieur ont longtemps eu tendance à s'en remettre exclusivement à leur service de R & D pour le développement des nouveaux produits. Petit à petit, les logiques marketing se renforcent et de plus en plus d'entreprises, même très techniques, comprennent l'intérêt d'un marketing qui donne à la société la possibilité d'être à l'écoute du marché.

Pour tester le concept produit, les méthodes suivantes font partie des plus utilisées :

► Le test de concept

Il s'agit de demander au consommateur de s'exprimer directement sur le concept qui lui est exposé. L'objectif est d'avoir son sentiment sur la qualité de la réponse à son besoin, la clarté et la compréhension du concept, la perception des bénéfices utilisateurs, l'écart de performance par rapport à la concurrence (produit de substitution qui répond au même besoin), la valeur perçue du produit, le prix psychologique, le mode de

consommation du produit (fréquence d'achat, contexte d'utilisation, etc.), l'intention d'achat, les points d'amélioration, les déclencheurs de l'achat, etc.

Exemples de questions à poser pour tester un concept produit¹

- Ce nouveau concept de produit vous apparaît-il facile à comprendre ?
- De prime abord, pour vous-même, ce produit-il est tout à fait utile ?
- Au regard d'autres solutions existantes à ce jour sur le marché, ce produit vous semble-t-il innovant ?
- Quelles sont les autres informations dont vous avez besoin pour mieux évaluer ce produit ?
- Quels sont les points forts de ce nouveau produit ?
- Quelles sont les faiblesses de ce nouveau produit par rapport aux solutions concurrentes d'aujourd'hui ? Comment les corriger ?
- Achèteriez-vous ce produit ? où ? pourquoi ? à quelle fréquence ?
- Selon vous, qui utilisera ce produit ? Qui achètera ce produit ?
- Quel serait le prix maximum que vous dépenseriez pour ce produit ? le prix minimum en dessous duquel il perdrait sa crédibilité ? Quel est selon vous le juste prix pour ce produit ?

► L'analyse conjointe

Il s'agit de demander au consommateur de faire des choix entre des offres ayant des niveaux différents sur deux ou trois caractéristiques jugées importantes. Cette méthode permet de déterminer le niveau de valeur de chacune des caractéristiques.

Cas particulier : la méthode du trade off²

La méthode du *trade-off* se donne comme objectif d'étudier les compromis que les consommateurs sont très souvent obligés de réaliser entre les différentes caractéristiques des produits proposés sur un marché. Un constructeur automobile souhaite concevoir un nouveau véhicule autour de deux préoccupations : une consommation de carburant faible à l'utilisation et un prix d'achat optimal. Le constructeur veut connaître les attributs du véhicule

1. Pour davantage d'informations sur les tests, voir Vernet E., Filser M. et Giannelloni J.-L., *Les Études de marketing appliquées*, Dunod, 2008.
2. Cas tiré de Jolibert A., Jourdan P., *Marketing research*, Dunod, 2006.

qui permettront de maximiser les ventes. Pour cela, il décide de réaliser une analyse conjointe autour de deux attributs : le prix d'achat et la consommation aux 100 km. Il fixe trois niveaux de prix à tester : 5 000 €, 7 500 € et 9 500 €, et trois consommations : 7 l, 9 l et 11 l aux 100. Les répondants doivent examiner la matrice ci-dessous (tableau 2.3) pour donner leur ordre de préférence parmi les neuf configurations d'attributs proposées.

Tableau 2.3

		Consommation (B)		
Prix (A)		B1 : 7 l/100 km	B2 : 9 l/100 km	B3 : 11 l/100 km
	A1 : 5 000 €	1	3	5
	A2 : 7 500 €	4	2	6
	A3 : 9 500 €	7	8	9

L'individu qui a rempli ce tableau a classé en premier la combinaison A1/B1 (5 000 €/ 7 l) et en seconde position la combinaison A2/B2 (7 500 €/ 9 l). Le véhicule le plus cher a été classé par lui en dernière position (A3/B3).

Sur la base de ce classement on peut noter chaque facteur A et B de la manière suivante (tableau 2.4) :

Tableau 2.4

Facteur prix (A)	Facteur consommation (B)
A1 : $1 + 3 + 5 = 9 / 9 = 1,0$	B1 : $1 + 4 + 7 = 12 / 9 = 1,33$
A2 : $4 + 2 + 6 = 12 / 9 = 1,33$	B2 : $3 + 2 + 8 = 13 / 9 = 1,44$
A3 : $7 + 8 + 9 = 24 / 9 = 2,66$	B3 : $5 + 6 + 9 = 20 / 9 = 2,22$

On peut calculer l'étendue des facteurs A et B. On obtient alors pour le facteur prix une étendue de 1,66 ($2,66 - 1,0$) et pour le facteur consommation une étendue de 0,89 ($2,22 - 1,33$). On peut alors conclure du calcul de l'étendue que le facteur prix (A) a une influence plus forte que le facteur consommation (B).

Sur ces scores calculés, on peut également associer les critères A1 et B1 pour calculer un score pour le couple A1/B1 : $1,0 + 1,33 = 2,33$. De la même manière, on aura pour le couple A1/B3 : $1,0 + 2,22 = 3,22$, etc. On peut

remplir le score d'association pour tous les couples et on obtient la matrice ci-dessous (tableau 2.5) :

Tableau 2.5

		Consommation (B)		
Prix (A)		B1 : 7 l/100 km	B2 : 9 l/100 km	B3 : 11 l/100 km
	A1 : 5 000 €	2,33	2,44	3,22
	A2 : 7 500 €	2,66	2,77	3,55
	A3 : 9 500 €	4,00	4,11	4,89

Cette matrice restitue l'ordre de préférence donné par l'individu interrogé (moins le chiffre est élevé, plus la combinaison est jugée intéressante et *vice versa*) et elle permet de comparer directement toutes les combinaisons d'attributs.

► La méthode Kano ou l'analyse par la valeur

L'objectif est ici d'identifier quelles caractéristiques du produit influencent la valeur et la satisfaction chez le consommateur.

La méthode de Kano permet de distinguer cinq types de caractéristiques du produit en fonction de leur influence sur la valeur. Ayant constaté que les clients ne perçoivent pas symétriquement la satisfaction et l'insatisfaction, il effectua un double questionnement contradictoire sur chaque attribut du produit. Si la fonction est présente (opérationnelle), que ressent-il ? Si elle est absente (ou dysfonctionnelle), que ressent-il ? Cela permet d'identifier les caractéristiques :

- *nécessaires* : elles doivent être présentes pour que le consommateur ait un intérêt pour le produit, mais elles n'induisent pas un fort niveau de satisfaction : ce sont les exigences obligatoires vis-à-vis du produit ;
- *unidimensionnelles* : elles influencent directement la satisfaction par leur présence. C'est par exemple le cas du rendement d'un produit financier : plus le rendement est élevé, plus la satisfaction est grande ;
- *attractives* : elles ne sont pas exprimées par le consommateur, mais quand elles sont présentes elles augmentent la satisfaction, ce sont les véritables sources cachées de satisfaction. La possibilité de surclassement dans les hôtels est un exemple de caractéristique attractive ;

- *inverses* : ce sont les caractéristiques que le consommateur ne désire pas, leur présence implique un fort niveau d’insatisfaction, elles interfèrent avec l’utilisation du produit. C’est le cas des produits trop technologiques et trop compliqués qui nécessitent un temps de configuration trop grand ;
- *d’indifférence* : leur présence n’élève ni ne diminue le niveau de satisfaction.

Après une série d’entretiens ou de focus groups ayant permis d’identifier les caractéristiques du produit, chacune d’elles est présentée avec deux libellés, l’un fonctionnel et l’autre dysfonctionnel. Les caractéristiques sont ensuite évaluées en cinq points (je l’apprécie, cela doit être ainsi, je suis neutre, je peux le supporter, je ne l’apprécie pas). En fonction des résultats, il est possible d’identifier l’importance des attributs¹.

Tableau 2.6

Fonction produit présente et opérationnelle	Fonction absente ou dysfonctionnelle				
	Apprécie	Doit	Neutre	Supporte	N’apprécie pas
Apprécie	NV	Attractives	Attractives	Attractives	Unidimensionnelle
Doit	Inverse	Indifférent	Indifférent	Indifférent	Obligatoire
Neutre	Inverse	Indifférent	Indifférent	Indifférent	Obligatoire
Supporte	Inverse	Indifférent	Indifférent	Indifférent	Obligatoire
N’apprécie pas	Inverse	Inverse	Inverse	Inverse	NV

La méthode Kano a été utilisée par la NASA pour développer et optimiser le système d’information météo au sol pour cockpit. Elle est également employée dans l’industrie des télécommunications ou encore dans le domaine de l’automobile.

La méthode Kano se rapproche du modèle tétraclasse qui permet l’analyse de l’importance implicite des attributs d’un produit sur la base

1. Best R. J., *Market-based management, Strategies for growing customer value and profitability*, Pearson, NJ, 2005.

d'un modèle asymétrique de la satisfaction. Il existe quatre catégories d'attributs ¹ :

- **les éléments basiques** : considérés comme acquis, ils génèrent peu de satisfaction, mais leur absence est une grande source d'insatisfaction ;
- **les éléments clés** : ils sont essentiels pour satisfaire le client, leur absence cause de l'insatisfaction et leur présence augmente la satisfaction ;
- **les éléments plus** : inattendus ou inhabituels, leur présence accroît fortement la satisfaction alors que leur absence ne gêne pas ;
- **les éléments secondaires** : ils ont peu d'influence sur la satisfaction ou l'insatisfaction.

La mise en œuvre de ces méthodes donne à l'entreprise la possibilité d'améliorer son concept produit et de l'adapter précisément aux attentes et aux besoins du consommateur.

Élaboration du prototype et marchés-tests

Le concept, s'il est validé, est alors transmis au département Recherche et Développement pour réalisation d'un prototype. La phase d'élaboration du prototype est importante :

- elle est financièrement significative ;
- elle concrétise l'idée qui n'existait que sous forme de description, de dessin ou de maquette ;
- c'est au cours de cette étape que l'entreprise saura précisément si le produit est réalisable techniquement, industriellement, financièrement et commercialement.

Pour passer du concept au produit, l'entreprise doit hiérarchiser les attentes du consommateur pour effectuer les choix techniques importants : c'est l'ingénierie orientée client. On distingue trois niveaux d'attentes :

- les *attentes primaires* sont exprimées de manière générale mais correspondent à des attentes stratégiques du consommateur ;

1. Llosa S., « L'analyse de la contribution des éléments du service à la satisfaction : un modèle tétraclasse », *Décisions marketing*, 10, 81-88, 1997.

- les *attentes secondaires* correspondent à des caractéristiques du produit qui permettent de répondre aux attentes primaires ;
- les *attentes tertiaires* correspondent à l’opérationnalisation des réponses aux attentes secondaires (et donc primaires) : technologie, système, module, matériau, etc.

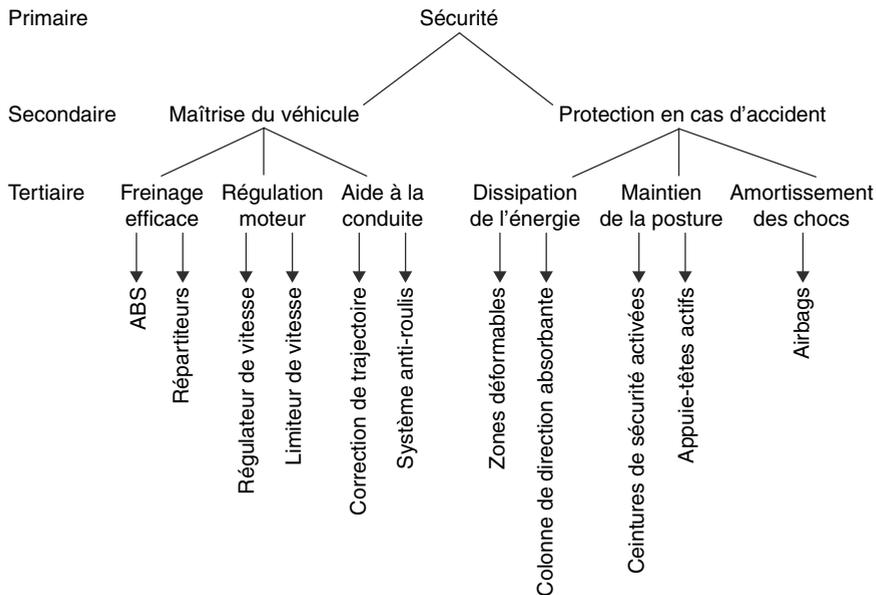


Figure 2.1 – Exemple de hiérarchie des attentes à propos d’une automobile¹

La conception orientée client permet de développer l’ensemble des facettes du produit sous forme d’un prototype en prenant en compte les liens entre les contraintes techniques de fabrication, et la dimension psychologique et perceptuelle du consommateur.

Dès que le prototype existe, il est possible de le tester. Dans l’industrie informatique, beaucoup de logiciels sortent « en interne » en version alpha pour évaluer les performances intrinsèques du produit. Dès que les versions alpha atteignent un niveau satisfaisant de performance, la société peut décider de proposer une version en bêta-test aux futurs consommateurs ou développeurs. Les entreprises manufacturières peuvent quant à

1. Dahan E., Hauser J. R., « Product development – Managing a dispersed process », in *Handbook of marketing*, Weitz et Wensley, cité dans Gotteland D. et Haon C., 2005, *op. cit.*, p. 125.

elles faire le choix de tester virtuellement le produit en proposant au consommateur une modélisation réaliste et en récoltant ses réactions.

P&G, Colgate-Palmolive, etc. Des entreprises testent leurs produit en ligne¹

L'avènement d'Internet, la puissance de calcul des ordinateurs et la facilité de partage de l'information ouvrent la voie à de nouvelles manières d'expérimenter les produits. En effet, de nombreuses sociétés pratiquent cette approche : Harris, ACNielsen, Kraft foods, Colgate-Palmolive, Procter & Gamble, SmithKline Beecham, Reynolds Metals Company, Polaroid, etc. Ainsi il est possible de tester en ligne le nouveau design d'un appareil photo. Polaroid a testé de cette manière différents modèles d'appareils photo pour enfants, destinés à succéder à leur principal succès le I-Zone Pocket Camera (n° 1 des ventes aux États-Unis sur le deuxième trimestre 1999).

Il leur a suffi de modéliser l'appareil en 3D de telle sorte que le répondant puisse le voir sous tous les angles, de fournir des explications très détaillées sur les fonctionnalités du produit, d'illustrer ses fonctionnalités par des animations.

En présentant de manière interactive les différentes alternatives, on demande au répondant de faire des choix. Des travaux ont montré que les résultats étaient assez similaires entre tests à distance sur Internet et tests en laboratoire.

Une fois le produit finalisé, l'entreprise doit organiser un ou des marchés tests afin de vérifier la pertinence du produit et sa perception par le marché. Différentes techniques sont envisageables par l'entreprise² :

- *Le marché simulé ou magasin laboratoire* : cette technique consiste à convier une centaine de personnes à regarder une série de spots publicitaires dans laquelle on a introduit la campagne relative au nouveau produit. On leur offre ensuite un bon d'achat (pour le nouveau produit) qu'ils sont libres d'utiliser à leur guise en le conservant ou en le dépensant dans un magasin laboratoire où figurent le nouveau produit et ses principaux concurrents. Cette approche donne une indication du taux d'achat en fonction du message publicitaire. Elle est complétée par des entretiens pour inviter les personnes à décrire leur comportement d'achat. La société Invivo propose même de filmer les individus dans le magasin pour ensuite les faire réagir sur leur comportement.

1. D'après McArdle M., *Internet-based rapid customer feedback for design feature tradeoff analysis*, LFM thesis, Cambridge, MIT, 2000.

2. D'après Kotler P., Dubois B. et Manceau D., *Marketing management*, Pearson Éducation, 13^e éd., 2009.

- Les *zones tests* : certains magasins acceptent d'inclure les nouveaux produits que les sociétés d'études leur proposent. L'entreprise choisit le nombre de points de vente à inclure, la zone géographique à couvrir, la typologie des points de vente. Les données sont recueillies par observations en magasin et par relevés d'achats en sortie de caisse ou sur un panel de consommateurs.
- Le *marché témoin* : il s'agit de lancer l'offre dans une zone géographique restreinte (une ville, un département ou un « petit » pays). Le marché témoin est souvent le prélude à la commercialisation globale de l'offre et correspond à une sorte de répétition générale.

Dans le domaine industriel, le marché test est moins courant que sur les marchés grand public. Néanmoins, l'importance de la prise en compte du client devient pressante et on constate qu'il se développe deux grandes formes de marchés-tests :

- Le test sur site ou bêta-test : un certain nombre de clients acceptent pendant une période d'utiliser le nouveau produit. À la fin de la durée du test, il est demandé au client de réagir sur l'utilisation du produit et sur son intention d'achat. Fin 2008, certains périphériques suivant la norme USB 3.0 étaient déjà en test chez des industriels alors que le lancement officiel n'était prévu que pour début 2010.
- Les salons professionnels pour présenter le nouveau produit et recueillir sur place les réactions des visiteurs. Cela permet un premier retour direct des clients potentiels, cependant, le salon est aussi l'occasion pour la concurrence de surveiller les nouveaux produits arrivant sur le marché. Pour l'industrie lourde, il y a par exemple le Midest (salon international de la sous-traitance industrielle), Qualitech pour les machines-outils, le MICAD pour la technologie de conception et de fabrication, Alliance pour les nouvelles solutions du développement industriel, etc.
- Le test de vente consiste à démarrer la production du nouveau produit en quantités limitées et à les mettre en vente. En parallèle, l'entreprise organise un suivi particulier des premiers acheteurs pour répondre à leurs questions et les secourir en cas de panne ou de défaut.

Stratégie marketing et efficacité économique

Dès lors que le produit semble répondre aux attentes du consommateur, il est temps pour l'entreprise de déterminer si le produit permettra bien d'atteindre les objectifs de rentabilité économique.

C'est au responsable du nouveau produit d'imaginer le lancement idéal et la stratégie marketing. Ce sera l'occasion pour lui de définir :

- Le marché ciblé : Quelle est la taille du marché ? sa structure ? Quels sont les segments visés ? le positionnement retenu ?
- Le marketing-mix : Quel produit sera-t-il proposé et avec quel packaging ? À quel prix ? Où sera-t-il disponible ? Comment l'entreprise communiquera-t-elle ?
- Les objectifs économiques : Quelle est la part de marché envisagée à un an ? à trois ans ? Quel chiffre d'affaires ? Quelle marge réaliser sur le produit ? Quelle est la rentabilité de cette nouvelle offre ?

Pour développer une bonne stratégie de lancement et fixer des objectifs économiques réalistes, il est nécessaire de mener une analyse du portefeuille des produits de l'entreprise et de l'univers concurrentiel sur le marché.

► Analyse du portefeuille produits

En élaborant une nouvelle offre, l'entreprise enrichit son portefeuille de produits. Il est nécessaire de le maîtriser pour sélectionner les produits à entretenir par des innovations et ceux à abandonner. Ces analyses permettent aussi de se prémunir de la cannibalisation des produits.

*La cannibalisation des produits*¹

Il y a cannibalisation entre deux produits A et B quand les ventes du produit B se font au détriment du produit A qui appartient à la même entreprise. La proximité des produits A et B dans la gamme leur nuit et le chiffre d'affaires de l'un fait diminuer celui de l'autre. Ce fut le cas de la Peugeot 206 qui a cannibalisé la Peugeot 306 prenant de l'âge. Dans certains cas la cannibalisation est délibérée ; elle permet à l'entreprise de remplacer en douceur un vieux produit par un nouveau en transférant vers lui une ancienne et fidèle clientèle.

Le risque de cannibalisation est courant sur des assortiments profonds, où il existe de nombreuses variantes du produit. C'est régulièrement le cas dans l'industrie automobile (lancement de la Logan par rapport aux modèles d'entrée de gamme de Renault), chez les constructeurs d'ordinateurs ou de téléphones mobiles, dans les matériaux à haute qualité environnementale (le bois supplantant le béton), dans l'industrie aéronautique (Le super-Bi de Boeing

1. D'après Lendrevie J., Lindon D., *Mercator*, Dunod, 9^e éd., 2009.

devrait supplanter le B747-8i), dans la distribution (Fnac.com et les magasins FNAC), dans le luxe (produits de marque en discount en vente privée Internet et les mêmes produits en magasin), etc.

Pour identifier les risques de cannibalisation et comprendre la perception des produits d'un marché par le consommateur, l'entreprise peut utiliser les cartes perceptuelles. La carte perceptuelle est construite sur la base de l'analyse multidimensionnelle des préférences et permet de placer les différentes marques les unes par rapport aux autres, mais également par rapport au produit ou au service idéal.

- *Les cartes perceptuelles*

Lors de l'achat, le client construit une attitude vis-à-vis des différents attributs du produit ou du service. Cette attitude va conditionner la probabilité de l'achat : plus l'offre se rapproche de critères de choix de l'individu, plus l'intention d'achat sera élevée. Construire une carte perceptuelle c'est comprendre quels sont les attributs importants pour le consommateur, identifier le produit ou le service idéal, placer ses offres vis-à-vis de la concurrence et identifier des segments de consommateur.

Pour construire une carte perceptuelle, il faut¹ :

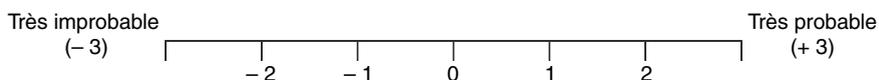
1. Identifier les critères importants pour les consommateurs. Pour cela, l'entreprise réalise une première phase qualitative pour collecter des items. Par exemple, elle demande au consommateur « Quels sont pour vous les critères de choix que vous prenez en compte pour choisir un service de maintenance ? ».

2. Pondérer les critères en fonction de leur importance. Ici, l'entreprise réalise un sondage auprès de sa clientèle cible pour demander aux individus de classer les critères issus de la phase 1 : « Dans cette liste de critères, indiquez ceux qui influencent votre choix d'un service de maintenance, puis donnez une note entre 0 et 10, 0 étant les moins importants et 10, les plus importants. » Cela permet de réduire et épurer la liste pour ne conserver que des critères distincts et réellement importants.

3. Identifier le point idéal avec les éléments de la liste de l'étape 2. Pour cela, les répondants doivent évaluer, pour chacun des critères retenus, la probabilité que ce critère soit rempli par le service de

1. D'après Dufour J.-C., Maisonnas S., *Marketing et services*, Presses Université Laval, 1997.

maintenance idéal : « Pour vous, le service de maintenance idéal satisfait ce critère » :



4. Effectuer la synthèse des résultats pour définir le produit idéal. En moyenne, il obtient les scores suivants :

Tableau 2.7

Critères de choix	Importance du critère	Peu probable				Très probable		
		-3	-2	-1	0	1	2	3
Être informé précisément sur l'intervention	4							X
Exactitude des informations sur le problème rencontré	2						X	
Sérieux de l'intervenant	6					X		
Efficacité de la réparation	8							X

Les consommateurs accordent ici de l'importance à la fiabilité du service de maintenance (critères 1, 2 et 3) et à l'efficacité du service (critère 4). On peut donc dresser la carte perceptuelle autour de ces deux axes : fiabilité du service et efficacité du service. Sur cette carte, le service de maintenance idéal a comme position sur l'axe fiabilité : $4 \times 3 + 2 \times 2 + 6 \times 1 = 22$. Sur l'axe efficacité, il a comme position : $8 \times 3 = 24$.

5. L'entreprise obtient alors la carte perceptuelle du service de maintenance :

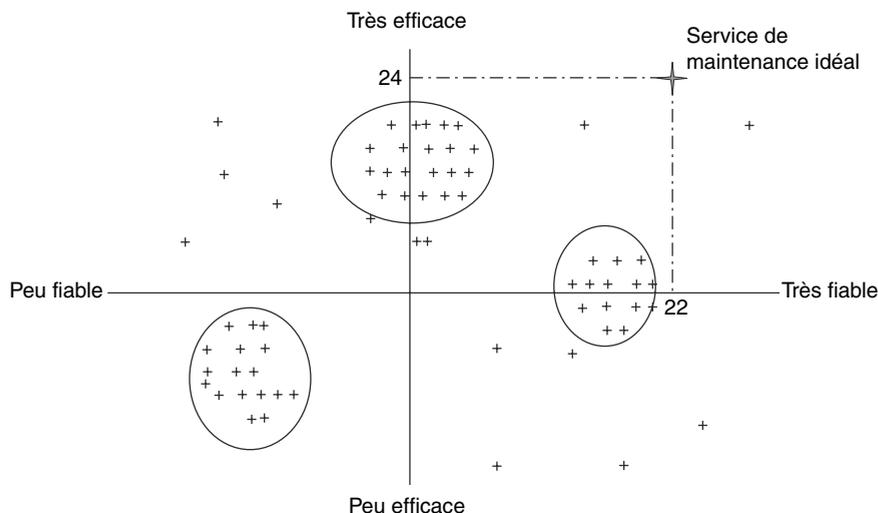
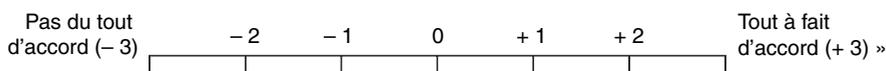


Figure 2.2 – Exemple de segments sur une carte perceptuelle

La figure 2.2 positionne le service de maintenance idéal sur les deux dimensions fiabilité et efficacité. On retrouve naturellement que le service de maintenance idéal doit être fiable et efficace. Le graphique positionne aussi la réponse des différents consommateurs sous forme de nuages de points : cela permet d'identifier différents segments de marché, différents profils consommateur. Ici nous avons donc trois segments qui ressortent. Il est important de noter que parfois, l'offre idéale, étant une moyenne statistique ne renvoie à aucune réalité concrète. Ceci est le cas quand la distribution fait ressortir des segments importants et nettement différenciés. Il faut alors créer un point idéal par segment et non pour tout l'échantillon¹.

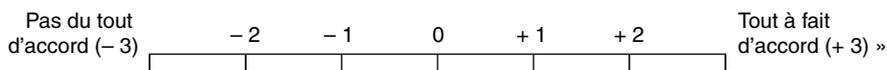
Pour compléter son analyse, l'entreprise peut demander aux individus à l'étape 3 de noter ses propres produits ou services, mais également ceux de ces concurrents :

« pour vous, notre service de maintenance satisfait ce critère » :



1. Vandercammen M., Bouton B., *Marketing : l'essentiel pour comprendre, décider, agir*, De Boeck, 2006.

« pour vous, le service de maintenance de..... satisfait ce critère » :



Il est alors possible de construire un nouveau graphique avec le positionnement des concurrents, le positionnement de l'offre de l'entreprise, l'offre idéale et les différents segments de consommateurs (figure 2.3).

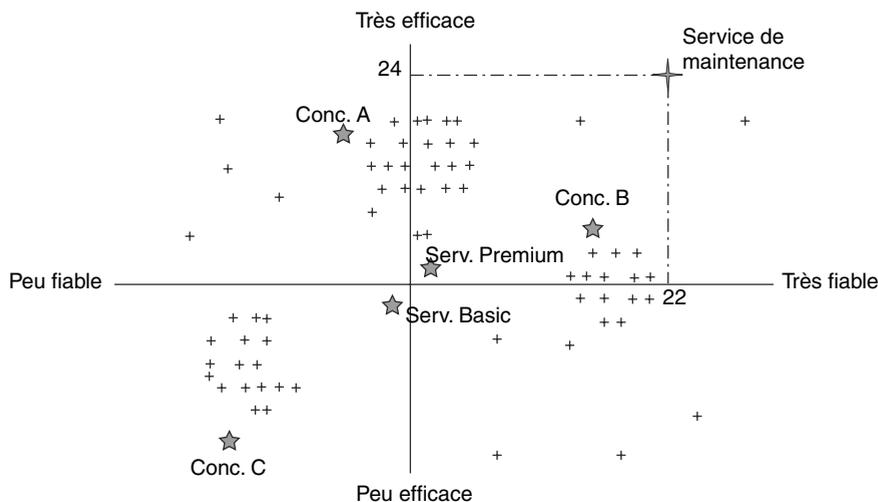


Figure 2.3 – Exemple de positionnement d'offres sur une carte perceptuelle

On voit ici que les services Premium et Basic de l'entreprise sont bien perçus différemment des offres concurrentes. En revanche, deux problèmes apparaissent : d'une part, les services sont trop proches l'un de l'autre, il y a risque de cannibalisation. Par ailleurs, les services sont évalués moyennement en termes de fiabilité et d'efficacité mais ne rencontrent aucun segment de consommateurs. L'entreprise doit envisager de repositionner ses offres : pour se rapprocher des besoins des consommateurs et éviter tout risque de cannibalisation.

- *La matrice BCG*

La matrice BCG, du nom de son concepteur, le Boston Consulting Group, permet de positionner un portefeuille produits non plus simplement en

fonction de l'accroissement du chiffre d'affaires, mais en fonction de sa part de marché relative et de l'accroissement du marché ou du segment de marché sur lequel le produit concerné est positionné.

La figure 2.4 montre l'application de la matrice BCG à l'entreprise Le Rohec :

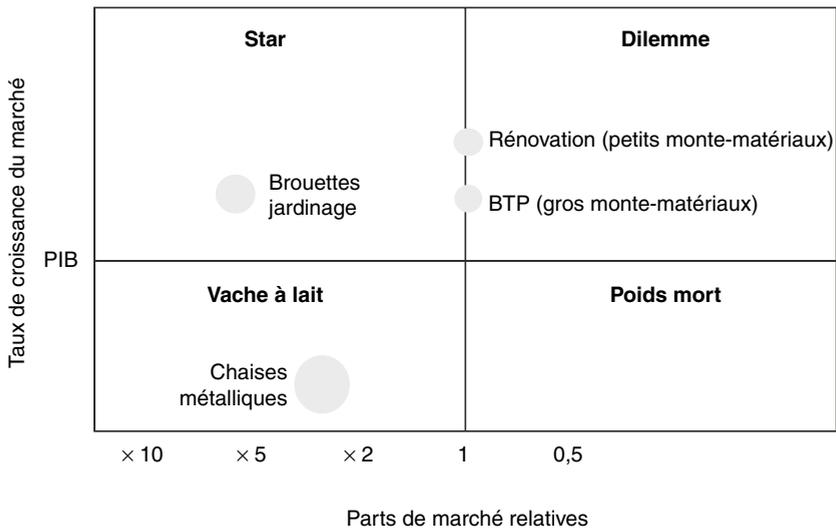


Figure 2.4 – Exemple de matrice BCG¹

La matrice BCG est structurée autour d'un axe vertical qui correspond au taux de croissance du marché du domaine d'activité considéré. De manière pragmatique, un taux de croissance du marché supérieur à la croissance du PIB est considéré comme élevé, en dessous, il est faible. L'axe horizontal indique la part de marché relative détenue par l'entreprise. Cela correspond à sa part de marché absolue divisée par celle du concurrent le plus puissant. Un chiffre de 0,25 indique par exemple que l'entreprise possède une part de marché correspondant à 25 % de celle du leader. Un chiffre strictement supérieur à 1 indique que l'entreprise est leader puisqu'elle a une part de marché supérieure à son principal concurrent. La part de marché relative permet donc d'exprimer la force de l'entreprise par

1. Source : Détrie J.-P., Ramanantsoa B., *Stratégies de l'entreprise et diversification*, Nathan, 1983, cité in Kotler P., Dubois B. et Manceau D., *Marketing management*, 11^e éd., Pearson Éducation, 2003.

rapport à la concurrence directe. Enfin, la surface des disques représentés est proportionnelle au chiffre d'affaires réalisé par l'entreprise sur l'activité représentée. Ici, l'activité brouette/jardinage représente un chiffre d'affaires environ deux fois inférieur à celui de l'activité chaises métalliques. Sur ces deux activités, l'entreprise a des parts de marché nettement supérieures à son principal concurrent.

Comme on peut le voir, la matrice permet ainsi de distinguer quatre grandes familles de produits au niveau du marché ou au niveau de l'entreprise :

- **Le produit vache à lait** : c'est le plus intéressant financièrement car les parts de marché relatives sont élevées et les investissements à faire relativement faibles. Néanmoins, la perspective de croissance est faible. Ce type d'activité génère souvent de l'argent pour financer d'autres activités demandeuses d'investissement (les produits dilemmes par exemple).
- **Le produit star** : il nécessite des investissements assez importants pour suivre la croissance importante du marché et maintenir ainsi une forte part de marché par rapport aux concurrents. Un ralentissement de la croissance du marché entraînera une migration du produit star vers le produit vache à lait.
- **Le produit dilemme** : il s'agit d'un produit problématique car la croissance est élevée sur le marché, mais les parts de marché relatives de l'entreprise sont faibles. C'est un marché dynamique où l'entreprise est peu présente par rapport à son principal concurrent. L'entreprise doit s'interroger sur les raisons d'un tel retard par rapport à son principal concurrent : manque d'investissement ? offre mal adaptée ? Ce questionnement permettra à l'entreprise de sélectionner tout ou partie de l'offre existante et de décider (ou non) d'investir pour accroître ses parts de marché vis-à-vis de son concurrent principal. Ces choix lui permettront peut-être de rattraper son retard pour faire du produit dilemme un produit star.
- **Le produit poids mort** : c'est un produit qui ne bénéficie ni de parts de marché relatives importantes, ni de croissance de marché. Il s'agit souvent de gouffres financiers qui ne peuvent contribuer à la croissance d'autres activités. Toutefois, tant que l'activité poids mort génère des bénéfices (souvent faibles et réinvestis dans l'activité pour maintenir les parts de marché), l'entreprise peut la conserver. Le jour où la rentabilité est perdue, la difficulté devient alors de s'en séparer (vente ou liquidation) car elle coûte trop cher à l'entreprise.

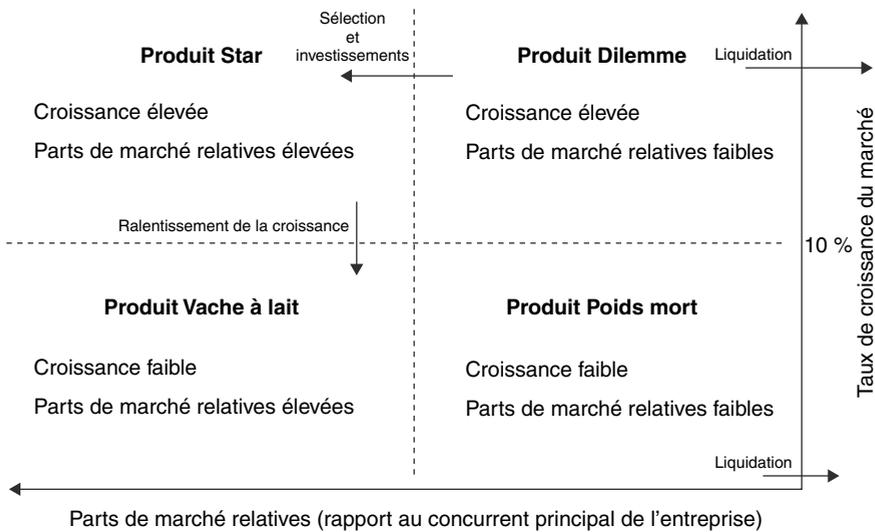


Figure 2.5 – Matrice BCG – Évaluation d’un portefeuille produit

La matrice BCG permet notamment d’identifier la pertinence des différents produits par rapport aux objectifs de chaque activité stratégique de l’entreprise. Notamment, cet outil permet d’affiner la stratégie de l’entreprise au travers de ces domaines d’activité et de définir les investissements à consentir. Il existe quatre types de décisions ¹ :

- **Développer** : c’est appliqué à un produit dilemme pour le transformer en produit star. L’objectif est alors d’accroître la part de marché de l’entreprise vis-à-vis de son principal concurrent. L’entreprise investira fortement sur cette activité quitte à renoncer à court terme aux bénéfices.
- **Maintenir** : le souci principal est alors de préserver la part de marché relative de l’entreprise. Cela concerne très généralement les produits vache à lait dont l’existence apporte beaucoup de cash.
- **Exploiter** : l’objectif ici est d’améliorer la rentabilité à court terme par une limitation des investissements (R & D, publicité, etc.). Cette stratégie concerne souvent les produits dilemmes, poids morts et vaches à lait jugés sans avenir par l’entreprise. Ces trois produits sont alors considérés comme non prioritaires dans la stratégie de l’entreprise.

1. D’après Kotler P., Dubois B. et Manceau D., 2003, *op. cit.*

- **Abandonner** : il s'agit de se débarrasser de l'activité par la liquidation ou la vente. Cette approche concerne souvent les produits dilemmes ou poids morts en raison de leur coût excessif pour l'entreprise.

► La dynamique de marché : le cycle de vie du produit

Le concept du cycle de vie du produit est régulièrement mentionné en marketing car il permet d'inscrire l'évolution des ventes d'un produit dans le temps. Toutefois cet outil, bien que séduisant par l'analogie avec le cycle de la vie (naissance, croissance, maturité, déclin et mort) est très controversé devant la multiplicité des cycles possibles (fonction des marchés, des catégories de produit, etc.) et l'impossibilité des praticiens de l'utiliser comme modèle prédictif¹. Le cycle de vie du produit représente l'histoire commerciale d'un produit (ou d'un service) et se découpe en quatre phases² (voir figure 2.6) :

- **La phase de lancement** se caractérise par une croissance faible des ventes à relier au début de la diffusion du produit. L'introduction d'un nouveau produit sur un marché représente des coûts élevés, ce qui explique une courbe de profit en zone négative sur cette première période. Il y a peu voire pas de concurrence à cette étape. La longueur de cette phase est très variable : elle dépend de la vitesse avec laquelle le consommateur adoptera le nouveau produit, du type de produit, de sa complexité, de la présence de produits de substitution, de la réticence du réseau de distribution, etc.
- **La phase de croissance** est un moment de pénétration rapide du produit sur le marché avec une hausse corrélée de la rentabilité. En effet, si le produit est bien accepté par le marché et les premiers consommateurs, sa diffusion peut s'accélérer. La concurrence peut se renforcer à cette phase, mais la demande pour le produit est suffisante pour engendrer une hausse des ventes pour tous les acteurs du marché. Il n'est pas rare qu'à cette période et sous pression de la concurrence les prix baissent pour attirer toujours plus de consommateurs. À cette phase, l'entreprise doit choisir entre une rentabilité de court terme en maintenant des prix hauts pour maximiser les bénéfices (quitte à attirer moins de client) ou diminuer son prix pour accroître sa base de clients (ce qui peut s'accompagner d'un réinvestissement des bénéfices).

1. Pour une lecture critique du concept, voir Vandaele M., « Le cycle de vie du produit : concepts, modèles et évolution », *Recherche et applications en marketing*, 2, 77-89, 1986.

2. Le nombre de phases a longtemps fait débat. Le découpage en quatre phases est le plus couramment accepté et retenu par les spécialistes de la stratégie d'entreprise.

- **La période de maturité** correspond à un ralentissement de la croissance à rapprocher d'un début de saturation du marché : les clients potentiels ont déjà concrétisé l'achat du produit. La rentabilité est alors maximale et va commencer à décliner en raison des efforts financiers à consentir pour soutenir le produit face aux concurrents toujours plus nombreux. À ce stade, la distribution est la plus vaste possible et l'ensemble des segments du marché est visé. Le produit devenu banal voit son prix encore diminuer. L'entreprise peut alors décider de viser de nouveaux marchés (logique de niches par exemple), de modifier le produit (innovation, ajout de nouvelles fonctionnalités, etc.) ou encore de modifier son offre commerciale pour l'optimiser.
- **Le moment du déclin** arrive si aucune innovation ou évolution n'est prévue pour le produit : les ventes diminuent tout comme les bénéfices. Cette phase peut être très rapide pour des produits liés à des phénomènes de mode. Les raisons du déclin sont multiples : apparition de nouveaux produits de substitution, modifications des goûts du marché, nouveaux besoins auxquels le produit ne répond pas, etc.

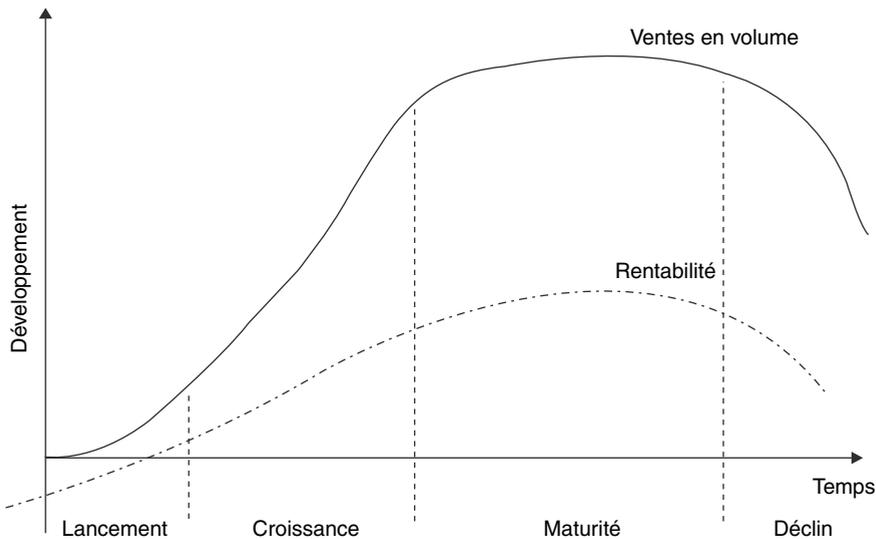


Figure 2.6 – Cycle de vie du produit – Évolution croisée des ventes et du profit

Les différentes périodes sont déterminées de manière empirique sur la base de l'évolution du niveau d'accroissement du volume des ventes et leurs frontières sont généralement assez floues.

Par ailleurs, la courbe de la figure 2.6 correspond à la courbe théorique du cycle de vie. Il existe de nombreuses variantes de cette courbe en fonction de l'accueil du produit sur le marché : certains n'ont pas de phase de lancement car les ventes sont dès le départ très fortes, d'autres connaissent une phase de croissance après la période de maturité car le marché a un regain d'intérêt pour le produit, etc. L'intérêt de l'outil est donc plus de faire comprendre le mécanisme de diffusion sur un marché que de constituer un outil de prévision des ventes.

Sur le web *La gestion du cycle de vie produit, source de performance dans l'industrie pharmaceutique*

Enfin, si l'entreprise ajoute de nouvelles fonctionnalités, si elle identifie de nouveaux marchés ou si elle propose de nouvelles utilisations, elle pourra ralentir la phase de déclin voire relancer une nouvelle croissance. Cette logique se retrouve beaucoup dans l'industrie high-tech avec les ordinateurs, les téléphones mobiles, les logiciels, etc. On retrouve également des dynamiques similaires avec le nylon ou le plastique qui a été incorporé petit à petit dans de très nombreux produits. C'est également le cas des adjuvants¹ pour le béton sans cesse modifiés et améliorés.

Lancement du nouveau produit : l'occasion d'être pionnier

Quand le prototype a passé avec succès tous les tests, l'entreprise peut envisager son véritable lancement sur le marché. Il tombe sous le sens commun qu'être le premier à arriver sur un nouveau marché présente de nombreux avantages : facilité d'acquisition des parts de marché, absence de concurrence, pilotage du marché en fonction de l'entreprise, etc. Néanmoins, ce grand principe du marketing peut être revu dans certains cas au profit de la stratégie de suiveur². En effet, la question se pose pour chaque nouveau produit : mieux vaut-il être le premier à proposer le produit et créer le marché ou attendre qu'un concurrent fasse l'entrée, commence à dévelop-

1. L'adjuvant est un liquide, ou une poudre, incorporé au cours du malaxage d'un béton ou mortier. Ce produit, nanti de caractéristiques physico-chimiques précises, vient modifier les propriétés du béton : prise plus rapide, hydrophobie, ralentissement de prise, réduction de la teneur en eau, etc.

2. Christen M., « Les dividendes du pionnier », *Les Échos*, 2008, sur www.lesechos.fr

per, et lui emboîter le pas dès que l'on a l'assurance de la viabilité et de l'intérêt du marché ?

Alors que Sony, Sanofi-Aventis, Intel développent, innovent et font généralement le premier pas pour soutenir leurs objectifs stratégiques, nous avons à l'inverse Matsushita qui se lance systématiquement derrière Sony sur les produits électroniques ; AMD qui laisse Intel lancer les nouvelles générations de processeurs pour suivre en matière de technologie, à des prix généralement inférieurs ; Biogaran qui se développe en investissant sur les versions génériques de produits existants (et non sur les nouvelles molécules) ; Microsoft qui est plutôt attentiste dans le développement des nouvelles technologies pour s'assurer avant tout lancement de la pertinence du nouveau produit et de l'existence du marché.

*Monsanto, l'avantage pionnier biotechnologique*¹

L'entreprise, célèbre pour ses produits organiques génétiquement modifiés, a annoncé début 2009 le lancement pour 2012 d'un maïs hyper résistant à la sécheresse. Il est développé depuis 2007 par Monsanto et BASF sur la base d'un financement commun de 1,5 milliard d'euros. Ce produit serait particulièrement adapté aux zones arides et aux surfaces difficiles à irriguer. L'entreprise a demandé début 2009 à la Food and Drug Administration américaine de valider la modification génétique qui renforce la tolérance à la sécheresse. Monsanto considère que ce produit est une véritable révolution qui permettra d'atteindre l'objectif de doubler les récoltes en 2030 en diminuant l'utilisation d'engrais et d'eau d'un tiers.

Le concurrent Pioneer Hi-Bred Inc. mène aussi des recherches en ce sens, mais il est en retard. Cela permet aux analystes de dire que Monsanto a pris un véritable avantage pionnier.

Le lancement d'un produit et la création d'un nouveau marché par l'innovation permettent d'acquérir plus tôt de l'expérience et un savoir-faire. Une vision idéale de l'avantage pionnier est que le pionnier² :

- est idéalement placé pour accroître les volumes de vente, et donc de production, afin de faire des économies d'échelle ;
- bénéficie d'une meilleure connaissance du marché et peut mettre à profit connaissance et économies d'échelle pour se prémunir de concurrents en baissant secondairement ses prix ;

1. Tomich J., « No rain ? No problem ! Monsanto expects its drought-tolerant corn to be a 'game changer' among biotech seeds », *St-Louis Post-Dispatch*, 2009.
 2. Kerin R. A., Varadarajan P. R. et Peterson R. A., « First-mover advantage : a synthesis, conceptual framework, and research propositions », *Journal of marketing*, 56, 4, 33-52, 1992.

- peut tourner à son profit l'ensemble de la chaîne de valeurs et d'approvisionnement. En mobilisant complètement les ressources de production d'un fournisseur, il se protège de la concurrence.

Toutefois, il arrive régulièrement que le pionnier ne bénéficie pas de tels avantages : Xerox a échoué dans le domaine des fax, Fnac.com s'est vu attaqué par Amazon.fr, Sony n'a pas su reproduire le succès du Walkman alors qu'il était le premier entrant sur le marché des magnétoscopes, etc. Dans la réalité des marchés, de nombreux paramètres viennent influencer le potentiel avantage du premier entrant^{1,2} :

- les incertitudes technologiques et la rapidité des changements technologiques ;
- les incertitudes de marché (catégorie de produit, caractéristiques du marché) et les évolutions des besoins des consommateurs ;
- la considération temporelle (court terme ou long terme) ;
- l'intensité concurrentielle et sa capacité de réaction ;
- les investissements consentis par l'entreprise (publicité, promotions, etc.) ;
- les économies d'échelle réelles (et non simplement supposées), etc.

Quatre types de marché et huit scénarii d'avantage pionnier³

Pour Suarez et Lanzolla (2005), il existe quatre types de marchés déterminés par la rapidité de l'évolution technologique d'une part et celle de l'évolution du marché d'autre part :

Tableau 2.8 – Rapidité d'évolution du marché

		Lente	Rapide
		Rapacité d'évolution technologique	Eaux calmes <i>Rouleaux de Scotch</i>
	Lente	Pilotage technologique <i>Appareils photo numérique</i>	Eaux agitées <i>Ordinateurs</i>
	Rapide		

En considérant l'horizon temporel (long terme ou court terme), les chercheurs mettent ainsi en évidence huit *scenarii* d'obtention d'un avantage pionnier :

1. *Ibid.* note précédente.
2. Suarez F., Lanzolla G., « The half-truth of first-mover advantage », *Harvard business review*, 83, 121-127, 2005.
3. *Ibid.* note précédente.

Tableau 2.9 – Avantage pionnier

Situations de marché	Court terme	Long terme et durable	Ressources nécessaires
Eaux calmes	Improbable Même s'il existe, l'avantage est très faible	Très probable Être le premier devrait être profitable à l'entreprise	La reconnaissance de la marque est un point clé. Les ressources de l'entreprise le sont moins.
Pilotage marché	Très probable Même si la domination complète n'est pas réalisée, l'avantage pionnier confèrera une base stable de clients	Probable Il faut avoir les ressources suffisantes pour capter l'ensemble des segments qui apparaissent	Ressources marketing importantes, capacité de distribution à grande échelle, et grande capacité de production
Pilotage technologique	Très improbable Dans une approche court terme, les changements technologiques rapides limitent fortement la rentabilité	Improbable Chaque changement technologique sera l'occasion pour de nouvelles entreprises de rentrer sur le marché	Une R & D forte, des produits renouvelés régulièrement et des ressources financières élevées
Eaux agitées	Probable Une stratégie d'entrée et de sortie rapide peut fonctionner, à moins d'avoir des ressources financières colossales pour durer	Très improbable Ce sont les pires conditions qui existent. Il est très difficile de survivre sur ce scénario	Tout est nécessaire : ressources marketing importantes, R & D forte, distribution à grande échelle, forte capacité de production, ressources financières élevées

Ainsi, même s'il est classiquement considéré qu'il est difficile pour le suiveur de financer son arrivée sur le marché et de préserver suffisamment ses marges tout en restant compétitif, il ne faut pas sous-estimer la diffusion des connaissances sur un marché qui peut avantager le suiveur : évolution technologique, changement de marché, transfert de collaborateurs, consultants externes, visites d'usine, participation à la recherche, présentation en colloque, dépôt des brevets, etc.

Une entrée tardive n'est donc pas synonyme d'échec puisque Sony a réussi à pénétrer le marché des consoles de jeux malgré une arrivée retardée. Bouygues Telecom, le dernier à s'être converti à l'UMTS, voit ses ventes croître davantage que celles de ses concurrents SFR et Orange, tout en bénéficiant d'un panier moyen et d'un taux de fidélisation supérieurs. Amazon.fr a parfaitement négocié son arrivée sur le marché français alors que celui-ci était déjà saturé avec Alapage, Bol ou encore Fnac.com.

Parfois, il est utile de lancer le produit en deuxième position et d'adopter une stratégie de suiveur, cela permet à l'entreprise de :

- Bénéficier d'un marché évangélisé à la nouveauté proposée ou à la technologie introduite. Les investissements en communication du suiveur porteront alors sur le produit et non sur l'utilité de la nouvelle technologie que mobilise le produit.
- Bénéficier des erreurs commises par le pionnier pour les éviter et aller plus vite. Avant que le marché n'existe pas vraiment, les études sont très peu fiables. Elles le deviennent nettement plus quand le client a déjà une expérience du produit et qu'il peut s'exprimer sur lui (en termes de préférences, d'attitudes, etc.).
- Éviter le coût du changement en interne. Le pionnier investit lourdement dans le nouveau produit et aura plus de difficultés à y apporter des modifications si finalement le produit est mal perçu sur le marché. Il y a une certaine forme d'inertie liée à l'ampleur des investissements engagés.
- Bénéficier d'une technologie mature. Le suiveur évite les aléas et les difficultés de déploiement d'une nouvelle technologie, ce qui lui permet d'abaisser ses coûts.

Le processus d'adoption du produit nouveau par le consommateur

En 2003, les dix produits les plus innovants pour les Français sont dans l'ordre : le téléphone (près de 40 %), le micro-ordinateur, Internet, l'automobile, l'appareil photo, la télévision, les consoles de jeux, les produits pharmaceutiques, les appareils de cuisson et les textiles (moins de 5 %)¹.

1. Enquête du CREDOC, « Conditions de vie et aspirations des Français », juin 2003, publiée par le SESSI, *Le 4 pages des statistiques industrielles*, n° 187, mars 2004.

Ces chiffres cachent de très fortes disparités selon l'âge, la profession ou encore le niveau d'études : l'innovation n'est jamais adoptée instantanément partout et par tout le monde !

Mécanismes de diffusion et d'adoption de l'innovation

Il n'est pas toujours pertinent d'avoir un cycle d'innovation extrêmement rapide car il existe un temps de latence lié à la diffusion des innovations sur le marché : il est nécessaire de rester à l'écoute de l'adoption et de l'appropriation de la technologie ou de l'innovation par les utilisateurs.

Selon Rogers¹, il existe cinq éléments qui déterminent l'adoptabilité d'une innovation :

- **La complexité** : perception de la difficulté à utiliser ou à comprendre l'innovation. Les idées ou produits innovants simples sont plus facilement et plus rapidement adoptés que les innovations qui nécessitent un apprentissage long et l'acquisition de compétences spécifiques.
- **La testabilité** : possibilité de tester l'innovation avant de l'acquiescer et de l'utiliser. La possibilité de test permet aux intéressés d'acquiescer de l'expérience par rapport au produit et d'avoir ainsi davantage confiance. La testabilité diminue la perception d'un coût de changement élevé.
- **L'avantage relatif** : amélioration qu'apporte le nouveau produit par rapport à ce qui existe déjà et à ce que l'individu connaît. L'innovation ne doit pas nécessairement posséder intrinsèquement et objectivement beaucoup plus d'avantages, il suffit que l'individu perçoive l'innovation comme profitable. La définition d'une stratégie de communication qui véhicule le bénéfice relatif pour bien le faire percevoir peut donc être tout à fait efficace.
- **L'observabilité** : facilité avec laquelle l'utilisateur peut constater les avantages de l'innovation. Plus les résultats de l'utilisation de l'innovation sont observables, plus les individus l'adoptent facilement. Rexfab, constructeur canadien de convoyeurs pour les boulangeries, s'est rendu compte que les convoyeurs automatisés qu'il proposait résolvaient le problème de l'absentéisme sur les chaînes de production. Les convoyeurs nécessitent moins de personnel pour l'entretien, et automatisent les tâches les plus

1. Rogers E., *Diffusion of innovation*, New York, Free Press, 4^e éd., 1995.

répétitives. Ils entraînent donc une diminution des coûts de fabrication pour les boulangeries équipées avec cette technologie.

- La **compatibilité** : degré d'acceptabilité de l'innovation par rapport aux habitudes, aux modes de fonctionnement passés, aux valeurs existantes, au système de pensée de l'utilisateur et à ses pratiques sociales. Une innovation peut nécessiter au préalable la mise en place d'un nouveau système de valeurs dans la société, ce qui rallonge fortement son temps d'adoption. Plus les innovations sont incompatibles avec les normes de l'individu ou de la société, plus elles prennent de temps pour être acceptées.

L'innovation qui se diffuse le plus rapidement est la plus simple, facilement testable, procurant un avantage par rapport aux autres produits existants, aisément observable et compatible avec le système de valeurs de l'individu et de la société.

Sur le web *Une innovation forte, simple et efficace : le verre Varilux*

Le modèle de Rogers décrit le fait que certains individus sont plus à même de s'adapter à la nouveauté ou à la technologie que d'autres. La courbe d'adoption de Rogers, appelée encore théorie de flux multi-étapes ou théorie de diffusion des innovations, décrit cinq grandes populations et leurs réactions face à un nouveau produit :

- Les **innovateurs** (*innovators*) : personnes fortement enclines à accepter la nouveauté, courageuses, prêtes à investir du temps et de l'argent pour être au fait des dernières tendances. Ouverts à de nouvelles idées, à de nouveaux produits, ils favorisent le changement des mentalités et sont donc à convertir très tôt au nouveau produit. Les innovateurs constituent la première cible de communication à viser pour lancer un nouveau produit.
- Les **premiers adeptes** (*early adopters*) : population méthodique dans son approche de la nouveauté. Les premiers adeptes essaient les technologies et les nouveautés en profondeur pour se forger une opinion qu'ils n'hésiteront pas à partager avec les autres. Véritables leaders d'opinion, ils sont d'une importance fondamentale pour envisager de convertir la majorité du marché au nouveau produit.
- La **première majorité** (*early majority*) : personnes réfléchies et méthodiques mais qui acceptent le changement plus rapidement que la moyenne de la population. Ils sont à l'écoute des premiers adeptes.

- La **majorité en retard** (*late majority*) : personnes sceptiques face à la nouveauté, qui n'apprécient pas le changement. Elles accepteront de se convertir uniquement si une grande majorité de personnes utilisent le nouveau produit.
- Les **retardataires** (*laggards*) : individus traditionalistes, fidèles aux anciennes méthodes. Ils sont particulièrement critiques au sujet de la technologie et de l'innovation. Ils n'accepteront la nouveauté que si elle représente clairement le courant dominant et la « nouvelle » tradition.

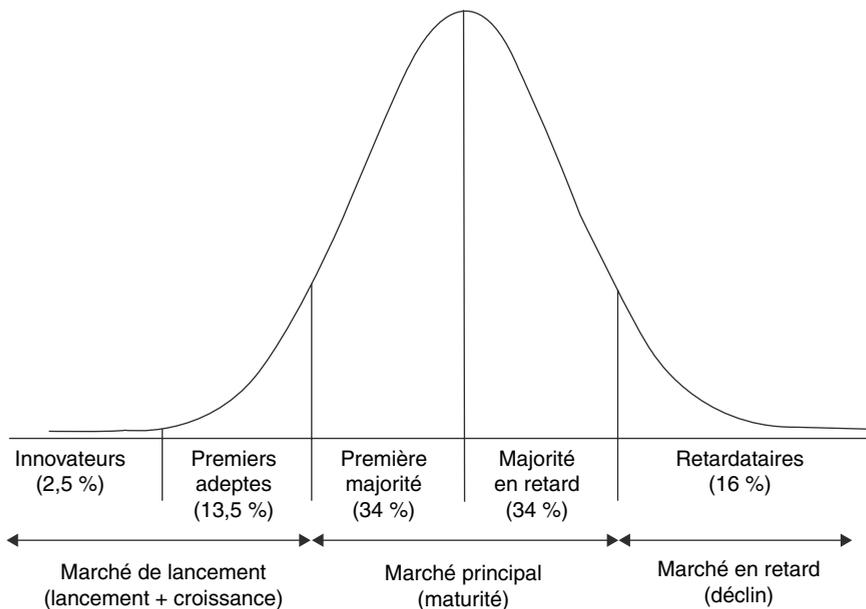


Figure 2.7 – Courbe du cycle d'adoption produit et correspondances avec le cycle de vie du produit

On peut noter que les innovateurs, les premiers adeptes et la première majorité représentent la moitié du total d'un marché. Si l'on considère deux innovations majeures de ces quinze dernières années, à savoir Internet et le téléphone mobile, on se rend compte qu'avec 81 % de la population française équipée d'un téléphone portable, la technologie GSM s'adresse maintenant à la majorité en retard et va bientôt passer

aux retardataires. Internet, avec seulement 31 millions d'internautes, soit à peine la moitié de la population française, termine la conversion de la première majorité.

Les six attitudes des Français face à l'innovation¹

- **Les amateurs comblés** (23 %) : fortement attirés par les nouveaux produits, ils remplacent facilement leur ancien équipement tout en acceptant de payer un prix plus élevé. Pour eux l'innovation est synonyme de simplification du quotidien. Ils n'hésitent pas à préférer un produit totalement nouveau à un produit ancien seulement amélioré. L'innovation est pour eux un critère clé de qualité de l'entreprise. Cette population est principalement jeune, diplômée, masculine, étudiante ou cadre.
- **Les pionniers impatients** (6 %) : ils sont attirés par les produits innovants et attendent toujours plus d'innovations. Cette population est surtout jeune, étudiante ou ouvrière.
- **Les réservés** (31 %) : ils ne sont pas prêts à payer plus pour un nouveau produit ou à remplacer leur ancien modèle. Ils donneront la préférence à un produit éprouvé. L'innovation pour eux doit être une amélioration de produits existants. Les réservés correspondent principalement à la classe d'âge 60-69 ans.
- **Les réfractaires** (33 %) : leur perception de l'innovation est négative dans la mesure où ils considèrent qu'elle complexifie le quotidien. Ils préfèrent des produits éprouvés et accueillent plus favorablement l'amélioration de produits existants. De manière générale ils pensent qu'il y a trop d'innovations dans les produits. Cette population âgée est peu diplômée.
- **Les dépassés** (5 %) : face à l'innovation, ils ont des difficultés à répondre aux questions d'utilité et de fiabilité des produits innovants. Beaucoup de personnes âgées composent ce groupe.
- **Les indifférents** (2 %) : pas du tout séduits par l'innovation, ils n'achètent pas de produits innovants. Ce groupe est constitué principalement de femmes, de personnes âgées et de non diplômés.

Certains modèles permettent de prévoir la diffusion de l'innovation au sein du marché ciblé. Le premier de ces modèles est celui de Bass qui a servi de base à de nombreux travaux sur la diffusion des nouveaux produits.

1. Enquête du CREDOC 2003, *op. cit.*

Le modèle de diffusion de Bass

Ce modèle a été créé par Frank Bass en 1969¹ pour étudier la diffusion de nouveaux produits auprès du consommateur. C'est un outil qui permet de décrire et donc parfois de prévoir l'évolution dans le temps du nombre d'achats. La formule du modèle de Bass est la suivante, où N_t est le nombre de nouveaux utilisateurs à la période t :

$$N_t = N_{t-1} + p \times (m - N_{t-1}) + q \times (m - N_{t-1}) \times (N_{t-1}/m)$$

Le modèle de Bass se structure autour de trois paramètres fondamentaux :

- m , le potentiel total du marché (c'est-à-dire l'ensemble des personnes qui pourraient un jour adopter le produit) ;
- p , le coefficient d'innovation (ou d'influence externe), c'est-à-dire la probabilité que quelqu'un qui n'utilise pas encore le produit le fasse un jour en raison des facteurs externes (pression médiatique notamment) ;
- q , le coefficient d'imitation (ou d'influence interne) et qui correspond à la probabilité d'adoption du produit suite au bouche à oreille et à l'influence des utilisateurs de la période $t - 1$.

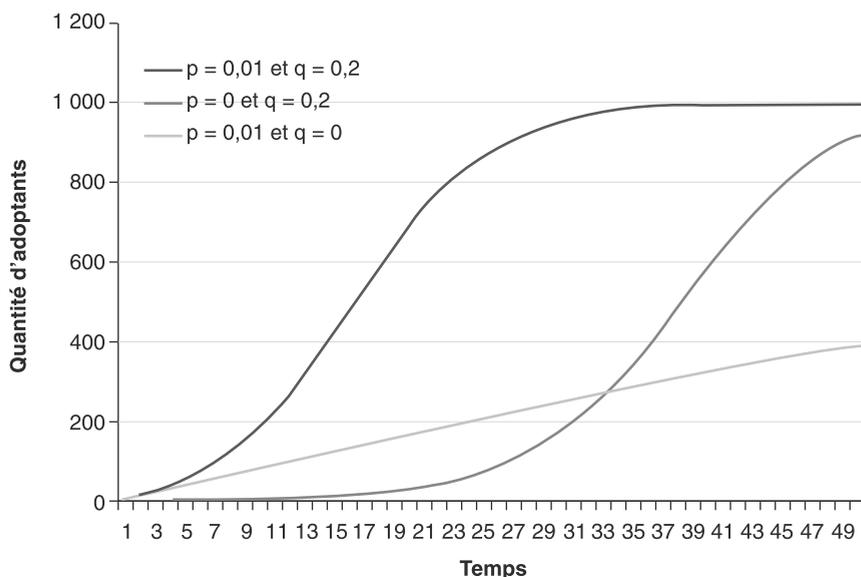


Figure 2.8 – Exemple de courbes de diffusion de l'innovation

1. Bass F. M., « A new product growth model for consumer durables », *Management science*, 15, 215-227, 1969.

- La figure 2.8 représente trois cas de fonctionnement du modèle en fonction des paramètres p et q . Le modèle normal à $p = 0,01$ et $q = 0,2$ représente un tracé typique du modèle de Bass où influences externes et internes se conjuguent. Pour le tracé à $p = 0$ et $q = 0,2$, seule l'influence du bouche-à-oreille est en jeu. Sur le même laps de temps, on constate alors une croissance des adoptions beaucoup plus lente à démarrer et un maximum d'adoptions plus faible que ce que l'on observe dans le premier cas (900 adoptions contre 1 000 dans le cas 1). Enfin, le pire des cas est l'absence d'influence interne ($p = 0,01$ et $q = 0$) où seuls les facteurs externes (pression publicitaire par exemple) entrent en ligne de compte. Le modèle devient linéaire, avec une croissance faible et un nombre d'adoptions très bas en fin de période (environ 400).
- Ce modèle permet de comprendre l'importance du buzz (ou bouche à oreille) sur le lancement de nouveaux produits. Le modèle de Bass a fait l'objet de nombreuses recherches complémentaires pour le rendre continu (Schmittlein et Mahajan, 1982)¹, retravailler les paramètres m , p et q qui dans la réalité peuvent varier au cours du temps (Xie, Song, Sirbu et Wan, 1997 ; Goswani et Karmeshu, 2004)^{2 3}, ou encore analyser les diffusions internationales de nouveaux produits qui doivent prendre en compte la spécificité culturelle des pays concernés (Gatignon et al., 1989)⁴.

Afin d'optimiser les investissements en matière d'innovation, il est donc nécessaire d'intégrer les trois dimensions : maturité des produits et des technologies disponibles (cycle de vie produit), maturité de la demande (modèle de Rogers) et vitesse de diffusion de l'innovation sur le marché cible (modèle de Bass). D'un point de vue pratique, il n'est pas rare d'avoir une connaissance *a posteriori* de ces éléments. Ces modèles servent essentiellement à poser des *scenarii* d'évolution du marché plus qu'à développer de véritables modèles prédictifs de l'évolution de la demande.

1. Schmittlein D. C., Mahajan V., « Maximum likelihood estimation for an innovation diffusion model of new product acceptance », *Marketing science*, 1, 57-78, 1982.
2. Xie J., Song M., Sirbu M. et Wang Q., « Kalman filter estimation of new product diffusion models », *Journal of marketing research*, 34, 378-393, 1997.
3. Goswami D., Karmeshu D., « Study of population heterogeneity in innovation diffusion model : estimation based on simulated annealing », *Technological forecasting and social change*, 71, 705-722, 2004.
4. Gatignon H. A., Eliashberg J., Robertson T. S., « Modelling multinational diffusion patterns : an efficient methodology », *Marketing science*, 8, 231-247, 1989.

On constate également que lancer trop rapidement des nouveautés fortes ne laisse pas assez de temps à la génération précédente de produits pour se diffuser : le consommateur n'a pas le temps de s'approprier les produits, il risque de ne pas suivre et de se sentir distancé par la rapidité de changement du marché. C'est par exemple le cas avec les écrans de télévision TFT puis TFT HD Ready puis TFT HD-TV et enfin les HD-TV 1080p : depuis 2006, la succession des normes et des appellations est colossale dans ce secteur et le consommateur se perd dans ce dédale technique. *A contrario*, si l'entreprise ne lance pas d'innovations suffisamment tôt, la trop grande diffusion du produit précédent risque de l'entraîner sur un marché en déclin (marché saturé) où la population sera difficile à convaincre (retardataires).

Face à cette problématique, l'entreprise peut tendre vers une logique de « juste à temps » en termes d'innovation ou alors adopter une stratégie où le consommateur n'est pas censé acheter systématiquement les nouvelles générations de produits (par exemple, le marché des systèmes d'exploitation pour ordinateurs ou téléphones mobiles et de manière générale la plupart des produits high-tech).

Comment optimiser le lien produit/utilisateur ?

Le consommateur du XXI^e siècle est un consommateur d'expériences. La qualité et la fonctionnalité du produit constituent pour lui deux préalables évidents. Aujourd'hui, il faut le séduire. Il ne veut pas utiliser une technologie ou un produit, il veut vivre une expérience unique dans laquelle son identité se trouvera renforcée ou sur laquelle il pourra communiquer avec son entourage. En menant une quête à la fois de l'authenticité et de l'innovation, il est à la recherche d'une identité et d'un divertissement qui va donner du sens à son existence. Il peut vouloir tout et son contraire^{1,2}, mais son acte de consommation est une expérience qui lui permet de vivre des émotions, de ressentir, d'exister et de créer du lien : c'est le concept de marketing expérientiel où la marque et le produit deviennent les supports de l'expérience de consommation qui elle-même participe à l'existence de l'individu.

1. Sansaloni R., *Le Non-consommateur : Comment le consommateur reprend le pouvoir ?*, Dunod, 2006.

2. Heilbrunn B., « Un consommateur schizophrène ou tout simplement « complexe » ? », 8^e conférence de pères, 2002, Pôle de recherche en marketing d'EDF R & D, Paris.

Dans cette logique, le lien entre produit et utilisateur devient primordial. Ce n'est donc pas un hasard si de plus en plus de secteurs industriels approfondissent la dimension expérientielle de leurs innovations : l'automobile, l'informatique, les télécommunications, le textile, etc. L'objectif principal est de travailler la perception du produit non pas sur des éléments objectifs de puissance technologique, mais sur des éléments plus subjectifs liés à l'hédonisme, à la création d'expériences. Voici quelques tentatives dans le domaine de la téléphonie mobile :

- Au Japon uniquement, Sony Ericsson a lancé le SO703i, téléphone dont on peut choisir l'odeur (jusqu'à 11 odeurs disponibles).
- Samsung Electronics a travaillé sur le concept de sonnerie olfactive : à l'arrivée d'un appel, le téléphone libère une odeur spécifique dont l'intensité est réglable. L'appareil est en plus rechargeable !
- Les téléphones LG de la série « Chocolate » diffusent un arôme chocolat pour attirer les consommateurs.

Devant une complexité des produits de plus en plus forte, le consommateur privilégie alors sa perception holistique du produit pour effectuer un choix avant tout conditionné par la dimension affective véhiculée par la sensorialité du produit.

Dassault Systèmes et la life experience¹

Dassault Système est un des leaders mondiaux des solutions PLM (Product Lifecycle Management). Il édite notamment la suite logicielle CATIA qui permet la conception 2D, 3D de nouveaux produits, tout en ouvrant la voie à des outils de PLM, de collaboration et de simulation.

Bernard Charlès, PDG de Dassault Systèmes a annoncé au cours du Forum 2007 dédié à CATIA, que son entreprise visait la *life experience* pour 2010 qu'il a décrit en ces termes : « le monde réel est autrement plus complexe que Second Life. Les consommateurs augmentent leur influence, ils veulent tester, expérimenter avant d'acheter ou de faire. C'est le SWYM, le *see what you mean*. Nous ne devons plus seulement modeler et simuler, mais nous devons communiquer et comprendre. » Cela se traduit donc par différentes tendances chez l'éditeur : le social design, l'innovation globale et collaborative, l'IP modeling et la simulation pour PLM, etc.

1. D'après Grandmontagne Y., « Dassault systèmes : la révolution 3D passe par le design », silicon.fr 2007, accessible en ligne sur : <http://www.silicon.fr/fr/news/2007/11/06/>

Dassault Systèmes a d'ailleurs créé un poste de vice-président *design experience* pour « évangéliser nos clients et leur expliquer le potentiel de notre portefeuille de solutions et de notre technologie, afin qu'ils tirent parti de la puissance du design pour innover. »

► Pourquoi développer une stratégie sensorielle du produit ?

Devant l'importance de la sensorialité du produit, il est nécessaire de développer la stratégie sensorielle que le constructeur impulsera sur sa nouvelle offre. Nous évoquons ici la démarche de design produit et non la théâtralisation de l'espace de vente dans une démarche de marketing sensoriel distributeur¹.

Les produits technologiques et industriels sont des produits souvent complexes. *A priori*, le consommateur commence le processus d'achat par une évaluation cognitive forte. Cela se traduit par une définition la plus précise possible du besoin, une recherche d'informations fouillée et importante (prise en compte de nombreux attributs), l'évaluation des différentes alternatives (avec des avis d'experts par exemple), un choix méticuleux du moment d'achat et du lieu d'achat, et enfin une évaluation post-achat du produit et de l'expérience de consommation. Néanmoins, il serait faux de croire que l'achat des produits complexes ne repose que sur l'évaluation objective des caractéristiques intrinsèques du produit. La dimension sensorielle peut devenir un facteur fort dans l'évaluation de l'offre. Adopter une démarche sensorielle, c'est avant tout accepter que le consommateur évalue le produit sur des dimensions autres que simplement objectives et cognitives.

Alstom allie design et technicité dans les wagons

Le rapport de présentation du groupe, accessible sur le site d'Alstom, est sans équivoque : « Alstom est le premier constructeur de matériel ferroviaire à donner au design la même importance que dans les industries automobiles ou aéronautiques : depuis 2005, Alstom Transport s'est doté de sa propre direction du design. Tout en personnalisant les trains, métros et tramways selon les souhaits des clients, elle crée une identité propre aux produits Alstom. »²

-
1. Pour approfondir sur la démarche point de vente, voir l'ouvrage de S. Rieunier, *Le Marketing sensoriel du point de vente*, Dunod, 3^e édition, 2009.
 2. Citation tirée de la brochure de présentation du Groupe Alstom, accessible en ligne : www.alstom.com/home/news/publications/_files/file_44352_55916.pdf

Il faut croire que ces efforts sont payants car l'Observateur du design (géré par l'Agence pour la promotion de la création industrielle, APCI) a distingué le design de l'AGV (automotrice grande vitesse), 4^e génération de trains à très grande vitesse du groupe. La rame est avant tout un produit technologiquement innovant : rame articulée unique (disposition des bogies entre les voitures), motorisation répartie tout le long de la rame (intégration des moteurs dans les bogies), moteurs synchrones à aimants permanents (optimisation du ratio performance/compacité), modulable avec 7 à 14 voitures pour transporter de 250 à 650 personnes assises.¹

Pour Alstom, le train « a été conçu pour séduire et attirer de nouveaux clients sur les marchés à l'international ». Le groupe décrit le produit de la manière suivante : « Taillé pour la très grande vitesse, ce sont les lois de l'aérodynamique qui ont guidé le design de l'AGV. Elle exprime à la fois simplicité et puissance, en mêlant pureté des lignes, fluidité des formes et structure des volumes. Très caractéristique, sa face avant mono-volume intégrant une immense verrière fait clairement référence aux cockpits des avions, expression même de la très grande vitesse. Ses larges épaules, matérialisées par des déflecteurs d'air sur les bogies et son long porte-à-faux avant affirment encore sa personnalité. Basé sur le principe « d'espace à personnaliser », son intérieur offre aux futurs clients opérateurs de multiples possibilités d'aménagements à la carte. »²

En fait, la stratégie sensorielle du produit sera adaptée en fonction de chaque situation. Elle dépendra³ :

- *Du cadre de réflexion de l'entreprise* : en amont du concept, au cours de la phase de transition concept produit ou dans la phase de pilotage de l'offre sur le marché. Une stratégie sensorielle amont influence la création d'un nouveau concept ou le développement du produit. Une stratégie aval consiste « simplement » à étendre la gamme ou à repositionner l'offre.
- *De l'univers produit de référence* : restreint au produit spécifique, large ou très large. L'univers produit définit l'univers de réflexion de l'entreprise, c'est-à-dire l'horizon de mise en perspective des résultats.

1. Informations accessibles sur le site de l'APCI : <http://www.apci.asso.fr>

2. Information publiée sur le site d'Alstom le 23 octobre 2008 : http://www.alstom.com/home/news/news/business_news/53145.FR

3. D'après Giboreau A., Body L., *Le marketing sensoriel, de la stratégie à la mise en œuvre*, Vuibert, 2007.

- *Des consommateurs cibles* : consommateurs actuels de la marque, des produits concurrents, ou non consommateurs. S'agit-il d'innover auprès des consommateurs actuels qui ont une perception sensorielle du produit insatisfaisante ou veut-on partir à la conquête de nouveaux clients ou de nouveaux marchés ?
- *Du niveau d'implication vis-à-vis du produit* : c'est-à-dire l'état (non observable) de motivation, d'excitation ou d'intérêt créé par la perception d'un objet ou d'une situation spécifique en relation avec les valeurs, les besoins et les centres d'intérêt d'un individu. Plus l'implication est forte, plus la perception est sélective, personnelle, et moins la personne devient influençable vis-à-vis du produit. Le niveau d'implication varie très fortement d'un individu à l'autre.

Dans le domaine high-tech, les marques construisent d'ailleurs de plus en plus leur stratégie autour de la sensorialité du produit : Apple avec les couleurs et les formes originales de l'iMac et de toute la série MacBook, puis de l'iPod (iPod Nano, iPod Touch, iPod Classic, iPod Shuffle, etc.) et de l'iPhone, Dell qui lance sa série d'ordinateurs portables Studio aux couleurs chatoyantes (6 à 7 déclinaisons de coloris sont disponibles), LaCie qui conçoit des disques durs aux formes et couleurs étonnantes, Alstom qui revisite le design de ses wagons, GoreTex qui adopte une communication décentrée de la technologie produits pour évoquer le confort sensoriel de l'utilisateur, etc.

*LaCie, le design comme source de valeur*¹

Philippe Spruch, fondateur de LaCie, s'est lancé dans le business le moins tendance de l'informatique : le disque dur. Sa compagnie est aujourd'hui leader sur le marché du stockage de données externes, c'est-à-dire les clés USB et les disques durs externes.

Faisant face à des géants tels que Seagate l'américain ou Hitachi le japonais, LaCie a décidé de faire de ces périphériques externes (donc visibles) un outil tendance et à la mode. L'autre critère imposé aux 400 salariés de l'entreprise est la simplicité : les produits doivent être simples et fonctionnels. Simple et beau, tel est le credo de la société. Les plus grands designers ont travaillé sur les produits : Philippe Starck, Karim Rashid, Porsche Design ou encore Ora-Ïto. C'est à ce dernier que l'on doit notamment la gamme « Brick » qui se décline en blanc (160 Go), rouge (250 ou 500 Go) et bleu (320 Go) et qui ressem-

1. Fontaine G, « La Cie excelle dans le stockage », *Challenges*, 4 mai 2006 (consulté sur Challenges.fr).

ble... à une brique de Légo ! Une interface simple à brancher et rapide (USB2.0) et la possibilité d'empiler les disques les uns sur les autres ont terminé de convaincre les utilisateurs. Le modèle Brick est aujourd'hui un véritable best-seller.

Les raisons de la mise en œuvre d'une stratégie sensorielle sont multiples¹ :

- le produit évolue sur un marché saturé : la sensorialité du produit devient un élément clé de différenciation ;
- le marché visé est très concurrentiel : le produit sensoriel marque davantage les esprits et bénéficie d'une perception globale (cognitive et affective) plus positive ;
- les comparaisons fonctionnelles sont simples et rapides : le produit travaillé au niveau sensoriel, augmente son attractivité et bénéficie d'attributs produits supplémentaires ;
- le prix est un élément stratégique dans le processus d'achat : un design étudié favorise l'acceptation d'un prix élevé ;
- le consommateur est facilement infidèle aux marques qu'il a déjà achetées : le design participe au renforcement du lien entre le consommateur et le produit.

Carlin International... La relation produit/consommateur s'anticipe : le cahier de tendances²

De manière historique, c'est au bureau des styles d'anticiper modes et tendances à venir pour permettre aux industriels et aux marques de s'adapter : quels sont les éléments qui relèvent de mouvements éphémères ? Quelles sont les tendances durables ? Il existe des sociétés dont le métier est d'anticiper de 18 à 24 mois les comportements émergents, les styles, coloris, matières ou encore motifs qui seront de règle au cours de la saison suivante. Promostyl, Carlin International, SpaceMaker et même JCDecaux travaillent sur ces cahiers de tendances.

Par exemple, Carlin International intervient dans différents secteurs (décoration d'intérieur, lingerie, prêt-à-porter enfant, sport, prêt-à-porter pour bébé, sportswear, etc.) ou pour différentes approches design (couleurs, formes, surfaces et textures, animations et motifs, concept visuel, etc.). Promostyl propose non seulement les Cahiers Premières (influences, couleurs et textiles), les Cahiers Femme, Homme et Enfant, mais également des cahiers spécialisés (Sport and Street ou Accessoires).

1. D'après Giboreau A., Body L., 2007, *op. cit.*

2. Consulter www.promostyl.com ou www.carlin-groupe.com

Ces cahiers constituent en fait une matériauthèque où couleurs, matières, motifs, textes et créations se télescopent pour illustrer la tendance du moment. Les échantillons de matière correspondent parfois à de véritables prototypes de techniques innovantes de maillage ou d'assemblage de matière. L'objectif ? Concrétiser à l'avance l'idée, le concept, le style du moment pour le montrer, le toucher, le ressentir. Le cahier de tendances permet d'anticiper les différents éléments de design qui pourront contribuer au succès du nouveau produit.

► **Quelles sont les étapes d'une stratégie sensorielle ?**

Pour réussir sa stratégie sensorielle produit, il est nécessaire de procéder par étapes :

1. L'analyse préparatoire. Avant toute modification, il est indispensable de comprendre en profondeur le consommateur, son comportement, ses motivations, ses préférences, ses attitudes vis-à-vis de l'univers de consommation auquel se rapporte le produit. Cette étape préparatoire nécessite la mise en œuvre d'études de marché centrées sur les tendances socioculturelles, l'analyse de la consommation, la catégorisation perceptive, le comportement du consommateur, etc. Elle est également l'occasion de déployer une veille technologique et concurrentielle intense pour alimenter la définition du bon mix sensoriel autour du produit.

2. La définition des objectifs. Les objectifs assignés à la stratégie sensorielle peuvent fortement varier entre conquête d'une cible jusqu'alors non cliente de la marque, ou non consommatrice du produit, et fidélisation des clients actuels. S'agit-il de travailler de nouveaux segments de marché ? D'étendre les gammes de produits proposés ? De repositionner le produit sur le marché ?

3. Le développement du concept et du produit. Que ce soit très en amont avec la R & D ou au moment du processus d'industrialisation, il est nécessaire d'évaluer la perception du produit par le consommateur : analyse des préférences, réunions de groupes, entretiens qualitatifs, etc.

4. La validation du produit finalisé. Il est bon d'envisager une nouvelle campagne de tests pour valider que le produit s'inscrit dans un mode de vie, une tendance de consommation, et qu'il correspond à des valeurs de société ou à des bénéfices émotionnels.

5. La communication sur le sensoriel. Le produit a des attributs techniques mais également sensoriels qui correspondent aux attentes des consommateurs ciblés. Il est inclus dans un packaging et mis en avant dans des espaces de vente reflétant le positionnement sensoriel retenu. Il peut bénéficier d'une communication spécifique sur la dimension sensorielle de l'expérience de consommation.

6. L'analyse du feedback marché. Il peut être nécessaire de réajuster les aspects sensoriels pour correspondre davantage au marché. L'analyse des éléments suivants permet de définir l'efficacité de la démarche sensorielle : taux d'essai, d'achat et de ré-achat, durée entre deux achats, taux de satisfaction, taux de prescription, notoriété sur Internet, image produit perçue, attachement à la marque, volume de ventes, etc.

Sur le web *Quand faut-il changer de design ?*

► Comment évaluer le lien produit/consommateur ?

Les concepteurs font appel aux sens pour favoriser la qualité globale perçue du produit. Pour une voiture de luxe, le bruit du claquement de la portière devra être velouté et sourd pour connoter confort et sécurité. Pour définir le bon bruit, la bonne odeur ou le bon toucher, les entreprises font appel à des sociétés spécialisées qui pratiquent l'analyse sensorielle¹.

L'analyse sensorielle trouve sa source dans la psychologie expérimentale et dans la psychophysique. L'analyse sensorielle est en fait le transfert d'outils de ces deux disciplines et a été utilisée pour répondre aux questions posées par l'industrie agroalimentaire autour de l'influence de la perception des aliments. L'observation des aliments donne des renseignements sur la forme, la couleur, l'état, la consistance alors que l'odorat informe l'individu sur l'odeur, l'état et la comestibilité. Les industriels voulaient connaître l'influence de ces informations sensorielles sur l'évaluation de l'aliment. Depuis, de très nombreuses industries non alimentaires s'intéressent à l'évaluation de la perception sensorielle d'un produit.

L'analyse sensorielle porte soit sur la globalité du produit, soit sur le détail des attributs du produit, soit sur l'interprétation de la perception (évoqueries, bénéfices perçus, etc.). Elle a trois objectifs principaux :

- *mesurer de façon précise et détaillée les différences perçues entre les produits pour les qualifier et les quantifier* : elle se fait auprès d'un panel d'experts entraînés ou de consommateurs novices à l'aide de qualificatifs précis et d'échelles d'intensité ;
- *décrire la perception du produit* en termes de préférence, de différence, de ressemblance ;

1. Adriant et Eurosyn sont les deux agences d'analyse sensorielle les plus connues.

- *valider la dimension hédonique du produit*, avec des réponses aux questions suivantes : Quel est le produit préféré ? Pourquoi ? Quelles sont les associations qu'il crée ? Comment se situe le nouveau produit par rapport à l'ancien ? par rapport à la concurrence ?

Comment valoriser le produit ?

La modularité comme source de valeur

La valorisation d'un produit peut se faire par l'utilisation et l'agencement de technologies, d'éléments ou de composants accessibles de manière indépendante : c'est la modularité. Un produit complexe à concevoir est élaboré à partir de sous-éléments indépendants qui assemblés fonctionneront comme un tout. Certaines industries telles que l'automobile, l'informatique (tant software que hardware), l'aérospatiale ou l'aviation utilisent abondamment la modularité. Par exemple, la Mini Cooper nécessite 350 opérations d'assemblage pour transformer les 2 415 éléments en une voiture complète et fonctionnelle.¹

La modularité nécessite que l'entreprise qui assemble le produit final soit capable de suivre le projet et le développement des différents composants de manière très précise. Une véritable interaction est nécessaire entre les partenaires pour une bonne intégration des différents modules et des différentes innovations : la modularité nécessite une interaction entre le développement du produit et la recherche en amont.²

L'approche par la modularité permet au constructeur de proposer rapidement une stratégie de gamme complète ou des innovations sur le produit en changeant une partie des composants en fonction de la cible client. Cette technique est également très performante pour bénéficier de la recherche et développement des partenaires qui travaillent sur des éléments spécifiques et ciblés. En effet, chaque partenaire concentré sur

-
1. Chiffres indiqués sur http://www.magazinemci.com/articles/chroniques/2004/06/conception_auto.htm
 2. Beaume R., Maniak R. et Midler C., « Crossing innovation and product projects management : a comparative analysis in the automotive industry », *International Journal of project management*, 2008.

son ou ses éléments spécifiques développe des compétences pointues sur les composants dont il a la charge.

Enfin, la modularité permet au client final d'agencer comme il le souhaite les différents éléments : c'est le cas des options choisies dans le domaine automobile (toit transparent, climatisation, radar de recul, système automatique de créneau, etc.), des modules à intégrer dans les logiciels, etc. La modularité permet d'adapter le produit au consommateur, c'est en quelque sorte la base de la personnalisation de masse du produit.

La valorisation du produit modulaire passe alors par la valorisation d'au moins un des composants. Cependant, un changement sur un module doit être étudié précisément en termes d'impact sur le reste de l'architecture du produit. C'est le dilemme récurrent de Microsoft avec les évolutions de Windows. L'entreprise a soutenu longtemps la compatibilité descendante avec le désormais antique DOS jusqu'à ce que ce composant pénalise franchement les évolutions de l'architecture et ne soit plus qu'émulé par le système à défaut d'en être un composant spécifique. Le cas de Microsoft est d'ailleurs emblématique du rôle de facilitateur qu'a le responsable d'un produit modulaire qui doit aussi permettre une adaptation du produit en fonction des besoins utilisateurs.

Microsoft et la modularité

La modularité chez Microsoft est un problème quotidien : modularité des composants du PC, des périphériques connectés, du système d'exploitation et des logiciels. Ce problème est d'autant plus aigu que Windows représente le cerveau de l'ordinateur qui coordonne tous ces organes à forte évolution technique. Microsoft doit donc assumer le rôle de fournisseur d'un cadre de travail pour les développeurs de logiciel (fournir les API, les sous-routines d'accès aux supports média, etc.). L'entreprise de Redmond doit également accompagner les innovations technologiques hardware pour que le périphérique soit reconnu et utilisé efficacement par le système d'exploitation. Pour cela, elle collabore avec les constructeurs de matériel et de puces afin d'améliorer le dialogue software/hardware. Microsoft est à la fois un créateur d'innovation et de technologies (par exemple Direct X), un facilitateur d'innovation auprès de ses partenaires, un producteur de nouveautés vis-à-vis de ses utilisateurs finaux.

Microsoft doit aussi être modulaire pour ses clients finaux. L'entreprise utilise la modularité à des fins d'adaptation à sa clientèle. Il existe ainsi près de six versions différentes de Windows Vista : Windows Vista Starter, édition Familiale basique, Familiale premium, Windows Vista Professionnel, Vista

Entreprise et enfin Vista édition intégrale. Chaque version ne propose pas la même quantité ou qualité d'applications¹ : l'édition intégrale inclut tous les composants et notamment l'interface graphique Aéro, le centre de mobilité (optimisation pour portable), les éléments TV & médias (Windows media center et Media center extender), la sauvegarde planifiée, la connexion au réseau d'entreprise (bureau à distance), la gestion protégée des données (technologie BitLocker), la création de films en HD (Windows movie maker HD), etc. La version familiale basique ne comprend que le noyau du système, sans même la nouvelle interface graphique. La version professionnelle inclut l'optimisation pour la mobilité, mais ne comprend pas la technologie BitLocker, etc.

Plate-forme et déclinaisons : à la recherche d'économies

Souvent générés par la concurrence et la nécessaire baisse des coûts de production, le développement d'une plate-forme commune et la gestion de déclinaisons deviennent très courants dans l'industrie. Intel a développé cette approche très tôt avec la famille des processeurs Pentium. L'industrie automobile en a également découvert rapidement les bienfaits. La plate-forme peut être définie comme une architecture commune basée sur une même technologie ou une même approche industrielle.

PSA Peugeot Citroën, Intel... : la notion de plate-forme

Le groupe PSA Peugeot Citroën conçoit de plus en plus de plates-formes communes : la 1007 et la C2 ont la même plate-forme à empattement court ; la 307, la C4 et la Picasso II d'une part et la 407 et la C5 d'autre part bénéficient respectivement de deux autres types de plates-formes. C'est aussi le cas chez Renault avec la Nissan Primera et la Renault Laguna 3, et bientôt chez BMW et Fiat avec les successeurs de la Mini et de la Grande Punto².

En informatique, pour les puces Intel Core i7, les déclinaisons vont être nombreuses : pour ordinateurs fixes (projet Nehalem-EP), pour serveurs informatiques (Nehalem-EX), pour ordinateurs portables, etc. Elles reprennent la logique de déclinaisons initiée avec la famille Pentium où cohabitaient généralement la version fixe et la version mobile (par exemple P4 et

1. D'après Microsoft : www.microsoft.com/france/windows/products/windowsvista/editions/n/choose.mspx

2. D'après Créquy P., « Fiat devrait annoncer un partenariat avec BMW », *Le Figaro* 2008.

P4-m)¹. La plate-forme correspond ici aux modules de transistors et aux jeux d'instructions implantés sur la puce. Cette technique permet de cibler précisément les besoins des consommateurs.

Dans l'automobile, la plate-forme correspond au soubassement du véhicule, à sa structure de base et à ses modules : propulsion, boîte de vitesse et trains roulants essentiellement. Les plates-formes sont produites dans des usines spécialisées qui peuvent assembler les deux, trois ou quatre modèles rattachés à la plate-forme concernée. Cette approche par plates-formes/déclinaisons permet de gagner du temps sur le développement de nouveaux modèles de véhicules tout en réalisant des économies importantes de R & D, d'adaptation de l'outil de production, de coûts de production, etc. L'invisible est ainsi commun entre les véhicules, en revanche tout ce que le consommateur voit est spécifique à la marque et à la gamme. L'approche par la plate-forme permet également de réduire le coût du premier élément produit qui, dans l'industrie de pointe, est toujours plus onéreux que celui des éléments reproduits. Le coût de création d'une première molécule est toujours plus élevé que celui de duplication de la formule chimique, le coût de lancement de la première version d'un logiciel est plus élevé que celui de sa mise à jour, etc. À l'inverse, les coûts de lancement des nouveaux produits basés sur une plate-forme existante sont diminués.

Ces nouveaux produits issus de la plate-forme améliorent essentiellement les performances globales ou proposent de nouveaux bénéfices aux consommateurs. Si d'importants investissements d'innovation sont réalisés sur la plate-forme ou si de nombreuses parties sont corrigées simultanément, l'entreprise considère généralement qu'elle est passée à une nouvelle génération de plateforme.

Il est très difficile de savoir à l'avance quelles doivent être les caractéristiques de la plate-forme à développer. Pour concevoir une nouvelle plate-forme, le plus aisé est sans aucun doute de considérer le segment le plus haut de gamme, le plus exigeant en termes de fonctionnalités et de bénéfices utilisateurs. Il est en effet beaucoup plus simple de concevoir les nouveaux produits en enlevant des éléments (sur la base de « qui peut le plus peut le moins ») plutôt que de revoir l'architecture de la plate-forme pour créer la place à de nouvelles fonctionnalités ou à de nouveaux modules.

1. D'après *Science Letter*, 2 septembre 2008, « Intel corporation : Intel shifts future core processors into turbo mode ».

3M, 38 technologies, 2 000 marques et 50 000 produits...¹

Le groupe 3M qui a inventé le Scotch et le Post-it (deux marques du groupe) s'appuie sur 38 technologies différentes pour l'ensemble de ses 50 000 produits et de ses 2 000 marques. Minnesota Mining & Manufacturing (3M) a développé un sens de l'innovation hors normes et redoutablement cohérent pour optimiser sa R & D en fonction des produits.

Depuis 1902, avec le premier papier de verre, le cœur de métier de 3M est l'enduction, qu'elle soit adhésive ou abrasive. En 1925, c'est l'arrivée de l'adhésif... Aujourd'hui encore, près de 70 % des produits nécessitent le savoir-faire historique de l'enduction. Jan Pinkster, Directeur R & D de 3M France témoignait en 2004 que « à partir d'une technologie que nous maîtrisons, nous étudions comment opérer un transfert dans plusieurs secteurs en cherchant à répondre aux besoins de nos clients. Par exemple, les textiles non-tissés, c'est-à-dire des fibres liées avec une colle et sans tissage, sont issus d'une technologie qui a 40 ans. Nous l'avons tout d'abord employée pour les Scotch Brite. Aujourd'hui, elle sert également dans le domaine médical, pour la fabrication de draps opératoires et de masques respiratoires. »

Les services : une valeur ajoutée pour le consommateur

Les fabricants cherchent aujourd'hui à proposer des solutions plutôt que simplement des produits. Ces solutions amènent les entreprises à inclure dans leur offre différents types de services complémentaires aux produits.

Dans certains cas, la dimension service devient même parfois prioritaire par rapport à la notion de produit. Ce fut le cas d'IBM qui s'est séparé en décembre 2004 de son activité de constructeur informatique grand public (division PC) pour se concentrer sur les systèmes informatiques pour les entreprises ainsi que sur la dimension service et conseil. Alors que Lenovo (constructeur chinois) devenait en 2005 le troisième constructeur mondial de PC, IBM se recentrait sur IBM Global Services en charge des services, des logiciels et des autres matériels/technologies nécessaires dans l'environnement de leurs clients. Otis, le constructeur d'ascenseurs a vendu en 2005 environ 100 000 nouveaux équipements pour une base installée de 1,5 million d'unités dans le monde. Pour conserver de bons niveaux de croissance, il faudra que cette entreprise évolue vers les services pour contourner la saturation de son marché.

1. D'après un article de juin 2004 sur le [journaldunet.com](http://www.journaldunet.com/management/dossiers/040640innovation/3m.shtml) :

Sur le web *Thomson, du produit aux services pour l'industrie cinématographique numérique*

Le processus d'intégration des services et des produits technologiques n'est pas identique selon que le cœur de métier de l'entreprise réside initialement dans le produit ou dans le service.

Si le cœur de métier initial de l'entreprise se situe dans le produit, l'étendue des services envisageables est très grande. Le premier niveau de service est directement lié à l'utilisation quotidienne du produit. Ainsi, dans une approche industrielle, l'entreprise qui commercialise le produit technologique propose souvent de la maintenance (photocopieuse, chaîne de montage, etc.), de la formation (plate-forme logicielle, machine-outil complexe, etc.), du dépannage H24 (la machine est remplacée en moins de 24 heures). Sur cette logique, IBM, qui vendait des ordinateurs de bureau et des macro-ordinateurs, a démarré une activité dans le conseil en rachetant la branche conseil technologique de Price Waterhouse Coopers. TomTom, leader européen du marché du GPS avec plus de dix millions d'appareils écoulés, enrichit son offre produit (une référence unique en février 2001, six versions du terminal aujourd'hui), mais également son offre services : le terminal sorti en octobre 2008 propose le HD traffic (planification des embouteillages en temps réel), la recherche de points d'intérêt en ligne (connectée à Google), la recherche de la station service la moins chère, IQ routes pour optimiser l'itinéraire en fonction du jour et de l'horaire du trajet, *Advance line guidance* (modélisation en vraie 3D), etc. Enfin TomTom présente également un nouveau service web TomTom Routes pour permettre à l'utilisateur de planifier en ligne son itinéraire en utilisant les technologies IQ routes et HD traffic.

Quatre étapes clés pour évoluer vers le service¹

Le tableau 2.10 résume les quatre étapes clés à valider pour faire évoluer l'entreprise vers la vente de services :

Tableau 2.10

Étape n°	1	2	3	4
	L'entreprise propose-t-elle déjà des services ?	Industrialiser la gestion et les processus	Créer une force de vente « services »	Viser la compréhension et l'intégration des processus clients
Questions clés	<p>Comment les services dans les différents pays sont-ils vendus actuellement ? Dans les différents business units ?</p> <p>Quelles sont les bonnes pratiques en interne ?</p> <p>Quels services gratuits peuvent devenir payants ?</p>	<p>Quels sont les services rentables ? Quels sont les centres de coûts ?</p> <p>Comment valider la rentabilité des services proposés ?</p> <p>Comment créer et adapter les services aux besoins des clients ?</p>	<p>La force de vente est-elle apte à proposer les services en même temps que les produits ?</p> <p>Comment expliquer aux clients les bénéfices liés aux services ?</p> <p>L'entreprise est-elle prête à affronter des cycles de vente rallongés ?</p>	<p>L'offre de services est-elle cohérente avec les besoins et les processus des clients ?</p> <p>Est-il possible de proposer des solutions et non de simples produits ?</p> <p>Quelles compétences supplémentaires faut-il intégrer ?</p>
Objectifs clés	<p>Dresser la liste des services proposés actuellement aux clients.</p> <p>Rentabiliser des services pour l'heure gratuits.</p> <p>Identifier les freins au développement de la logique service dans l'entreprise.</p>	<p>Standardiser les processus et les mécanismes de contrôle.</p> <p>Créer une offre de services suffisamment complète et flexible pour répondre à chaque besoin client.</p>	<p>Développer les compétences de la force commerciale actuelle, ou en recruter une nouvelle dédiée aux services.</p> <p>Créer un système d'intéressement autour de la vente des services.</p> <p>Mettre en place les outils de documentation et de communication client.</p>	<p>Décrire de manière détaillée les principaux problèmes, besoins et processus des clients.</p> <p>Glisser d'une valorisation produit à une valorisation service.</p> <p>Valider les compétences à acquérir pour se développer sur cette nouvelle activité.</p>

1. Reinartz W., Ulaga W., « How to sell services more profitably ? », *Harvard business review*, mai 2008.

Quand le cœur de métier initial de l'entreprise est le service, il arrive que l'entreprise en vienne à proposer des produits. Il n'est pas rare que les sociétés de conseil investissent dans des technologies pour prolonger le champ de leur action et proposer la programmation ou l'implantation d'une solution technique créée par leurs soins. L'avantage évident de prolonger le service par le produit est de proposer une démarche complète en maîtrisant l'ensemble des paramètres. Ce point est intéressant car il fait naître un autre point de rencontre entre service et technologie : est-ce l'utilisateur final qui consomme produit et service ou bien est-ce plutôt l'entreprise qui utilise la technologie pour améliorer son business (produit ou service) par l'optimisation de ses processus ? On peut citer l'exemple des relevés des compteurs à gaz de manière automatique ou par télétransmission qui a aussi allégé le mode opératoire de la relève et de la facturation chez GDF-Suez.

Dans tous les cas, la proposition conjointe du couple produit/service nécessite de bien préciser l'offre pour définir le degré de séparabilité entre les deux : le produit est-il nécessaire au service pour que ce dernier soit apprécié ? le service est-il un réel plus par rapport au produit ? Une bonne complémentarité est nécessaire entre les deux pour maximiser la valeur perçue par le consommateur.

Skype, le produit qui vous transforme en fournisseur de service

En 2007, Skype, éditeur d'un logiciel de téléphonie sur IP, devient une véritable plate-forme de services proposant le paiement à la minute ou à l'acte. Le principe de Skype est de téléphoner gratuitement. Aujourd'hui, il est possible de basculer en mode payant si l'interlocuteur rend un service à l'appelant. Le fournisseur du service se voit rétribuer 30 % de la somme collectée par Skype par rapport aux gains totaux de la prestation.

Ce fonctionnement permet de se transformer en micro-conseil d'experts, de proposer tous les services traditionnels en audiotel classique (cours de langue, voyance, rencontre, etc.). Fort de ses 9 millions d'utilisateurs connectés en permanence dans le monde, Skype propose également le SkypeFind qui permet de faire la recherche localisée d'un commerçant.

Protéger le concept et la technologie

Dans une logique d'innovation et de développement d'un nouveau produit, il est fondamental d'anticiper les outils de protection de l'innovation : innover c'est créer l'exclusivité qui va elle-même être source de valeur (pour le consommateur et l'entreprise). L'innovation fait naître

un avantage concurrentiel, et il est important de le préserver autant que possible en évitant que les concurrents copient le nouveau produit. En France, l'organisme qui centralise les informations relatives à la protection de la propriété intellectuelle et industrielle est l'INPI. Dans un cadre industriel, l'INPI travaille autour de trois grands éléments de protection : la marque, l'invention (avec le brevet) et le design (avec les dessins et les modèles). Chaque type de protection correspond à une dimension spécifique de la propriété industrielle. L'entreprise doit généralement recourir aux trois éléments pour une protection optimale.

Sur le web *La marque, le brevet et le design pour protéger l'innovation*

Pour les entreprises françaises, le CNAC¹ (Comité national anti-contrefaçon) estime que le manque à gagner dû à la contrefaçon s'élève à près de 6 milliards d'euros par an. Cela représenterait près de 30 000 emplois perdus chaque année sur le territoire et des recettes fiscales conséquentes en moins dans les caisses de l'état². Le Comité national anti-contrefaçon³ a été créé en avril 1995 sous l'impulsion du ministère de l'Industrie.

La contrefaçon est passible d'une peine d'emprisonnement maximale de trois ans et d'une amende allant jusqu'à 300 000 euros. Si l'infraction est commise en bande organisée, les peines peuvent être encore plus importantes. La directive du 26 avril 2004 permet d'éviter que les contrefacteurs n'utilisent les différentes transnationales à l'échelle européenne pour écouler les produits. Elle fixe notamment les règles concernant la protection des preuves, le droit à l'information de destruction de marchandises, au calcul des indemnisations des préjudices, etc.

Pour lutter contre la contrefaçon, le moyen le plus efficace est l'anticipation par le dépôt de brevet, de marque ou de dessin et modèle.

1. <http://www.contrefacon-danger.com>

2. Source : étude OCDE sur l'incidence économique de la contrefaçon 1998, citée par le CNAC.

3. Le CNAC est un lieu d'échange entre les partenaires privés et publics autour du fléau de la contrefaçon. Il est force de proposition auprès du gouvernement sur ce sujet.

Déposer n'est pas protéger...

Nous reproduisons ici l'interview de M. P. Gillet, PDG de Gillet Outillage, spécialisée dans le secteur automobile. *L'interview a été réalisée par la Digitip du ministère de l'Industrie.*¹

Quelle est votre expérience de la contrefaçon ?

Nous sommes une PME (40 personnes) spécialiste de l'outillage. Nous développons et fabriquons des outils protégés par une soixantaine de brevets. Nous avons été victimes en 2003 d'une contrefaçon massive aux États-Unis. Elle portait sur un de nos outils devenu un standard dans le monde entier : nous en avons vendu plus d'un demi-million d'exemplaires aux professionnels de l'automobile. La contrefaçon était une copie servile, à première vue identique, mais en réalité d'une qualité bien inférieure.

Comment avez-vous réagi ?

L'outil était fabriqué en Chine et distribué aux États-Unis par une grosse société américaine. Celle-ci a habilement exploité les ressources procédurales de son droit national pour nous épuiser et paralyser notre action judiciaire. Nous avons fini par jeter l'éponge après avoir englouti près de 600 000 euros. C'est beaucoup pour une PME dont le métier est de développer des outils.

C'est donc un échec ?

Non : si nous n'avions rien fait, nous aurions perdu le marché. Nous avons renforcé nos relations avec notre réseau de distribution qui nous avait alertés sur la contrefaçon. L'action auprès des distributeurs a aussi permis de bloquer des tentatives de diffusion du produit contrefait sur d'autres marchés. Cela a stimulé notre créativité. Nous avons différencié l'offre, créé quatre produits au lieu d'un et élargi le marché à d'autres secteurs. Et nous envisageons à présent de pénétrer le marché chinois en collaboration avec un fabricant local.

Déteniez-vous un brevet sur le produit contrefait ?

Oui, au niveau français, européen et américain. Déposer un brevet, c'est relativement facile, le défendre, c'est plus difficile. Les avocats de notre adversaire le savaient parfaitement... Nous nous adossons désormais à de grands partenaires. Aujourd'hui, si nous avons une bonne idée, nous déposons un brevet puis nous le cédon par exemple à un grand constructeur automobile, bien plus dissuasif aux yeux des contrefacteurs.

1. Oudart R., Parcy F. « S'adapter aux évolutions de la contrefaçon », 2008, accessible en ligne : www.dgemp.minefi.gouv.fr/biblioth/docu/dossiers/digitip/pdf/dossierdigitip29.pdf

Nommer son offre : quelle marque sur un marché nouveau ?

Qu'est-ce qu'une marque ? Quelle est son utilité ?

D'un point de vue managérial, pour l'Organisation mondiale de la propriété industrielle, la marque est « un signe servant à distinguer les produits ou les services d'une entreprise de ceux d'autres entreprises ». Cette définition très large donnée à la marque ouvre le champ à une diversité importante que restreint l'INPI, Institut national de la propriété industrielle. Ce signe distinctif doit être susceptible de représentation graphique : un signe verbal, des chiffres, des lettres, un signe figuratif, des dispositions, des combinaisons ou nuances de couleurs constituent des marques. Il peut aussi s'agir de signes sonores, simples sons, phrases musicales ou séquences rythmiques, à condition de pouvoir être représentés sur une portée musicale.

Le point de vue académique vient éclairer cette définition opérationnelle, puisque selon les auteurs, la marque correspond à¹ :

- Un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens ou services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et à les différencier des concurrents.²
- Une boîte mentale dans laquelle le consommateur range son expérience de consommation ou le souvenir laissé par la fréquentation de la marque. Pour exister, la marque nécessite donc qu'il y ait une première expérience de consommation à partir de laquelle se constitue un capital de marque basé sur la notoriété, la fidélité, la qualité perçue et les associations spontanées.³
- Un outil de simplification du processus de choix dans un marché encombré ou complexe. Quand le consommateur a des difficultés à analyser le produit, il se réfère alors principalement à la marque pour effectuer son choix.⁴

1. Références proposées par Lewi G., *Branding management*, Pearson, 2005.

2. Kotler P., Dubois B. et Manceau D. *op. cit.*, 2004.

3. Aaker D. A., *Building strong brands*, Free Press, 1996.

4. Quelch J. A., « Brands versus private labels », *Harvard business review on brand management*, Harvard business school press, 1997.

- Une capacité à faire émerger du sens d'un produit. C'est la marque qui fait ressortir un produit d'une foule d'objets anonymes.¹
- Un ensemble de discours tenus par la totalité des sujets (individuels et collectifs) impliqués dans sa création.²

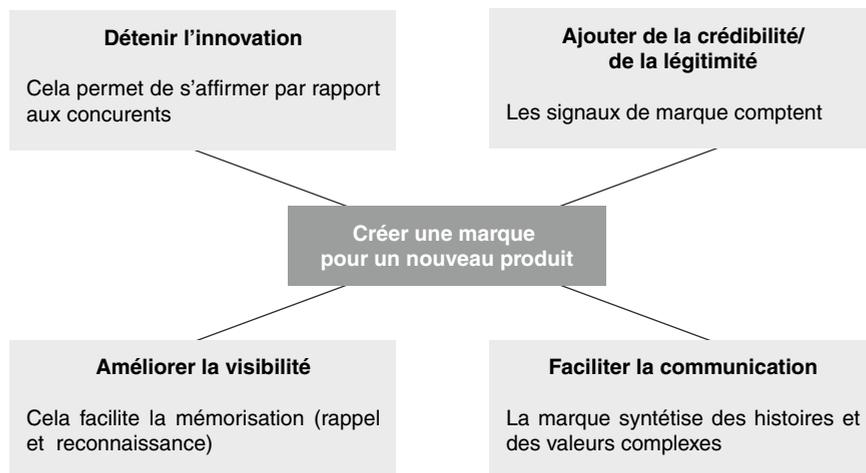


Figure 2.10 – Pourquoi créer une marque pour une innovation ?³

Ces éléments montrent que la marque est un objet marketing qui permet de proposer des produits différenciés au sein d'un champ concurrentiel donné et qui améliore la présence du produit sur le marché. C'est également un objet financier qui peut être valorisé à travers l'évaluation de son efficacité (le capital de marque est un outil d'évaluation de la puissance de la marque). Enfin, c'est aussi un objet doté de sens puisque la marque véhicule un discours, des valeurs et un message que le consommateur doit pouvoir comprendre.

1. Sicard M.-C., *Ce que marque veut dire...*, Éditions d'Organisation, 2001.

2. Semprini A., *Le Marketing de la marque*, Liaisons, 1992.

3. Aaker D., « Innovation : brand it or lose it », *California management review*, 50, 1, 8-2, 2007.

RAEX LASER, les composants de la marque¹

Devant l'accroissement de l'intensité concurrentielle, de plus en plus d'entreprises industrielles cherchent à créer leur marque. Cependant, pour que la marque soit forte et reconnue, il faut aller au-delà de simplement nommer un produit. C'est par exemple ce qu'a réalisé l'entreprise finlandaise Rautaruukki qui a conçu la marque RAEX LASER. Cette marque spécialisée dans la découpe acier au laser comprend quatre composantes : produit, logistique, services client et image d'entreprise. RAEX LASER est structurée autour de ces quatre dimensions :

- Solution technique (le produit) : le produit avec les bonnes composition chimique, qualité de surface, épaisseur, etc.
- Solution logistique (la livraison du produit) : rapidité et efficacité des livraisons, coopération des réseaux de distribution, etc.
- Solution support client (l'accompagnement service autour du produit) : le service client peut répondre sur les aspects techniques du produit, sur l'intégration dans les processus du client, sur les développements technologiques et sur les problématiques hors acier.
- Image d'entreprise (l'intégration de la marque dans l'entreprise) : la marque est reconnue et généralisée dans l'entreprise (RAEX LASER est une solution complète), une orientation client forte dans toutes les interactions extérieures.

Pour formaliser la marque et son identité, les entreprises utilisent une charte de marque qui rassemble les éléments suivants : le socle rassurant de la marque, ses caractéristiques tangibles, les avantages fonctionnels et émotionnels, les valeurs de la clientèle de référence et la personnalité de la marque (figure 2.11).

Cette charte permet de fixer les idées afin que chaque membre de l'entreprise puisse bien connaître et appréhender la marque, son positionnement, ses valeurs, et en devienne autant que possible un ambassadeur.

1. D'après McQuinston D. H., « Successful branding of a commodity product : the case of RAEX LASER steel », *Industrial marketing management*, 33, 4, 345-354, 2004.

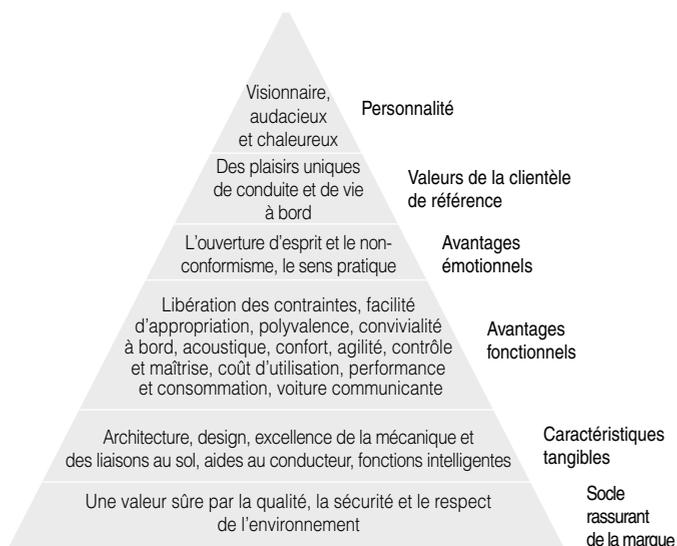


Figure 2.11 – Expression de l'identité de marque de Renault¹

Le rôle de la marque dans l'industrie pharmaceutique²

Depuis l'arrivée des médicaments génériques en 1998, les laboratoires pharmaceutiques ont redécouvert l'intérêt de la marque pour différencier leurs produits. La société CMS (centrale d'achat des espaces santé) a montré que les médecins prenaient en compte la marque dans leurs choix.

Aujourd'hui, les laboratoires utilisent l'effet de marque pour passer du médicament remboursé sur ordonnance au médicament valorisé auprès du grand public. Certains médicaments deviennent OTC (*over the counter*) et sont vendus librement. Nurofen a vu ses ventes se développer rapidement depuis que le laboratoire Reckitt Benckiser Healthcare France a pu communiquer directement en média (presse et télévision), tout en capitalisant sur le passé de médicament délivré sur prescription et remboursé par la Sécurité Sociale.

Le médicament générique, équivalent médical de la marque de distributeur en grande consommation, adopte lui aussi une stratégie de communication par la marque. Par exemple, Novartis commercialise ses 250 molécules biosimilaires sous la marque Sandoz. En parallèle, le laboratoire français Biogaran (5^e laboratoire français en volume de ventes avec 100 millions de boîtes mises à disposition des patients en 2006³) communique intensément en télévision sur la qualité et le soin apporté à la production de ses médicaments génériques.

1. Michel G., *Au cœur de la marque*, Dunod, 2004.
2. D'après Lewi G., *Branding management*, Pearson Éducation, 2005.
3. Source : GERS, décembre 2006, sur le site www.biogaran.fr

Selon les secteurs d'activité et les cibles de communication, la marque sera plus ou moins connue du grand public. Ainsi des marques comme Legrand, Hilti, Atlantic ou encore Sauter se destinent à des cibles principalement professionnelles. À ce titre, elles ne communiquent pas en télévision, peu en radio mais davantage dans la presse spécialisée ou sur Internet. La marque doit donc être développée en cohérence avec le marché visé.

Identité ou image de marque ?¹

- Très souvent, la presse emploie indifféremment les mots identité ou image pour parler de la marque. Toutefois, il est important de bien distinguer ces deux éléments pour construire sereinement une nouvelle marque.
- L'identité de marque donne un sens à la marque et traduit la façon dont l'entreprise se présente au marché, c'est un concept d'émission. L'identité de marque est la résultante de la présence d'un nom, d'un produit, d'un logo et d'un certain nombre de caractéristiques intangibles. Parmi ces caractéristiques intangibles, nous pouvons bien sûr citer l'identité musicale ou encore l'identité olfactive de la marque.
- Le concept d'image de marque se réfère quant à lui à un concept de perception qui regroupe les notions d'association, de valeur et de personnalité de marque. Alors que l'identité de marque est le concept d'émission, l'image de marque est le concept de réception de l'information.
- L'entreprise doit donc travailler sur le concept d'identité qui doit être le plus clair et le plus cohérent possible afin que l'image de marque, c'est-à-dire la perception de la marque par le consommateur, s'en rapproche au mieux.

Sur le web *Le nouveau logo Air France*

Comment évaluer une marque ?

Aujourd'hui de nombreuses marques technologiques ont une notoriété forte et une valorisation importante. Interbrand classait en 2008, cinq marques IT dans les dix premières marques mondiales : IBM, Microsoft, Nokia, Intel et Google. La première marque pharmaceutique, Pfizer, qui fut en 38^e position, n'est plus dans les 100 premières en 2008. La première marque d'outillage de chantier, Caterpillar, ne figure qu'en 68^e position.

1. Michel G., *op. cit.*

Rang 2008	Rang 2007	Marque	Pays d'origine	Secteur d'activité	Valeur 2008 (en M\$)	Évolution 2007/2008
1	1	Coca-Cola	United States	Beverages	66,667	2 %
2	3	IBM	United States	Computer Services	59,031	3 %
3	2	Microsoft	United States	Computer Software	59,007	1 %
4	4	General Electric	United States	Diversified	53,086	3 %
5	5	Nokia	Finland	Consumer Electronics	35,942	7 %
6	6	Toyota	Japan	Automotive	34,050	6 %
7	7	Intel	United States	Computer Hardware	31,261	1 %
8	8	McDonald's	United States	Restaurants	31,049	6 %
9	9	Disney	United States	Media	29,251	0 %
10	20	Google	United States	Internet Services	25,590	43 %

Figure 2.12 – Les 10 premières places du classement mondial 2008 des marques Interbrand

Le haut du classement est largement dominé par des marques de produits électroniques, informatiques ou télécoms.

Le classement d'Interbrand est établi selon la méthode développée par la société en 1988 : la *brand valuation*. La valorisation est calculée sur trois

bases : les revenus nets liés à la marque, son attraction sur le marché et sa force en fonction des moyens marketing consentis par l'entreprise. Outre le classement Interbrand qui constitue une référence en matière d'évaluation financière de la valeur de la marque, il est possible d'évaluer une marque selon deux critères : le capital de marque et les associations centrales.

Méthode de mesure directe du capital de marque

La mesure directe du capital de marque reposait initialement sur la différence entre la préférence globale pour le produit marqué et la préférence fondée sur les attributs du produit, cette différence étant calculée à l'aide d'un modèle multi-attributs¹. Une approche plus récente² considère que le capital marque est la différence entre la préférence subjective et la préférence objective vis-à-vis du produit. La mesure s'opère selon la formule suivante :

$$e_{ij} = u(s)_{ij} - u(o)_{ij}$$

e_{ij} est le capital marque de la marque j pour l'individu i ; $u(s)_{ij}$ est l'utilité globale lorsque l'individu i a connaissance de la marque j ; $u(o)_{ij}$ est l'utilité globale lorsque la marque j est cachée à l'individu i .

On dresse un plan d'expériences avec des mesures répétées de l'utilité auprès du même individu selon que la marque apparaît ou pas. Avec cette approche, le capital marque de HP Pavilion est évalué à 352,7 alors que la marque Packard Bell est valorisée à -367,48. Compaq Presario à -150,16 et IBM Aptiva à 164,94³. Les marques HP Pavilion et IBM Aptiva ont un impact positif sur la préférence du produit présenté alors que les marques Compaq Presario et Packard Bell vont diminuer la préférence pour le produit présenté. De plus, l'impact de la marque HP Pavilion est plus fort que celui d'IBM Aptiva. De même, la marque Packard Bell impacte négativement et plus fortement la préférence produit que Compaq Presario.

Renault, les associations générées par la marque⁴

Pour mesurer les associations à la marque, il est possible de poser une série de questions afin d'évaluer la force de l'association. Par exemple, on peut poser la question suivante au consommateur : « Si le produit n'est pas innovant peut-il

1. Park C. S., *Estimation and prediction of brand equities through survey measurement of consumer preference structure*, Doctoral dissertation of Stanford University, 1992.
2. Jourdan P., Jolibert A., « Mesure du capital-marque : proposition d'une amélioration conceptuelle et méthodologique », *Actes du congrès de l'Association française du marketing*, Montréal, 2000.
3. *Ibid.* note précédente.
4. Michel G., *op. cit.*

être de la marque Renault ? ». Les consommateurs doivent répondre sur une échelle en sept points allant de 1 « peu probablement » à 7 « très probablement ». Si les individus répondent plutôt « peu probablement », l'association « innovant » est centrale. Si au contraire, les réponses s'orientent autour de 7, l'association est considérée comme périphérique. Les associations centrales correspondent aux éléments absolument indissociables de la marque étudiée. Appliquée à Renault, la répartition des associations est la suivante :

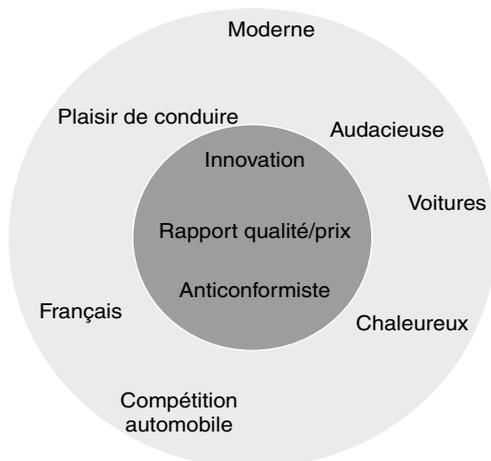


Figure 2.13

Ces mesures constituent des outils utiles pour évaluer la pertinence, la force et la valeur de la marque sur le marché. Dans le cadre du lancement d'une nouvelle marque, il est important de s'assurer de la cohérence des différents éléments du mix communication pour favoriser l'émergence d'associations centrales qui soient en cohérence avec l'identité de marque souhaitée.

Comment créer une marque forte ?

La création d'une marque forte passe par une définition claire et précise de l'identité de la marque. Le responsable de la marque doit se focaliser sur deux critères principaux : la cohérence des éléments qui la constituent et la différenciation vis-à-vis des autres acteurs du marché. La différenciation peut passer par l'innovation : être le premier médicament destiné à soigner

l'impuissance masculine par voie orale a permis au Viagra de devenir rapidement une marque forte du marché pharmaceutique. L'innovation a été à la source de l'émergence d'une marque forte.

La création d'une marque passe tout d'abord par le choix d'un nom. Celui-ci doit être un nom juste, qui clarifie, positionne, explique et structure l'offre de la marque. C'est le nom qui va donner un sens au produit. Le nom doit être distinctif, c'est notamment pour cette raison qu'Intel a cessé ses appellations en 286, 386 ou 486 pour passer à des marques comme Pentium, Centrino, Centrino Duo, etc. Le nom retenu doit ouvrir un nouveau territoire et refléter l'identité de marque. Par exemple, Thomson-CSF a fait évoluer son nom pour prendre celui de Thalès, patronyme du célèbre savant et philosophe grec. La société SGE, numéro un de la construction et gestionnaire mondial de parkings, s'est baptisée Vinci pour évoquer l'envergure européenne, l'inventivité et la pérennité.

Le deuxième élément constitutif d'une marque forte est l'offre sur laquelle elle s'appose : elle doit respecter l'identité de marque, se renouveler régulièrement et tenir ses engagements et ses promesses. Ainsi, l'ensemble des produits de 3M sont reliés par des valeurs centrales dans l'entreprise : simplicité, innovation et proximité. Les marques Post-it, Nexcare, Scotch, Scotch Brite, Scotchgard ou Scotchprint viennent en illustration de cette philosophie avec des produits astucieux et utiles au quotidien.

Le packaging des produits est l'un des supports de l'expression de la marque. Il convient de le soigner car il traduit l'identité de marque. Le cas le plus célèbre du packaging comme vecteur de marque est celui de la bouteille Coca-Cola, reconnaissable entre toutes.

Le logo constitue un élément de l'expression de la marque. Il doit être simple, évocateur, si possible porteur de sens et dans tous les cas distinctifs.

Enfin, la signature est le dernier élément à travailler dans une optique de communication de la marque. Ainsi *Nokia, connecting people*, Cisco et son *Human network* ou encore *Voyagez dans votre siècle* de Siemens sont fortement impliquants. Nokia et Cisco sont ainsi créateurs de lien entre les individus et Siemens ouvre la voie vers le présent, tout en embrassant l'innovation et le futur engendré par les 100 prochaines années. Ces signatures sont des signatures relationnelles. Il est également possible de définir des signatures qui revendiquent les bénéfiques produits : *Vichy, la santé passe aussi par la peau* ; *Essensis nourrit votre peau de l'intérieur*, etc.

Pour exister dans la durée, la marque doit aussi être capable de se renouveler sans cesse pour répondre aux attentes du marché. Ne pas renouveler l'offre engendre un vieillissement de la marque. Par exemple, Polaroid a manqué le virage du passage à l'appareil photo numérique alors qu'au moment de son lancement le « Pola » était particulièrement innovant avec son tirage photo instantané. Le meilleur moyen d'assurer la pérennité de la marque est de gérer au mieux le renouvellement et l'innovation sur les produits qui portent la marque.

Quelles sont les évolutions possibles de la marque ?

Chaque lancement est l'occasion pour l'entreprise de s'interroger sur la nécessité de créer une nouvelle marque. La tendance actuelle est plutôt de capitaliser sur la valeur d'une marque en apposant la marque sur un nombre de plus en plus élevé de produits différents. Cette technique s'appelle l'extension de marque ou *brand stretching*.

► L'extension de marque

L'extension de marque est justifiée en raison d'un accroissement important de l'intensité concurrentielle : marchés de plus en plus concurrentiels avec un grand nombre de marques sur les différents segments, coût de lancement de plus en plus important pour espérer exister dans l'esprit du consommateur. Thomson Consumer Electronics a supprimé la marque Continental Edison pour la remplacer par Saba. En période de crise fin 2008, General Motors envisage de supprimer Saab, Saturn et Pontiac pour rationaliser ses coûts et obtenir l'aide fédérale de 25 milliards de dollars du gouvernement américain (à partager avec Ford et Chrysler). La gestion d'un portefeuille de marques est une activité importante pour les entreprises afin d'optimiser au mieux le nombre de marques en fonction du nombre de produits/segments sur lesquelles elles se positionnent : les territoires des marques sont de plus en plus grands aujourd'hui.

Les extensions peuvent être continues ou discontinues en fonction de la réutilisation des technologies de la marque mère. Si la technologie de la marque mère est préservée, on parle d'extension continue. C'est le cas de Canon ou de Minolta qui, maîtrisant l'optique, ont étendu leur savoir faire à la photocopie ou au scanner. Les extensions sont qualifiées de disconti-

nues s'il y a une rupture technologique entre le nouveau produit et la marque mère. C'est encore le cas de Canon qui vend maintenant des imprimantes pour ordinateur, en rupture avec le cœur de métier lié à l'optique.

L'extension est directe si la marque est réutilisée à l'identique sur le nouveau produit. Si la marque mère est associée à une marque fille ou se trouve avec une variante par rapport au nom originel, l'extension est alors indirecte. Cela correspond à la Logan by Renault, ou pour 3M à l'utilisation de Scotch, Scotch Brite, Scotchgard ou Scotchprint.

L'intérêt d'une extension de marque réside dans la réduction des coûts de lancement du nouveau produit, puisque le consommateur connaît déjà le nom : la communication sur les produits antérieurs rejaillit sur le nouveau produit. L'extension de marque est un exercice difficile car il faut gérer une certaine cohérence des valeurs même si les produits ne sont pas dans la même catégorie (ne répondent pas aux mêmes besoins). Il faut également éviter de banaliser la marque à outrance et de lui faire perdre ainsi toute signification pour le consommateur. L'extension se décidera sur la base d'une analyse de potentiel du marché lié à l'extension, mais également sur la cohérence perçue par le consommateur.

► Les alliances de marque

L'alliance de marque traduit la collaboration de deux entreprises sur un nouveau produit. Cette alliance peut se faire sur la conception du produit (codéveloppement), la dénomination du nouveau produit (comarquage ou cobranding) ou simplement la communication autour de l'innovation (communication conjointe) :

- Le codéveloppement peut s'accompagner de la création d'une nouvelle marque. Ce fut le cas de Fujitsu et Alcatel qui ont créé le joint-venture Evolium pour élaborer les équipements d'infrastructures réseaux UMTS/3G en téléphonie mobile. Le codéveloppement peut se faire sous la tutelle d'une des marques participantes ou de toutes. Par exemple, le monospace conçu par PSA (Peugeot-Citroën) et Fiat-Lancia a été lancé sous quatre noms différents : Citroën Évasion, Peugeot 806, Fiat Ulysse et Lancia Zeta. Le codéveloppement peut également constituer une stratégie pour entrer sur de nouveaux marchés. Veolia Transport a signé en décembre 2008 la création d'un joint-venture avec Nanjing Zhongbei, spécialisé dans le transport

public en Chine. Cela permettra à Veolia Transport de s'établir en Chine en étant opérateur du transport public dans six villes chinoises pour une durée de 30 ans (2 000 bus, 6 500 employés et 360 millions de personnes transportées prévus en 2009).

- Le comarquage est l'apposition simultanée des deux marques partenaires sur le produit. Cette approche est très courante dans le domaine informatique où par exemple Intel s'est associé avec l'ensemble des constructeurs d'ordinateurs : HP, Lenovo, Dell, etc. Le comarquage est utile pour étendre le territoire des marques utilisées, ou donner un signal de qualité aux consommateurs. Néanmoins, il est nécessaire de prendre garde à une potentielle dilution ou dégradation de l'image de marque. Notamment, il est préférable que les marques utilisées soient de « même rang ». Par exemple, Armani travaille en collaboration avec Samsung pour griffer des téléphones mobiles ou encore des écrans LCD : les objets de désir d'aujourd'hui...
- La communication conjointe consiste à ce qu'une marque recommande l'autre. Ceci peut se faire dans le cadre d'un message publicitaire : Renault recommande Elf, Brandt préconise Skip, etc. Il est également possible d'imaginer des promotions couplées : un disque dur acheté avec une clé USB PNY2.0 pour 1 € de plus par exemple.

► L'internationalisation de la marque

Le développement d'une marque peut passer par la conquête de nouveaux pays. Cette démarche est généralement onéreuse et délicate car il est nécessaire d'appréhender le potentiel du marché à l'étranger, l'adéquation entre ce marché et la marque utilisée, et d'évaluer les possibles déclinaisons locales. Il existe quatre stratégies d'internationalisation¹ :

- globale : il s'agit d'appliquer rigoureusement la même stratégie à l'international que sur le marché domestique : même offre, même marque, même message ;
- transnationale : le concept du marché domestique reste le même partout, mais l'offre subit de légères adaptations sur les marchés visés. Cette stratégie est le déploiement du célèbre principe « *be glocal* », c'est-à-dire pensez global, mais agissez localement ;

1. Doz Y., Santos J. et Williamson P., *From global to metanational : how companies win in the knowledge economy*, Harvard business school press, 2001.

- internationale : l'offre est adaptée selon les pays, mais chacune bénéficie des fonctions transversales et supports de l'entreprise et de ses partenaires. Cette stratégie s'appuie sur les synergies possibles entre les différents pays ;
- multidomestique : l'offre est adaptée en fonction de chaque pays. Dans ce cadre, il est possible de développer une marque spécifique pour chaque pays.

Le choix de la stratégie d'internationalisation résulte toujours d'un arbitrage entre adaptation locale poussée et offre internationale standardisée. L'équilibre sera très variable en fonction des produits et des contraintes des marchés locaux visés. L'internationalisation nécessite en amont une étude précise du potentiel réel de l'offre et de la marque utilisée.

Microsoft Zune, l'erreur canadienne ?¹

Microsoft a lancé en 2008 au Canada le produit concurrent de l'iPod d'Apple : le lecteur MP3 Zune. Lors du lancement du produit en mars, l'entreprise de Redmond a dû faire face à une critique assez nourrie de la presse canadienne, le mot Zune se rapprochant de « zoune » et « bizoune » utilisés en langage familier québécois pour désigner les parties génitales.

Microsoft a pourtant travaillé avec une entreprise spécialisée dans l'appellation des marques. Zune a été choisi car cela rimait avec « tune » (« sonoriser »). L'entreprise affirme qu'elle connaissait la signification québécoise et qu'elle s'attendait à ces retours du simple fait qu'il s'agissait de Microsoft. Mais, après tout, aux États-Unis, Zune est aussi le nom d'une pizza...

► La numérisation de la marque

La numérisation de la marque peut se faire par conservation du nom original pour le décliner en ligne ou par création d'une e-marque, c'est-à-dire d'une marque dédiée à Internet. Ce choix dépend de la stratégie visée en ligne et de l'origine même de l'entreprise : *brick and mortar* (économie dite traditionnelle) ou *pure player* (économie numérique exclusivement).

Il n'est toutefois pas rare de voir créer des e-marques cautionnées par des marques « réelles » préexistantes : Microsoft avec Hotmail.com, Live.com ou MSN. Cela permet de capitaliser le capital marque de la caution et de l'alimenter en retour par l'ouverture de nouveaux territoires pour conquérir de nouveaux clients. Parfois, le nom de l'e-marque se confond avec celui

1. D'après « Microsoft makes a Zune faux pas », *Brandweek*, 49, 11.

de l'entreprise pour ne constituer qu'une seule marque défendue par l'entreprise. Par exemple : Dell et dell.com, Fnac et fnac.com, Carrefour et CarrefourOnline.fr (pour les produits hors frais), Veolia et Veolia-proprete.fr, etc.

Le développement de l'e-marque relève d'un exercice spécifique. En effet, certaines recherches¹ ont mis en avant la difficulté pour l'internaute de percevoir clairement les valeurs de la marque : les associations à la marque sont peu nombreuses et très générales. Sur Internet, une marque sera très facilement perçue comme « technologique », « moderne », « dynamique », « nouvelle », « innovante », etc. Le capital marque d'une marque purement internet est donc difficile à construire car les associations ne sont pas assez fortes.

La difficulté de construction d'une e-marque peut résulter d'une différenciation particulièrement délicate en ligne : beaucoup de sites se ressemblent et la possibilité d'être vite copié est importante. Par ailleurs, les moyens d'expression de l'e-marque sont peu nombreux : le site lui-même, la communication en ligne et le service à proprement parler. Pour les e-marques qui le peuvent, la communication média est une piste pour asseoir plus rapidement sa notoriété. Les travaux de recherche ont d'ailleurs montré que le consommateur est plus à l'aise lorsqu'il s'agit de marques « traditionnelles » qui sont allées vers la mise en ligne. La marque en ligne bénéficie de l'aura de la marque *brick and mortar*. Contrairement à la croyance générale, il est très difficile de créer une e-marque par les seuls sites Internet et communication en ligne.

Aujourd'hui la stratégie en ligne des entreprises est d'essayer de construire une communauté de marque en ligne². La communauté devient en quelque sorte le support de la marque en ligne : il est nécessaire de créer un lieu (un site web) propice à la rencontre des consommateurs attachés à la marque. Les échanges dans cet espace se normalisent autour de règles qui participent à la construction symbolique de la communauté. Enfin, il n'est pas rare qu'une communauté en ligne cherche à organiser des points de rencontre hors-ligne. Le noyau dur de la communauté est généralement constitué des experts de la marque : ces personnes méritent l'attention de

1. Michel G., Vergne J.-F., « La construction du capital-marque des e-marque », *Décisions marketing*, 34, 2004.

2. Amine A., Sitz L., « Émergence et structuration des communautés de marque en ligne », 46, 2007.

la marque si celle-ci veut s'assurer d'un bon relais en ligne. Pour certains auteurs, sur le net, le consommateur est plus actif, plus participatif, plus résistant, plus activiste, plus ludique, plus social et plus communautaire. La marque en ligne doit apprendre à gérer le lien avec ses ambassadeurs internautes : le curseur entre totale liberté et contrôle absolu est à placer en bonne intelligence pour espérer un essor important de l'e-marque¹.

SNCF, la stratégie en ligne de la marque²

La SNCF a décidé de refondre sa stratégie de communication en ligne pour véhiculer une identité numérique forte centrée sur l'information et l'échange. Dans la lignée de son slogan actuel « des idées d'avance », la SNCF a en effet décidé d'injecter du service dans sa communication corporate avec comme objectif de transformer chaque internaute qui visite le site en prescripteur potentiel. Duke, l'agence qui a la responsabilité de l'identité numérique de la société a décidé de placer le consommateur au centre du site (approche user-centric) pour proposer sur *sncf.com* un ensemble de chaînes d'information thématiques : entreprises, chiffres, emploi, vie pratique, écomobilité, culture, hier et demain, etc. Environ 250 vidéos sont accessibles en ligne, 50 animations flash et plusieurs centaines d'articles agrémentent le site principal.

La version mobile (*sncf.mobi*) a été développée simultanément pour reprendre l'essentiel du site principal. Mais le site mobile accueille la démarche Bêta Version (initiée par Google) qui offre aux mobinautes la possibilité de formuler des suggestions et de tester l'interface en faisant la chasse aux bugs. Cette logique participative se retrouve sur l'intranet et l'extranet (170 000 connexions par jour) de la société qui se transforment en espaces d'échanges pour alimenter l'identité numérique de la société. L'étape suivante consistera à mettre en place l'exportation de liens et de contenus dans une dynamique web 2.0 sur la base de l'utilisation de flux RSS et de contenus réutilisables par les prescripteurs de la marque.

Enfin, la chaîne *Opinions et débats* de *sncf.com* permet aux internautes de s'exprimer : opinions, idées, questions, griefs sont les bienvenus. Cette rubrique est fréquentée entre 1 500 à 3 000 fois par jour selon l'actualité. *Sncf.com* devient donc un outil de veille et un véritable thermomètre du marché. Les contributions de cette communauté sont analysées et remontées aux personnes et services concernés (environ 10 % des propos de la communauté sont diffusés en interne). Geneviève Rauner, directrice associée de l'agence Duke précise que « on dépasse [ici] la mesure de l'image de marque pour s'intéresser, en l'encourageant, à l'opinion de la marque. »

1. Cova B., Carrère V., « Les communautés de passionnés de marque : opportunité ou menace sur le net ? », *Revue française du marketing*, 189/190, 2002.
2. D'après Mongeau O., « Digital grande vitesse », *Stratégies*, n° 1518, 23 octobre 2008.

La communication : faire connaître son offre

La communication joue un rôle essentiel dans la réussite d'un produit sur le marché. Pour une marque, les occasions de prendre la parole sont très nombreuses dans le monde d'aujourd'hui qualifié d'hypermédia¹. En effet, que ce soit à travers la publicité, dans les médias (télévision, radio, presse, etc.) ou sur Internet (sites de marque, bannières, blogs, etc.), au cours de grands salons ou sur le point de vente, avec des actions de promotion, du sponsoring ou des relations presse, la politique de communication d'une marque est omniprésente (figure 3.1).

Dans le cadre de produits ou de services industriels, un certain nombre de questions managériales sont particulièrement cruciales : Qu'est-ce que communiquer ? Auprès de qui et comment communiquer ? Comment expliquer « mon » produit que personne ne comprend, ne connaît ? Comment le faire connaître ? Comment utiliser les nouvelles technologies dans la stratégie de communication ? Comment gérer les éventuels risques perçus par le consommateur ? Ce chapitre est l'occasion de découvrir les bases importantes d'une communication réussie autour de ces quelques axes managériaux.

1. J. de Rosnay, 2020 : *Les Scénarios du futur, comprendre le monde qui vient*, Des Idées et des Hommes, 2007.

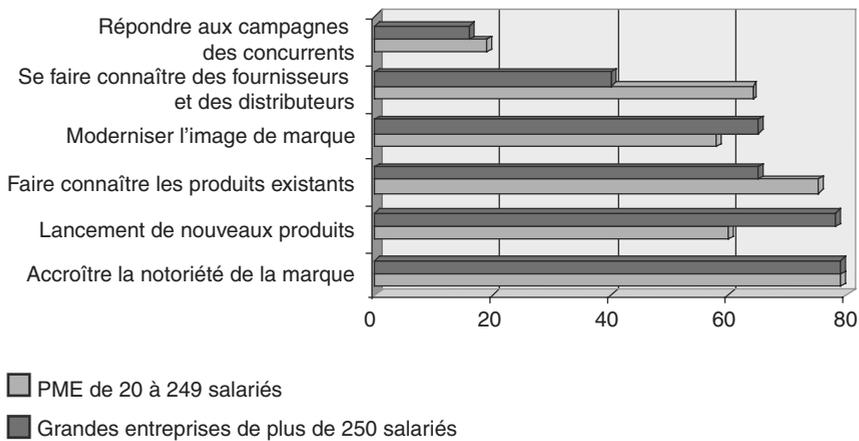


Figure 3.1 – Motifs des dépenses de communication dans l'industrie¹

Qu'est-ce que communiquer ?

L'action de communiquer implique toujours un émetteur, un récepteur et un message qui évoluent tous trois dans un environnement souvent générateur de bruit.

En marketing, le processus de communication suit de très près celui de Shannon-Weaver (1949) utilisé en ingénierie des télécommunications (figure 3.2). Ce modèle est valable pour tous les supports envisagés par l'entreprise. Il distingue :

- l'émetteur et le récepteur en tant qu'acteurs du processus ;
- le codage et le décodage, en tant que fonctions de transmission et de réception ;
- les messages et médias en tant que canaux de transmission ;
- le bruit qui « brouille » la qualité de la communication.

Ce modèle permet d'anticiper les conditions nécessaires pour assurer une communication de qualité. L'émetteur doit :

1. Source : Rapport CPCI 2008, accessible sur www.industrie.gouv.fr

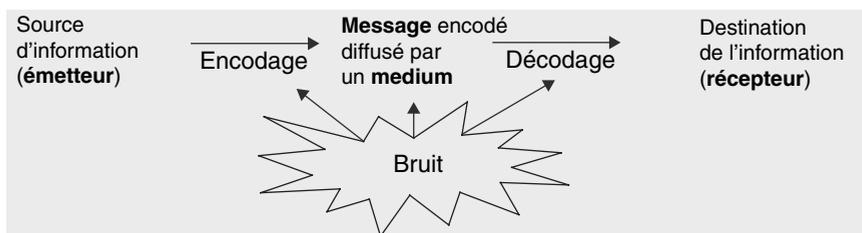


Figure 3.2 – Processus de communication
(inspiré de Shannon-Weaver)

- connaître convenablement sa cible de communication afin de définir le type de réponse attendue ;
- coder le message de manière à simplifier le décodage par le récepteur ;
- choisir les bons supports pour véhiculer le message aux destinataires ciblés ;
- gérer le « bruit » ambiant qui peut être induit par le marché, les concurrents ou tout simplement la société humaine (élections, événements nationaux ou internationaux, etc.) et l'individu récepteur (processus de décodage).

Kärcher France écrit à tous les candidats à l'élection présidentielle 2007

La société Kärcher a été victime d'un fort bruit ambiant au cours de la dernière élection présidentielle et a été contrainte de chercher des solutions pour le contrer.

En effet, en 2005, le ministre de l'Intérieur, alors candidat à la présidence du pays, déclarait qu'il voulait « nettoyer au Kärcher » la cité des 4000 lors de sa visite qui faisait suite à la mort d'un enfant de 11 ans dans cette cité de la Courneuve. Cette expression forte a tellement marqué les esprits qu'elle a migré dans le vocabulaire politique. Elle fut reprise de nombreuses fois au cours de la campagne.

En mars 2007, ce phénomène de bruit prit une telle ampleur que la société lança une campagne de communiqués de presse pour dénoncer l'utilisation à répétition de son nom. Patrice Anderouard, porte-parole de Kärcher France indiquait à cette période que « L'usage de notre marque à des fins politiques et pour désigner une ligne politique en relation avec des sujets de société sensibles est en opposition avec les valeurs que souhaite véhiculer notre entreprise, façonnée par 70 ans d'Histoire ». Les communiqués reprenaient le même thème, à savoir « la société Kärcher sort aujourd'hui de sa discrétion car elle ne

peut se reconnaître dans les propos et les amalgames récents auxquels est associé son nom ». Ce discours est paru dans plusieurs quotidiens nationaux et hebdomadaires d'information générale. En parallèle de cette action presse, la société écrivait à l'ensemble des candidats à l'élection, mais également aux présidents des groupes parlementaires à l'Assemblée Nationale pour faire valoir ses droits exclusifs sur son nom. Des recherches dans la presse montrent qu'en 2008, on retrouvait encore des utilisations politiques voire journalistiques de la marque, avec des titres d'articles blogs ou papier comme : « Coup de Kärcher sur les finances des banlieues » (*L'Hebdo des socialistes*), « IBM veut nettoyer au kärcher les processus de normalisation » (*LeMagIT*), « Le plus simple, bien sûr, serait de passer *Wall street* au *kärcher* » (*Le Monde*), « Cela aurait permis (...) de passer au *kärcher* tous les chapitres des conventions collectives sur les majorations des heures supplémentaires » (Démocratie et socialisme), etc.¹

On a calculé qu'un individu est soumis à plus d'un millier² de messages publicitaires par jour. Le mécanisme d'attention sélective entre alors en jeu et dans la pratique, le récepteur ne percevra pas plus de 10 % des messages et seuls une dizaine d'entre eux induiront une réponse. Il est difficile de réussir à mobiliser l'attention de l'individu et de sortir du bruit ambiant pour être perçu.

Pour autant, le processus de décodage peut lui aussi induire des difficultés de communication : lors du décodage, il est courant que les récepteurs ne perçoivent un message qu'au travers du prisme de leur système de croyances (culture, éducation, etc.). Il en résulte que parfois des éléments non contenus dans le message initial sont ajoutés et que d'autres au contraire sont supprimés. Enfin, il existe des biais de communication liés à la capacité de compréhension du récepteur. Trop souvent les entreprises technologiques adoptent un discours technique que seule une poignée d'individus peut réellement comprendre. Les moyens importants mis en œuvre sont alors en décalage par rapport à la cible réelle, très restreinte. Pour établir une bonne communication, il est donc essentiel de trouver la bonne adéquation entre le message, la cible et le support du message.

1. Citations en provenance de Google Actualités France, interrogé le 14 octobre 2008.

2. Le taux d'exposition aux messages marketing a considérablement augmenté. Selon les sources, on estime entre 3 500 et 5 000 le nombre d'expositions quotidiennes à des messages marketing, contre 500 à 2 000 dans les années 1970 (*source* : TNS Sofres media intelligence).

Auprès de qui communiquer ?

Il est primordial de définir la cible de communication, c'est-à-dire les personnes auxquelles s'adresse le message de l'entreprise. La cible de communication peut tout à fait être différente de la cible marketing du produit. Ainsi, si l'objectif marketing est de rajeunir la population des consommateurs, la cible de communication sera principalement constituée d'une population jeune et ayant si possible un véritable pouvoir de prescription.

Philips rajeunit sa cible par l'in-game advertising¹

In-game advertising correspond au placement de produits ou de publicité dans les jeux vidéo. Après un pré-test aux États-Unis, Carat sponsorship & entertainment a mis en œuvre ce type de communication pour le compte de Philips et son rasoir électrique hydratant Coolskin. Les joueurs sur PC et Xbox connectés à Internet ont pu visualiser en temps réel les inserts publicitaires de la marque qui ont été réalisés dans plus d'une dizaine de jeux différents (Need for Speed, Splinter Cell, Rainbow 6 Vegas, etc.).

Habituellement, Philips s'adresse à une cible âgée de 25 à 35 ans qui correspond à celle utilisatrice de rasoir électrique. Pour autant, le marché du rasage est dominé par le rasoir à lames, lequel jouit d'une image beaucoup plus jeune. Philips, dont la cible marketing est les 25-35 ans, a décidé de communiquer auprès d'un public plus jeune (18-25 ans) à travers le jeu vidéo pour étendre sa base de client et rajeunir son image.

Massive, détenue par Microsoft, est la régie leader du placement de produit *in-game* qui a accompagné Philips. Pour convaincre ces derniers, Massive a mis en avant l'augmentation de 69 % de l'intention d'achat obtenue par un autre client, Pontiac, après insertion de ses annonces dans un jeu vidéo. 72 % des joueurs étaient même capables de citer la marque Pontiac après une seule et unique partie de jeu !

L'entreprise n'est pas contrainte de cibler un consommateur potentiel dans sa communication. Elle peut décider de s'adresser à des leaders d'opinion pour déclencher un buzz (cf. *infra*), communiquer auprès des prescripteurs (des professions comme les médecins, pharmaciens, architectes, etc.), diffuser des informations auprès des distributeurs ou encore informer les pouvoirs publics.

1. Pour un complément d'information : <http://www.journaldunet.com/ebusiness/publicite/analyse/080116-philips-in-game-ad/1.shtml>

Nivea communique par le mécénat scientifique¹

En 2005, en recherche de nouvelles idées de communication pour « démocratiser la beauté », la directrice marketing service de Beiersdorf France rencontre Gilles Boëtsch, bioanthropologue et désormais directeur scientifique au CNRS. De cette rencontre naît l'Observatoire Nivea qui rassemble autour de Gilles Boëtsch un comité scientifique composé de Bernard Andrieu, philosophe, David Le Breton, sociologue, d'une dermatologue et d'un historien. Au cours de rencontres trimestrielles, des échanges ont lieu autour des problématiques du corps, de la peau et du paraître. Ces rencontres débouchent ensuite sur des publications scientifiques inédites au sein de 3 000 cahiers et du site de l'Observatoire Nivea.

Au démarrage, Beiersdorf se cantonnait essentiellement au financement de la logistique et des publications, mais à partir de 2007 l'entreprise va plus loin en organisant le premier colloque scientifique CNRS sur la peau. Par ailleurs, un prix « Observatoire Nivea/CNRS » de 20 000 euros est créé pour récompenser les travaux de doctorants en cours de thèse. Enfin, en 2008, Nivea devient le principal sponsor de la troisième exposition scientifique annuelle grand public et gratuite du CNRS : Couleurs sur corps. Cela donne une très bonne visibilité en externe à la marque.

Par ailleurs, en interne, les résultats de l'Observatoire sont valorisés sur l'intranet où les salariés peuvent les consulter. Le Groupe commence à s'intéresser de très près à cette démarche novatrice de communication par le mécénat scientifique. Deux contraintes à cette approche : c'est une stratégie de long terme et il est indispensable de garantir une totale liberté de parole à la communauté scientifique.

Quelle que soit la méthode retenue, la stratégie de communication sera élaborée en fonction de la cible de communication. Le choix de la cible permettra le choix des supports de communication et du message à véhiculer.

Où communiquer ?

Les occasions de communication sont devenues aujourd'hui pléthoriques et trop souvent dans les départements techniques, communication ne rime qu'avec publicité. Le marketing a pourtant l'habitude de répartir les

1. D'après Barbaux A., « Nivea fait sa promotion *via* le mécénat scientifique », *L'Usine nouvelle*, n° 3120, p. 55, 2008.

actions de communication autour de cinq grands pôles : marketing direct, ventes et promotion des ventes, relations publiques, publicité et marketing numérique. Chacun de ces pôles rassemble des outils très différents¹ :

- *Marketing direct* : catalogues, prospectus, *mailing*, campagnes de télé-marketing, fax mailing, *consumer mags*, etc.
- *Ventes et promotion des ventes* : salons, foires, campagnes d'essai, opérations de démonstration, ventes à domicile, jeux concours, échantillons, *couponing*, remises, animateurs sur le lieu de vente, cartes de fidélisation et accumulations de points, bons de réduction, etc.
- *Relations publiques* : *lobbying*, événementiels, séminaires, communiqués de presse, dossiers de presse, *sponsoring*, rapports annuels, opérations de mécénat, interventions TV ou radio, etc.
- *Publicité* : spots TV, spots radio, spots cinéma, communications presse, annuaires, placements de produits dans les films, *video corporate*, affichages publicitaires et enseignes lumineuses, etc.
- *Marketing numérique* : bannières, référencement, achat de mots-clés, *blogs*, sites de marque, sites de vente, présences communautaires, *podcasts*, *videoblogging*, *e-mailing*, etc.

L'activité de communication s'analyse toujours selon les deux critères : le coût par contact et la taille de l'audience contactée. Cette première approche permet de positionner ces cinq grands types d'outils les uns par rapport aux autres. La figure 3.3 les représente par des cercles dont l'aire est proportionnelle à l'audience contactée et inversement proportionnelle au coût par contact.

Le marketing direct cherche à créer une relation individualisée à un coût par contact plus élevé que la publicité qui a une audience large avec un coût par contact faible. La figure 3.3 permet de garder en mémoire que les outils les plus larges en termes d'audience vont porter le produit ou la marque à la connaissance de la cible. Ceci est un préalable nécessaire à l'utilisation des outils plus ciblés et individualisés tels que ceux du marketing direct.

Par exemple, le lancement d'un produit sera réalisé avec des dossiers présentant des tests du produit dans les magazines spécialisés, puis grand public. Ces articles s'accompagneront souvent d'une campagne publici-

1. D'après Kotler, Dubois et Manceau, *Marketing management*, Pearson, 13^e éd., 2009.

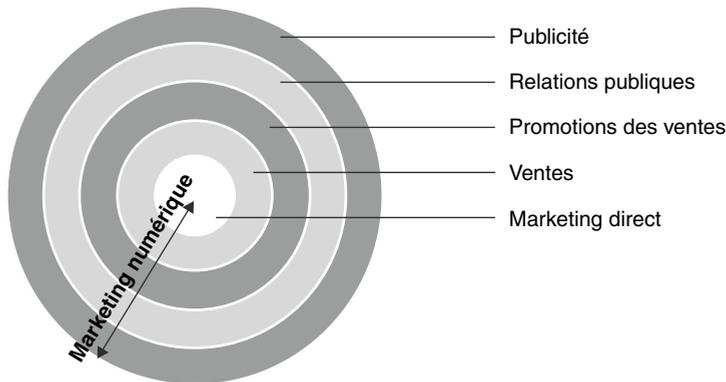


Figure 3.3 – Les cinq cercles de la communication

taire papier dans la presse. Ces actions ont pour but de renvoyer vers le site internet du constructeur ou vers le réseau de revendeurs. Sur le site, le prospect pourra laisser son email afin de recevoir des informations, une brochure ou un podcast. Dans le magasin, il laissera peut-être son numéro de téléphone. Ultérieurement, il sera possible de le contacter à nouveau par mail ou par téléphone s'il témoigne toujours de l'intérêt pour le produit. Ce scénario de lancement est très courant, l'idéal étant de maximiser l'effet initial de communication presse pour garantir un maximum de notoriété au nouveau produit.

Speedo et le LZR Racer, chronique d'un lancement efficace

Sur le site internet de la marque speedo.fr, il est possible de lire que « pour célébrer son 80^e anniversaire, Speedo, leader mondial de la natation sportive et du maillot de bain, a lancé sa nouvelle combinaison de natation, Speedo LZR Racer®, qui au travers de nombreux tests indépendants, a d'ores et déjà démontré qu'elle était la combinaison la plus rapide du monde ». Ce lancement a eu lieu le 12 février 2008 aux quatre coins du monde en même temps, au cours d'événements prestigieux conviant tout à la fois la presse et les possibles partenaires (sportifs, entraîneurs, etc.) : New York, Tokyo, Sydney et Londres.

La date de lancement est idéale, puisque la combinaison a cumulé dans les quelques mois qui ont précédé un immense succès, notamment aux Championnats du monde 2007. En quelques mois, sur 28 nouveaux records mondiaux, 27 ont été réalisés par des nageurs équipés de LZR Racer. Ce phénomène prenait une telle ampleur que les concurrents ont demandé à la FINA (Fédération internationale de natation) d'interdire la combinaison au

titre qu'elle améliorerait significativement la flottabilité (principe théoriquement interdit par le règlement)... Il n'en fallait pas plus pour que les médias spécialistes et généralistes s'intéressent au phénomène générant beaucoup d'articles et de retombées presse pour ce produit nouveau. En parallèle, de plus en plus de nageurs professionnels ont souhaité avoir leur combinaison pour les épreuves de natation des Jeux Olympiques 2008 de Pékin. Cet évènement planétaire va bien sûr favoriser l'exposition de la marque et accroître encore la notoriété de Speedo.

Rien d'étonnant à cet engouement, quand on sait que la combinaison est le fruit de trois ans de recherche avec la Nasa, qu'elle est réalisée à partir d'une matière ultra légère, flexible et séchant rapidement, qu'elle est la première combinaison de natation sans coutures à fils (empiècements réalisés par soudure à ultrasons) et qu'elle offre aux nageurs une efficacité supérieure de 5 % dans la reprise d'oxygène, 4 % de rapidité dans les départs, sprints et dans la coulée de virages, réduisant de 38 % la traînée de friction de la peau par rapport à un polyamide élasthanne ordinaire ! Seul bémol : si tous les nageurs arborent la combinaison, nul ne pourra dire si elle a contribué à faire gagner la médaille d'or aux JO.

Ce lancement bénéficie donc de retombées médiatiques très fortes dans la presse spécialisée par l'amélioration des records et en contribuant à l'émergence d'une polémique sur la flottabilité. Ces retombées sont amplifiées auprès du grand public grâce à la fenêtre mondiale que représentent les Jeux Olympiques. Sur les sites mondiaux de la marque, il est possible de s'informer sur la marque et la combinaison, de suivre les actualités des champions arborant la combinaison, etc. Sans nul doute, la commercialisation à venir de cette combinaison sera un grand succès.

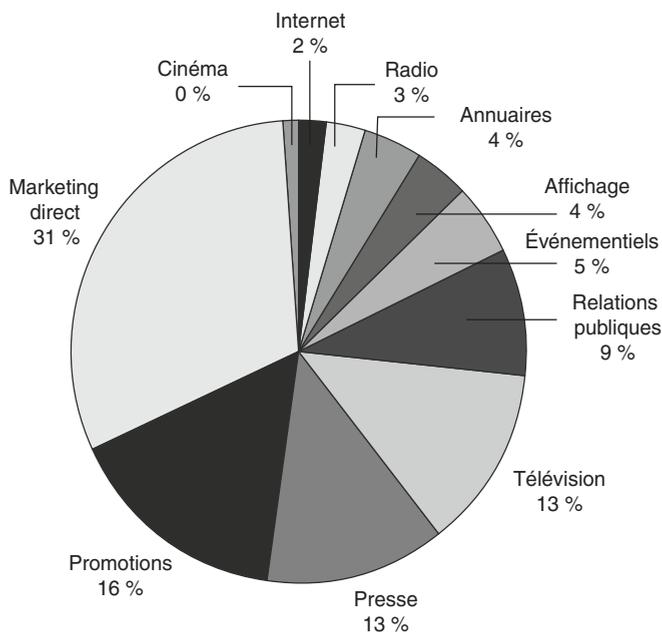
Comme le montre le tableau 3.1, les dépenses de publicité ne sont pas identiques selon les secteurs. Alors que l'industrie agroalimentaire consent jusqu'à près de 8 % de son chiffre d'affaires (soit près de 10 milliards d'euros) dans cette action, la métallurgie n'y investit que 0,2 % (soit 147 millions d'euros en 2005).

Chaque entreprise développe sa propre stratégie de communication, il n'y a pas de règle particulière ni même de similitude sur un marché donné : certains vont privilégier le marketing direct alors que d'autres s'orienteront massivement vers la publicité télévisuelle ou sur Internet. En 2007, les annonceurs ont dépensé 32,725 milliards d'euros principalement en marketing direct et en promotions. La figure 3.4 montre la répartition de ces dépenses par support.

Tableau 3.1 – Dépenses publicitaires en 2008 par secteurs industriels¹

	Dépenses de publicité	
	en M€	en % du CA
Produits agroalimentaires	10 317	8,0
Biens de consommation	4 704	3,5
Habillement, cuir	323	2,2
Édition, imprimerie	847	3,2
Pharmacie, parfumerie, entretien	2 888	4,2
Équipement du foyer	645	2,4
Industrie automobile	1 498	1,4
Biens d'équipement	540	0,3
Construction navale, aéronautique	115	0,2
Équipements mécaniques	289	0,4
Équipements électriques et électroniques	136	0,4
Biens intermédiaires	1 221	0,4
Produits minéraux	216	0,7
Textile	103	1,0
Bois et papier	189	0,7
Chimie, caoutchouc et plastique	456	0,5
Métallurgie et transformation métaux	138	0,2
Composants électriques et électroniques	118	0,3
Ensemble	7 963	1,2
<i>Taille des entreprises</i>		
Moins de 249 salariés	3 129	1,3
250 salariés ou plus	15 150	2,7

1. Source : Rapport CPCI 2008, accessible sur www.industrie.gouv.fr/sessi/themes/7_investissement.htm



Source : France Pub

Figure 3.4 – Dépenses des annonceurs en 2007, répartition par support

Aujourd’hui l’innovation est présente sur l’ensemble des supports de communication. L’objectif est de surprendre le récepteur du message. Pour cela, de nombreuses possibilités sont ouvertes dans le domaine des technologies et de l’Internet, mais d’autres tendances se développent comme réinventer l’affichage, définir une identité de marque sensorielle, etc.

Air France-KLM bâche le Grand Palais

L’utilisation des bâches d’échafaudage des monuments dans une démarche publicitaire s’affirme chaque jour un peu plus. Après les Grands Magasins parisiens qui ont utilisé leurs propres immeubles ou encore Vuitton sur les Champs-Élysées, Air France-KLM fête ses 75 ans en habillant toute une façade de monument historique classé. C’est celle du Grand Palais à Paris qui sert de support à une communication dans la logique directe de la campagne nationale menée simultanément. La bâche publicitaire d’une surface totale de 540 m² installée sur les 6 000 m² d’échafaudage est restée visible jusqu’à fin

2008 : la location de cet espace publicitaire a permis de financer une partie de la rénovation de la rotonde Alexandre III qui a commencé début 2009. Air France explique que cette approche est la première application des nouvelles dispositions permettant l’affichage de publicité sur les façades en travaux des monuments classés à Paris.

Pour leur part, certaines entreprises décident de travailler un élément spécifique de communication comme l’identité olfactive ou l’identité sonore de la marque. Ces approches viennent en fait compléter et soutenir les moyens traditionnels de communication.

AtooMedia, créateur d’identité musicale

Agence indépendante de communication sonore et de design musical, AtooMedia, créée en 2001, a travaillé l’identité musicale de nombreux clients sur des supports très variés : de la radio à l’internet, en passant par la téléphonie et la création d’ambiance musicale sur le point de vente.

Longtemps réservée à la distribution, l’identité musicale concerne aujourd’hui tous les secteurs d’activité. Ainsi les budgets confiés à l’agence AtooMedia sont très variés et appartiennent à tous les secteurs : du luxe (Dior, Galeries Lafayette) à la finance/assurance (Apax Partners, Mondial Assistance, Groupama), en passant par les services (Chambre Nationale des Huissiers de Justices, SVP), le bâtiment (Hilti France), la distribution (Picwic, E. Leclerc, Gamm Vert), les télécommunications (The Phone House), l’industrie lourde (Converteam), etc.

Aujourd’hui, le consommateur n’entre plus en contact avec l’entreprise uniquement par le point de vente mais utilise l’ensemble des moyens à sa disposition : MMS, Internet, téléphone, salons, événements, etc. AtooMedia propose donc des lignes de service adaptées à chacun des besoins de l’entreprise : Espace Son pour l’agencement sonore des points de vente, MusicoTel.com pour l’accueil téléphonique, créations sur mesure pour les médias, le multimédia, les besoins spécifiques et l’événementiel, mais également mise en place d’études d’impact et d’outils de pilotage grâce au BIMM (baromètre des identités musicales de marques)¹ développé par l’agence. L’approche de l’identité musicale est donc globale, allant de la réflexion stratégique à l’intégration opérationnelle en passant par la création sonore.

La définition de la cible et le choix des supports étant réalisés, il convient désormais de construire le message qui expliquera le produit ou le service proposé.

1. Pour plus d’informations : <http://bimm.atoomedia.com> ou www.atoomedia.com

Comment expliquer le produit ?

Les ingénieurs de Motorola en charge du projet de téléphones satellites Iridium se sont peut être laissés griser par la prouesse technologique qui permet à des personnes en pleine forêt amazonienne et d'autres dans le bush australien de correspondre entre elles. Cependant, en dehors des sociétés pétrolières ou des militaires, le nombre de clients dans ce cas est très faible. Dans les faits, en dépit d'un investissement colossal de plusieurs milliards d'euros et de quelques satellites déjà positionnés, le projet a dû être abandonné au début des années 2000, faute d'une rentabilité suffisante.

La principale difficulté avec les produits ou les services issus du monde de l'ingénierie est qu'ils sont généralement soit nouveaux donc inconnus du consommateur, soit complexes donc mal compris par celui-ci. Parfois, ils sont les deux à la fois ! Dès lors, se pose le problème d'expliquer un produit que personne ne connaît et/ou très complexe techniquement parlant.

La communication autour de ce genre de produits a longtemps été constituée d'éléments techniques appuyés par des mesures expliquant que le produit est plus rapide, plus puissant, plus résistant, plus complexe à industrialiser donc meilleur, etc. Dans une approche technique de la communication il y a la règle du « toujours plus » et l'incantation « achetez mon produit car il est meilleur sur le plan technique » ! Le consommateur d'aujourd'hui respecte de moins en moins cette règle car il a besoin de comprendre, de maîtriser et de ne pas se sentir dépasser par le produit. Il s'offre alors trois possibilités au marketing :

- Expliquer le produit en mettant en avant les avantages et les bénéfices pour le consommateur.
- Montrer le produit et produire de nombreuses démonstrations de son utilisation.
- Mettre le produit dans les mains du consommateur soit sous forme d'échantillon, soit sous forme de période de test, soit sous forme de vente « satisfait ou remboursé ».

La mise en avant des avantages clients

Le produit à mettre sur le marché est-il tellement innovant, que les clients ne vont pas en croire leurs yeux ? Oui, mais alors vont-ils réellement l'acheter ? La liste des prouesses techniques finalement peu vendues est

longue : le Concorde, les téléphones Iridium supplantés par le GSM, la voiture électrique supplantée par les voitures hybrides ; le Minitel, qui aurait pu être un succès mondial, est resté limité à la France puis fut enterré par Internet, etc. Ainsi même si le produit est meilleur techniquement, cela ne signifie pas pour autant qu'il sera meilleur commercialement.

Il est donc primordial que le produit réponde à un besoin du consommateur, exprimé ou latent. Au-delà des capacités techniques, il est indispensable de se demander quels sont les avantages client du produit que l'on présente. La communication doit alors expliquer quels sont les bénéfices que le client peut retirer de la consommation du produit.

Nintendo et la Wii, véritable révolution marketing sur le marché de la puissance

Longtemps connu sous le nom de code « Révolution », Nintendo lance enfin la Wii sur le marché américain puis mondial fin 2006. Cette console est la moins chère par rapport à ses concurrentes directes la Xbox360 de Microsoft et la PlayStation 3 de Sony. C'est aussi la moins puissante à tous niveaux : pas de lecteur Blu-ray, pas de haute définition, pas de puissance de calcul 3D stratosphérique, etc. Son unique véritable révolution ? Une manette gyroscopique qui permet à la console de détecter les mouvements du joueur. Nintendo refusait la course à la puissance initiée par le marché pour proposer de jouer différemment.

Le deuxième pari marketing de Nintendo fut d'élargir la cible de la Wii en s'adressant principalement à un public adulte. Les jeux qui font le succès de la console sont le tennis et le bowling virtuel ! Mario, Zelda et autres Pokemon sont derrière ces deux *best sellers*. À ce jour, Nintendo s'est adjugé 44 % du marché national des consoles de salon (en volume) en écoulant 1,2 million d'unités depuis fin 2006. À l'échelle mondiale, Nintendo a vendu 22 millions de console Wii. En 2008, lors de son lancement au Japon le WiiFit s'est vendu à 1,4 million d'exemplaires en trois mois. WiiFit est la deuxième interface de jeu innovante de la Wii, un plateau de gym assisté par console. Il permet de faire du surf virtuel ou de la gymnastique en étant coaché par un professeur électronique dans son salon.

Le succès de la console ne tient donc plus tant à des standards purement technologiques qu'à sa capacité à séduire toute la famille par un discours simple, grand public et non spécialisé. Ainsi, Nintendo a décidé de délaisser la presse spécialisée et les magasins de jeux vidéo pour investir 90 millions d'euros en publicité en France afin de diffuser à des heures de grande écoute une véritable démonstration de moments de convivialité, de partage et d'échanges dans la famille en insistant sur la facilité d'utilisation de la console. En parallèle, la société a couvert la presse féminine de pages de publi-rédactionnels pédagogiques et explicites sur les avantages de la console : convivialité, exercices physi-

ques par des entraînements simples et réguliers, partage de moments de plaisir, etc.

Cette approche par les bénéfiques consommateurs de la Wii n'est pas sans rappeler la stratégie déjà adoptée avec succès pour la console de poche Nintendo DS avec 60 millions d'unités vendues dans le monde. Plus qu'une console, la DS est perçue comme un outil de coaching au quotidien : gym des yeux, cours d'anglais, recettes de cuisine, programmes d'entraînement cérébral, etc.

L'exemple de Nintendo ne doit cependant pas faire oublier qu'il n'est pas toujours possible d'anticiper toutes les utilisations d'un produit technique. Parfois il arrive que le client s'approprie le produit technologique pour en faire un usage différent de ce pourquoi il a été conçu.

Le SMS, du message de service aux votes de la Star Academy

Le SMS, ou *Short Message Service*, connu également en France sous le nom de Textos (marque déposée par SFR), permet de transmettre un message de 70 à 160 caractères (fonction de la langue utilisée). À l'origine, il est destiné à véhiculer des messages de service en provenance de l'opérateur qui gère le système GSM dont il est issu. Il transite d'ailleurs par les canaux de signalisation définis par la norme GSM et n'occupe donc pas la bande passante destinée à la voix. Ceci associé à une taille faible procure au SMS un coût d'acheminement inférieur à dix centimes d'euro¹ ! Le premier SMS envoyé depuis un téléphone portable date de 1993. Aujourd'hui, près de 50 000 SMS sont échangés par minute dans le monde. D'un service technique issu d'une norme, l'utilisateur en a fait un marché à part entière qui pèse plusieurs milliards d'euros. Le SMS est désormais utilisé par les opérateurs pour les messages de service, mais également par les entreprises pour informer les clients (banques, sites Internet, distribution, etc.), ou encore par les médias comme support d'interaction avec le téléspectateur.

Montrer et démontrer le produit

Une des techniques les plus efficaces pour communiquer autour d'un produit technique ou innovant est encore de le montrer physiquement ! Cela permet au consommateur de le voir, le toucher, de se projeter dans l'univers du produit, d'imaginer comment il pourrait se l'approprier, s'en servir, etc. Nintendo a ainsi effectué de longues sessions d'animation dans

1. Le magazine *UFC-Que Choisir* l'estime à un coût de 3 à 5 centimes d'euros, soit trois fois moins que le prix de revente en France !

les grandes surfaces au moment du lancement de la Wii pour expliquer le produit, montrer son fonctionnement et démontrer son avantage par rapport à la concurrence. Le consommateur teste le produit, se fait une idée plus concrète de l'utilisation qu'il peut en avoir et de la manière dont il va interagir avec lui.

C'est également cette stratégie que la société Violet a retenue. Violet développe des technologies, des produits et des services qui permettent de rendre « intelligents » et communicants des objets aujourd'hui inertes. Cette société a notamment lancé un lapin Wifi appelé Nabaztag en le rendant le plus visible possible dans les réseaux de distribution grand public (FNAC, etc.) et notamment au moment des fêtes de fin d'année.

La technique de la démonstration du produit donne à l'entreprise l'occasion d'obtenir très rapidement des remontées terrain des utilisateurs potentiels pour préparer une évolution du produit, voire une nouvelle version. Afin qu'elles soient efficaces, les démonstrations du produit doivent être réalisées par des personnes formées et qualifiées : cela peut donc engendrer un coût assez élevé.

Dans certains secteurs industriels, les entreprises utilisent très fortement la démonstration du produit comme vecteur de communication. Par exemple, le concept-car souvent utilisé dans l'industrie automobile, est une démarche qui s'apparente à la démonstration du produit, mais correspond en fait à la démonstration du savoir-faire et de la capacité d'innovation du constructeur. Ceci permet aussi de valoriser le travail des ingénieurs, chercheurs, designers, de tester les réactions du public, de la presse spécialisée et d'envoyer des signaux aux concurrents, investisseurs, pouvoirs publics, etc. Cette inventivité se matérialise alors sous la forme d'une nouvelle voiture, parfois simplement jolie, parfois révolutionnaire.

Hypnos, le concept-car comme outil de démonstration du savoir-faire et de l'inventivité¹

Le constructeur qui a marqué des points sur l'année 2008 en matière de démonstration de son savoir-faire est sans conteste Citroën avec le concept-car Hypnos. Citroën a d'ailleurs communiqué sur son concept-car en parlant « d'une expérience sensorielle unique, proche de la magie ». Le design extérieur d'Hypnos navigue entre la berline, le SUV et le coupé, à l'instar du BMW X6. Toutefois, la réelle nouveauté réside dans les choix et technologies mobilisés

1. Pour consulter la vidéo de présentation du concept-car : <http://www.citroenhypnos.com>

pour l'habitacle en forme géométrique et organique : quatre sièges asymétriques reliés entre eux par un axe central et structurant, une ambiance chromatique étonnante avec une sellerie aux reflets kaléidoscopiques, un tableau de bord qui filtre à travers des prismes, et un affichage projeté tête haute de la vitesse. Une véritable nouvelle vision de l'intérieur du véhicule qui rompt complètement avec les codes du secteur souvent stricts et ternes dans le haut de gamme. Citroën, longtemps diluée dans le groupe PSA, affirme par ce concept-car sa renaissance en tant que marque haut de gamme, innovante et audacieuse... et le montre au public !

Faire tester le produit

Cette approche est semblable à la précédente dans la mesure où il s'agit de faire essayer le produit en main propre. La différence est qu'il s'agit ici de versions de démonstration, d'échantillons, de versions d'essai, etc. Cette technique est très utilisée dans le domaine des jeux et logiciels informatiques. Elle permet ainsi d'insérer le logiciel dans le quotidien de l'utilisateur, qui 30 jours plus tard n'a d'autre choix que de payer la licence complète pour continuer à utiliser le logiciel.

Cette technique de test des produits commence à être reprise par des distributeurs. C'est le cas par exemple de Décathlon qui a même conçu des espaces spécifiques pour permettre au client de tester les produits des magasins.

Décathlon lance le Geologic Village ou le « essayer avant d'acheter »

Décathlon a lancé en octobre 2007 un nouveau concept de magasin près de Bordeaux où chasseurs et pêcheurs peuvent tester à loisir l'équipement avant de l'acheter. Le distributeur de matériel sportif a ouvert le Geologic Village qui, sur 18 hectares, offre aux sportifs de plein air l'occasion d'essayer tous les matériels vendus par l'enseigne. Ainsi il est possible de vérifier l'étanchéité des *waders* dans des aquariums, de passer en chambre froide pour éprouver l'efficacité des parkas, de tester les sensations de la canne à pêche grâce à des simulateurs, de décocher quelques flèches prises dans le rayon du magasin pour tester les arcs ou encore de tirer sur des cibles d'argile. L'installation de ces équipements a coûté environ 10 millions d'euro à l'enseigne. En fait, selon le directeur de cet espace dédié, « le Geologic Village est une sorte de laboratoire de conception et de test en prise direct avec les consommateurs »¹. Ce concept permet également à l'enseigne

1. D'après Brillat F. « Le dernier concept de Décathlon : essayer avant d'acheter », *Management*, avril 2008, p. 62-63.

d'acquérir de l'expérience dans le *retailtainment*, à mi-chemin entre le magasin traditionnel (*retail*) et le centre de loisirs (*entertainment*).

L'autre particularité de cet espace de vente est que les équipes techniques et marketing dédiées aux sports de plein air sont installées dans un espace paysager en plein milieu du magasin, séparées des clients par de simples panneaux transparents. Ceci présente l'avantage de faciliter les échanges et de faire remonter directement aux usines des demandes d'amélioration des produits (coutures mal conçues, fermetures Éclair non doublées de l'intérieur qui rayent la crosse des fusils, etc.). Cette approche permet à Décathlon d'accélérer le cycle de l'innovation par une relation instantanée et permanente entre les clients et l'enseigne. Par ailleurs, l'enseigne a fait de Geologic Village une sortie familiale avec la présence d'un centre de tir, d'enclos à animaux, etc. Cela attire environ 2 000 visiteurs par mois. L'expérience semble positive puisque le groupe Oxylane (ex-groupe Décathlon) a ouvert fin 2008 un site de 12 500 mètres carrés destiné à accueillir cette fois-ci les équipes marketing de la marque Domyos (fitness et sports de combat) autour d'un magasin de 5 000 mètres carrés et d'un centre de fitness, du centre de conception produits, d'une école des métiers et d'un parcours de santé en extérieur de 8 ha¹. En 2009, ce fut le tour du vélo avec un b'Twin Village qui englobe les équipes de ce secteur, une usine d'assemblage, un show room et des pistes *indoor* et *outdoor*. Ensuite, viendra le tour de la marque running Kalenji associée à la marque de semelles Essensole qui créera un Essensole Village, centre technologique mondial du chaussant à Lille Sud, courant 2010.

Comment faire connaître le produit par le bouche-à-oreille ?

Au-delà des outils traditionnels présentés en première partie de ce chapitre, il existe un certain nombre de techniques généralement utilisées pour les produits qualifiés de technologiques. Ces techniques misent toutes sur le bouche-à-oreille (ou *buzz*) pour faire connaître le produit.

C'est une approche performante puisque 78 % des internautes de 47 pays différents déclaraient que la recommandation d'un autre consommateur

1. D'après Buyse N., « Oxylane Group transfère sa marque Domyos à Marcq-en-Barœul », *Les Échos*, 27 novembre 2008.

était pour eux la source la plus fiable en vue d'un achat¹ ! Il est intéressant de noter que ce taux monte à 93 % à Hong-Kong et 91 % à Taïwan pour descendre à 28 % auprès des Danois et à 35 % pour les Allemands.

On peut distinguer une première approche par la bonne maîtrise de la structuration du marché où les *early adopters* et les leaders d'opinion entraînent les autres personnes dans l'acte d'achat. La seconde approche consiste à utiliser des catalyseurs comme les effets d'annonce ou la rareté organisée.

Le bouche-à-oreille « naturel » par adoption/préscription

La diffusion naturelle d'un produit innovant sur un marché suit une courbe de Gauss distribuée de la manière suivante :

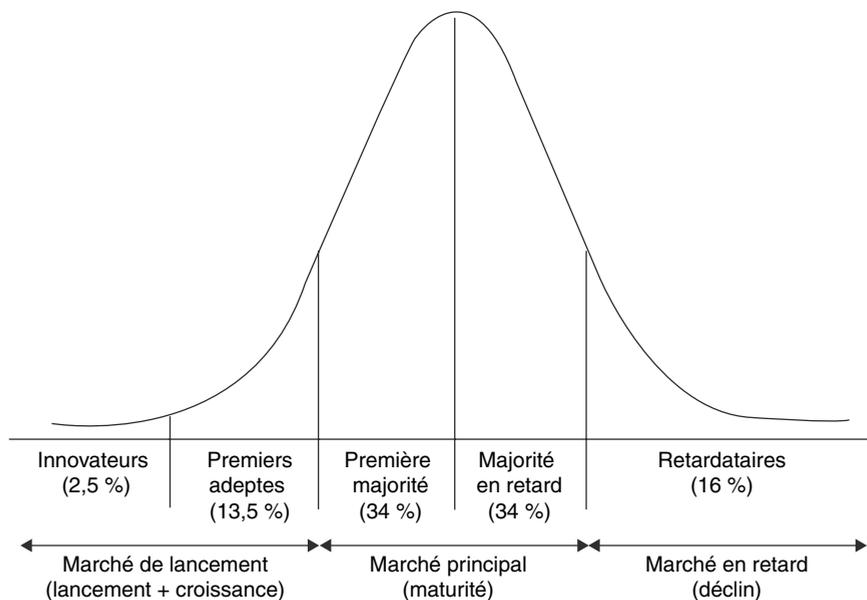


Figure 3.5 – Cycle de diffusion des produits technologiques

Ainsi, les premiers adeptes (*early adopters*) suivent les avant-gardistes qui veulent toujours être à la pointe de ce qui se fait sur une catégorie de produits. Ces deux premiers segments vont participer à la mise en route du

1. Étude Nielsen Online *Global consumer study*, avril 2007.

mécanisme de bouche-à-oreille qui doit faire connaître le produit au marché principal et à la majorité.

Les premiers investissements doivent donc se focaliser sur les avant-gardistes et les premiers adeptes pour commencer à diffuser la connaissance du produit. Auparavant, il était d'usage de favoriser la diffusion la plus large possible d'un produit nouveau mis sur le marché. Aujourd'hui, on préfère favoriser l'adoption par le cœur de cible, constitué des personnes les plus favorables à l'innovation sur la catégorie de produits considérée. Ces personnes seront les plus enclines à s'équiper rapidement et pourront ensuite servir d'ambassadeurs à la nouveauté. Dans le cadre de l'adoption, le consommateur passe systématiquement par cinq phases :

- *Connaissance* : le produit nouveau a suffisamment de notoriété pour être repéré par l'individu.
- *Intérêt* : l'individu recherche des informations sur ce produit.
- *Évaluation* : il évalue la pertinence ou non d'un essai du produit.
- *Essai* : il essaie le nouveau produit pour l'évaluer plus précisément, le prendre en main, valider son opinion.
- *Adoption* : il décide l'acquisition du produit et son utilisation régulière.

Enfin, si l'adoption du produit est satisfaisante, l'individu devient prescripteur du produit et favorise sa diffusion dans ses cercles relationnels.

Ce modèle permet de prendre conscience qu'il est possible pour l'entreprise d'intervenir sur les différentes étapes du modèle d'adoption de l'innovation. Par exemple, après avoir favorisé conscience et intérêt pour le produit, il peut être pertinent de favoriser l'achat par une offre de location/achat, moins onéreuse et parfois perçue comme moins risquée par le consommateur.

L'adoption sera la plus simple auprès des avant-gardistes. Ces avant-gardistes ont généralement comme caractéristique d'essayer les nouvelles idées, de prendre des risques maîtrisés et calculés ; ils ont l'esprit d'aventure et des centres d'intérêt cosmopolites¹. Toutefois les caractéristiques du produit et de la marque influencent le processus d'adoption : la nature même de l'innovation affecte son rythme d'adoption. Ainsi :

- L'avantage relatif apporté par le nouveau produit contribue à son succès. Plus la nouveauté améliore les performances du produit, son coût, sa facilité d'emploi, plus il est avantageux pour l'utilisateur.

1. D'après Rogers E. M., *op. cit.*

- La compatibilité de l'innovation avec le système de valeurs et l'expérience propre de l'individu est un facteur important dans l'adoption.
- La complexité de l'innovation freine le processus d'adoption car le coût d'apprentissage pour l'individu est plus élevé (et tout le monde n'est pas prêt à franchir le cap).
- La possibilité de tester facilement le produit favorise l'adoption car le futur utilisateur peut alors se rendre compte de l'intérêt du produit innovant.
- La facilité de la verbalisation de l'expérience du nouveau produit est également un avantage. Plus il est simple pour l'utilisateur de décrire ce qu'il retire de l'innovation, plus il peut en parler autour de lui.
- La marque influence également le processus d'adoption. La perception dans l'esprit du consommateur n'est pas la même quand Apple ou Google déclarent innover que lorsqu'il s'agit de marques bénéficiant d'une image plus archaïque ou moins dynamique !

Le bouche-à-oreille amplifié

Il est possible pour l'entreprise d'amplifier le mécanisme de diffusion de l'innovation. Elle peut utiliser la marque pour renforcer la perception de cette innovation, recourir aux leaders d'opinion pour afficher le produit, utiliser la rareté afin d'en générer l'envie ou les mécanismes de pré-annonce pour créer de l'attente autour de celui-ci.

Si elle en a la possibilité, l'entreprise peut utiliser le capital confiance envers la marque pour favoriser l'adoption des nouveaux produits. Toutefois, peu d'entreprises bénéficient d'une telle possibilité tant il est nécessaire d'avoir une marque qui soit associée intrinsèquement à l'innovation dans l'esprit du consommateur.

Apple, une marque adulée qui résout la complexité

D'après BrandChannel.com¹, la marque Apple a l'impact le plus positif sur les consommateurs. Au cours d'un sondage réalisé au premier trimestre 2008, elle arrive en première réponse aux questions suivantes : quelle marque aurait l'impact le plus important dans l'histoire si nous revenions 100 ans en arrière ? Si vous deviez vous décrire en tant que marque, quelle marque seriez-vous ? Quelle marque vous inspire le plus ? Sans quelle marque ne pouvez-vous pas

1. Étude accessible en ligne : http://www.brandchannel.com/features_effect.asp?pf_id=415

vivre ? Quelle marque est la plus susceptible de révolutionner l'industrie dans les cinq prochaines années ? Ainsi, elle est citée par des répondants comme n'ayant jamais connu de période creuse, qui a su « se réinventer en permanence, fournissant encore et toujours de nouveaux desseins à ce que nous pensions gravés dans le marbre ¹ ».

Pour d'autres, elle a fortement influencé l'innovation technologique, le design produit et le design de marque. Les spécialistes s'accordent à dire que la véritable force d'Apple est de simplifier : simplifier son message (une campagne ne véhicule qu'un message), simplifier son design (lignes épurées au maximum), simplifier ses interfaces (interface tactile de l'iPhone), simplifier l'utilisation de ses produits, etc.

Cette marque ne rend pas la technologie compréhensible, elle rend la technologie intuitive pour le consommateur². Cette philosophie a permis à l'entreprise une incursion réussie dans le secteur du baladeur mp3 avec l'iPod et dans la téléphonie avec l'iPhone. Apple Computer Inc devient Apple Inc fin 2006 : le constructeur de produits informatiques rentre officiellement dans l'ère de la diversification des produits et développe un monde de marques large, rassemblant de plus en plus d'adeptes autour de ses valeurs et de ses produits³.

L'entreprise facilite l'adoption par la mise en avant du produit à travers des leaders d'opinion dont la notoriété rejaillit sur le produit. Le monde du textile et de la mode recourt souvent à ce genre de stratégie. Ainsi, les marques Dia et Airness se sont pour une bonne part construites grâce aux leaders d'opinion.

Airness, le lancement par les leaders d'opinion

Airness est une marque d'équipementier sportif créée en 1999 par Malamine Koné. Airness reprend le surnom du célèbre basketteur américain Michael Jordan et arbore fièrement une panthère noire comme logotype. Ce logotype vient du surnom du fondateur sur les rings de boxe lors de sa carrière de sportif professionnel.

Pour lancer sa marque face à Nike, Adidas ou Puma, Malamine Koné a eu l'intelligence d'utiliser une faille dans les contrats de sponsoring sportif de l'époque qui consistait à ne faire porter les vêtements du sponsor officiel que lorsque les compétiteurs répondaient à une interview ou qu'ils étaient en train

1. Citation rapportée par Challenges.fr dans un article du 31 mars 2008 accessible en ligne sur : <http://www.challenges.fr/actualites/20080331.CHA9664/?xtmc=apple & xtc=34>
2. Wallace R., « Be smart, be simple », *Design management review*, 19-24, 2006.
3. Sitz L., « Les mondes de marques : l'exemple du monde Apple », *Décisions marketing*, 52, 4, 19-30, 2008.

de concourir. En revanche, dans un cadre plus décontracté et informel, le sportif pouvait porter ce qu'il voulait.

Airness a alors réussi à construire sa réputation sur la publicité gratuite réalisée par des joueurs de football comme Steve Marlet, Djibril Cissé ou encore Didier Drogba. Lors d'une interview, le fondateur d'Airness motivait ces choix en arguant que « [la marque] est une marque populaire et que le sport le plus populaire reste le football. [...] Je ne souhaite pas forcément passer par des stars pour promouvoir la marque, mais par des personnes qui dégagent quelque chose. Nos ambassadeurs sont soigneusement sélectionnés. Quand on a une panthère comme logo, il faut forcément que les ambassadeurs aient du caractère, comme Djibril Cissé ou Didier Drogba, aujourd'hui synonyme de technique, de puissance et de vivacité. [...] Il ne faut pas oublier qu'Airness est une marque émergente et que ce qui m'intéresse, c'est de monter avec les jeunes. Je n'ai pas besoin ni envie de miser forcément sur ceux qui sont déjà confirmés ».¹

L'entreprise peut aussi jouer sur le mécanisme de rareté, en l'organisant, ou en le maîtrisant habilement si le lancement s'avère extrêmement suivi. La rareté va effectivement favoriser l'envie du produit, motiver le consommateur et provoquer un effet boule de neige. Les distributeurs l'ont bien compris et l'utilisent régulièrement, tels Carrefour, qui sur son mois promotionnel vend chaque jour un produit à un prix attractif en affichant les quantités disponibles, H & M avec la collection Lagerfeld au moment de Noël, les consoles PlayStation 2 de Sony et Xbox 360 de Microsoft au moment de leur lancement et plus récemment l'iPhone 3G d'Apple. Le consommateur regarde les restrictions liées à la promotion (indication de rareté et nombre limité) pour déterminer la valeur de l'offre promotionnelle².

La rareté, une valeur sûre des chaussures de sport à la mode

Le marketing de la rareté est très employé dans le secteur de la chaussure de sport tendance. Pour plaire aux *fashion victims*, rien ne vaut l'unicité du produit ou sa rareté. Nike joue sur les deux tableaux avec la Nike iD aux couleurs personnalisées et signées et la Nike Air Max 360.

En effet, la rareté semble de mise avec Puma et la Thrift Top Winner (en série limitée et numérotée) ou encore Adidas avec la One (la chaussure « intelligente »). Nike lance début 2006 la huitième version de la Air Max 360 avec les ingrédients habituels du secteur : positionnement haut de gamme et

1. Interview disponible en ligne : <http://www.afrik.com/article9078.html>

2. Desmet P., *La Promotion des ventes*, Dunod, 2002.

mode avec un prix élevé, communication virale, leaders d'opinion et buzz marketing pour annoncer un produit en... préservation ! Pour acquérir la toute nouvelle mouture de la chaussure il faut envoyer un SMS ou se connecter à Internet pour précommander la paire de chaussure à 180 €.

En parallèle, Nike organise une distribution sélective du produit en ne le proposant que dans l'enseigne Courir (Groupe Go Sport), au détriment de tous les autres distributeurs ! Ce choix est judicieux puisque le positionnement de l'enseigne correspond tout à fait au positionnement du produit. De plus, cinq mois avant le lancement, l'enseigne a accepté de financer une opération de marketing viral pour amorcer le buzz autour du produit.

Enfin, la stratégie de la pré-annonce est également un bon moyen de favoriser le bouche-à-oreille autour du produit à venir sur le marché.

Tableau 3.2 – Pourcentage de produits annoncés à l'avance¹

	% de produits annoncés à l'avance	% d'entreprises n'ayant préannoncé aucun produit	% d'entreprises ayant préannoncé tous leurs produits
Échantillon global	29 %	30 %	24 %
Hardware	26 %	20 %	24 %
Software	25 %	26 %	17 %
Automobile	60 %	29 %	32 %
Jeux vidéo	65 %	0 %	64 %
Électronique	16 %	42 %	18 %

La technique de la pré-annonce est très courante dans le secteur informatique et sur le marché des jeux vidéo. La pré-annonce est une forme de communication stratégique où l'entreprise envoie un signal au marché de l'imminence d'une nouveauté. Elle informe donc tout autant les consom-

1. Manceau D. « L'annonce préalable de nouveaux produits : préparer le marché ou gêner les concurrents », in Bloch A., Manceau D., *De l'idée au marché. Innovation et lancement de produits*, Vuibert, 2000, 49-68.

mateurs que les employés, les actionnaires, les concurrents, les partenaires, les experts, et tous ceux pour qui l'avenir de l'entreprise compte.

L'utilisation de la pré-annonce peut être à double tranchant et il est important d'en peser le pour et le contre :

Tableau 3.3 – Avantages et inconvénients de la stratégie de pré-annonce¹

Avantages de la pré-annonce	Inconvénients de la pré-annonce
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prendre l'ascendant sur les concurrents ✓ Stimuler la demande ✓ Retarder l'achat de produits substituables concurrents ✓ Faciliter la planification des achats des clients ✓ Obtenir des retours de la part du consommateur ✓ Stimuler le développement de produits complémentaires ✓ Préparer les distributeurs partenaires ✓ Asseoir une position de leader ou de société innovante sur le marché 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Renseigner les concurrents des produits à venir ✓ Rendre difficile la gestion d'un retard de commercialisation et entacher la réputation de l'entreprise ✓ Freiner l'achat de certains produits actuels de l'entreprise ✓ Créer des conflits en interne ✓ Perdre le consommateur devant la complexité de l'offre ou du produit nouveau

Un certain nombre d'éléments clés sont à définir dans la stratégie de pré-annonce ² :

- *La durée entre la pré-annonce et le lancement* : les annonces très en amont du lancement sont pertinentes dans le cas de produits complexes qui nécessitent des investissements importants, ou sur des produits pour lesquels les cycles de décision d'achat sont longs. Des annonces plus tardives et plus proches de la date de lancement s'avèrent nécessaires pour garder le secret autour des innovations quand les fonctions/bénéfices utilisateurs sont décidées à la fin du processus

1. Adapté de Mohr *et al.*, *Marketing of high-technology products and innovations*, NJ, Prentice Hall, 2^e éd., 2004.

2. Pour plus de détails sur la pré-annonce et son influence sur le marché, voir : Le Nagard-Assayag E., Manceau D. « Modelling the impact of product preannouncements in the context of indirect network externalities », *International Journal of research in marketing*, 18,3, 203-219, 2001 ou encore Manceau D. Les délais d'annonce des nouveaux produits : une analyse empirique des déterminants, *Recherche et applications en marketing*, 15, 4, 1-20, 2000.

d'innovation, ou pour minimiser les risques de cannibalisation des propres produits de l'entreprise.

- *La nature et le type d'information divulguée* : il est possible de communiquer sur les attributs du produit, de le comparer aux produits existants, de fournir les détails tarifaires et la date de lancement ou encore de détailler le fonctionnement du produit.
- *Le support de communication* : la pré-annonce est l'occasion de la mise en œuvre intense de relations presse, de communiqués, de publicités ou encore de participations à des salons.
- *La cible de la communication* : la cible de la pré-annonce doit intégrer l'ensemble de l'écosystème de l'entreprise. Cela inclut les clients, les partenaires, les actionnaires, les concurrents, etc.

Sur le web La « Logan by Renault » annoncée plus d'un an à l'avance

Comment utiliser les nouvelles technologies dans la stratégie de communication ?

Les nouvelles technologies permettent de dépasser le simple cadre traditionnel de la communication dans les médias que sont la télévision, la radio, le cinéma, la presse ou encore l'affichage dans la rue.

Désormais, les marques peuvent investir les territoires numériques grâce aux SMS, MMS, sites Internet, blogs, réseaux sociaux, régies publicitaires en ligne, cartes géolocalisées, etc. Les outils sont devenus innombrables pour toucher un public ciblé de manière toujours plus précise.

Aujourd'hui dans le monde il y a certes plus d'un milliard de postes de télévisions mais on compte presque autant d'ordinateurs, plus de deux milliards de téléphones mobiles, plusieurs centaines de millions de lecteurs MP3, sans compter les consoles de jeux de salon, les MediaCenters, les GPS, les assistants personnels, etc. Les plus récentes estimations tablent sur près de 2 milliards d'internautes en 2010 et 200 milliards d'objets communiquant en 2020¹ !

1. J. de Rosnay, *op. cit.*

Le marketing numérique

Le concept de marketing numérique est la forme la plus récente de marketing direct. C'est également celle qui se révèle la plus intéressante, car la numérisation de l'information permet l'avènement d'un véritable marketing personnalisé de masse.

Le concept de marketing numérique rassemble des réalités très différentes telles que l'*e-mailing*, le *web call back*, ou encore le recueil d'informations sur les prospects, plutôt proches du marketing direct. Mais on trouve également des modèles publicitaires plus traditionnels avec l'achat de mots clés, l'affichage de bannières, de boutons et d'autres formats publicitaires. Les logiques de promotion des ventes existent aussi avec les concepts de comparateurs de prix ou encore de ventes privées flash. En fait, le marketing numérique reprend à son compte l'ensemble des outils et techniques de communication que nous avons détaillés jusqu'ici.

Le marketing numérique permet de croiser de très nombreux paramètres pour effectuer un ciblage précis. Néanmoins, l'explosion des emails non sollicités (*spams*) rend les techniques d'*e-mailing* très aléatoires, surtout à l'égard des prospects. Il semblerait que près de 77 % des e-mails qui transitent sur Internet correspondent à des *spams*¹. Et seul 6 % des *spams* arrivent effectivement dans les boîtes mails en raison de l'efficacité grandissante des filtres. En revanche l'e-mail représente un outil facile et peu coûteux pour entretenir la relation avec une clientèle déjà fidèle et favoriser les ventes additionnelles.

L'envoi de SMS ou de MMS a été longtemps perçu comme un nouvel eldorado de la publicité de masse, mais fort heureusement les pouvoirs publics semblent décidés à épargner les consommateurs en évitant au maximum le *spamming* sur téléphone portable. Un comité de déontologie des services de communication au public en ligne devrait voir le jour et regrouper opérateurs, éditeurs de services et pouvoirs publics pour discuter des modalités techniques à mettre en œuvre afin d'éviter la pollution électronique sur les téléphones mobiles. Là encore cet outil est plus intéressant pour entretenir une relation avec la clientèle plutôt que pour démarcher des prospects.

1. Source : Message Labs.

Les techniques de marketing numérique qui ne relèvent pas de la publicité nécessitent très souvent l'obtention d'un *opt-in*¹ pour être mises en œuvre : le prospect doit être d'accord pour recevoir des contenus à vocation commerciale. Comme les fichiers sont très souvent revendus, il s'avère qu'une adresse fraîchement créée dont le propriétaire n'aurait donné son accord qu'une seule fois à une entreprise peut très vite recevoir des dizaines d'e-mail à vocation commerciale. On retrouve les problématiques d'attention sélective propres à la publicité et l'efficacité de ces techniques se voit diminuer d'autant.

Nerim, la communication intégrée d'un fournisseur d'accès Internet en B2B²

Un marketing efficient repose pour Nerim sur deux principes complémentaires. Premièrement, une communication homogène et respectueuse du branding, bien que déclinée en fonction des canaux utilisés (publicité web, print, mailings et emailings, salons, outils de communication électroniques et papier). Face à la sur-stimulation médiatique, et aux sélections opérées par les consommateurs, il est en effet nécessaire de multiplier les canaux et points de contacts, en adaptant le discours (ton, accroche, longueur du message, contenu) aux contraintes du médium, et surtout aux attentes liées à celui-ci. Ceci doit pourtant s'opérer avec le souci constant de renforcer un message global sur la marque cohérent : le risque est important de sombrer dans la cacophonie.

Deuxièmement, l'efficacité marketing n'émerge que d'une focalisation constante sur la performance. À nos yeux, l'efficacité du marketing et celle de la force commerciale sont indissociables et il est donc indispensable de mesurer les efforts de chacun pour aller dans le même sens : fidéliser les clients, soutenir l'*up-sell* et le *cross-sell*, et générer en continu de nouveaux *leads*, qualifiés au mieux. Ainsi, les deux services reposent sur une même colonne vertébrale incontournable, l'application CRM. Celle-ci permet de mesurer la performance commerciale et de monitorer la rentabilité des actions entreprises par le marketing à travers des indicateurs clés (KPI) simples mais pertinents : ROI des campagnes, coûts d'acquisition, taux de transformation incrémentiels... Ceux-ci permettent à la direction commerciale et marketing – unifiée chez Nerim – de piloter l'efficacité des équipes et de fournir à la direction générale une visibilité en temps réel, pour un alignement optimal avec les objectifs stratégiques de Nerim.

1. Le client doit valider la conservation de ses données personnelles, c'est-à-dire confirmer par écrit son accord pour que la publicité en ligne qui lui est envoyée soit légale. Par ailleurs, la conservation des données ne doit pas durer plus de six mois. Viviane Reading et le G29 ont fortement réaffirmé ces principes début 2009.
2. Témoignage de Robin Ferrière, directeur marketing et commercial chez Nerim, accessible sur www.nerim.fr

La communication institutionnelle

► Le site internet

La première méthode qui a existé pour communiquer au travers d'Internet a été celle du site *corporate*. Afin d'entretenir l'image de l'entreprise sur le web, le site *corporate* vise à être représentatif des valeurs de la société et de ses produits. Pour ce faire, il est nécessaire de définir :

- Le contenu du site : cela rassemble tous les éléments numériques de type texte, image, vidéo, son et animations multimédias qui vont créer du sens. Il est important de penser un contenu en accord avec le positionnement de l'entreprise et avec la cible de communication afin de maximiser l'intérêt que le site éveillera chez l'internaute.
- L'apparence du site : elle correspond au *look'n feel* du site. Sur Internet, la forme est toute aussi importante que le fond et il faut travailler la lisibilité et l'esthétique du site. Ainsi certains sites devront être animés, colorés et avec des bruitages (www.naturellementpulpeuse.fr pour Orangina), d'autres au contraire seront très sobres comme le moteur de recherche Google qui en a fait sa marque de fabrique.
- L'interactivité : il s'agit de préciser comment les internautes pourront échanger avec l'entreprise : en laissant des messages dans un forum, sur un chat, être rappelés par *web call back*, commenter les publications sur le site, personnaliser l'apparence du site, télécharger des *goodies*, etc.
- Le placement des produits : il convient de déterminer le lien entre le site de l'entreprise et les différentes lignes de produit proposées. Sont-elles toutes accessibles du site *corporate* ? Existe-t-il un site dédié à la présentation des produits ? Au contraire le site *corporate* propose-t-il une plate-forme de vente ?

Aujourd'hui la typologie des sites est très variée et un site au départ *corporate* pourra tout aussi bien intégrer des dimensions communautaires, interactives et d'e-commerce, etc. C'est par exemple le choix réalisé par Dior avec son nouveau site dédié aux cosmétiques qui a mobilisé quarante personnes pendant six mois pour aboutir à une expérience de marque alliant esthétique, ergonomie et interface de vente efficace. Ainsi en parallèle du catalogue de produits que l'internaute peut commander, il a la possibilité de visionner une vidéo sur la collection pour hommes, un historique de la maison de haute couture, d'obtenir des informations

sur l'expertise Dior et les centres d'innovation, etc. C'est une démarche à la frontière de la communication institutionnelle et de l'interface de vente.

► Le référencement du site

De nombreux ouvrages existent sur le sujet, mais il faut rappeler que l'efficacité d'une communication en ligne par la mise en place d'un site est directement corrélée à l'efficacité du référencement de ce site. Il est nécessaire de favoriser le travail des *crawlers* et autre *spiders* des moteurs de recherche en fournissant du contenu textuel important et varié autour du cœur d'activité de l'entreprise. Les moteurs vont indexer ce contenu pour faire émerger le site au moment des requêtes des internautes.

Tableau 3.4 – Évolution des parts de marché des principaux moteurs de recherche

Moteur de recherche	T01 2007	T02 2007	T03 2007	T04 2007
Google	83,9 %	85,4 %	86 %	86,7 %
Yahoo	4,6 %	3,8 %	3,5 %	2,7 %
Microsoft	2,9 %	2,8 %	3,1 %	2,8 %
eBay	2,5 %	2,5 %	2,4 %	2,4 %
France Télécom	2,4 %	2,2 %	2 %	1,8 %
Autres	3,8 %	3,3 %	3,1 %	3,6 %

Source : IAB, ComScore et JDN.com, janvier 2008

Le marché est dominé par Google qui s'arroge selon les estimations de 85 % à 90 % des recherches. Il est donc indispensable de privilégier ce moteur pour la mise en œuvre d'une démarche de référencement web. De toute façon, aujourd'hui les algorithmes des moteurs de recherche sont assez complexes, mais les ressorts sont souvent les mêmes : contenu riche et diversifié, nombreux liens d'autres sites vers celui de l'entreprise, apparition dans des sites de référence (*pagerank* élevé), etc.

A fortiori pour des produits ou des sociétés technologiques, il convient d'effectuer un véritable travail de réflexion autour des champs lexicaux mobilisés pour parler de l'entreprise, des marques ou de ses produits. BMW a ainsi mis en ligne un véritable lexique explicatif des innovations équipant ses véhicules¹ pour que l'*Active front steering* ou l'ADB-X n'aient plus de secret pour ses clients. Valmy a confié à l'agence Nalian la création du nom de leur nouvelle ligne de masques de protection respiratoire haute performance : Spireor. Pour arriver à ce nom, Nalian a travaillé à partir des mots « respiration », « inspire » (inhale, etc.), « reorganize » (*change, transform, modify*, etc.), « spiral » (*helix*, etc.) et de la sonorité finale or qui évoque la puissance et la force. La sonorité initiale SP est dynamique et la prononciation du nom de la marque permet d'évoquer l'expiration et l'inspiration². Par définition, les internautes ne connaissent pas bien le produit ou le service et pour interroger le moteur de recherche, ils ne vont donc pas utiliser le vocabulaire spécifique et technique que l'on trouverait sur un site trop pointu à ce niveau.

Il est également important de favoriser la mise en œuvre d'échanges de liens et de visibilité avec d'autres sites pour rendre le référencement plus efficace : avec des sites médias ou des sites très connus et appréciés, car ils bénéficient généralement de très bons *pageranks*.

La communication traditionnelle

Nous entendons par communication traditionnelle le fait d'acheter de l'espace publicitaire pour y faire figurer son entreprise, sa marque ou son produit. Sur Internet, cette stratégie d'affichage existe depuis 1994, date à laquelle la première bannière 468 × 60 affichée en haut de page fit son apparition pour l'annonceur AT & T. Cette forme de communication s'est largement développée dans les deux ans qui ont suivi.

Son utilisation fut telle que quelques années plus tard, devant l'effondrement du taux de clics, il devint nécessaire d'imaginer de nombreux formats différents pour éviter une trop grande inefficacité. La première piste fut de diversifier les formats graphiques. Aujourd'hui, la plupart de ces formats ont été normalisés.

1. Lexique accessible sur : www.bmw.fr/fr/insights/technology/technologyguide/content.html
 2. Communiqué de presse de Nalian relayé sur pastelot.blogspot.com

Tableau 3.5 – Formats officiels de publicité sur Internet

Formats	Caractéristiques
La bannière classique	468 × 60 Poids : 35 Ko
La large bannière ou méga bannière	728 × 90 Poids : 50 Ko
Le rectangle moyen ou pavé	300 × 250 Poids : 50 Ko
Le <i>skyscraper</i> ou bannière verticale	120 × 600 ou 160 × 600 Poids : 50 Ko
Le carré	250 × 250
Le <i>pop-up</i>	250 × 250 Durée : pas de limite
Le <i>pop-under</i>	Taille inférieure à celle du site et qui respecte l'homothétie Durée : pas de limite
L'interstitiel	Variable de 400 × 400 à 900 × 550 Poids : 100 Ko Durée : 12 secondes maximum
L' <i>expand banner</i>	Taille variable Poids : 50 Ko au total Durée : 30 secondes maximum si vidéo
Le flash transparent	Taille variable Poids : 70 Ko Durée : 10 secondes maximum
Le billboard	Taille variable Poids : 50 Ko
La 4 ^e de couverture	260 × 360 Poids : 60 Ko
Les publicités audio-vidéo	Pas de contraintes de taille par l'IAB Pas de contraintes de poids par l'IAB Durée : 30 secondes maximum
L'habillage de site	Pas de caractéristiques particulières

Source : IAB et JDN.com, 2008

Avec l'arrivée du haut-débit, les formats publicitaires deviennent également multimédias. De plus en plus de publicités utilisent de la vidéo et du son pour augmenter leur visibilité sur la page. Le taux de clics et la mémorisation augmentent assez significativement avec les bannières multimédias (encore appelé *live-media*).

Les moteurs de recherche représentent la méthode préférée pour surfer sur Internet et arriver sur un site web. Ils constituent clairement la porte d'entrée sur le web. Depuis près de dix ans, il est possible d'investir dans l'achat de mots clés pour optimiser son référencement. Par exemple, Barack Obama a investi près de 16 millions de dollars pour sa campagne de mots clés auprès de Google, Yahoo et Aol principalement¹. Assurland, moteur de comparaison d'assurance en ligne, investit par an près de 2 millions d'euros dans l'achat de mots clés et son fondateur revendique s'être construit notamment sur les liens sponsorisés².

Cette technique est complémentaire du référencement naturel. Il permet à un annonceur de choisir des mots-clés sur lesquels investir pour faire apparaître son annonce personnalisée en tête de liste des résultats de recherche. Le programme incontesté de gestion de référencement payant est celui de Google : Google AdWords. Il est utilisé par plus de 150 000 entreprises pour attirer de nouveaux clients à des coûts maîtrisés en profitant de l'efficacité du moteur.

La facturation de ce mode de publicité se fait au coût par clic (CPC) et il est possible de calculer le retour sur investissement de chaque campagne, chaque annonce ou chaque mot-clé. Le CPC minimum est de 0,05 € par mot-clé et il est possible de définir un plafond maximal de dépense. Plus l'investissement sera important, plus l'annonce se situera en tête de liste des résultats : c'est en quelque sorte un système d'enchères des mots-clés. Certains mots-clés, très recherchés, peuvent valoir plusieurs euros en CPC. L'apparition des annonces se fait sur le site du moteur, mais également sur l'ensemble des sites partenaires de Google.

Le principal inconvénient du référencement payant est d'être relativement cher à long terme, surtout s'il s'agit de mots-clés très utilisés. Cependant, cela garantit une bonne visibilité sur le moteur de recherche, surtout

1. Lévêque E., « Pub en ligne : Barack Obama a dépensé 16 millions de dollars pour sa campagne », ZDNet.fr, 9 janvier 2009.

2. Beausoleil R., « Tendances – Internet – Le référencement à tout prix », *La Tribune de l'assurance*, 3 octobre 2008.

au moment du lancement d'un nouveau site ou d'une nouvelle offre. De plus, l'apparition de l'annonce est instantanée alors qu'avec le référencement naturel, il faut attendre plusieurs semaines ou mois avant qu'elle ne soit visible.

La communication relationnelle et communautaire

Les technologies donnent la possibilité aux marques d'instaurer un lien individuel avec le consommateur ou un lien avec une communauté d'utilisateurs.

► La communication relationnelle

Les technologies SMS ou MMS permettent aux annonceurs d'instaurer un lien individuel avec leur client ou leur prospect par la mise en œuvre d'annonces personnalisées et éventuellement contextualisées. La personnalisation dépendra des variables sociodémographiques telles que l'âge, le niveau de revenus, le sexe, etc. Le contexte sera établi selon le type d'équipement de l'individu, sa localisation géographique, les technologies qu'il a l'habitude d'utiliser, etc.

Orange utilise ces technologies pour proposer de nouveaux services et de nouveaux contenus à ses clients. La stratégie est simple, puisqu'il s'agit de définir les clients concernés dans la base de données de l'opérateur, puis d'envoyer un SMS ou MMS détaillant le service, par exemple les résultats de la soirée footballistique en cours. Le client a le choix d'accepter ou de refuser l'offre de test gratuit à durée limitée. L'objectif est de faire tester rapidement le nouveau service pour fidéliser les clients potentiellement intéressés qui figurent dans la base de données de l'opérateur. Aujourd'hui cette technique est utilisée par de plus en plus d'entreprises : Mc Donald's, Yves Rocher, Adidas, etc.

Yves Rocher adopte le SMS/MMS pour sa communication¹

Depuis 2007, Yves Rocher s'est lancé dans le marketing mobile avec comme objectifs d'améliorer l'efficacité des mailings, accroître le chiffre d'affaires des magasins, optimiser la qualité du service et développer la fidélité des clientes à la marque. Quelques tests, courant 2007, lui permirent de valider que de simples opérations d'envoi de SMS ou de MMS étaient intéressantes. Forte de

1. D'après Sallard I., « Yves Rocher adepte du SMS-MMS », *Marketing direct* n° 120, 2008.

ces premières expériences, la marque décida de passer au stade supérieur en engageant une campagne mélangeant différentes technologies telles que SMS, MMS, Web to SMS et Internet mobile. À l'occasion du lancement en novembre 2007 de Luminelle Axe Tendance, nouvelle gamme de produits à destination des ados et jeunes adultes (16 à 25 ans), l'opération s'est fixée pour objectif de générer des visites dans les 600 magasins français. Pierre-Yves Morvan, responsable du système fidélité et du marketing téléphonique chez Yves Rocher estime que « le mobile est un outil qui permet d'établir une relation constante avec nos clientes. Les objectifs diffèrent en fonction des profils et de l'âge des consommatrices, mais il fonctionne particulièrement bien en prospection sur des cibles jeunes comme celles que nous souhaitions toucher à travers cette opération. »

La campagne fut adaptée en fonction du niveau d'équipement des clientes en matière de terminal (téléphone mobile) et des technologies supportées (java, wap, 3G, etc.). Le concours des opérateurs était sollicité sur la base d'un fichier de clientes fourni par Yves Rocher. La qualification technologique étant réalisée, chaque cliente reçut un SMS, ou MMS ou un lien vers un site Internet mobile spécialement conçu pour l'opération. L'offre proposée consistait en un bon de réduction à présenter dans les magasins, donnant droit à un gloss gratuit pour toute commande d'un produit de la gamme Luminelle Axe Tendance. La seule différence résidait dans le code promotionnel, fonction du canal, afin de suivre et de quantifier l'efficacité des retours en magasin.

Ces opérations de communication relationnelle en mode *push* furent complétées par un module d'envoi de SMS *via* le site web de la marque (web to SMS). L'objectif était de déclencher une vague virale autour du lancement du produit. Pierre-Yves Morvan indique que « ce volet viral nous a permis de constater que nos clientes étaient d'excellentes ambassadrices pour la marque. C'est une piste que nous allons certainement continuer à explorer. » Les résultats montrent que la technologie web to SMS est un outil intéressant pour Yves Rocher car cette campagne a généré les retours suivants : 20 % des internautes qui ont bénéficié du bon plan envoyé par le web ont acheté en magasin. Le taux de 70 % a même été atteint avec le site mobile. Elle a permis aussi de constater que le MMS et le SMS possédaient une efficacité similaire. En revanche, le pourcentage des clientes allant en magasin après avoir visité le site internet mobile était près de deux fois celui obtenu avec celles qui n'avaient reçu que le SMS.

Ces résultats vont inciter la marque à poursuivre ses investissements sur le canal mobile avec notamment la création d'un site Internet mobile durable auquel les clientes pourront accéder de manière constante, où qu'elles soient. La marque se met en quelque sorte à portée de main de ses clientes.

► La communication communautaire

Ce type de communication doit son essor à l'augmentation du communautarisme. Sur Internet, ce dernier est né de la conjonction de deux phénomènes : un phénomène sociologique qui veut que les communautés revendiquent plus que jamais leur identité propre, et une opportunité technologique appelée web 2.0 qui permet à tout un chacun de fédérer sa communauté.

Depuis quelques années, l'internaute a accès à des sites comme Viadeo, LinkedIn ou 6nergies pour sa vie professionnelle ou encore Facebook ou Second Life pour sa vie personnelle. Les marques s'intéressent de près à ces plates-formes communautaires pour se faire connaître et communiquer sur leurs produits. Comme le montre l'exemple ci-dessous, il est important dans ce contexte de ne pas adopter une simple stratégie d'achat d'espace. Il est préférable de fournir du contenu, de proposer un service gratuit ou encore de faciliter la vie de la communauté pour pouvoir être remarqué et apprécié.

Virgin Mobile double Facebook

Facebook permet de retrouver des amis, de communiquer avec eux et d'organiser ses relations. Virgin Mobile a été la première marque à décider d'investir Facebook en français pour faire connaître son offre. Depuis décembre 2007 il est possible de trouver son double parmi les millions d'utilisateurs du site en remplissant un questionnaire d'une dizaine de questions. Cette application baptisée DoobleBook by Virgin Mobile a été programmée pour le compte de Virgin Mobile.

En effet, le positionnement de l'opérateur était d'offrir une heure de communication pour une heure achetée, donc de doubler le temps de parole. Ceci était relayé à la télévision par un spot avec Jean-Claude Vandamme dédoublé. Il fallait pour l'annonceur trouver un moyen original d'asseoir sa présence sur Internet. Yann Dacquay, alors Directeur d'Hémisphère Digital indique que « pour un opérateur de téléphonie qui vend de la relation à une cible de 18-30 ans, sensible à la logique communautaire, être présent sur Facebook s'imposait, mais certainement pas dans une simple démarche publicitaire. Internet oblige les marques à repenser leur communication dans un monde où l'achat d'espace devient secondaire et où prime, en revanche, le contenu offert sous forme de divertissement ou de service. » Virgin Mobile crée ainsi du lien avec la marque grâce à la mise à disposition d'une application pratique à son nom : « DoobleBook by Virgin Mobile ». Cette approche permet en outre de recruter des prospects dans une démarche consentie (*l'opt-in*).¹

1. D'après Leitus C., « Virgin Mobile se dédouble sur Facebook », *Stratégies* n° 1481, 2007, p. 18.

La communication informelle

Avec plus de 100 millions de blogs dans le monde, dont 10 millions en France, le blog devient désormais un support de communication recherché et convoité : les entreprises veulent infiltrer ces réseaux de leaders d'opinion et les bloggers professionnaliser leur contenu. Pour certains, les relations marque – blogs – internautes s'apparentent franchement aux relations presse. Les individus créent en étant leur propre média et deviennent autant de supports susceptibles de soutenir la marque. Par exemple, Sephora travaille depuis près d'un an à favoriser la formation d'une communauté de bloggeuses en fédérant une soixantaine de blogs dont les auteurs ont le privilège de tester en avant-première ses innovations ou encore de se prononcer sur le nom des produits à venir.

Les blogs qui ne fonctionnent pas sont ceux qui dupliquent trop directement le discours marketing sans réellement apporter une contribution au lecteur. Les marques doivent donc revisiter leur discours marketing pour en atténuer le côté marchand et favoriser la création d'un lien avec le blogger et sa communauté. Toute la problématique vise à gérer la création d'un contenu favorable sans pour autant tomber dans la manipulation d'opinion. Pour éviter cette dérive, nécessairement néfaste, la solution passe par la mise en place d'une relation claire et transparente avec la blogosphère.

Il est tout aussi important pour une marque de surveiller sa e-réputation. Par exemple, Packard Bell emploie deux ingénieurs à la lecture des blogs et forums pour surveiller les échanges en ligne et répondre aux questions des internautes en temps réel. D'autres ont recours à des outils informatiques spécifiques (Google Alerts, Digimind, Les Yeux du Net, etc.) pour déterminer l'influence de tel ou tel blog, pour évaluer ce que la Toile pense de leur marque. Google développe notamment un algorithme pour les réseaux sociaux (Facebook, MySpace, etc.) similaire à son algorithme de moteur de recherche pour déterminer la capacité d'influence des individus. Cet algorithme analyse ainsi le nombre d'amis que vous avez, mais également le nombre d'amis que vos amis ont. Plus ce dernier sera élevé, plus vous serez considéré comme influent. Cette information couplée aux profils des gens qui détaillent leurs centres d'intérêt permet à Google de créer de la publicité ciblée en suivant les personnes de la communauté ainsi que l'interaction de la communauté avec d'autres groupes. Une approche

qui change de la simple collaboration avec MySpace sous forme d'achat d'espace disponible pour diffuser les publicités¹.

Rumeur et notoriété web²

Plus de 30 % des écrits qui concernent les marques sont générés par les internautes eux-mêmes. Ce phénomène impose aux marques de gérer une veille et parfois une contre-communication. Par exemple, Nike, lors des Jeux Olympiques de 2008, a fait face à un embrasement des blogs et forums chinois scandalisés par la rumeur que Liu Xiang, coureur chinois, avait renoncé au 110 mètres haies sous la pression de l'équipementier qui ne voulait pas être associé à un échec certain. Résultat : Nike dut publier un démenti officiel et communiquer sur « une rumeur malveillante qui nuit gravement à l'image de la société ».

En France, le discours autour des marques généré par les internautes est supérieur à celui généré par les marques elles-mêmes. La société OTO Research a analysé les cent premières réponses obtenues en cherchant une marque sur Google. L'étude a porté sur les cent premières marques en France et a ainsi mis en évidence que 30,4 % des réponses sont produites par les consommateurs ; 27,4 % correspondent au discours officiel de la marque ; 24,3 % aux liens de leurs distributeurs et 12 % aux médias. Renault est la marque qui engendre le plus d'échanges sur le web avec plus de 86 000 billets sur les blogs. Viennent ensuite Nokia, Canon, Orange, Samsung, etc. Ce système de comptage devient une véritable mesure de notoriété sur Internet. De plus, Internet casse la corrélation classique entre notoriété et budget communication. En effet, Pepsi bénéficie d'une présence plus forte dans la blogosphère que son rival Coca-Cola. Panasonic est la marque qui a le meilleur rapport buzz/investissement publicitaire grâce à une étendue importante de sa gamme de produits.

Il semble donc qu'Internet vienne aussi modifier la notion de notoriété et la manière pour les marques de l'acquérir.

Comme le montre la figure 3.6, tous les secteurs ne sont pas égaux devant la blogosphère et certains d'entre eux, comme les loisirs, la culture ou le high-tech sont de loin les plus sensibles aux opinions des bloggers.

Il est clair aujourd'hui qu'une partie des internautes se tournent davantage vers les autres internautes pour évaluer la pertinence de tel ou tel

-
1. Green H., « Google : Harnessing the power of cliques ; a patent-pending method for ranking « influencers » on social networks could boost its ad business », *Business week*, 6 octobre 2008.
 2. D'après Beuth M.-C., « Renault, champion des conversations sur les blogs », *Le Figaro*, 23 août 2008.

produit, la qualité de telle ou telle marque. Il est donc nécessaire pour l'entreprise d'assurer sa présence en ligne, et en quelque sorte de personifier virtuellement son discours de marque pour entrer en interaction avec ce mode de communication certes informel, mais ô combien efficace et rapide. Dans cet univers, la marque est en proie au jugement de tout un chacun, dans un système ouvert, rapide et synthétisant tous les avis qu'ils soient favorables ou non.

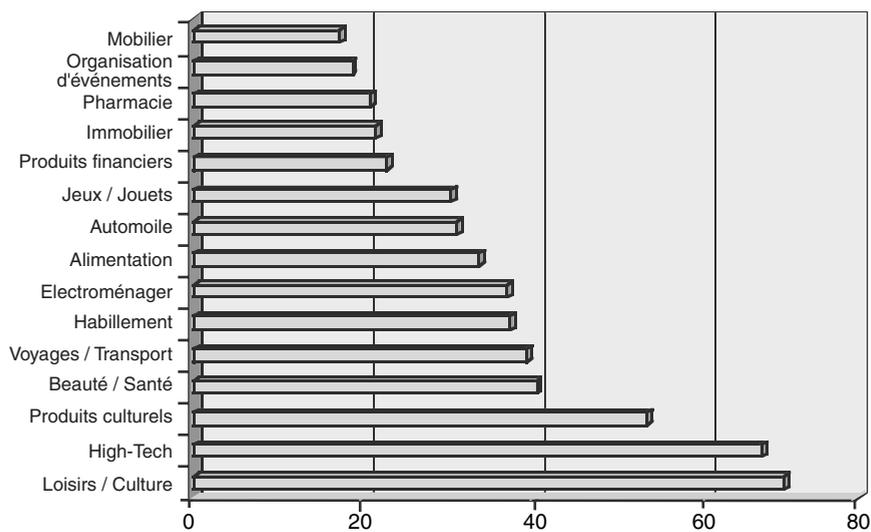


Figure 3.6 – Les secteurs d'activité exposés aux blogs¹

eBuzzing, le post devient sponsorisé par les marques²

eBuzzing met en relation annonceurs et bloggers pour que ces derniers postent sur leur blog de l'information fournie par l'annonceur en échange d'argent. eBuzzing se constitue comme intermédiaire en fournissant un brief qui décrit la cible visée et le message à véhiculer. Le blogger est rémunéré en fonction de son influence dans la blogosphère et de critères d'audience de son site. Les rémunérations par *post* s'échelonnent de 20 à 200 € pour s'élever à 500 € pour les sites les plus influents. Les blogs sont sélectionnés de manière drastique, puisque le site doit exister et être actif depuis au moins trois mois et posséder

1. Source : Baroblogs, CRMMetrix, Seconde vague, octobre 2006.

2. D'après Fuxa M., « La blogosphère courtisée par les marques », e-commerce n° 12, 2008, consultable en ligne : http://www.e-commercemag.fr/Magazines/ConsultArticle.asp?ID_Article=24905

une ligne éditoriale réfléchie et convaincante. eBuzzing revendique plus de 1 000 bloggers utilisateurs de la plate-forme d'intermédiation qui aurait servi de base de lancement pour plus d'une trentaine d'annonceurs tels que Look Voyage ou PriceMinister. Pour être rémunérés, les bloggers doivent faire valider leur *post* par la plate-forme avant la mise en ligne.

Cette approche pose clairement le problème de déontologie lié à la diffusion d'une information marchande qui ne dirait pas son nom. Les fondateurs du système s'en défendent en expliquant que personne n'oblige personne et qu'ils ne sont qu'un relais d'information si celle-ci fait sens pour les bloggers.

La communication virale

Le marketing viral a pris son envol grâce à Internet qui facilite largement le « faire suivre » un lien, une adresse ou un bon plan et le « partager » une vidéo, un son ou un artiste. La communication virale consiste à générer un bouche-à-oreille électronique. La philosophie globale de cette technique est basée sur la conception d'un message ou d'un clip vidéo étonnant, d'une chanson surprenante que l'entreprise fait parvenir à une première sélection de contacts. Ceux-ci, s'ils sont séduits, transmettent alors ce contenu à leurs propres contacts, et ainsi de suite.

Les grandes marques utilisent souvent le concept de communication virale pour favoriser leur capital sympathie auprès des internautes, mais dans la pratique toutes les structures peuvent envisager cet outil pour recruter de nouveaux clients ou encore faire connaître leurs produits.

► Créer et lancer un buzz

Afin de créer et lancer efficacement un buzz, il convient en premier lieu de réfléchir sur le message et le contenu à véhiculer. Ce contenu devra susciter l'intérêt des personnes auxquelles il sera transmis. Pour cela, le message pourra être drôle, surprenant, ou flatter l'ego de son lecteur. Par exemple OgilvyOne pour générer du buzz sur la Volvo S40 a utilisé l'histoire mystérieuse : pourquoi 32 personnes très différentes achètent-elles le même jour la même voiture¹ ? Néanmoins, il est primordial que le message apporte une certaine plus-value à l'internaute pour lui donner envie de le diffuser largement. Un bon message viral est généralement humoristique et

1. Voir, pour plus de détails : <http://esens.unige.ch>, rubriques « Accès aux ressources », « les cas pratiques », le cas intitulé *Le mystère Dalarö, révélations sur un succès de buzz marketing*.

simple, dépouillé de discours commercial et de superlatifs aguicheurs. Ainsi, les éléments viraux autour de la S40 permettaient essentiellement d'avancer dans l'intrigue lancée par la marque en donnant quelques indices pour gagner le jeu. En ce qui concerne la plus-value, il s'agit le plus souvent de récompenses financières : bons de réduction, codes promotionnels, bons d'achat, participations à un tirage au sort, cadeaux, etc. Par exemple OgilvyOne a proposé des essais de la S40, des entrées gratuites au Salon de l'Automobile, etc.

La seconde étape consiste à lancer le buzz, donc à fournir le contenu à un certain nombre de personnes bien choisies pour avoir une influence sur la Toile. Il n'y a pas de sites ou de listes référençant les leaders d'opinion. Il appartient donc à l'entreprise de constituer une première liste d'adresses et de contacts en fouillant dans ses propres fichiers clients ou sur Internet pour identifier ces personnes influentes. Pour trouver les leaders d'opinion sur Internet, il est possible de se rapprocher d'espaces communautaires, de sites thématiques, de forums de discussion, de blogs, de sites personnels, de *hubs* spécialisés, de chats, etc. La cote de popularité souvent indiquée sur ces applications est un bon indicateur de la capacité de l'individu à « orienter » le néophyte. De nombreux analystes attribuent en partie la victoire de Barack Obama, Président des États-Unis, à l'excellente maîtrise de sa communication en ligne sur le *Yes, we can* et sur tous les modes : blogs, forums de discussions, vidéos, événements Internet, clips musicaux, etc.

► Contrôler le buzz

Comme pour toute démarche de communication, il est important de contrôler l'efficacité de la stratégie virale. La phase de lancement du buzz se fait par e-mails. Un suivi précis de leur devenir avec des indicateurs simples tels que les taux d'ouverture, de transfert, de clics, etc. permettent de piloter le buzz en relançant le cas échéant une vague d'e-mails pour entretenir le bouche-à-oreille, ou au contraire en indiquant qu'il est temps de terminer la campagne virale. Avec le buzz de la S40 Volvo a ainsi gagné 5 600 nouvelles adresses de non-clients, obtenus plus de 50 000 visites sur la plate-forme internet, etc.

Il peut arriver que le buzz naisse tout seul suite à une publication par un internaute et qu'il ne soit pas forcément contrôlable par la marque. Dans ce cas, il est important de réfléchir rapidement aux suites à donner à ce bouche-à-oreille émergent. Souvent, le premier réflexe de l'entreprise est

de chercher à censurer le ou les responsables de la diffusion de ce contenu. Pour la marque, ce n'est pas toujours le meilleur réflexe car cela peut nuire directement à son image auprès des internautes qui supportent mal l'interventionnisme dirigiste. Pour l'entreprise, il peut être intéressant au contraire de reprendre le dessus et d'utiliser ce buzz qui a démarré sans elle, afin de l'entretenir et de gagner en notoriété positive.

Coca-Cola et Mentos, une affaire de buzz¹

Ce phénomène viral est l'un des cas les plus connus de buzz non souhaité et magnifiquement repris par les marques. Au départ, deux individus, les Eepybirds, se présentant comme chimistes ont mis en ligne des vidéos montrant les geysers qu'ils pouvaient créer en plongeant un bonbon Mentos dans du Coca-Cola. La première réaction de Coca-Cola fut de rechercher et attaquer les instigateurs de ces vidéos au motif qu'elles détournaient le produit de son usage, qu'elles constituaient une mauvaise publicité, etc. Toutefois l'ampleur du phénomène eut raison de ce premier réflexe. En effet, en septembre 2008, il s'avère qu'en deux ans, près de 5 000 vidéos d'amateurs sont sur les sites YouTube, MySpace et autre Dailymotion pour témoigner du phénomène de geyser lié à l'association de Mentos et de Coca-Cola. Cela représente tout de même 40 millions d'internautes qui ont visionné ces films et autant de personnes qui connaissent donc la marque. Coca-Cola n'avait pas obligatoirement besoin de cette publicité (l'accord entre les deux firmes prévoit simplement que la firme d'Atlanta fournisse les bouteilles pour les événements organisés par Perfetti Van Melle, le producteur des bonbons Mentos), mais pour Mentos, il s'agit d'une véritable aubaine. Le *Wall Street journal* évalue d'ailleurs à environ 10 millions de dollars le budget que Perfetti Van Melle aurait dû dépenser pour atteindre des résultats similaires.

La filiale américaine de Perfetti Van Melle eut la première l'idée d'exploiter ce buzz naissant en organisant en 2006 un concours du plus beau film amateur de geyser de Coca-Cola. Ils ont également repéré la vidéo la plus téléchargée pour proposer un contrat aux deux chimistes en vue d'organiser le premier record de geyser avec 500 bouteilles qui giclaient simultanément. L'opération visait à accroître la notoriété de Mentos aux États-Unis où il était finalement assez peu connu. Toutes les filiales du groupe italien se sont prises alors à surenchérir : 850 bouteilles pour les Pays-Bas puis 1 350 en Belgique, etc. En France, cela s'est traduit par une soirée organisée lors de la Fête de la musique 2008 avec les Eepybird et le DJ David Vendetta pour former encore des geysers... et lancer le Mentos fresh Cola qui doit probablement son existence à ce buzz colossal.

1. D'après Lécluse S., « Les happenings délirants de Mentos font un tabac », *Management* 2008, p. 28.

Comment gérer les éventuels risques détectés par le consommateur ?

En 2007, selon l'Union des annonceurs, 71 % des entreprises possèdent une cellule de crise contre 47 % en 1997. Cette évolution est nécessaire car la manière dont les entreprises doivent gérer les crises a largement évolué ces dernières années en raison de l'arrivée des technologies de communication. Une crise intervient dès qu'il y a un renversement du schéma des valeurs. L'exemple le plus récent est celui de la Société Générale qui annonce une perte de près de 5 milliards d'euros suite à des prises de risque de la part d'un seul de ses *traders*, après s'être vantée de posséder un des systèmes de contrôle les plus efficaces et les plus fiables du marché.

Qu'il s'agisse d'une catastrophe, d'un dysfonctionnement, de malades commerciales, de dangerosité d'utilisation d'un produit ou encore de pollution du site de production, l'information se déroule en continu, de manière rapide et s'enrichit des avis des consommateurs ou des rumeurs diffusées sur Internet. Les entreprises, qui pour la plupart souhaitent être médiatisées, doivent aussi s'attendre à rencontrer les médias en situation de crise. L'antidote ? Une communication efficace et préparée, sans pour autant négliger la recherche de solutions concrètes. Au-delà de dissoudre la crise dans la communication¹, l'entreprise doit s'employer à la régler.

Pour cela, il convient de préparer différents *scenarii* de crise et les moyens à mettre en œuvre pour la gérer. Ce travail peut être relativement fastidieux car de nombreux paramètres sont à prendre en ligne de compte, au premier chef, celui de l'importance de l'événement initial. Pour autant, ce paramètre ne préfigure pas de la taille de la crise elle-même. Elle s'étend en fonction d'éléments tels que le contexte médiatique, les valeurs que l'entreprise clame dans sa communication traditionnelle ou encore la manière dont l'entreprise va communiquer dès le départ.

L'entreprise peut intervenir en amont dès qu'elle a connaissance de points de dangerosité susceptibles d'entacher son image. L'objectif est alors d'éviter autant que possible la crise en se montrant proactif.

1. Citation de P. Lagadec, directeur de recherche à l'école Polytechnique, in « Communication de crise, ça passe ou ça casse », *Journal du Net*, 26 janvier 2005, accessible en ligne : <http://www.journaldunet.com/management/dossiers/050167crise/lead.shtml>.

Éviter la crise

Fabriquer un produit est de plus en plus complexe : de plus en plus d'éléments proviennent de fournisseurs différents, la technologie est toujours plus présente, la réduction des coûts guide parfois les choix de production, etc. Aujourd'hui, il est tout à fait possible que l'entreprise rencontre un problème de fabrication lié à un fournisseur, à sa propre usine ou à la technologie mobilisée.

D'un point de vue strictement moral, il est clair que l'entreprise qui a connaissance d'un problème sur son produit doit faire le nécessaire pour le régler et ainsi éviter la crise. Ce bon sens s'appelle le principe de précaution. Il est généralement appliqué dans l'industrie. Par exemple Peugeot rappela plus de 200 000 véhicules de type 307 en 2004 en envoyant une lettre recommandée aux propriétaires. Le communiqué de presse évoquait différentes raisons techniques : rotule de pivot de suspension mal serrée, montage non conforme sur une patte de renfort greffée au point d'ancrage des ceintures de sécurité, faiblesse du système de dépollution du moteur HDi.

Toutefois, il est des domaines où il est difficile de se positionner sur la dangerosité des produits utilisés pour concevoir un service ou un produit manufacturé. Les cas les plus célèbres, aujourd'hui tranchés, portent bien entendu sur l'industrie du tabac et celle du bâtiment concernée par l'amiante : ces produits s'avèrent dangereux pour la santé et sont limités voire interdits. Il reste des secteurs où le débat n'est pas terminé : les OGM, les antennes relais des opérateurs de téléphonie, les bornes Wifi d'accès à Internet, les lignes à haute tension, etc.

Parfois, il est possible que des enjeux financiers importants viennent aveugler l'entreprise dans ses décisions en laissant des produits dangereux à la vente. Par exemple, dans l'industrie pharmaceutique, le budget R & D peut représenter jusqu'à 20 % du chiffre d'affaires des entreprises. En 2006, à l'échelle européenne les laboratoires ont dépensé 22 500 milliards d'euros pour la R & D¹ ! L'Union Européenne travaille à renforcer le cadre des essais cliniques et à améliorer la sécurité liée à la consommation de médicaments. Par exemple, Sanofi-Aventis n'a jamais pu vendre en masse son médicament anti-obésité, l'Acomplia. Dans un premier temps acceptée par l'Union Européenne, mais rejetée par la Food and Drug Adminis-

1. Source : EUR-Lex, Commission des communautés européennes.

tration américaine, la mise sur le marché européen a été finalement interdite début 2009, en dépit des centaines de millions d'euros d'investissement de l'entreprise dans la R & D et les tests cliniques.

L'exemple des téléphones portables montre qu'il est aussi tout simplement difficile de prendre position sur des avancées technologiques compte tenu du faible recul dont on dispose pour mesurer les conséquences de leur utilisation.

Les dangers du téléphone portable

En juin 2008, vingt scientifiques internationaux lancent un appel contre les dangers du téléphone portable pour la santé. À cette occasion, ils énumèrent dix recommandations principales pour limiter les risques liés à ce produit et invitent à en proscrire l'utilisation chez un enfant de moins de 12 ans. L'article *du Journal du Dimanche* cité par le *Nouvel Observateur* rappelle que « les scientifiques s'accordent sur deux choses : il n'y a pas de preuve formelle de la nocivité du portable, mais un risque existe qu'il favorise l'apparition de cancers en cas d'exposition à long terme. »¹

Parallèlement, en septembre 2008, une famille de Chevreuse dépose une plainte contre Bouygues Telecom pour administration de substance nuisible en mettant en cause une antenne relais de l'opérateur. En effet, la famille semble lier les problèmes de santé de ses deux enfants à la mise en place de l'antenne relais courant 2003 : tachycardie, difficultés d'endormissement, maux de tête, etc.

Florence Curvale, responsable des relations extérieures de Bouygues Telecom, citée par NouvelObs.com précise que « les antennes relais ne sont pas dangereuses pour la santé des riverains. [...] Aucune des 200 études menées à ce jour ne démontre un danger du téléphone mobile pour la santé². [...] Le champ électromagnétique ambiant [mesuré sur demande de Bouygues Telecom] à proximité de l'antenne relais [incriminée est] [...] très faible : 0,31 V/m. » L'article précise toutefois que la famille a elle aussi fait procéder à un relevé et le résultat obtenu est de 2,5 à 3 V/M. dans chacune des chambres des enfants. La famille souhaite selon ses propres termes que « le scandale éclate ».

Devant ces faits, quelle doit être la position de l'opérateur ? Comment concilier les contraintes technologiques liées au déploiement d'un réseau mobile

1. NouvelObs.com, « Des scientifiques mettent en garde contre les dangers du portable », 2008, accessible en ligne : <http://tempsreel.nouvelobs.com/actualites/societe>

2. NouvelObs.com, « Une plainte au pénal vise Bouygues Telecom », 2008, accessible en ligne, *ibid.*

avec les effets sur la santé publique ? Autant de questions que ce débat non tranché alimente. D'autant que d'autres normes sans fil sont incriminées, notamment le Wifi. Quand on sait que la plupart des téléphones mobiles vont être également Wifi, cela pose réellement question !

Gérer la crise

Les entreprises devraient toujours se préparer à gérer des situations imprévues, voire des crises. Pour cela, la mise en œuvre de *scenarii* avec les réponses envisagées en fonction du type de crise reste la meilleure solution. Il apparaît trois grandes stratégies de gestion de la communication de crise : refuser, déplacer ou reconnaître la crise.

► Refuser la crise

La dernière des stratégies à utiliser est de refuser la crise. Dans cette stratégie de communication, l'entreprise doit s'assurer que, même ultérieurement, aucun élément ne viendra contredire son discours. Dans le cas contraire, les effets en termes d'image de marque seraient catastrophiques, avec à la clé une perte de crédibilité. Refuser la crise cela peut être :

- Refuser de prendre la parole ou cesser de communiquer. Cette approche évite à l'entreprise d'alimenter la crise, mais la prive de la possibilité d'en tirer partie en gagnant de la crédibilité.
- Diminuer l'impact de la crise. L'entreprise peut par exemple communiquer des chiffres et des données pour minimiser l'impact de la crise. Il convient cependant de s'assurer de la véracité des chiffres et de valider qu'aucun tiers ne pourrait communiquer des chiffres contraires.

► Déplacer la crise

Pour déplacer la crise, il convient d'en modifier l'angle de vue et développer un projet latéral. Cette stratégie, défendue par Thierry Libaert¹, doit toutefois s'ancrer sur la réalité et des faits concrets au risque d'être pire que la crise elle-même. Il s'agit alors² :

- De reporter la responsabilité à l'extérieur de l'entreprise. Pour cela, il est possible d'orienter l'origine des faits vers les instances de régulation,

1. Libaert T., *Communication de crise*, Dunod, 2001.

2. Voir C. Roux-Dufort, *Gérer et décider en situation de crise*, Dunod, 2003.

l'administration publique, les politiques, les institutions internationales, etc.

- De souligner que l'entreprise a évité le pire. Cette méthode vise à expliquer que malgré les conséquences réelles, celles-ci auraient pu être encore plus graves si l'entreprise n'avait pas agi de telle ou telle manière.
- De décoder les faits. Il s'agit ici de dévoiler à qui profitent les faits : les concurrents du secteur, les concurrents étrangers, etc.

► Reconnaître la crise

C'est peut-être la stratégie la plus efficace pour gérer une crise car cela consiste à jouer la transparence afin d'acquérir une crédibilité auprès du public. Cette stratégie reste encore trop peu utilisée alors qu'elle permet d'éviter la mise en place de rumeurs ou de remontées non contrôlées d'informations.

Cependant, il est un moment où l'entreprise perd vraiment beaucoup en termes de crédibilité : c'est le moment où la presse dévoile la crise. À ce moment-là, le flux médiatique est en marche et il est très difficile de reprendre la main. Il est donc important que l'entreprise soit la première à communiquer, selon un schéma clair et ferme :

- En reconnaissant la situation et ses responsabilités. Il ne s'agit pas de faire de l'autoflagellation mais simplement de reconnaître les faits et d'en assumer les conséquences sur le plan moral, matériel et financier. Cela permet à l'entreprise de garder l'avantage médiatique et parfois juridique.
- En exprimant son incompréhension. L'entreprise peut, en toute bonne foi, ne pas être en mesure de connaître les raisons à l'origine de la situation. Cette approche est valable si la sincérité est de mise. En effet, si des éléments ultérieurs mettent gravement en cause l'entreprise en montrant qu'elle ne pouvait pas ignorer le problème, l'effet sera dévastateur en termes d'image de marque.
- En dissociant les faits et l'entreprise. Il s'agit ici de prendre immédiatement les mesures de licenciement adéquates pour séparer l'entreprise des personnes à l'origine des faits initiateurs de la crise.
- En restreignant la crise et ses effets à un produit, un lieu géographique, une période donnée, etc. L'objectif est d'éviter un effet de contamination à l'ensemble des activités, des marques ou des produits du groupe.

Par ailleurs, cette approche permet de communiquer implicitement sur des effets liés à la crise somme toute limités.

Comment mesurer l'efficacité de la communication ?

Les budgets que mobilisent les entreprises dans le cadre de leur plan de communication sont tellement importants qu'elles essaient régulièrement d'en évaluer l'efficacité. L'évaluation de la communication est réalisée classiquement sous forme de pré-tests ou de post-tests.

Les pré- et post-tests

Les pré-tests donnent la possibilité à l'entreprise d'évaluer l'efficacité de son message avant la campagne réelle. Il existe plusieurs méthodes de pré-test :

- Le *folder test* : le message est inséré dans un support puis on interroge un échantillon de personnes ayant été exposées au message. Conçu pour la presse, il est appliqué en radio, en télévision et sur internet.
- Le *split run* : différentes versions du message sont insérées dans un support identique proposé dans plusieurs zones de test. Ce pré-test est appliqué pour les messages radio, télé et sur internet.
- Le *test en milieu réel* : il est utilisé dans l'affichage uniquement lorsque les réseaux d'afficheurs (Dauphin, Avenir, etc.) proposent de tester des affiches.

Le pré-test permet de vérifier que les maquettes des messages pourront être perçues, susciter l'intérêt, être comprises, mémorisées et créer une image de marque favorable et cohérente par rapport aux choix marketing. Le pré-test permet de comparer les différents messages et de choisir ceux qui auront le plus d'impact, ceux qui favoriseront l'achat du produit.

Les post-tests sont généralement des études quantitatives réalisées après la diffusion de réels messages publicitaires. L'annonceur peut décider de mesurer l'efficacité du message juste après sa diffusion (*day after recall*) ou bien attendre la fin de la campagne publicitaire globale pour en évaluer les effets. Dans ce cas, l'analyse est plus complexe car il est nécessaire de distinguer les effets du plan média (choix des supports, des moments de diffusion, etc.) des effets du message lui-même.

Classiquement le post-test se base sur une réexposition de l'individu au message : on remontre le visuel, on redit le message, on résume le spot TV, etc. L'objectif est alors de mesurer l'efficacité de la communication en termes de mémorisation, d'attribution, d'agrément et de comportement d'achat. Ces mesures peuvent être réalisées sur tout ou partie du message publicitaire : la signature, le logo, le visuel, l'identité musicale de la marque, etc.

Les mesures en temps réel

Les nouvelles technologies ont permis le déploiement de nouvelles techniques d'évaluation du retour sur investissement en matière de communication. En effet, avec les box, il est possible techniquement de savoir sur quelle chaîne est réglé le poste de télévision. De ce fait, les mesures d'audience sont censées être plus précises. Cependant, cette approche ne règle toujours pas la question de savoir si la personne est bien derrière son poste à regarder l'écran publicitaire.

Des outils pour les webmasters sont à disposition en ligne tels que Google Analytics, compteur Xiti, ou Webalyzer pour connaître non seulement la fréquentation du site, mais également : la page d'arrivée sur le site, la page de sortie, les mots clés tapés dans le moteur de recherche, les adresses IP des visiteurs, ou encore les contenus principaux qui ont été vus (images, films, sons). L'analyse régulière de ces informations permet d'évaluer la pertinence du site Internet en tant qu'outil de communication.

Sur Internet deux types de mesure sont disponibles quand on aborde l'efficacité publicitaire : l'audience (en taux de clics ou en nombre d'affichages) et la fréquentation du site (en visiteurs uniques par mois). Ces éléments s'obtiennent assez facilement, mais restent éloignés de l'idéal qui consisterait à connaître en temps réel l'efficacité publicitaire. Par exemple, concernant l'audience, il est difficile d'identifier les affichages générés par les robots et autres programmes informatiques qui parcourent le web pour son indexation et de les distinguer des affichages « réels » à destination d'un internaute. Pour la fréquentation des sites, quantitativement les informations sont précises, mais il reste délicat d'apporter une dimension qualitative dans la définition du profil de l'internaute sur le site, y compris dans le cas de l'utilisation de comptes utilisateurs. Ainsi, il n'est pas rare que les membres d'une même famille partagent un compte utilisateur sur

leur site marchand préféré : pourtant les habitudes de consommation des enfants ne seront pas forcément les mêmes que celles des parents.

Des logiques un peu différentes d'évaluation de l'efficacité publicitaire vont se concentrer sur la notion de notoriété. Internet donne aujourd'hui la possibilité de construire une mesure de notoriété web de la marque : soit par le nombre de requêtes inscrites dans un moteur de recherche concernant le produit ou la marque, soit par le nombre de sites qui parlent de la marque, ou encore par le concept que Google a formalisé sous la dénomination de *pagerank*. Cette approche permet d'évaluer rapidement la pertinence des actions réalisées et de réajuster autant que nécessaire la stratégie de communication.

Google et le pagerank

Le *pagerank* est un nombre entier qui se situe entre 0 et 10 et qui quantifie la popularité d'une page web. Cette valeur, actualisée quotidiennement, participe à l'algorithme de positionnement dans le moteur de recherche. Historiquement c'est ce critère qui a permis de rendre Google plus pertinent que ses concurrents de l'époque. Le *pagerank* est calculé en fonction du nombre et de la « pertinence » des liens qui pointent vers la page web évaluée. Chaque lien améliore en plus le *pagerank* : plus il y a de liens vers la page, meilleur est le *pagerank*.

Toutefois, tous les liens n'ont pas le même poids. Un lien fait sur un site au *pagerank* de 10 vers la page évaluée vaudra beaucoup plus que 1 000 liens provenant de sites à un *pagerank* de 1. Par ailleurs, le *pagerank* de la page dépend aussi du nombre de liens sortant de la page évaluée. Plus il y aura de liens sortant de la page, moins le *pagerank* de cette dernière sera élevé.

De nombreux outils permettent d'accéder à l'évaluation du *pagerank* d'un site : la Google Toolbar ou des sites d'information sur le *pagerank* (Urltrends par exemple). Ces outils sont un bon point de départ pour évaluer la manière dont sont perçus la marque, le produit et le site Internet support.

De nombreux acteurs du référencement et de la mesure d'audience se positionnent sur la mesure de notoriété web. Au-delà du *pagerank*, Google vous permet de connaître le nombre de références (plus ou moins de sites web) qui parlent du sujet sur lequel porte la recherche.

La notoriété est un véritable enjeu d'existence sur Internet. Une étude de Xiti montre d'ailleurs que la notoriété d'une entreprise influence le comportement des internautes et le trafic sur le site web. Par notoriété, Xiti entend « expressions déclarées par le site, relatives au nom de la société ou

à ses marques, faisant l'objet d'une recherche *via* un moteur ». Ainsi 15,6 % des visites sur un site web seraient dues à la notoriété spontanée de la marque. Dans plus de 80 % des cas, c'est cette notoriété qui génère une visite plus en profondeur du site Internet (au-delà de la page d'accueil) avec en moyenne 11,1 pages vues. Les visites générées par la notoriété représentent donc un potentiel d'acquisition de nouveaux clients et de fidélisation à la marque par la mise en place d'actions marketing ciblée. Par ailleurs, l'analyse de notoriété permet d'optimiser le référencement par l'étude des termes qui gravitent autour de l'entreprise ou de la marque.

Gérer son média planning

Jusqu'au début des années 1990, il était relativement simple de gérer sa stratégie de communication dans les médias car ceux-ci étaient bien identifiés : affichage, radio, chaîne de télévision hertzienne ou satellite, presse. La gestion du plan média consistait juste à définir les supports de la communication, les jours et horaires de diffusion, pour atteindre une cible donnée et maximiser la visibilité du message.

Cette gestion s'est largement complexifiée avec l'arrivée conjointe d'Internet et du téléphone mobile notamment en raison de l'empilement des médias : l'individu surfe sur Internet en même temps qu'il écoute la radio, ou regarde la télévision. Par ailleurs, les supports médias se sont démultipliés avec l'arrivée de la TNT, des sites et des blogs, des webradios et webTV, des podcasts et autres sites de partage de contenus vidéo (Daily-motion, Youtube, etc.). Le média planning traditionnel consistait à l'origine à acheter de l'espace en presse. Puis il s'est étendu à l'achat d'audience en radio et en télévision. Mais l'audience résulte elle-même d'un programme, d'un événement ou d'une ligne éditoriale... dont il était déjà complexe d'anticiper la pertinence et l'efficacité.

Avec l'arrivée d'Internet, les usages ont évolué : parfois un programme n'est pas un succès télévisuel alors qu'il va très bien fonctionner sous la forme de podcast diffusé sur le web. Dans ce cas précis, il devient très difficile d'évaluer quantitativement et qualitativement l'audience d'une chaîne et de ses programmes qui peuvent avoir une existence en dehors du média d'origine.

Le média planning est aujourd'hui devenu très complexe dans sa mise en œuvre. En effet, pour conserver une bonne maîtrise du retour sur investis-

sement, il faut développer une véritable expertise et une bonne connaissance des nouveaux médias pour optimiser l'efficacité des dépenses de communication.

Le podcast publicitaire : un contenu à efficacité différée

Les budgets publicitaires du podcasting publicitaire augmentent petit à petit mais se chiffrent à environ 400 millions de dollars pour 60 millions d'auditeurs d'ici à 2011 (source : emarketer.com). Au-delà des budgets, c'est peut-être sur la naissance d'une nouvelle consommation des contenus qu'il faut s'attarder puisque le podcast consiste à laisser l'internaute choisir son contenu et non à diffuser du contenu à qui voudra bien le voir ou l'entendre. Pour le créateur de podcast (individu), la publicité lui permet de rentabiliser la création des contenus, de gagner en reconnaissance et crédibilité selon le profil de l'annonceur et pourquoi pas d'être sponsorisé. Ces attraits restent valables dans le cadre d'un podcasting par une société.

Pour l'annonceur, le podcast lui permet de diversifier ses supports de communication et de bénéficier d'un certain nombre d'avantages : les contraintes de format et de durée sont moins fortes qu'en TV ou radio, l'interactivité et la créativité peuvent être plus importantes, l'approche virale est envisageable. De nouvelles opportunités de communication sur le web émergent par un lien différent avec le consommateur (communication plus naturelle), consommation du podcast en situation de mobilité (métro, avion, train, etc.), etc. En France, un des tout premiers acteurs à avoir inséré de la pub dans ses podcasts est Allociné, courant 2006. Néanmoins, le modèle de la publicité dans les podcasts continue de chercher sa voie. Ainsi, certains médias, comme Europe 1, expurgent au contraire leur programme podcast (issu des programmes radio) de toute publicité.

Dans tous les cas, le podcast publicitaire constitue un outil parmi d'autres de la communication en ligne d'une marque. Sa spécificité est de ne pas avoir un coût prohibitif dans sa conception, mais la visibilité proposée reste aléatoire : selon les programmes de podcast choisis, la visibilité offerte oscille entre quelques centaines de téléchargements (généralement des podcasts personnels) et plusieurs centaines de milliers par mois (podcasts de grands groupes médias). Dans certains cas l'audience cumulée du podcast dépasse l'audience de la diffusion sur le média (Star Academy, podcast Arte Radio, etc.).

Bien que les chiffres d'audience commencent à devenir pertinents d'un point de vue publicitaire, il ne faut pas oublier que la qualification de l'audience dépend encore largement de la manière dont le podcast est proposé sur internet : site perso, groupe média, iTunes Store, etc.

Avec quelques années de recul, il apparaît que la consommation de ces nouveaux formats se superpose à l'utilisation des médias traditionnels. Longtemps, on a cru qu'Internet allait tuer la télévision ou la radio. Il n'en est rien, beaucoup d'internautes surfent avec la radio ou la télévision allumée : il y a empilement des médias.

Cet empilement débouche sur de nouvelles approches telles que le neuromarketing, pour préserver une efficacité de la communication.

Sur le web *Neuromarketing, neuroplanning et album online, de nouvelles approches pour l'efficacité publicitaire*

CHAPITRE 4

Les politiques d'accès au marché : gérer les réseaux de distribution et la force de vente

Construire une offre attractive aux yeux des clients est une condition nécessaire mais non suffisante de succès. Les exemples sont multiples de produits plébiscités par les consommateurs qui n'ont jamais été des réussites commerciales. La raison ? Les responsables marketing avaient négligé les conditions d'accès à leurs offres par les clients, c'est-à-dire la distribution et la force de vente.

Une analyse de l'efficacité de l'action marketing a été menée au début des années 2000 sur plus de 200 marchés industriels¹. Les politiques d'accès au marché ont été identifiées comme la principale zone de progrès (le taux d'inefficacité était évalué à 41 %), devant la politique de produit

1. Weber J. A., « Partnering with distributors to stimulate sales : a case study », *Journal of business and industrial marketing*, 15, 2/3, p. 154-162, 2000.

(28 %), la politique de communication (24 %) et la politique de prix (15 %).

Le management des réseaux de distribution a pris une importance croissante depuis que cette étude a été réalisée. Il est devenu une source d'avantage concurrentiel, sous les effets combinés :

- du développement des nouvelles technologies de l'information, qui permettent la mise en place des modes de coordination et de collaboration plus efficaces (par exemple, les échanges de données informatisées entre industriels et distributeurs sur l'état des stocks, l'automatisation des commandes) ;
- de la fragmentation et la volatilité des marchés, qui rendent nécessaire une flexibilité des modes d'accès au marché ;
- de la concentration des réseaux de distribution, qui font évoluer les rapports de pouvoir entre les producteurs de biens ou de services et les distributeurs et sont des menaces sur la répartition de la marge ;
- du passage de la logique produit à la logique solution, qui nécessite de reconfigurer et de faire évoluer les compétences des réseaux.

Pour toute entreprise, il est donc crucial de pouvoir répondre aux questions suivantes : Quelle est la nature du processus de distribution ? Comment construire et animer le réseau ? Comment gérer la force de vente ?

Qu'est-ce que la politique de distribution ?

La distribution se définit comme l'ensemble des processus qui permettent aux clients d'avoir accès aux offres de l'entreprise. Avant de préciser les principales caractéristiques des réseaux de distribution, nous détaillons leur nature et leurs fonctions.

Nature et fonctions de la distribution

La mise à disposition de l'offre par l'entreprise aux clients, à l'endroit, au moment et dans les conditions appropriées nécessite la gestion de différents flux, dont les principaux sont :

- Le *flux physique* : Comment, où, à quel moment, dans quelles conditions, le client a-t-il accès physiquement à l'offre ? Ce flux inclut principalement le transport, le stockage, le fractionnement (division de l'offre en quantités adaptées aux habitudes d'achat), la composition d'un assortiment (association de l'offre avec des offres complémentaires ou achetées au même moment par le client), la mise en route du produit ou du service, les assemblages opérés par le distributeur dans le cas d'offres complexes, l'entretien et la maintenance ainsi que les conditions physiques dans lesquelles l'offre sera présentée au client.
- Le *flux d'information* : Comment les flux d'information bilatéraux sont-ils organisés entre le client et le producteur ? Le distributeur fait-il remonter de l'information sur les réactions et les évolutions du marché ? Le distributeur éduque-t-il le client ? Lui fournit-il le niveau de conseil approprié ? La bonne gestion de ces échanges d'information est cruciale pour le développement du capital marque et du chiffre d'affaires de l'entreprise.
- Le *flux de propriété* : Comment, à quel moment, sous quelles conditions la propriété est-elle transférée au client ou à des intermédiaires ? Bien que ce flux soit souvent associé au flux physique, dans certains cas, les deux flux sont indépendants. Par exemple, le transporteur des produits n'est généralement pas propriétaire des marchandises, ou encore, dans le circuit pharmaceutique, le dépositaire n'a pas la propriété des produits, contrairement aux grossistes-répartiteurs. Dans certaines occasions, la propriété n'est pas transférée aux clients, qui n'ont accès qu'à un droit d'usage (licence dans le cas des logiciels, ou location longue durée dans le cas de l'automobile).
- Le *flux de commandes* : Comment et par quels moyens le client passe-t-il la commande ? Est-il facile de passer commande ? La mise à disposition est-elle rapide ?
- Le *flux financier* : Comment, sous quelles conditions, le client paye-t-il la prestation ? Quels sont les délais de paiements ? les conditions pour les remises ? le niveau de marge ? les répartitions des coûts d'animation du réseau (communication vers le client, formation...) ?
- Le *flux de risques* : Qui prend en charge les risques liés, par exemple, aux défauts de paiement, au mauvais fonctionnement du produit, à

une dégradation des produits, aux dégâts causés par le produit (on peut penser au cas des « marées noires ») ?

Ces flux sont rarement pris en charge par une seule entreprise. Leur gestion nécessite le plus souvent l'introduction d'intermédiaires entre le client et son fournisseur. L'ensemble constitué par les industriels, les intermédiaires et les clients constitue le canal de distribution. Pour une entreprise particulière, l'ensemble des partenaires qu'elle va choisir, ou qui vont s'imposer à elle, pour la distribution de ses offres constitue son réseau de distribution.

La question fondamentale est, donc, de déterminer qui prendra en charge de la manière la plus efficace chacun des flux : le distributeur, l'industriel ou le client ? Les réponses apportées à cette question ont un impact majeur sur la performance de l'entreprise, à la fois en termes de ventes et de rentabilité.

Les caractéristiques d'un réseau de distribution

Pour la construction de son réseau de distribution, l'entreprise va choisir, ou voir s'imposer à elle, trois éléments structurels : la longueur du canal, le type d'intermédiaire et le mode de gouvernance.

► La longueur du canal : canal direct *versus* canal indirect

La longueur du canal se mesure par le nombre d'intermédiaires entre l'entreprise et son client. On distingue généralement les canaux directs et les canaux indirects.

Les canaux directs sont les plus courts : la distribution des produits est opérée directement par l'entreprise *via* une force de vente directe (vendeurs, téléphone, Internet, catalogue). Par exemple, Dell a basé sa croissance jusqu'en 2007 sur le développement d'une vente directe.

Les canaux sont dits indirects, lorsque des intermédiaires extérieurs à l'entreprise sont chargés de la distribution des produits. C'est le cas pour la plupart des produits à destination du consommateur final (équipement électrique, d'une partie des ventes de téléphone ou de produits informatiques, des produits pharmaceutiques, des automobiles), et pour une partie de la vente en B2B (par exemple, une partie de la vente de machines-outils, des matériaux de construction...). Dans certains cas, plusieurs intermédiaires s'interposent entre l'entreprise et le client (par exemple, dans la

vente des médicaments, quand le laboratoire passe par un grossiste-répartiteur puis par la pharmacie avant d'arriver au client final). Dans le cas des canaux indirects, une force de vente spécifique (dite force de vente indirecte) est chargée de vendre auprès des intermédiaires.

La longueur du canal pose le problème du contrôle de l'entreprise sur les conditions de vente de sa prestation. La prendre en compte permet d'anticiper les outils de contrôle que l'entreprise devra mettre en place : plus le canal est long, plus la maîtrise des conditions finales de vente de l'offre (prix, services, présentation) est difficile.

Or l'entreprise n'a pas forcément la possibilité de choisir un canal direct, qui lui assurerait potentiellement le maximum de contrôle. La longueur des canaux dépend des facteurs suivants :

- Les *conditions du marché* : quand le nombre d'acheteurs est important, quand ils sont dispersés géographiquement, quand les achats sont saisonniers, le recours à des intermédiaires, donc à un canal indirect, est moins coûteux. À l'opposé, quand les achats sont effectués en grosse quantité, il est plus intéressant pour l'entreprise de prendre en charge la distribution de ses produits. De manière générale, en *business-to-business*, les canaux sont plutôt courts, surtout quand les acheteurs sont importants (par exemple, firmes multinationales), bien identifiés et peu nombreux. À l'inverse sur les marchés de grande consommation, les canaux sont généralement indirects, avec davantage d'intermédiaires. Par ailleurs, l'état même de développement de la distribution dans la zone géographique visée influence la structure de distribution. Dans la plupart des pays émergents, la distribution moderne n'est pas encore très présente, et les canaux sont plus longs, avec davantage d'intermédiaires que dans les économies occidentales.
- Les *caractéristiques du produit* : un produit complexe, périssable, lourd ou volumineux nécessite souvent le recours à un canal direct. Un produit radicalement nouveau verra plutôt privilégier un canal direct ou indirect court (avec un seul intermédiaire), car il est nécessaire d'éduquer le client au produit. À l'inverse, les produits standardisés ou à valeur unitaire faible sont généralement distribués *via* un canal indirect.
- Les *caractéristiques de l'entreprise* : une forte capacité financière, un assortiment large et une recherche de contrôle conduisent à privilégier un canal direct ou indirect court.

► **Les modes de gouvernance des canaux**

La problématique du contrôle des flux et des conditions de vente de l'offre se retrouve dans les modes de gouvernance qui prévalent dans un secteur. Quatre modes de gouvernance sont distingués¹ :

- *Les canaux traditionnels* : la coordination entre membres du canal est limitée. Chaque niveau du canal se comporte indépendamment comme une activité séparée. Cette situation est fréquente pour les offres de commodité, c'est-à-dire des biens ou services à faible valeur ajoutée et à faible différenciation. La distribution de petit matériel électrique ou d'outillage, de roulements à billes, de produits de fabrication (ciments, par exemple) est réalisée essentiellement par ce biais.
- *Les canaux administrés* : la coordination est assurée sans lien juridique mais par une influence informelle *via* le pouvoir d'un ou plusieurs membres, qui régulent l'activité du canal en utilisant des incitations ou des sanctions. Microsoft, Apple, HP, Syngenta, dans leur distribution indirecte utilisent ce mode de gouvernance.
- *Les canaux contractuels* : il s'agit d'une consolidation juridique du canal administré, par l'utilisation de contrats légaux qui énumèrent les droits et devoirs de chacun. Les formes typiques des canaux contractuels sont la franchise et la concession.

Deux formes de canaux contractuels : franchise et concession

- Dans la franchise², une organisation (franchiseur) concède à une autre organisation (franchisé) le droit d'exploiter sa marque, généralement contre le reversement d'un pourcentage du chiffre d'affaires ou des bénéfices. Ceci s'accompagne de la part du franchiseur d'une obligation de faire bénéficier le franchisé d'un transfert d'expertise technique, commerciale et de son soutien en termes de communication publicitaire. Le franchisé assume seul les risques de son entreprise. La franchise est présente, par exemple, dans la location automobile (Ada, Ucar), dans les services automobiles (Feu Vert, Point S, Speedy, Midas), ou dans la recharge de cartouche informatique (CartridgeWorld), l'outillage (Snap-on Tools).

1. McCammon B.C., « Perspectives for distribution programming », in Bucklin L., *Vertical marketing systems*, Glenview Il, Scott Foresman, 1970 ; Filser M., *Canaux de Distribution*, Vuibert, 1989 ; Filser M., des Garets V. et Paché G., *La Distribution : organisation et stratégie*, Colombelles, EMS, 2001.

2. <http://www.dictionnaire-juridique.com/definition/franchise.php>

- Dans le cas d'une concession, une organisation (le concessionnaire) se procure auprès d'une autre organisation (le concédant) des marchandises qu'il s'engage à commercialiser sous la marque du concédant, lequel lui confère une exclusivité pour un temps sur une zone géographique donnée. C'est le cas typiquement de la distribution automobile, mais aussi d'entreprises comme Caterpillar ou Fenwick.

- *Les canaux intégrés* : ils correspondent à la recherche d'avantages et de contrôle par l'intégration amont ou aval. La coordination est assurée par la possession du canal. La forme prise est souvent la succursale : il s'agit d'un établissement de l'entreprise, qui n'est pas une entité juridique autonome, mais qui bénéficie d'une certaine autonomie de gestion. Elle est beaucoup utilisée dans la distribution automobile (le point de vente appartient à l'entreprise).

Essilor, l'intégration des réseaux de distribution¹

Les activités d'acquisition d'Essilor à travers le monde témoignent de sa volonté de contrôler les réseaux de distribution. Ainsi, en juillet 2009 étaient annoncées les acquisitions de :

- De Ceunynck, acteur majeur du marché belge (17 millions d'euros de chiffre d'affaires) et distributeur historique du groupe ;
- Barnett & Ramel Optical (CA : 10,8 millions de dollars), Apex Optical (CA : 2,7 millions), ABBA Optical (CA : 2,2 millions) et Vision Pointe Optical (CA : 1,1 million), quatre laboratoires de prescription aux Etats-Unis ;
- Mc Leod Optical (en association avec Vision Service Plan), un laboratoire de prescription situé dans l'Etat de Rhode-Island ayant réalisé un chiffre d'affaires de 10 millions de dollars en 2008 ;
- De Amico, son distributeur au Moyen-Orient, numéro un sur le marché local de l'optique ophtalmique, (contrat de coentreprise à 50/50 pour exploiter le laboratoire de prescription d'Amico situé à Dubaï). Ce laboratoire qui sert les Émirats Arabes Unis, Oman, le Qatar et le Koweït, a réalisé un chiffre d'affaires de 3,5 millions d'euros en 2008. Cette « joint-venture » servira de tête de pont à Essilor pour se développer au Moyen-Orient, un marché de 265 millions d'habitants qui dispose d'importants réservoirs de croissance.

1. Communiqué Eurofincom, 7 juillet 2009 (8 h 30) : « Essilor, nouveaux partenariats stratégiques dans le monde ».

► Les types d'intermédiaires

Les intermédiaires auxquels l'entreprise peut s'adresser pour vendre ses produits sont très divers, avec des spécificités sectorielles. Néanmoins, dans la plupart des secteurs, on trouve les intermédiaires suivants :

- les grossistes (organisations entre l'industriel et le détaillant ou les clients entreprises, comme Rexel dans le secteur des produits électriques ou les négociants de machine-outil, ou pour des entreprises comme Lafarge et Schneider Électrique) ;
- les détaillants, qui vendent directement au consommateur final (hypermarchés, supermarchés, vente à distance, e-commerce, m-commerce, *hard discount*, commerces spécialisés) ;
- les influenceurs/prescripteurs (médecins, architectes, artisans pour le matériel électrique, les consultants pour les systèmes d'information ou les télécoms) ;
- les agents facilitateurs (courtiers) qui mettent en relation l'industriel et ses clients ;
- les agents commerciaux¹, force de vente non salariée de l'entreprise particulièrement utile aux petites entreprises pour compléter leur force de vente salariée ;
- les concessionnaires, réseaux de franchise, succursales définis plus haut ;
- les associations entre producteurs : particulièrement utilisées dans la conquête de marché étranger. Des entreprises s'associent pour distribuer leurs offres.

Des intermédiaires spécifiques existent dans certains secteurs. Ainsi, dans l'informatique, deux types d'intermédiaires sont particulièrement importants :

- les *original equipment manufacturers* ou OEM : cas d'un industriel qui vend une partie de son produit à un autre industriel qui l'inclut alors dans le produit fini ;

1. Le statut d'agent commercial est défini par les articles L. 134-1 et suivants du Code de Commerce (Loi n° 91-593 du 25 juin 1991) comme « un mandataire qui, à titre de profession indépendante, sans être lié par un contrat de louage de services, est chargé, de façon permanente, de négocier et éventuellement de conclure des contrats de vente, d'achat, de location ou de prestation de services au nom et pour le compte de producteurs, d'industriels, de commerçants ou d'autres agents commerciaux. Il peut être une personne physique ou morale ».

- les *revendeurs à valeur ajoutée* (ou *value-added resellers*) et intégrateurs de système : distributeur qui groupe ou adjoint des produits ou services pour fournir une solution complète au client (par exemple un magasin d'informatique qui vend, met en place et installe des systèmes LAN pour les petites entreprises).

Tableau 4.1 – Les différents types d'intermédiaires dans l'industrie informatique

Ventes directes	
Face à face, téléphone, Internet, fax	Fabricants de <i>middleware</i>
Ventes indirectes	
Revendeurs de <i>middleware</i>	Pas ou peu de services à valeur ajoutée sur le plan informatique
VAR – <i>Value-added resellers</i>	Vendent des solutions pour applications, au travers de leurs propres connaissances et logiciels
Intégrateurs de système	Vendent des services professionnels informatique et télécommunication (intégrateurs web, consultants, programmeurs)
ISV – Vendeurs indépendants de logiciels applicatifs	Vendent des applications logicielles « en package »
SP's – Fournisseurs de services	Vendent des services opérationnels, de l'outsourcing, de l'hébergement Internet (le <i>middleware</i> est inclus dans la prestation de service)

Dans certains cas, des concurrents ou des fournisseurs peuvent parfois être distributeurs. Par exemple, IBM peut tantôt être un distributeur pour Cisco, tantôt un fournisseur ou tantôt un concurrent.

► La généralisation des réseaux hybrides et du multicanal

Une évolution forte des dernières années, en particulier liée à l'émergence des nouvelles technologies (commerce par Internet ou e-commerce, commerce par téléphone mobile ou m-commerce), est la distribution

multicanal, qui devient la règle plus que l'exception¹. Cette tendance est nommée stratégie de distribution hybride par IBM. Il s'agit d'utiliser plusieurs canaux de distribution (grossistes, concessions, distribution directe par Internet) pour accéder aux clients.

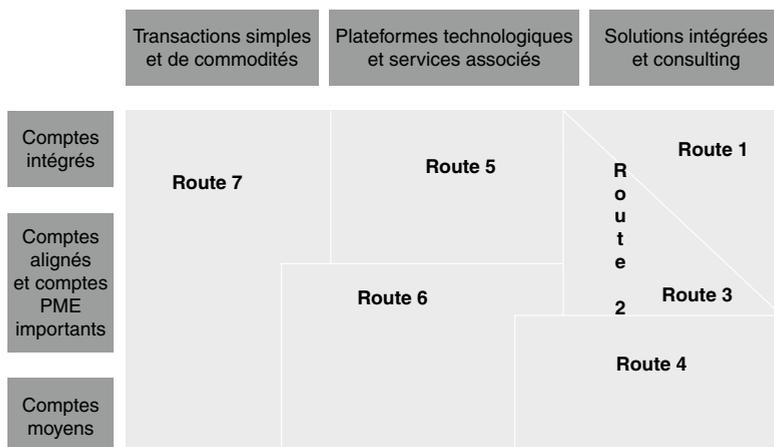
L'intérêt de ce type de démarche est de s'adapter aux évolutions des habitudes d'achat des clients, de couvrir l'ensemble d'une gamme de produits qui peut nécessiter plusieurs canaux, de se focaliser sur des cibles plus précises ou d'aller vers des canaux non encore saturés par des offres concurrentes. En revanche, pour l'entreprise, cela complexifie la tâche de gestion (système d'information, logistique) et entraîne des risques de perte de cohérence du positionnement et de conflits entre canaux.

Un exemple de bonne pratique de distribution multicanal particulièrement réussie dans un environnement complexe est IBM (figure 4.1).

L'entreprise a construit une matrice de configuration idéale de ses canaux de distribution, à partir d'un croisement entre le type de client et le type de prestation. Sept « routes » vers les clients ont, ainsi, été distinguées.

Ce type de matrice permet de clarifier les missions et périmètres de chacun, et d'éviter de perdre du temps sur des affaires qui ne concernent pas le savoir-faire de la force de vente ou du distributeur. La mise en place de ce type de configuration aurait généré une hausse de 22 % de nouvelles affaires, et une réduction des coûts du canal de l'ordre de 50 %².

-
1. Webb K. L., Hogan J. E., « Hybrid channel conflict : causes and effects on channel performance », *Journal of business and industrial marketing*, 15, 5, p. 338-356, 2002 ; Frazier G. L., « Organizing and managing channels of distribution », *Journal of the Academy of marketing science*, 27, printemps 1999, p. 226-240.
 2. Wilson H., Daniel E. « The multi-channel challenge : A dynamic capability approach », *Industrial marketing management*, 36, p. 10-20, 2007.



1. Force de vente conseil (IBM global services)
2. Distributeurs : fournisseurs de services Internet majeurs
3. Distributeurs : intégrateurs de systèmes majeurs
4. Distributeurs : intégrateurs de systèmes et fournisseurs de services Internet régionaux
5. Force de vente directe pour la mise en œuvre de grands systèmes
6. Distributeurs : fournisseurs de solutions et autres partenaires clés
7. Web

Figure 4.1 – Les sept « routes vers le marché » d'IBM¹

Le recours à des canaux multiples est particulièrement fréquent dans la pharmacie ou la distribution de machine-outil.

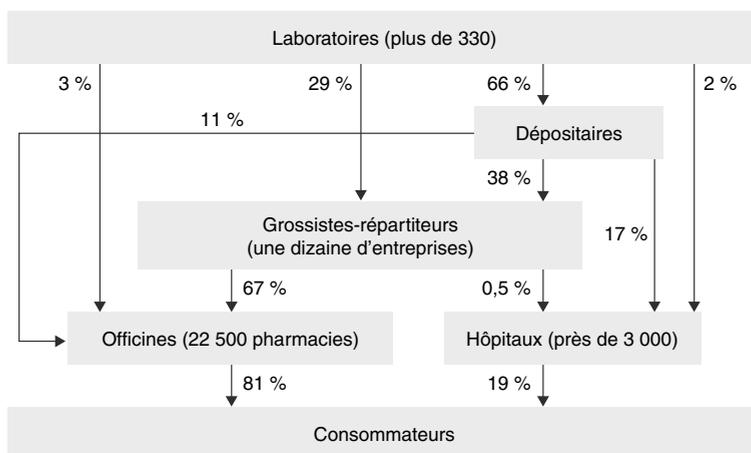


Figure 4.2 – Canaux pour la distribution de médicaments²

1. *Ibid.* note précédente.
2. D'après l'étude Xerfi, « Grossistes-répartiteurs », décembre 2008.

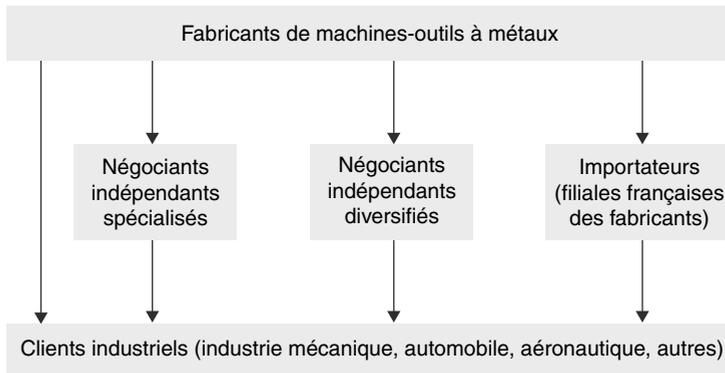


Figure 4.3 – Canaux pour la distribution de machines-outils à métaux¹

Comment construire le réseau de distribution ?

Quatre critères doivent être utilisés pour construire le réseau de distribution et choisir à la fois les canaux utilisés et les partenaires au sein de chacun des canaux. Un réseau bien conçu permettra une bonne couverture des cibles visées (accès quantitatif au client), une valorisation de l'offre de l'entreprise (accès qualitatif au client), une bonne rentabilité (coût de la distribution) et un niveau de collaboration assurant la performance de chacun des acteurs (qualité des relations). Il convient de noter que, dans certains cas, les partenaires s'imposent du fait de l'histoire de l'entreprise et de l'existence de distributeurs incontournables.

L'accès quantitatif aux clients : couverture de la cible et stimulation de la demande

La première question à se poser dans la construction du réseau de distribution est : le réseau me permettra-t-il d'atteindre les cibles de ma stratégie marketing et poussera-t-il mes offres vers les clients ? En effet, se priver de certains distributeurs, ou négliger des distributeurs vers lesquels une partie

1. D'après l'étude Xerfi, « Machines-outils (négoce) », décembre 2008.

croissante de clientèle se tourne, conduit à se priver de fait d'un accès à une partie du marché et donc d'un volume potentiel de ventes. De même, être présent chez un distributeur qui ne « pousse » pas les offres vers les clients nuit à la performance globale de l'entreprise.

Dell ou la « réinvention d'entreprise »¹

Considérée comme exemplaire grâce à son modèle de fabrication à la demande et de vente directe pour une clientèle d'entreprise, Dell a entrepris depuis 2009 un virage radical dans sa stratégie, qui passe en partie par une reconfiguration de son réseau de distribution.

Le marché de la micro-informatique se compose à 50 % de B2B et à 50 % du grand public. Or, le B2B représente 85 % de l'activité de Dell au niveau mondial. Pour assurer la croissance de l'entreprise, il est impératif de modifier la structure du réseau de distribution : si certains des consommateurs se satisfont des méthodes de distribution traditionnelles de Dell, la plupart souhaitent pouvoir faire leurs achats dans la grande distribution. Dell va donc s'orienter vers un modèle mixte en passant des accords avec certains acteurs de la grande distribution comme Wal-Mart aux USA, ou Carrefour, Media Saturn et Rue du Commerce en France. Par ailleurs, l'entreprise travaille au développement de nouveaux réseaux de distribution émergents, en particulier en Europe, comme les opérateurs télécoms.

L'entreprise doit savoir quels sont les canaux fréquentés par les cibles pour effectuer leurs achats, y compris la fréquentation de plusieurs canaux de distribution, ainsi que les tendances d'évolution des habitudes d'achat des clients.

Développer un réseau à partir de la connaissance des habitudes d'achat : le cas des loueurs de longue durée²

Face à la maturité du marché de la location de parc de plus de 30 véhicules, loueurs de longue durée et constructeurs automobiles cherchent maintenant à conquérir le marché des petites flottes de véhicules. Or, seuls les réseaux bien implantés sur l'ensemble du territoire peuvent capter les clients de ce type de prestation, ce qui entraîne une concurrence forte entre constructeurs et loueurs de longue durée.

1. Interview de Th. Petit, directeur général de Dell France : « Notre défi : réinventer l'entreprise » par E. Laugier in *Le Nouvel économiste*, 25 juin 2009, p. 32.
2. Petit F., « Les réseaux de concessionnaires, entre deux stratégies », *Les Échos*, 10 juin 2009, p. 28.

En effet, la proximité étant un facteur d'attractivité essentiel pour les PME ou les TPE, les acteurs du secteur se sont tournés vers les réseaux de concessionnaires, en développant des partenariats pour assurer la mise à disposition des véhicules, même si le contrat de location a été établi par le loueur longue durée, et donc que le concessionnaire ne tire pas de bénéfices directs de la transaction.

Toutefois, le service après vente est assuré par le concessionnaire, qui tire donc un bénéfice indirect de la transaction (vidange, révision, parfois pneumatiques, y compris la carrosserie en cas de choc) par le travail fourni à l'atelier, premier poste de rentabilité d'un concessionnaire automobile. Celui-ci s'engage à garantir un service de qualité et rapide, qui permet au loueur de remplir son obligation de service et limite les coûts supplémentaires comme, par exemple, des factures de véhicules de remplacement trop lourdes.

Pour réussir à rentrer chez les concessionnaires, qui devraient normalement s'adresser à la société de financement du constructeur duquel il dépend et qui lui fournit un avantage financier immédiat (chiffre d'affaires financement), les loueurs longue durée se sont appuyés sur le fait que les clients TPE et PME souhaitent pouvoir bénéficier de location multimarques, impossible avec la société de financement du constructeur. La plupart d'entre eux ont donc créé des structures dédiées à la fourniture d'une offre de location simple dans les réseaux de concessionnaires.

LocAction (filiale de LeasePlan) a, par exemple, développé des partenariats de groupes : les groupes de distribution automobile Maurin (13 000 voitures vendues en 2008), PGA (19 000 ventes en 2008), ou encore Schuller, ont tous signé avec Loc-Action pour qu'il gère le back-office de leur propre offre de location longue durée. Autre avantage pour le concessionnaire : comme le loueur récupère les voitures en fin de contrat, le concessionnaire n'a pas à supporter le coût éventuel de valeurs résiduelles des véhicules. Cet, filiale de GE Fleet services, ainsi que Cofiparc, filiale de BNP Paribas, ont également développé ce type de structure.

Groupama et Neuf Cegetel, le partenariat de distribution croisée¹

Identifier des partenaires originaux peut être un moyen d'atteindre des cibles autrement difficilement accessibles. Tel est le cas de l'accord de distribution croisée signé entre Groupama et Neuf Cegetel.

L'offre EasyNeuf (un PC, un accès Internet ADSL, la téléphonie illimitée pour 39,90 euros par mois) est proposée aux sociétaires Groupama avec une réduction de 30 euros, et pourra permettre à cette offre d'atteindre les Français non

1. Viale G., « Groupama et Neuf Cegetel nouent un partenariat de distribution croisée », *Les Échos*, 29 juin 2007, p. 37.

équipés visés, réticents car réfractaires à la technologie ou au prix. En échange, les offres de Groupama, sont présentées en exclusivité sur le portail du fournisseur d'accès, dans le cadre d'un partenariat de 3 ans.

Cette offre permet à Neuf Cegetel d'atteindre 5 millions de sociétaires au profil grand public, qui contrastent avec les 3 millions de clients « jeunes et urbains » de l'opérateur.

Le choix des partenaires nécessaires pour assurer une bonne couverture de la cible dépend des habitudes d'achat, mais aussi des objectifs de vente et de l'intensité distributive voulue par l'entreprise. Cette dernière se définit comme le nombre de magasins dans laquelle elle vendra ses produits, pour une aire géographique donnée. Trois niveaux d'intensité distributive peuvent être distingués :

- *la stratégie de distribution intensive* consiste à être présent dans le maximum de canaux et auprès du maximum de partenaires, afin d'obtenir une saturation du marché. Elle est surtout utilisée pour les offres à destination des consommateurs finaux et pour les offres de commodité, pour lesquelles il est important d'être présent à l'endroit où se trouve le client ;
- *la stratégie de distribution sélective* consiste à réserver la possibilité de vendre des produits à certains distributeurs seulement. Elle permet un meilleur contrôle du réseau, mais suppose que le client est prêt à se déplacer pour acquérir les offres ;
- *la distribution exclusive* consiste à choisir un seul distributeur sur une aire géographique donnée. Par rapport à la distribution intensive, elle offre un contrôle encore plus fort, et permet en outre d'éviter des conflits entre distributeurs.

Les indicateurs de couverture de la cible

La couverture de la cible peut s'évaluer à partir de quelques indicateurs simples, surtout utilisés pour les produits de grande consommation. Ils peuvent, toutefois, être adaptés à d'autres contextes :

- La distribution numérique (DN) est le pourcentage de distributeurs distribuant la marque relativement à l'ensemble des distributeurs vendant le produit ou service concerné. Une DN de 90 signifie que la marque est présente dans 90 % des distributeurs vendant la catégorie d'offre. Cet indicateur ne tient pas compte de la taille relative des distributeurs.

- La distribution valeur (DV) est le rapport entre les ventes des distributeurs vendant la marque et les ventes totales de l'ensemble des distributeurs qui vendent le produit ou service. Une DV de 90 signifie que les distributeurs vendant la marque réalisent 90 % des ventes de la catégorie de produit ou de service concernée.
- La demande consommateur (DC) permet de comparer la performance de différentes entreprises en neutralisant l'effet des choix effectués en matière de distribution. Elle est égale à $Ventes/DV$. Une DC de 12 signifie que l'accès à 1 % du marché résulte en 12 unités vendues. Cet indicateur permet de différencier dans le diagnostic de la performance de l'entreprise ce qui relève de l'attractivité de l'offre et ce qui relève de la politique d'accès au marché.

Connaître et suivre les évolutions des habitudes d'achat des clients est un impératif pour assurer une bonne couverture de la cible.

Ainsi, dans les pays émergents (Brésil, Russie, Inde, Chine), la distribution moderne est souvent encore peu présente et une part importante des achats est effectuée au travers de systèmes de distribution traditionnels (par exemple, en Inde, les *kiranas*, échoppes traditionnelles, représentent fréquemment plus de 70 % des ventes des produits de grande consommation). Pourtant, les entreprises occidentales répliquent souvent le modèle de distribution occidental et privilégient des contacts avec la grande distribution moderne internationale. Elles se privent ainsi d'une part importante du marché et/ou permettent à des concurrents locaux d'émerger.

Sur le web *Spécificités de la distribution dans les pays émergents*

L'absence du produit dans le réseau de distribution ne résulte pas uniquement d'un mauvais choix de l'entreprise, comme dans les exemples précédents, mais peut aussi être la conséquence :

- du refus du distributeur de référencer le produit. Ceci peut avoir pour source une non-compréhension de la valeur ajoutée de l'offre pour ses clients, une cannibalisation avec d'autres offres, des conflits d'intérêts, etc. Ainsi, Thomson a eu extrêmement de mal à faire référencer son téléphone fixe/radio, dont la valeur apportée aux clients n'était pas claire, dans un rayon non prioritaire et déjà encombré d'offres variées ;
- d'une mauvaise gestion logistique entraînant des ruptures de stocks qui peuvent occasionner une perte de chiffre d'affaires conséquent. Suivant les distributeurs et les secteurs, les pertes sont estimées généralement entre 1 et 10 % du chiffre d'affaires.

Enfin, même quand l'offre est physiquement disponible dans le réseau de distribution, les actions menées par le distributeur peuvent orienter les choix des clients vers une offre plutôt qu'une autre, en particulier du fait du discours tenu par la force de vente du distributeur.

Un exemple de couverture de cible inadéquate

La stratégie de couverture de l'entreprise X, fabricant de tuyaux d'évacuation en plastique en 2004, est un exemple d'inadéquation dans la stratégie de couverture des canaux. L'analyse des habitudes d'achat montre que les clients effectuent leurs achats auprès de trois principaux distributeurs (Frans-Bonhomme, PUM et Point P, qui représentent 63 % des ventes du secteur), et que la tendance est à une part croissante de ces trois distributeurs dans les achats des clients. Pourtant, l'entreprise réalise l'essentiel de ses ventes auprès des autres distributeurs, plus petits et plus nombreux, et est sous-représentée parmi les trois principaux distributeurs.

Si l'entreprise veut défendre ses positions et assurer sa croissance, elle doit de toute urgence prendre des actions pour augmenter sa présence auprès des trois principaux distributeurs et faire en sorte qu'ils « poussent » ses offres vers les clients.

Tableau 4.2

	Frans Bonhomme	PUM	Point P	Autres
Couverture du marché	33 %	15 %	15 %	37 %
Tendance	Croissance	Croissance	Croissance	Baisse
Part dans les ventes de l'entreprise X	25 %	10 %	12 %	50 %

L'accès qualitatif aux clients : la valorisation de l'offre

Les réseaux n'ont pas seulement un rôle « logistique » de mise à disposition des offres. Ils déterminent également les conditions dans lesquelles le client entre en contact avec l'offre. L'ambiance générale du lieu de vente, la qualité de présentation des produits, la compétence des vendeurs, leur motivation, la politique de prix, les informations disponibles dégradent ou améliorent significativement la perception de l'offre par l'acheteur. Par

ailleurs, dans le cas d'offres complexes, le besoin d'information et le risque perçu à l'achat sont forts, et la compétence du distributeur dans l'installation de l'offre et sa mise en route (machine-outil, matériel informatique) est cruciale pour la satisfaction du client.

Pour les produits à destination du consommateur, des travaux¹ ont montré :

- qu'une mise en avant du produit dans le rayon avait autant d'influence sur le choix de la marque qu'une baisse de 15 à 30 % de prix ;
- qu'une entreprise pouvait connaître un gain de 15 % des profits en passant de la configuration la plus défavorable à la configuration la plus favorable en termes d'allocation d'espace et de localisation des produits dans le point de vente.

En distribution industrielle, une meilleure gestion de l'ambiance d'un point de vente (changement des matériaux de décoration, réorganisation du plan de déplacement dans le point de vente...) a abouti, pour le distributeur industriel anglais de tuyaux BOC, à un doublement des revenus². Le distributeur et les industriels ont tous bénéficié d'une meilleure gestion de l'ambiance du point de vente.

L'entreprise doit évaluer le niveau d'expertise des clients, le niveau de service qu'ils attendent (quel niveau d'information est nécessaire ? quel besoin de prestation supplémentaire, installation, maintenance, est demandé ?). Ce niveau de service est souvent très faible dans le cas d'offre de commodités (petit matériel dans le cas du B2B) mais généralement beaucoup plus important pour les offres techniques ou à forte valeur ajoutée (boulons pour l'industrie aéronautique, systèmes d'informations complexes...).

Il est impératif d'intégrer dans l'évaluation des partenaires potentiels ou actuels la capacité à créer la valeur voulue, qu'il s'agisse d'une valeur tangible (services associés aux produits comme la mise en route, la maintenance, le service après vente) ou d'une valeur intangible davantage focalisée sur le

-
1. Allendy G. M., Lenk P. J., « Reassessing brand loyalty, price sensitivity, and merchandising effects on consumer brand choice », *Journal of business & economics statistics*, 13, 3, 281-289, 1995 ; Russo J. E., Leclerc F., « An eye-fixation analysis of choice processes for consumer nondurables », *Journal of consumer research*, 21, 2, 274-290, 1994.
 2. Noad J., Rogers B., « The importance of retail atmospherics in B2B retailing : the case of BOC », *International journal of retail & distribution management*, 36, 12, p. 1002-1014, 2008.

renforcement du capital de la marque (valeurs symboliques et émotionnelles). La question est : le partenaire et sa stratégie sont-ils en cohérence avec la proposition de valeur de l'offre et son positionnement ?

*Philips, le choix de réseaux pour soutenir l'innovation et les valeurs de la marque*¹

Philips a connu depuis le milieu des années 2000, une profonde réorientation stratégique : désengagement de certaines activités (semi-conducteurs, écrans LCD), développement fort d'autres activités (éclairage, électronique médicale), et soutien à l'électronique grand public et au petit électroménager (à eux deux, ils pèsent près de la moitié du chiffre d'affaires du groupe). Dans ce secteur grand public, l'entreprise est passée d'une logique technologique à une logique client, avec en particulier la volonté d'apporter des expériences nouvelles au consommateur (par exemple, le téléviseur Ambilight).

Ce choix de positionnement stratégique dans le domaine du grand public a nécessité une transformation des réseaux de distribution.

En plus des réseaux traditionnels (grandes surfaces), Philips a choisi de nouer des partenariats avec des distributeurs capables de soutenir la différenciation souhaitée par la marque : Swarovski (bijouterie) et des chaînes d'ameublement et de décoration.

*SonoSite, l'importance du conseil au client pour les nouveaux produits*²

En 1999, SonoSite lançait, pour la première fois dans le monde, la première machine à ultrason portable. L'entreprise décida d'avoir recours à un distributeur réputé aux USA pour vendre le produit. Comme ce dernier était technologiquement complexe, il était nécessaire d'éduquer le client, ce qui impliquait une approche des ventes en plusieurs étapes, processus que le distributeur n'appliquait pas pour ses autres produits. Après deux ans de ventes décevantes, SonoSite abandonna le distributeur et opta pour une force de vente directe. Un an plus tard, après le déploiement d'une force de vente conséquente, le chiffre d'affaires augmenta de 79 %.

Sur le web *La bataille des boutiques virtuelles sur le marché des Smartphones : App Store, Ovi Store et les autres...*

1. Marti R., « Philips veut multiplier les partenariats et diversifier ses canaux de distribution », *Les Échos*, 22 juin 2007, p. 23.
2. Zoltners A. A., Sinha P. et Lorimer S. E., « Match your sales force structure to your business life cycle », *Harvard business review*, juillet-août 2006, p. 81-89.

Thalès, la valorisation des offres par les showrooms¹

La mise en scène des offres est un moyen efficace de démontrer leur valeur pour les clients. De plus en plus d'entreprises utilisent les points de vente dans ce but. Dans cet esprit, Thalès a conçu un *showroom* pour permettre à ses clients de visualiser ses solutions en matière de protection des personnes et des infrastructures terrestres. Dans le laboratoire de Vélizy, le « centre de situation » est une salle ronde avec une vision à 360° de tous les écrans. Ceci permet aux clients de Thalès (opérateurs d'infrastructures, collectivités locales, gouvernements) de :

- participer au déroulement d'une alerte suite à une agression contre une raffinerie ;
- simuler des situations de crise avec le client, pour mieux connaître ses besoins et adapter les solutions ;
- améliorer la fluidité des contrôles des personnes dans les aéroports, grâce au « smart corridor » : il s'agit d'un couloir de 4 mètres que les voyageurs empruntent. Des capteurs insérés dans les murs permettent de vérifier leur identité biométrique, de détecter les matières suspectes par l'analyse de l'émission de radiation.

Les coûts de distribution : efficience et rentabilité

La troisième question pour la construction du réseau est : quelle est l'option qui me permettra d'optimiser la rentabilité de mon activité ? Comme nous l'avons précisé plus haut, les choix en terme de distribution consistent à prendre en charge, de manière efficiente, l'ensemble des flux qui permettent de rendre disponibles les offres pour les clients.

Ainsi, l'entreprise qui souhaite gérer elle-même le flux physique devra supporter les coûts d'investissements immobiliers, mobiliers, logistiques, de stockage et humains qui y sont associés. L'émergence de la distribution par Internet a considérablement diminué les coûts d'investissements dans un réseau physique. Néanmoins, les coûts de transport sont généralement plus élevés que lors de l'utilisation d'une distribution indirecte².

1. Pericone L., « Thales crée un *showroom* pour montrer la sécurité tous azimuts », *La Tribune*, 3 novembre 2008.
 2. <http://insight.kellogg.northwestern.edu/index.php/kellogg>, posté en juin 2009, article basé sur une recherche de Sunil Chopra.

À l'inverse, si l'entreprise délègue à un intermédiaire la prise en charge de ce flux, elle aura à supporter une marge associée à la prestation de service, cette marge pouvant varier selon l'intermédiaire choisi et selon les rapports de force entre l'entreprise et les distributeurs.

Le tableau 4.3 donne les principaux postes de coûts pour la distribution directe et pour la distribution indirecte. Il illustre une situation fréquente dans la plupart des secteurs économiques : bien que la distribution indirecte soit, dans le cas présenté, plus coûteuse, ce coût est compensé par la couverture de la cible permise par ce canal.

Tableau 4.3 – Exemple de structure des coûts de distribution de produits industriels (en millions de dollars)¹

Distribution indirecte		Distribution directe	
Chiffre d'affaires du client final	1 000	Chiffre d'affaires du client final	700
Coûts de production (50 %)	500	Coûts de production (50 %)	350
Marge brute	500	Marge brute	350
Remise au distributeur	250	Ventes directes, support technique	120
Bonus au distributeur	30	Centre d'appel, gestion des commandes	30
Coopération marketing (publicité ou promotions communes)	15	Publicité	30
Rachat des stocks invendus	10	Entrepôts, transport	25
Support technique et à la vente	25	Coûts de stockage	10
Gestion des distributeurs	10	Gestion des impayés	5
		Management de la force de vente directe	5
Revenu avant impôts	160	Revenu avant impôts	125

1. Abele J.-M., Caesar W. K. et John R. H., « Rechanneling sales », *McKinsey Quarterly*, 3, p. 2-13, 2003.

Les relations avec le réseau

La qualité des relations avec le réseau influence la qualité de la coordination des activités entre les membres du canal, et donc la performance du canal et de chacun des partenaires :

- La prise en charge des fonctions de distribution nécessite un niveau minimal de coordination (gestion des approvisionnements, opérations de promotions sur le point de vente, arrivée de nouveaux produits). La question est ici celle de la qualité du flux d'information entre l'entreprise et ses distributeurs.
- La construction d'un réseau de distribution engage l'entreprise sur le long terme. Or, l'activité de l'entreprise et le marché évoluent avec le temps, parfois rapidement, et peuvent nécessiter des adaptations. L'entreprise doit donc pouvoir, *via* les relations nouées avec les distributeurs, anticiper et répondre à la volatilité des marchés. Ceci est particulièrement le cas quand une évolution du positionnement stratégique de l'entreprise nécessite de revisiter la structure et les missions des partenaires du réseau de distribution, en particulier pour la vente d'offres à valeur ajoutée et/ou pour la vente de solutions.
- Les distributeurs ne sont pas des intermédiaires transparents assurant une simple fonction logistique, mais des acteurs, avec leurs propres stratégies, leurs propres ressources, compétences, intérêts et besoins, qui peuvent ne pas converger avec ceux de l'entreprise et nécessiter des ajustements. Ils peuvent être des clefs d'entrée pour les concurrents, ou, au contraire, constituer des barrières à l'entrée de concurrents. Ainsi, Caterpillar a noué de telles relations de confiance et demandé un niveau d'investissement financier tel à ses distributeurs, que l'accès au marché est difficile pour les concurrents de l'entreprise.

L'anticipation de la qualité des relations futures avec le réseau doit être évaluée lors de la construction du réseau, soit pour éliminer des partenaires potentiels, soit pour élaborer des stratégies visant à faire évoluer les relations avec eux. Les réponses aux cinq questions suivantes permettent d'établir un diagnostic de la qualité des relations avec les partenaires potentiels :

- Quel sera le rapport de pouvoir avec les partenaires ? Le pouvoir se définit comme la capacité à influencer les comportements des partenaires. Pour évaluer l'équilibre des pouvoirs, l'entreprise doit identifier

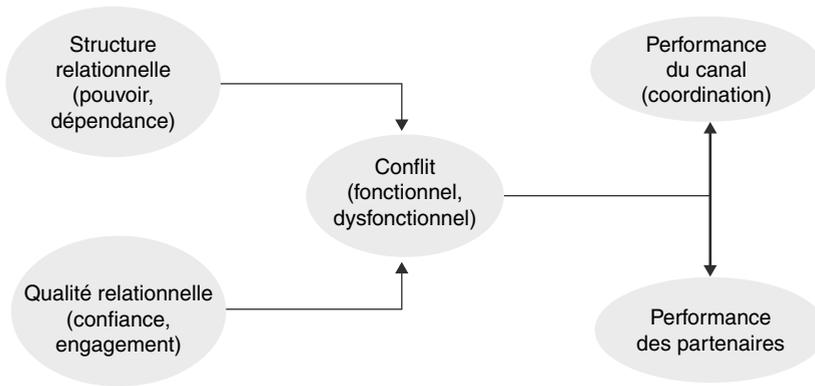


Figure 4.4 – Le rôle du contexte relationnel dans la performance du canal

ses sources de pouvoir sur le distributeur, et les sources de pouvoir du distributeur sur elle.

- Dans quelle mesure l'entreprise sera dépendante du partenaire ? La dépendance correspond au degré auquel la performance de l'entreprise dépendra des comportements du partenaire. Une dépendance forte est présente par exemple dans le cas où le distributeur contrôle 30 % des ventes de l'entreprise, ou dans le cas où la marque, même si elle représente une faible part des ventes, permet d'attirer des clients chez le distributeur, qui peut ensuite réaliser des ventes additionnelles (ce fut le cas pour l'exclusivité de la vente de l'iPhone accordée par Apple à Orange).
- Mon entreprise pourra-t-elle avoir confiance en son partenaire ? La confiance se définit comme la croyance que l'interlocuteur est intègre, qu'il souhaite améliorer la performance globale du partenariat et qu'il est possible de se fier à ses discours et aux accords passés avec lui. Par exemple, il peut s'agir de la confiance dans le respect des prix recommandés, dans la qualité des informations données au client, dans la fiabilité des informations sur les niveaux de ventes, etc.
- Mon partenaire sera-t-il prêt à s'engager dans une relation de long terme ? Un partenaire engagé dans la relation avec l'entreprise consacrera de l'énergie et des ressources dans la réalisation de projets communs et sera motivé pour vendre les offres de l'entreprise. L'engagement des partenaires dans le soutien de l'entreprise et de ses prestations constitue une barrière à l'entrée très forte : un partenaire engagé

avec l'entreprise sera moins susceptible de chercher d'autres fournisseurs et de promouvoir des concurrents.

- Quel niveau de conflit puis-je anticiper avec ce partenaire ? Les désaccords entre l'entreprise et son réseau sont une partie intégrante de la relation avec les partenaires de distribution. Malgré la connotation négative usuelle, le conflit n'est pas en soi bon ou mauvais. Dans une certaine mesure, le conflit fonctionnel (qui vise à améliorer la performance du canal) doit pouvoir s'exprimer. Les conflits dysfonctionnels, en revanche, doivent être évités. La probabilité d'occurrence de conflits dysfonctionnels s'évalue à partir :
 - de la convergence des objectifs entre l'entreprise et le partenaire potentiel ;
 - de la proximité des compréhensions du marché des deux parties ;
 - du degré d'accord sur la répartition des tâches (fonctions prises en charge, non prises en charge).

**Des risques de concurrence entre canaux –
Les origines du pouvoir dans le canal de distribution¹**

Le pouvoir sur un partenaire se compose de deux dimensions : il peut être coercitif ou non coercitif.

Le pouvoir coercitif (ou sanction) peut être comparé à une punition. Il consiste le plus souvent en une réduction des marges, un retrait des récompenses garanties (exclusivité sur un territoire), un ralentissement des livraisons. Ces actions sont une source de pouvoir seulement si elles affectent l'activité du partenaire. Par exemple, la réduction de marges ne constitue une source de pouvoir que s'il s'agit d'un revenu conséquent pour le distributeur.

À l'inverse, le pouvoir non coercitif repose sur un bénéfice apporté au partenaire, quelle que soit sa nature. Plus précisément, les sources de pouvoir non coercitives sont :

- la récompense : il s'agit d'une gratification attribuée en échange d'actions favorables à l'entreprise (primes sur volume, exclusivité de nouveaux produits...);
- l'expertise : il s'agit d'une compétence que le partenaire ne possède pas et qui lui permet d'améliorer sa performance (analyse de données marketing, prévisions de la demande, compétence logistique) ;

1. Frazier G. L., « Organizing and managing channels of distribution », *Journal of the Academy of marketing science*, 27, printemps 1999, p. 226-240.

- la légitimité : le partenaire se sent obligé de suivre les recommandations ou directives de l'entreprise, en regard des standards, normes ou valeurs sur le secteur. La légitimité trouve son origine dans une pression morale, sociale ou légale ;
- la valeur de référence : le partenaire considère l'entreprise comme une référence et souhaite être identifié publiquement à elle. Par exemple, pour un *value-added reseller*, pouvoir vendre des offres de Microsoft ou d'IBM confère une image de sérieux auprès de la clientèle.

Comment animer le réseau ?

Le pilotage des réseaux nécessite d'avoir une politique marketing dédiée aux intermédiaires de distribution. La mise en place de cette politique se décline en trois axes. Le premier axe concerne le mode d'allocation de ressources humaines et financières (arbitrage stratégie dite *push* vs stratégie dite *pull*). Le deuxième axe consiste en la mise en place des actions opérationnelles à destination du réseau (le *trade marketing*). Le troisième axe vise à déterminer la stratégie de relation avec le réseau.

Arbitrer entre stratégie push et stratégie pull

Selon l'impact du réseau de distribution sur la performance d'une offre, l'entreprise dispose de deux grands axes stratégiques :

- la stratégie dite *pull* consiste à privilégier le contact direct avec les clients. Dans ce cadre, l'action marketing se focalise sur le client final (*via* les actions de communication en particulier), de manière à développer un capital de marque et à créer un flux de clients vers les distributeurs, qui deviennent demandeurs de la marque. Notons que ce type de stratégie, quand elle réussit, confère un pouvoir à la marque vis-à-vis du réseau ;
- à l'opposé, l'entreprise peut choisir d'inciter les distributeurs à mettre en avant la marque auprès des clients pour littéralement pousser les offres vers les clients. Cette stratégie est une stratégie dite *push*. Le distributeur prend alors en charge la promotion des offres. Un exemple extrême de ce type de stratégie est l'entreprise Lixir, grossiste en vins, champagnes et spiritueux, qui prend en charge le marketing des

producteurs auprès des clients. Les producteurs ne s'occupent que de la production et n'ont quasiment pas de politique dédiée vers le client final.

Dans la réalité, l'entreprise pratique les deux types de stratégies, avec des organisations spécifiques. La décision concerne moins le choix entre une stratégie ou une autre, mais l'allocation des ressources humaines et financières à chacune des stratégies.

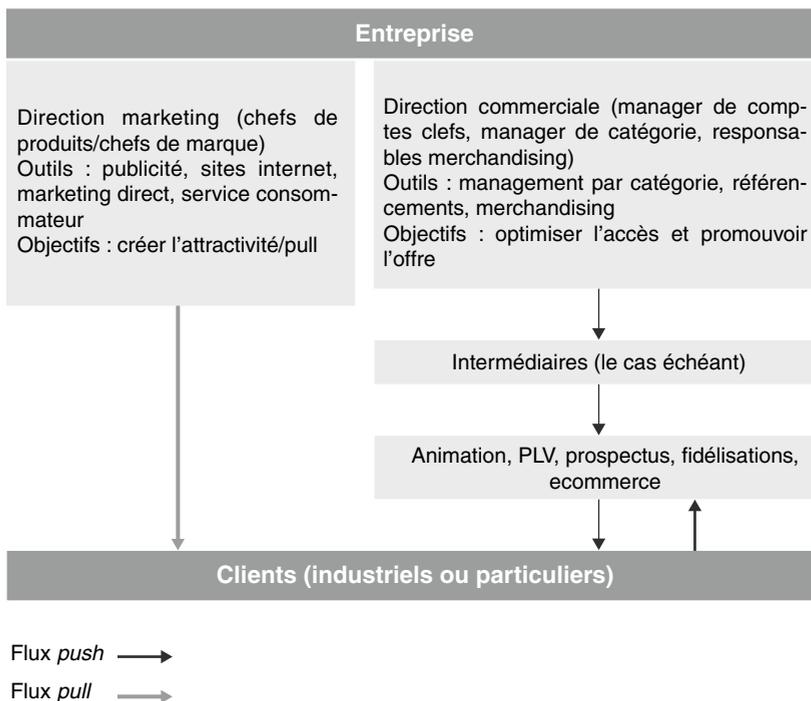


Figure 4.5 – Les stratégies *push* et *pull*

Intel et les OEM

La construction d'une position de quasi-monopole par Intel est le résultat d'un habile dosage entre stratégies *push* et *pull* vis-à-vis des OEM.

La stratégie *pull* a consisté en une communication forte sur le rôle du processeur dans la performance de l'ordinateur, en une introduction tous les deux ans de nouveaux processeurs plus puissants et en la création d'une marque visible par les consommateurs. Ceci a permis à Intel de devenir un critère de choix lors de l'achat d'un ordinateur et a entretenu le dynamisme du marché. La marque

étant demandée par les clients, les OEM ont eu la quasi-obligation d'acheter auprès d'Intel.

Pour la mise en œuvre de la stratégie *push*, Intel a subventionné massivement les opérations de communication et de publicité des OEM (souvent à hauteur de 50 %), à tel point que, pour certains, ces subventions étaient ce qui leur permettait de survivre.

Le trade marketing

Pour assurer que l'offre de l'entreprise sera « poussée » par le réseau de distribution avec le maximum d'efficacité, l'entreprise doit, en plus du marketing à destination du client final, construire des actions marketing dédiées aux partenaires du réseau. Un plan de *trade marketing* complet se décompose en trois volets¹.

Le premier volet correspond à la valeur de l'offre de l'entreprise pour le distributeur, relativement aux offres concurrentes. Cette offre doit permettre au partenaire d'atteindre ses objectifs en termes de ventes, de rentabilité, d'image. Il s'agit pour l'entreprise de déterminer les éléments suivants :

- les retours financiers pour le distributeur (niveau de marge, termes de paiement...);
- la qualité et l'attractivité des offres (gamme complète de prestations, garanties...);
- le niveau de prix par rapport aux offres concurrentes et la protection des prix vis-à-vis d'autres distributeurs;
- la fixation des objectifs de vente pour les partenaires;
- la fiabilité des approvisionnements (rapidité, ponctualité, possibilité de livraisons exceptionnelles...);
- la réputation de l'entreprise (le partenaire aura-t-il confiance dans les promesses de l'entreprise ? le nom de l'entreprise a-t-il une valeur en elle-même pour le distributeur ?).

Le deuxième volet du *trade marketing* consiste à développer les compétences du distributeur. Ces compétences concernent à la fois la maîtrise

1. Narus J. A., Anderson J.-C., « Strengthen Distributor Performance through Channel Positioning », *Sloan management review*, hiver 1988, p. 31-40.

technique des offres de l'entreprise, mais aussi les compétences commerciales plus globales du distributeur :

- soutien marketing, merchandising et communication : l'entreprise fournit des supports promotionnels et d'aide à la vente (catalogues produits, argumentaires de ventes...), élabore des campagnes de publicités conjointes, communique des stratégies pour le lancement de produit de nouveaux, développe des stratégies de présentation de produits et d'organisation du point de vente ;
- réalisation d'études de marché générales ou sur la zone géographique du distributeur ;
- formation sur les produits et/ou les techniques de ventes, validée par des certifications (pratiques courantes chez Microsoft, dans les réseaux automobiles, ou chez Veritas) ;
- assistance technique ;
- soutien réactif des comptes clefs pour résoudre les problèmes du distributeur.

Enfin, le dernier volet du *trade marketing* consiste en des programmes d'incitations/stimulations, sous forme de concours pour les vendeurs ou de programmes de fidélisations des distributeurs. Il s'agit d'associer des récompenses à un niveau de performance (financière, marketing), avec généralement une labellisation ou accréditation associée à ce niveau de performance.

Mise en place d'un plan de trade marketing : cas d'un fabricant de papier pour l'industrie¹

Au début des années 2000, une grande entreprise internationale de production de papier, suite à l'acquisition de nouvelles machines, a vu ses capacités de production augmenter de 30 %, alors que la croissance du marché était quasiment nulle. Pour relancer ses ventes, l'entreprise s'est appuyée sur la mobilisation de son réseau de 109 grossistes.

Le plan de *trade marketing* a consisté en : l'introduction de nouvelles incitations pour la participation au programme de partenariat, l'analyse des attentes du marché et des potentiels des marchés des grossistes, la conclusion d'accords sur les objectifs de vente par grossiste, l'évaluation de la performance des grossistes, le suivi de la performance des grossistes.

1. Weber J. A., *op. cit.*

L'annonce du nouveau plan de *trade marketing* lors de la réunion annuelle des grossistes incluait les éléments suivants :

- plan stratégique global de l'entreprise, avec, en particulier, l'annonce de la hausse des capacités de production et de l'acquisition des deux nouvelles machines ;
- évolutions dans la logistique pour améliorer la réactivité aux demandes des grossistes : réalignement géographique et légère expansion du réseau d'entrepôts ;
- nouveau mode d'accès au réseau en ligne des entrepôts pour les grossistes, leur permettant de réduire leurs coûts de stockage : possibilité de vérifier rapidement la disponibilité des produits, de les commander et de planifier les dates de livraison ;
- nouveau processus de commande et de réapprovisionnement convivial et automatisé, donnant à l'entreprise un accès en temps réel aux ventes et aux stocks de chacune des lignes de produit chez les grossistes ;
- amélioration du programme de livraison directe aux clients des grossistes.

Participation du réseau à la connaissance des clients et à la conception des offres

À la suite du congrès, une série de rencontres avec les grossistes les plus importants et des représentants des plus petits eut lieu. L'objectif était d'obtenir des informations sur les faiblesses des lignes de produit de l'entreprise, des politiques de prix, de la promotion et du stockage, afin de mieux servir les clients finaux (grandes et petites entreprises, imprimeurs, magasins de photocopie, agences de design...) et d'améliorer les ventes et profits des grossistes.

Ces réunions ont aussi permis de trouver un accord mutuel sur les estimations des ventes totales de l'industrie pour chacune des quatre lignes de produits les plus importantes pour l'entreprise, et pour chacune des 65 zones géographiques.

Fixation des objectifs de vente par grossiste

À partir du potentiel de chaque marché, de l'intensité compétitive sur le territoire de chacun des grossistes et de leur historique de ventes, trois niveaux d'objectifs ont été fixés : 10 %, 15 % ou 25 % du marché sur la zone.

Évaluation et suivi de la performance

Une des clefs du succès pour mobiliser le réseau fut la capacité de l'entreprise à suivre et à maintenir un contact actif avec chacun des grossistes. Le décalage entre les objectifs et les ventes de chaque grossiste fut évalué. Des comités réguliers avec les grossistes ou un comité représentant les petits grossistes furent institués. Ceci permit en outre d'obtenir des informations sur la manière d'améliorer encore la stratégie de l'entreprise. Un programme officiel de

récompense fut également institué pour récompenser les succès des meilleurs grossistes.

La grande majorité des partenaires s'engagea activement dans le programme. La part de marché de l'entreprise sur ses quatre lignes de produit principales passa de 11 % à 15 % en trois ans.

Sur le web *Les cas 3Com, Cisco et SFR*

La gestion des relations avec le réseau

► Développer la coopération

Les relations entre les industriels et les réseaux de distribution ont longtemps été marquées par une logique d'affrontement¹. Cette logique d'affrontement vise à utiliser un rapport de force favorable (par exemple, la dépendance du distributeur vis-à-vis de la ligne de produit) pour imposer les conditions de l'échange. Elle est souvent conflictuelle et conduit à une focalisation de la relation sur les prix et les niveaux de marge, au détriment de la satisfaction du client final et la performance du canal à long terme. Dans cette logique, l'entreprise va chercher à établir un rapport de force favorable vis-à-vis des distributeurs par la diversification des modes de distribution, le développement d'une distribution contrôlée, ou encore le développement de la taille par l'acquisition de marques afin de peser davantage dans le chiffre d'affaires du distributeur.

La concentration des réseaux de distribution autour de quelques acteurs clefs, la volatilité croissante des marchés, le passage aux approches solutions rendent nécessaire le développement d'autres stratégies relationnelles, qui permettent d'améliorer la satisfaction du client : les stratégies d'évitement et les stratégies de coopération.

La stratégie d'évitement² vise à négocier les conditions de l'échange à partir d'une différenciation établie par l'entreprise vis-à-vis de ses concurrents, en apportant une valeur spécifique au distributeur. Le rapport de force n'est plus le point central de la négociation. Dans ce cadre, l'entreprise cherchera à développer des marques fortes, à améliorer sa connais-

1. Pras B., « Stratégies génériques et de résistance dans les canaux de distribution : commentaires et illustrations », *Recherche et applications marketing*, 6, 2, p. 111-123, 1991.

2. *Ibid.* note précédente.

sance du marché, à renforcer ses compétences marketing sur le lieu de vente, à réduire les coûts logistiques ou à attaquer des micromarchés... autant d'éléments qui lui confèrent un avantage sur les autres fournisseurs potentiels du distributeur.

La stratégie de coopération¹ est un des mouvements majeurs dans le pilotage des réseaux de distribution depuis une dizaine d'années². Elle consiste en une collaboration de l'entreprise et de certains distributeurs afin d'améliorer la satisfaction des clients et la performance globale du réseau. Les domaines de coopération peuvent aller du développement commun de prestations à des collaborations sur la chaîne logistique.

Hitachi Data Systems et Zycko, un exemple de logique partenariale³

Hitachi Data System (ventes de solutions de stockage) a mis en place, pour le recrutement de partenaires, une approche en trois phases : structuration des canaux, recrutement des partenaires, élaboration d'un programme à leur intention. La démarche employée pour le partenariat avec Zycko France (distributeur à valeur ajoutée de solutions pour l'infrastructure IT) en 2008 est exemplaire de la démarche suivie.

Pour Hitachi Data System, le choix de ce partenaire reposait sur les critères suivants : capacité à travailler en mode projet, savoir-faire en termes de réseau et stockage (expertise des collaborateurs et services clefs comme le prêt de machines, l'existence d'un laboratoire et de spécialistes pour l'accompagnement sur le terrain), et bonne connaissance de la marque. Pour le distributeur, la qualité (fiabilité et performance) des solutions de stockage et réseau de Hitachi Data System permettait de renforcer la relation avec ses clients actuels et offrait des opportunités de croissance fortes. Dès la signature du contrat, Zycho a investi en formation pour faire certifier dans un premier temps deux ingénieurs, et un nouveau laboratoire est en construction. Pour l'animation du réseau, l'approche s'est construite en synergie entre les deux acteurs :

- pour les solutions de stockage : accompagnement des revendeurs pour leur permettre de suivre leurs clients sur les projets de terrain (prestations, maquettes, PoC) et pour la détection de projets au travers d'outils marketing et d'aide à la vente ;

1. *Ibid.* note précédente.

2. Bêche J., « La segmentation des portefeuilles distributeurs en B to B », *Revue française de gestion*, 182, 171-189, 2008.

3. Communiqué de presse Hitachi Data Systems, 13 novembre 2008, <http://www.hds.com/fr/corporate/press-analyst-center/press-releases/2008/fr081113.html>

- pour les solutions de réseau : mise en place de cursus pour aider les revendeurs à détecter les projets et y répondre.

Sur le web *Le cas Bosch Rexroth*

Les modalités et objectifs d'une collaboration varient en fonction des partenaires : tous n'en ont pas la volonté ou les compétences. L'entreprise doit être capable de segmenter son portefeuille de distributeurs afin d'identifier les distributeurs avec lesquels collaborer et d'adapter les modes de collaboration aux profils des partenaires sélectionnés¹.

Partant de ce constat, les recherches conduites par Bêche (2008) ont mis en évidence la nécessité d'utiliser des critères d'analyse du potentiel partenarial des distributeurs plus fins que ceux traditionnellement utilisés par les industriels, fondés le plus souvent sur la taille ou le chiffre d'affaires du distributeur.

Quatre facteurs majeurs expliquent la performance du partenariat fournisseur/distributeur B to B pour la vente de solutions² :

- la compatibilité stratégique avec le fournisseur (proximité des visions stratégiques, de la compréhension du marché...);
- la codépendance (chacun des partenaires dépend de l'autre pour l'atteinte de ses objectifs, par exemple chiffre d'affaires croisés, prises de participation dans le capital...);
- la compatibilité organisationnelle (complémentarité des cultures et structures des deux organisations);
- le climat relationnel (niveaux de confiance, d'engagement suffisamment élevés).

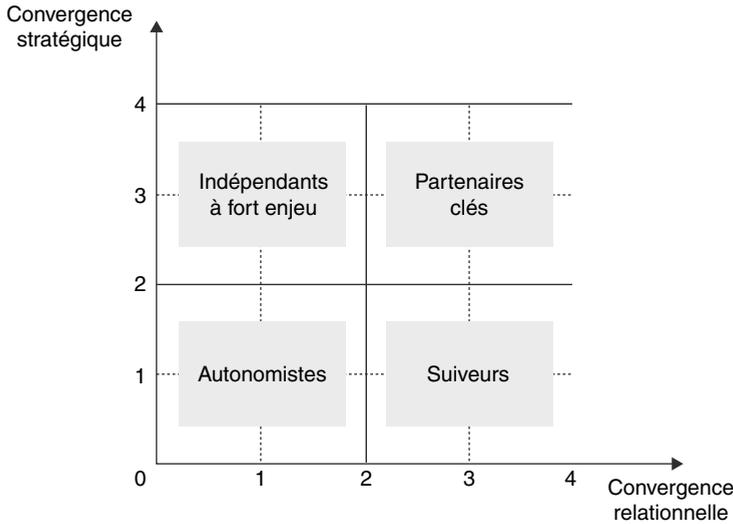
Appliqués à chacun des membres du réseau de l'industriel, ces critères permettent d'établir quatre profils de partenaires (figure 4.6) :

- Les partenaires clefs sont ceux avec lesquels la collaboration doit avoir lieu en priorité. Ils sont les leviers du changement et de la croissance pour l'entreprise.
- Les indépendants à fort enjeu : l'investissement de l'entreprise doit avoir pour objectif de les convaincre de l'intérêt d'une collaboration.

1. Bêche J., *op. cit.*

2. *Ibid.* note précédente.

- Les suiveurs : l'action de l'entreprise doit avoir pour objectif d'identifier les axes d'amélioration pour soutenir les suiveurs à plus fort potentiel et les transformer en partenaires clés lorsque cela est possible.
- Les autonomistes : compte tenu des divergences entre ce profil et l'entreprise, la logique collaborative ne peut pas, en l'état, être envisagée avec eux.



Source : Bêche (2008)

Figure 4.6 – La matrice APS (*Alliance & Partnership Success*)

Au-delà de l'allocation des ressources partenariales, les préconisations managériales concernent également l'organisation commerciale des fournisseurs : réallocation de l'animation sur le terrain en fonction du potentiel partenarial des distributeurs, spécialisation du profil des animateurs de réseaux en fonction des types de distributeurs qu'ils ont à gérer (passage d'une organisation le plus souvent géographique à une organisation par type de distributeurs gérés)...

Fenwick, conduire la mutation produit/solution d'un réseau de distribution BtoB

Propos recueillis auprès de Jérôme Bêche, consultant et coprésident du club distribution Adetem et Georges Giovinazzo, directeur des opérations commerciales Fenwick.

Fenwick est le leader du marché français de la manutention. L'entreprise s'est développée à partir des offres classiques de services autour des chariots (maintenance, assurance, financement, location courte durée et longue durée...). Depuis le début des années 2000, Fenwick a enrichi son offre de nombreux services, en vue d'offrir aux clients des solutions de manutention de plus en plus complètes (*full service*, optimisation de parc de chariots élévateurs, suivi par Internet du parc, formation de caristes, ingénierie des entrepôts logistiques, etc.). L'entreprise réalise sa distribution au travers de treize agences régionales (détenues en propre) et de onze concessions.

La question de la mutation du réseau de concessionnaires d'une logique produits à une logique service puis solutions a constitué, depuis 2001, un enjeu stratégique majeur pour Fenwick, compte tenu de sa position de référence sur le marché. L'application de la segmentation APS a constitué un des fondements de la mutation produits/solutions, en fournissant un cadre de réflexion partagé avec les dirigeants des concessions, à partir duquel ont été construits des plans d'actions spécifiques.

La démarche mise en place s'est appuyée sur différents leviers, notamment :

- l'analyse stratégique du portefeuille de concessionnaires sur la base de critères allant au-delà des critères classiques de taille ou de chiffre d'affaires des distributeurs : compatibilité stratégique, codépendance, compatibilité relationnelle, climat relationnel. « Nous avons assez rapidement compris que l'appréciation de chaque concession ne devait pas se centrer sur l'augmentation des performances à court terme, mais qu'il fallait définir quelles étaient toutes les conditions du succès de la coopération future », souligne Georges Giovinazzo ;
- le renforcement et le ciblage des dispositifs d'accompagnement du réseau : renforcement des programmes de formation technique et commerciale des concessions, mise en place d'indicateurs de performance centrés sur la vente de services et de solutions, sophistication des outils marketing et commerciaux (extranet distributeurs, configurateurs d'offres services, outils de marketing téléphonique). La démarche intégrait également un accompagnement managérial accru (participation au recrutement du personnel des concessions) et une implication du fournisseur dans le processus de succession des dirigeants de certaines concessions ;
- le maintien de la dynamique entrepreneuriale dans le réseau : « Toute la difficulté a été de pouvoir concilier la convergence globale du réseau vers des offres homogènes et le respect des individualités propres à chaque concessionnaire. Si on pousse trop loin la normalisation, on arrive à la franchise ou à l'intégration, or ce n'est pas l'objectif. Il faut pouvoir tirer parti du comportement entrepreneurial du réseau, et

travailler en véritable partenariat pour développer ensemble le marché des offres solutions. ».

En accompagnant la mutation du réseau, Fenwick a conforté solidement sa position de leader. En outre, la collaboration avec le réseau permet le lancement continu de nouvelles offres de services et soutient la démarche de création de valeur pour ses clients.

► Augmenter le pouvoir sur le réseau

Le pouvoir permet à l'entreprise de garantir un degré minimal de contrôle sur le niveau de marge qu'elle obtiendra vis-à-vis du réseau, sur les conditions de vente de ses offres, et sur les conditions d'accès de ses concurrents au réseau.

Pour affirmer son pouvoir sur le réseau, l'entreprise doit établir un diagnostic des sources de pouvoir qu'elle possède vis-à-vis du réseau, et que nous avons présentées plus haut (encadré page 230). L'investissement dans des ressources permettant d'acquérir du pouvoir doit être guidé par les éléments suivants (figure 4.7) :

- *Accessibilité* : l'entreprise a-t-elle la capacité de développer la source de pouvoir ? Par exemple dispose-t-elle des compétences pour développer un capital de marque fort ? dispose-t-elle d'une expertise merchandising ?
- *Utilité pour les membres du réseau visés* : la source de pouvoir permettra-t-elle de créer de la valeur pour le distributeur ? Sert-elle son intérêt ? Par exemple, une menace de déréférencement du produit n'aura d'impact que si la prestation représente une part importante du chiffre d'affaires du distributeur ou que si la prestation est cruciale pour drainer des clients sur son point de vente. De même, l'assistance publicitaire n'a de sens que si le distributeur ne dispose pas lui-même des compétences et des ressources financières pour communiquer sur sa marque.
- *Compétitivité* : l'investissement dans une source de pouvoir doit intégrer également les actions pour la prise de pouvoir sur les réseaux par les concurrents de l'entreprise. Les concurrents investissent-ils également dans les sources de pouvoir ? quel est le niveau de ressources engagées ? quelles sont les alternatives pour le distributeur ?

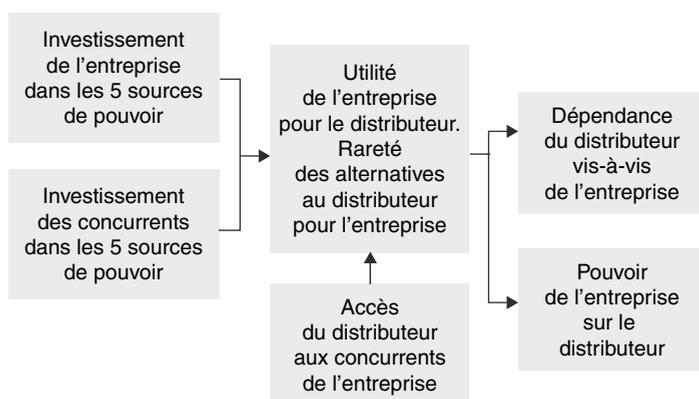


Figure 4.7 – Les mécanismes de création de pouvoir¹

Prix merchandising de SFR, la création d'un pouvoir d'expertise

Le 23 novembre 2005, l'opérateur de téléphonie mobile SFR a reçu le prix annuel du Mètre d'Or, décerné par l'Institut français de merchandising (IFM), instance de référence de la distribution en matière de merchandising. La manifestation accompagnant la remise du prix a réuni plus de 1 200 personnes : fabricants, distributeurs et professionnels de grandes entreprises en France.

Pour la première fois, un opérateur de téléphonie mobile a été récompensé pour l'ensemble de sa démarche de merchandising novatrice auprès des grandes surfaces alimentaires (Auchan, Carrefour, Cora, Géant, Hyper U et Leclerc). Ce prix a conféré à SFR une crédibilité supplémentaire dans le déploiement de son concept GOAL : gestion optimisée de l'assortiment et du linéaire en grande surface alimentaire (GSA).

Ce type de récompense participe de la construction d'un pouvoir d'expertise vis-à-vis des réseaux de distribution.

Le pouvoir doit être utilisé avec précaution. En général, l'utilisation de la sanction peut entraîner des réactions très fortes, sous la forme de représailles, et dégrader la qualité des relations avec le partenaire, que ce soit à court terme (moins de coopération du partenaire), à moyen terme (moins de confiance du partenaire dans la relation) ou à long terme (moins d'engagement dans la relation du partenaire).

1. Coughlan A. T., Anderson E., Stern L.W. et El-Ansary A.I., *Marketing channels*, Prentice Hall, NJ, 2006.

Néanmoins, l'utilisation de la sanction peut être positive quand le partenaire en tire des bénéfices. Ainsi, lors de la mise en place des *échanges de données informatisées* (EDI), plus de la moitié des entreprises ont été forcées de passer à l'EDI par d'autres membres de la chaîne logistique, qui ont imposé des limites temporelles à la mise en place de ce système, sous peine d'arrêter la prise de commande. Le passage à l'EDI a apporté des bénéfices, les partenaires ont pardonné, et, dans certains cas, les relations ont été renforcées dans le canal. Les sources non coercitives sont généralement plus propices à la construction de relations de long terme.

► Créer la confiance

Créer de la confiance est un des éléments fondamentaux qui vont impacter la performance de la politique d'accès au marché. Une étude conduite dans le secteur automobile a montré que les distributeurs qui avaient une relation de confiance avec leur fournisseur étaient 12 % plus engagés dans la relation avec le distributeur, étaient moins susceptibles, à un niveau de 22 %, de chercher des sources d'approvisionnement concurrentes, et généraient 78 % de ventes de plus que les distributeurs avec un faible niveau de confiance¹.

La question pour l'entreprise est donc de savoir comment développer la confiance. Une des difficultés est qu'elle se développe dans le temps, à la suite des interactions successives entre le fournisseur et le distributeur et de l'histoire des relations entre les partenaires. Néanmoins, les recherches ont montré que la « justice » des comportements de l'entreprise (définie comme l'intégrité du traitement accordé aux partenaires) influençait fortement le niveau de confiance entre l'entreprise et ses distributeurs. Deux types de justice doivent être distingués² :

- la **justice distributive** : équité du partage des pertes et des bénéfices ;
- la **justice procédurale** : impartialité dans les procédures et les politiques vis-à-vis des membres du réseau. Elle a un poids au moins aussi important dans la création de confiance que la justice distributive. L'entreprise qui veut développer une relation de confiance avec son réseau ne doit donc pas se focaliser sur les dimensions financières, mais surtout définir les points suivants :

1. Kumar N., « The Power of trust in manufacturer-retailer relationships », *Harvard business review*, novembre-décembre 2000, p. 92-106.

2. *Ibid.* note précédente.

- *la communication bilatérale* : engager un échange d'information du distributeur vers l'entreprise et de l'entreprise vers le distributeur. Cela peut être réalisé par des rencontres régulières avec les distributeurs, en leur réservant une place au comité de direction de l'entreprise ;
- *l'impartialité* : traitement équitable de l'ensemble des partenaires. Par exemple, les petits revendeurs doivent pouvoir avoir accès à certains outils d'aide à la vente ;
- *la réfutabilité* : les membres du réseau doivent avoir la possibilité de contester les décisions et procédures mises en place par l'entreprise. C'est une pratique courante chez Caterpillar, DuPont ou 3M d'avoir des conseils dans lesquels les distributeurs peuvent faire part de leurs préoccupations ou désaccords ;
- *l'explication* : l'entreprise doit donner des explications rationnelles et cohérentes aux décisions et procédures mises en place ;
- *la proximité* : l'entreprise doit avoir une connaissance suffisamment précise du contexte dans lequel les partenaires travaillent ;
- *le respect* : faire preuve, dans les comportements et les discours, de considération vis-à-vis des membres du réseau. Ce respect mutuel se crée *via* les relations interpersonnelles que les collaborateurs des deux parties peuvent entretenir et développer.

► Gérer les conflits dans le canal

Les conflits font partie intégrante de la vie du réseau de distribution. Souvent stigmatisés et vécus comme négatifs, il convient de souligner, à nouveau, qu'un niveau raisonnable de conflit est le signe d'un bon fonctionnement du réseau de distribution.

En effet, les conflits dits fonctionnels sont positifs car ils ont pour objectif d'améliorer globalement le fonctionnement du réseau de distribution. Ceci suppose que le désaccord n'a pas pour volonté de mettre fin à la relation, mais au contraire de contribuer à la performance des deux entités. Les conflits fonctionnels permettent de remettre en cause des visions anciennes, et plus forcément pertinentes, du marché ou du mode de fonctionnement de la relation et de réallouer plus efficacement les ressources des partenaires.

Les conflits dysfonctionnels ne sont, en revanche, pas sous-tendus par la volonté d'améliorer la performance du réseau de manière globale, ils endommagent la relation entre les deux parties et nuisent à la performance. L'entreprise doit donc mettre en place des procédures qui permet-

tent de faire émerger les conflits fonctionnels et de minimiser et traiter les conflits dysfonctionnels.

La première étape consiste à établir des dispositifs visant à repérer et traiter les conflits à leur naissance¹ :

- Les échanges d'informations intensifs : il peut s'agir d'avoir un référent « réseau » qui a un rôle de diplomate entre le réseau et l'entreprise, d'adhésions communes à des associations professionnelles, d'échange de personnel pour une période de temps donné, de coopter certains membres du canal à une instance de décision de l'entreprise.

3M et la gestion des conflits²

3M utilise onze procédés pour conserver un contact proche avec son réseau de distribution :

1. L'implication dans les associations de distributeurs.
 2. L'animation d'un comité de conseil aux distributeurs.
 3. Le programme *business planning partners*.
 4. Des visites de terrain.
 5. Des lettres personnelles.
 6. Une conférence sur les besoins du marché.
 7. Une conférence des coordinateurs du réseau.
 8. Une étude nationale sur la distribution.
 9. Une étude des besoins du marché.
 10. Des conférences individuelles avec les distributeurs.
 11. Des mini-comités informels.
- Le recours à une médiation : il s'agit d'utiliser un tiers externe aux parties prenantes, qui fait preuve de recul sur le conflit et peut identifier des voies de résolution que les parties n'ont pas repérées.
 - La construction de normes relationnelles : ce type de mécanisme n'est pas à proprement parler une procédure de résolution. Les normes relationnelles sont plus des modes d'échange qui se construisent dans le temps et qui permettent de réguler les conflits et leurs modes de résolution. Des normes relationnelles comme la flexibilité, l'échange d'information, la solidarité, qui se sont construites à travers le temps, créent un

1. Coughlan A.T., Anderson E., Stern L. W. et El-Ansary A. I., *op. cit.*

2. *Ibid.* note précédente.

climat propice à la résolution de conflits et à la minimisation des conflits dysfonctionnels.

Quand les conflits sont plus avancés, l'argument économique (compensation financière) est un mode efficace de résolution, surtout combiné à un programme étoffé de communication et à de bonnes relations interpersonnelles dans le réseau. Il peut s'agir, par exemple, de compenser un volume plus faible par un niveau de marge plus fort, de compenser une baisse de commission par une plus grande facilité à vendre une prestation, de donner l'accès à des offres au taux de croissance soutenu.

*Blue Box de Peugeot, convaincre un réseau d'investir dans le design du point de vente*¹

En 2002, Peugeot a décidé d'unifier le design extérieur et intérieur des concessions. Le concept Blue Box se présentait de la manière suivante :

- un code couleur : une façade bleue pour le hall d'exposition, blanche pour les ateliers, gris métallisé et or pour l'espace dédié aux véhicules d'occasion ;
- une organisation du flux client autour d'un « chemin de bois » sur lequel, les visiteurs vont instinctivement marcher, découvrant au passage ce que le concessionnaire et sa marque veulent mettre en valeur ;
- une signalétique complète.

Le concept était *a priori* bénéfique pour les concessionnaires. Il avait pour vocation de valoriser les produits, et aussi « de faire comprendre au client ce qu'on lui dit et permet de refléter les valeurs de la marque et d'être cohérent avec l'image », précise Olivier Guigou, responsable de la stratégie de distribution à la direction du marketing. Il s'agissait d'une évolution majeure par rapport aux concessions traditionnelles, avec leurs grandes baies vitrées, leurs carreaux blancs, et une organisation parfois chaotique.

Il n'a, toutefois, pas suscité immédiatement l'adhésion du réseau et a même suscité des protestations et de résistances.

Pour mobiliser le réseau, l'entreprise ne pouvait risquer le rapport de force, en imposant des dates limites de mise en route du chantier de rénovation : elle est propriétaire de moins de 250 des 5 000 concessions à travers le monde. Et, pour une concession de 3 000 m², le budget oscille, en France, entre 80 000 et 240 000 euros.

1. Kupferman P., « En unifiant ses concessions, Peugeot teste la fidélité de ses distributeurs », *La Tribune*, 4 octobre 2002.

Les responsables du dossier chez Peugeot ont donc « bataillé » en instaurant un dialogue avec le réseau et en utilisant des arguments de toute nature. « L'exemple parlant : "Nous leur avons parlé du modèle Sephora particulièrement efficace." ; le constat sociologique : "La clientèle se féminise." ; la démonstration financière : "Merchandiser ne veut pas dire faire plus cher, nous leur apportons les éléments techniques pour que le budget dédié à la rénovation en version Blue Box leur revienne au même prix." ; l'aide financière éventuelle : "Elle est à l'appréciation des pays et ne dépassera pas 10 % du montant global" », précise Olivier Guigou.

Comment gérer la force de vente ?

Plusieurs tendances affectent actuellement le processus de vente : la banalisation croissante des offres (infidélité, négociation sur le prix, différenciation par les services annexes), la professionnalisation de l'acte d'achat (compétence des acheteurs, niveau d'information plus élevé, nombreux acteurs impliqués dans le processus de décision), la concurrence des pays émergents (coûts plus faibles, conditions de production et réglementation différentes et généralement moins contraignantes), les incertitudes économiques, la tendance au retardement des achats (achat dans l'urgence, gestion des stocks et de la fabrication).

Une bonne gestion de la force peut améliorer considérablement la performance de l'entreprise. Ainsi, dans une étude réalisée en 2006, Ledingham *et alii*¹ citent les cas de US Equipment Financing, une division de General Electric finance commerciale, qui a connu une croissance organique de 10 % (300 millions de dollars) et SAP Americas qui a doublé son activité de licence de logiciel en trois ans, accroissant la part de marché de 17 points. Dans chacun de ces cas, la réinvention des processus opérationnels de vente et une approche scientifique de la gestion de la force de vente ont permis d'obtenir ces résultats. Plus globalement, d'après les auteurs, ce type d'approche conduit à réduire l'écart entre les meilleurs vendeurs et le reste de la force de vente de 15 à 20 %.

1. Ledingham D., Kovac M., Locke Simon H., « The New science of sales force productivity », *Harvard business review*, septembre 2006, p. 124-133.

Les fonctions des vendeurs

Un vendeur a quatre fonctions essentielles :

- *Prospecter* : il s'agit de découvrir les futurs clients, d'explorer de nouvelles pistes de clientèle. Cette fonction peut souvent être fastidieuse et coûteuse en temps.
- *Argumenter* : c'est le cœur du métier de vendeur. Celui-ci doit négocier, persuader, démontrer que la prestation répondra aux besoins du client et créera de la valeur pour lui.
- *Conclure la vente* : c'est une des tâches majeures du vendeur. Il s'agit d'obtenir l'accord définitif du client.
- *Construire la relation* après la vente : il s'agit de résoudre les problèmes éventuels, de suivre le portefeuille de clients pour trouver de nouvelles affaires chez le même client, d'identifier de nouvelles applications du produit ou du service et de construire une relation de confiance avec le client.

Schering-Plough's, la fonction relationnelle du vendeur¹

Un médecin généraliste est en contact avec environ 50 à 60 représentants de manière régulière. Pour toute entreprise pharmaceutique, l'enjeu est de faire partie de la quinzaine qui rentrera dans le cercle de confiance du médecin. Les médecins disposent de moins en moins de temps pour actualiser leurs connaissances scientifiques, alors que, parallèlement, les patients sont de plus en plus informés et demandeurs d'informations aux médecins.

Conscient de cet enjeu, Schering-Plough's a conçu une stratégie pour sa force de vente axée sur la construction d'une relation avec les médecins :

- Le vendeur devait aller au-delà du simple échange d'information sur les produits par téléphone. Les vendeurs ont dû être à la pointe des connaissances médicales, porter des valeurs d'intégrité et d'honnêteté afin de devenir une source de connaissance fiable pour le médecin.
- Alors que les forces de ventes étaient organisées par lignes thérapeutiques (produits cardiovasculaires, produits pour le système nerveux central...), désormais chacun des 500 représentants a en charge plusieurs lignes de produits sur un territoire. Les vendeurs ont davantage de valeur pour le médecin, car ils deviennent des relais d'information. Par ailleurs, cette

1. Hassan F., « Leading change from the topline », *Harvard business review*, juillet-août 2006, p. 90-97.

structure permet une grande flexibilité dans la fixation des priorités de vente, en particulier pour l'introduction de nouveaux produits.

- Partant du constat que 18 mois sont nécessaires à un vendeur pour construire une relation de confiance avec un client, il a été décidé de limiter la fréquence des réorganisations et réallocation de territoires.

La productivité des appels illustre la relation de confiance qui s'est établie entre les médecins et les représentants de l'entreprise. Le nombre d'appels par jour et par vendeurs passés aux médecins varie entre 3,23 et 1,59. Sur cet indicateur, Schering-Plough's se classe quatrième (2,55), derrière Pfizer (3,23), GlaxoSmithKline (3,12) et Merck (2,82), et devant Novartis (2,22). En revanche, le classement change énormément pour le nombre de contacts par appel (nombre de fois où l'appel aboutit à un échange avec le médecin) : Schering-Plough's se classe premier (1,60), devant Novartis (1,47). GlaxoSmithKline, Pfizer et Merck oscillant entre 1,44 et 1,42.

On distingue quatre types de vendeurs, selon la fonction qui leur est assignée :

- *les prospecteurs* : ils sont à la recherche d'affaires nouvelles et passent le relais aux vendeurs une fois le contact établi ;
- *les vendeurs* : ils possèdent la double compétence technique et commerciale ;
- *les ingénieurs d'affaires* : ils sont spécialisés sur les affaires importantes (biens d'équipement lourds, serveurs...) caractérisées par des cycles de vente longs et doivent être formés au marketing et à la négociation d'affaires ;
- *les responsables de comptes clefs* (ou KAM pour *key account managers*) : ils se focalisent sur la relation avec des clients particulièrement importants.

Sur le web *Les évolutions des fonctions de la force de vente*

La formation des vendeurs

La mutation de la fonction et des responsabilités des vendeurs vers des fonctions organisationnelles et de conseil a élargi considérablement le spectre de compétences nécessaires. Une formation tout au long de leur carrière est donc cruciale pour leur permettre de s'adapter aux évolutions

des marchés et du métier. Ces formations doivent contenir les points suivants :

- *Connaissance de l'entreprise et de ses marchés* : fonctionnement, structure, réseaux internes, culture de l'entreprise, portefeuille de prestations et proposition de valeur associée, la concurrence et les différentiels de valeur, le marché et les clients (tendances du marché, évolution des besoins, offres de substitution).
- *Organisation du travail* : alimentation et mise à jour des fichiers et des bases de données sur les prospects et clients, remontée d'information, partage des connaissances, gestion du temps de travail (proportions entre prospection et visites de clients, rédactions des rapports, fréquence optimale de visite par client, tracé des tournées).
- *Techniques de vente* : il s'agit des différentes techniques de négociation et ses étapes (écoute, argumentation, traitement des objections, persuasion). La connaissance des argumentaires est cruciale pour transformer les arguments techniques (point de vue du producteur) en arguments commerciaux (point de vue du client) et démontrer que l'offre crée de la valeur pour le client.
- *Notions financières* : calculs de rentabilité pour gérer son activité comme un centre de profit, apprendre à estimer le potentiel commercial de son périmètre d'activité, à fixer des objectifs de vente, à maximiser la marge sur ses ventes, éviter la concentration sur les plus gros clients.
- *Notions juridiques et fiscales*.

*US Equipment Financing, rationaliser la prospection commerciale*¹

Le cas de US Equipment Financing (division de General Electric finance commerciale) montre l'intérêt de la rationalisation de l'organisation du travail des vendeurs par le recours à des bases de données et des analyses statistiques.

Jusqu'en 2004, l'organisation de la prospection commerciale de l'entreprise était très peu structurée. Les équipes de vente organisaient elles-mêmes leur plan de prospection : le classement des clients à fort ou faible potentiel était effectué manuellement, sur la base d'informations collectées dans les annuaires, les journaux, voire sur les signalétiques des camions.

À partir de 2004, l'entreprise a choisi de rationaliser le processus de prospection commerciale.

1. Ladingham D., Kovac M. et Locke Simon H., *op. cit.*

- La première étape a consisté à actualiser et enrichir la base de données clients en utilisant des données des transactions précédentes et en incluant de nouvelles informations telles que les codes de classification, le type de matériel loué, etc. La connaissance des comportements des clients et de leur valeur commerciale a été affinée.
- Dans la deuxième étape, l'entreprise a identifié les critères permettant d'évaluer les prospects au plus fort potentiel. À partir de leur connaissance du terrain, les managers ont créé une liste de quatorze critères qu'ils estimaient liés au potentiel d'un client. Les régressions statistiques entre ces quatorze critères et les profils des clients de la base de données révélèrent que six des quatorze critères avaient une corrélation forte et significative avec la valeur des clients. Par exemple, le montant des dépenses d'investissement, l'intensité de l'activité commerciale étaient de bons indicateurs du potentiel commercial des clients.

Une nouvelle liste de prospects fut établie à partir des six critères prédictifs du potentiel commercial. L'effort des vendeurs se concentra sur les 30 % classés comme prioritaires. En comparant avec la méthode précédente, il apparut que seulement la moitié de ces nouveaux clients prioritaires étaient classés comme tels auparavant par les vendeurs. En outre, 10 000 nouvelles entreprises prioritaires ont été repérées, négligées jusque-là.

Par ailleurs, ces informations ont abouti à une réévaluation du potentiel des territoires des vendeurs et à la création de nouveaux territoires. Le travail des vendeurs fut plus facile, car ils pouvaient se focaliser immédiatement sur les meilleurs prospects.

L'entreprise estime les gains à 300 millions de dollars, qui proviennent d'une augmentation du nombre d'affaires en négociation et d'une hausse de 19 % du taux de transformation des prospects en clients.

La rémunération des vendeurs

Trois grands modèles de rémunération peuvent être distingués : le traitement fixe, le système à la commission, les systèmes mixtes :

- *Le système fixe* : quel que soit le niveau de vente, le vendeur recevra le même traitement. Il est choisi quand le vendeur a peu d'influence sur la vente (forte attractivité des prestations) et quand les tâches non directement commerciales (prospection, visite de prescripteurs, démonstrations) sont prédominantes. Le risque de ce type d'approche, est qu'elle motive peu les vendeurs. En revanche, dans le cas où le vendeur à un rôle de conseil, ce système est bien adapté.

- *Le système à la commission* : le salaire des vendeurs est directement déterminé par les résultats de leur activité. Le niveau peut être déterminé en pourcentage du chiffre d'affaires, ou de la marge brute. Les taux peuvent varier selon les produits, et les taux peuvent être progressifs ou dégressifs. Ce système est adapté quand le vendeur a un impact fort sur le choix des clients, où quand l'entreprise est dans une situation de recherche d'un accroissement fort du chiffre d'affaires. Les points négatifs sont les risques de déséquilibre dans les ventes (les vendeurs vont pousser les produits les plus faciles à vendre afin de garantir leur salaire) et de fuite des vendeurs vers des concurrents proposant une offre plus facile à vendre ou plus rémunératrice ;
- *Les systèmes mixtes* : dans ce système, le salaire se divise en une partie fixe, qui permet d'assurer un niveau de revenu minimum, une partie variable voire une partie exceptionnelle (primes de référencement, primes pour commandes hors saison, primes pour dépassement d'objectifs...).

Les récompenses et incitations doivent être alignées avec les comportements critiques pour le succès d'un vendeur. En particulier, pour les vendeurs anciens, il s'agit d'éviter qu'ils ne vivent sur les affaires anciennes. Il faut également ajuster le système de rémunération au type de vente.

*Aggreko Amérique du Nord, l'ajustement du mode de rémunération*¹

La division services de Aggreko fournit des services d'ingénierie pour compléter l'équipement de contrôle de température que l'entreprise loue en particulier aux raffineries.

Les vendeurs de cette offre rentrent dans un processus de vente long et complexe. Ils ne travaillent pas à la commission. Ils perçoivent un salaire relativement élevé et un bonus sur l'atteinte d'objectifs. À l'inverse, les vendeurs d'équipements loués moins complexes (par exemple pour les entreprises de construction) ont une part de leur salaire plus importante en commissions.

La taille de la force de vente

Une première méthode d'estimation de la taille de la force de vente consiste à évaluer la charge de travail à répartir. Pour cela, il faut diviser le portefeuille de clients en catégories (prospects, clients nouveaux, clients

1. *Ibid.* note précédente.

confirmés, clients leaders d'opinion), le type de visite effectuée (prospection, étude, devis, négociation, relance), le nombre de clients et de types de visites pour chacune des catégories, le temps nécessaire à la réalisation de chaque type de visite pour chaque catégorie de clients.

Une estimation de la charge de travail permet ainsi de calculer le nombre de vendeurs nécessaires.

Toutefois, cette méthode n'inclut pas la productivité des vendeurs. D'autres méthodes permettent, à partir de l'estimation d'un point mort, de valider la pertinence économique de la taille de la force de vente.

Une méthode de détermination de la taille de la force de vente¹

Une analyse du point mort doit être conduite, particulièrement sur les marchés en phase de croissance, afin de vérifier la bonne taille de la force de vente. Ceci implique de calculer le ratio de point mort (ratio du revenu des ventes incrémentales par vendeurs additionnels et des ventes de point mort), estimer le taux de ventes inertielles et utiliser ces deux estimations pour déterminer un retour sur investissement à trois ans pour l'équipe de ventes.

Détermination du ratio de point mort

Soit :

- C, l'estimation du coût annuel d'un vendeur ;
- M, la marge brute (montant des ventes moins coût variable),
- Mr, le taux de marge brute (marge brute en pourcentage des ventes) ;

Point mort des ventes (B) = coût d'un vendeur divisé par taux de marge brute (C/Mr).

Soit I, l'estimation des ventes incrémentales qu'un vendeur additionnel peut générer en un an.

Ratio de point mort = ventes incrémentales par vendeur additionnel divisé par le point mort de vente (I/B). Un ratio de 2 implique qu'un nouveau vendeur générera une marge brute égale à 2 fois son coût annuel.

Détermination du pourcentage de ventes inertielles

Estimation du pourcentage, basée sur les données passées, des ventes de l'année en cours que l'entreprise gardera les années suivantes sans effort de la force de vente (K2 pour l'année qui suit, K3 pour l'année d'après).

1. Zoltners A. A., Sinha P. et Lorimer S. E., *op. cit.*

Détermination du retour sur investissement à trois ans de l'équipe de vente

- Prendre la somme des marges brutes sur les ventes incrémentales qu'un vendeur peut générer en année n, la marge brute incrémentale sur les ventes inertielles en année n + 1 et n + 2.
- Soustraire de cette somme C.
- Diviser le total par le coût annuel du vendeur additionnel.

$$\text{Résultat} = [(Mr \times I) + (Mr \times I \times K2) + (Mr \times I \times K3) - C] / C$$

Les entreprises peuvent fixer leurs propres critères, mais nous suggérons les données suivantes :

- la taille est optimale quand le retour sur investissement est entre 50 et 150 % ;
- en dessous de 50 %, la force de vente est trop importante ;
- au-dessus de 150 % elle est trop petite.

Sur le web *La courbe d'apprentissage de la force de vente*

La répartition de la force de vente

Trois grands modes de répartition sont généralement distingués, qui sont mixés dans la pratique : la répartition par zone géographique, la répartition par clients, la répartition par produits.

- *La répartition géographique* consiste à diviser le marché en zones géographiques et à attribuer ces zones à un ou plusieurs vendeurs. Ceci permet à la force de vente de construire une bonne connaissance du secteur, des habitudes des clients, de s'immiscer dans les réseaux locaux, et souvent de limiter les frais de déplacements. En revanche, lorsque les offres sont nombreuses et/ou ont des spécificités techniques très différentes, ou lorsque les clientèles sont différentes, la tâche du vendeur devient extrêmement complexe.
- *L'organisation par clients* est adaptée lorsque les attentes, les interlocuteurs ou les processus d'achats sont très différents entre types de clients (par exemple, entre artisans, distributeurs, grandes entreprises et administration). La connaissance spécifique des clients est nécessaire. Par ailleurs, dans le cadre du passage à la vente de solution, la dimension conseil est essentielle, et l'organisation par client indispensable.
- Enfin, *l'organisation par produits* est pertinente quand les prestations requièrent une connaissance technique fine et/ou lorsque le portefeuille de prestation est très diversifié.

Ces deux dernières méthodes sont très coûteuses, à cause de la charge financière que représentent les déplacements auprès des clients, lorsque la clientèle est dispersée. Par ailleurs, elles peuvent conduire à des conflits entre vendeurs ou à des confusions dans l'esprit du client si différents vendeurs visitent la même entreprise.

Le choix d'une méthode de répartition dépend également des objectifs stratégiques de l'entreprise, comme l'illustre le cas d'Hill-Rom, un fournisseur d'équipement médical.

Hill-Rom, adapter l'organisation de la force de vente à la stratégie de l'entreprise¹

En 2001, pour faire face à l'intensification de la concurrence par les prix sur son secteur, Hill-Rom fournisseur d'équipement médical décida d'une nouvelle stratégie basée sur l'innovation, sur la R & D et une nouvelle segmentation du marché. La restructuration de la force de vente fut une dimension clef de la réussite de cette nouvelle stratégie.

La nouvelle segmentation du marché distinguait deux segments de clients :

- les clients solutions : leurs dépenses d'investissements en équipement médical étaient les plus importantes, car ils achetaient d'avantage de produits de haut de gamme et remplaçaient leurs produits en général 40 % plus tôt que les autres clients. Par ailleurs, ils avaient besoin d'un conseil sur mesure, étaient à la recherche d'une solution globale, et considéraient leurs achats comme des investissements ;
- les clients produits : ils subissaient une pression sur les coûts très forte, et cherchaient essentiellement un bon rapport qualité prix. Ils étaient peu intéressés par le conseil et l'approche solution. La rapidité de réponse à leurs demandes était cruciale, dans la mesure où les commandes étaient souvent prises au dernier moment.

La restructuration de la force de vente était un impératif pour soutenir la stratégie et servir ces deux segments.

En effet, dans l'organisation alors en place les vendeurs devaient s'adresser aux deux types de clients en même temps sur une zone géographique, alors que les compétences nécessaires et les cycles de vente étaient complètement différents. Par ailleurs, l'organisation par vendeurs spécialisés « produit » n'était satisfaisante pour aucun des segments : les clients « solution » ne trouvaient pas de référent pouvant leur apporter une solution globale, et le besoin de réactivité des clients « produit » n'était pas satisfait.

1. Waaser E., Dahneke M., Pekkarinen M. et Weissel M., « How you slice it : smarter segmentation for your sales force », *Harvard business review*, mars 2004, p. 105-111.

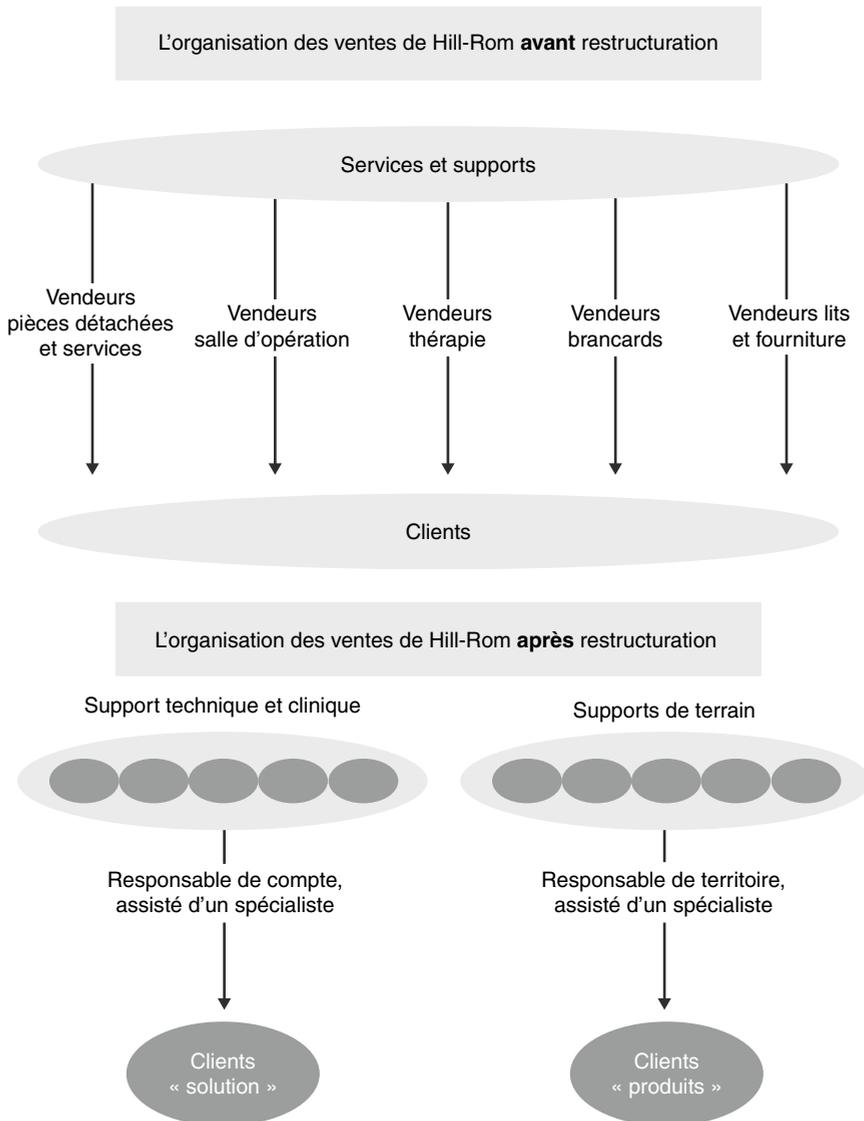


Figure 4.8

Des forces de vente spécifiques ont été conçues pour chacun des segments.

- Les clients « solution » ont été pris en charge par des responsables de compte clef. Ils dirigeaient une équipe composée d'un spécialiste thérapeutique (formation clinique ou d'infirmier lui assurant une connaissance à la fois les produits et procédures des clients) et d'autres spécialistes

techniques et cliniques. L'équipe devait développer une stratégie de vente spécifique pour chaque client.

- Les clients « produit » étaient gérés par des responsables de territoire, qui devenaient les interlocuteurs principaux du client. Leur rôle était de mettre directement en contact le client avec l'interlocuteur interne adéquat. Ceci a amélioré les délais et l'efficacité du traitement des demandes et des commandes.
- Enfin, un troisième groupe de responsables de ventes était en charge du suivi des revenus pour tous les produits et les deux forces de vente. Il avait en outre pour mission de traiter les problèmes de frontières entre deux équipes de vente sur un territoire et les conflits qui pouvaient apparaître.

La mise en place de responsables de compte clef fut un levier de croissance particulièrement important pour l'entreprise. La demande pour les programmes orientés conseil a triplé en un an.

Ce type de restructuration nécessite de l'accompagnement. Ainsi, Hill-Rom a :

- démontré aux futurs responsables de compte clef qu'une réduction du nombre de compte n'aurait pas pour conséquence une réduction de revenu. L'argument utilisé fut qu'un travail plus en profondeur sur chacun des clients accroîtrait le volume d'affaire par client et donc ne modifierait pas les salaires ;
- expliqué aux futurs responsables de territoire que le support de terrain leur permettrait de répondre plus vite et mieux aux clients, et renforcerait donc leur productivité ;
- formé l'ensemble des vendeurs aux nouveaux modes collaboratifs avec les clients. En particulier, les responsables compte clef ont dû acquérir une meilleure connaissance des produits et développer leur capacité à gérer une équipe ;
- impliqué les vendeurs confirmés dans le projet de restructuration.

La fixation des quotas des ventes est cruciale, car elle doit éviter d'être irréaliste, ce qui conduit à la démotivation des forces de ventes. La fixation des objectifs ne doit pas être identique quels que soient les territoires et segments, mais tenir compte des variations.

Sur le web *Aggreko North America, l'utilisation de la technologie pour la prévision des ventes*

Sur le web *SAP Americas et la fixation de quotas*

L'entreprise doit veiller à ce que l'effort de vente soit alloué là où il est le plus profitable pour elle, et éviter que la force de vente se concentre sur des affaires plus faciles au détriment des plus profitables. Une manière de contrôler la bonne répartition consiste à créer une carte de la demande et à la comparer avec la carte de déploiement de la force de vente. En particulier, la disponibilité des données de segmentation est cruciale pour aider le déploiement de la force de vente. Par exemple, chez Aggreko, le vendeur idéal dans le secteur de la construction est une personne capable de passer de nombreux coups de fil dans la journée et clore une affaire rapidement, alors que dans le secteur du raffinage, il faut quelqu'un à l'aise avec la vente de solutions complexes, technologiques, et au cycle long¹.

Le contrôle et l'évaluation de la force de vente

Il s'agit de mesurer les résultats atteints par la force de vente et la manière dont ils sont atteints.

Les indicateurs financiers sont par exemple le chiffre d'affaires global, par gammes et par produits, le chiffre d'affaires moyen par client, la marge brute par produit, etc.

Les indicateurs « comportementaux » permettent d'analyser le processus davantage que les résultats. Il peut s'agir des pourcentages de quota réalisés par produit, de l'équilibre du portefeuille de clients, du nombre de jours activité, du nombre de visites clients, du nombre de visites prospects, nombre clients nouveaux, du délai de conversion, des frais engagés, du respect des procédures, etc.

Enfin, les indicateurs clients permettent d'évaluer la relation avec les clients : satisfaction, nombre de réclamations, niveau d'impayés, nombre de clients perdus, etc.

Quelques ratios de contrôle peuvent être calculés à partir de ces données :

- nombre visites prospection prévu/nombre réalisé ;
- nombre visites de prospection/nombre visites en clientèle ;
- nombre clients perdus/nombre clients nouveaux ;

1. Ladingham D., Kovac M. et Locke Simon H., *op. cit.*

- chiffre d'affaires des clients perdus/chiffre d'affaires de la clientèle vendeur ;
- nombre clients nouveaux/nombre prospects visités ;
- nombre impayés/nombre commandes.

La complexification du métier de vendeur rend souvent nécessaire le recours à des indicateurs davantage centrés sur le contrôle des compétences. L'analyse du processus de vente est aussi importante que celle des résultats :

- connaissances et aptitudes techniques (mémorisation, compréhension de l'évolution des matériels, capacité d'adaptation à l'environnement client) ;
- connaissances opérationnelles « terrain » (chaînes de décision, procédures clients...) ;
- utilisation des supports (argumentaires, fiches techniques, échantillons...) ;
- contribution au système d'information (fichiers, détection et transmission des informations) ;
- insertion dans l'équipe de vente ;
- gestion du processus de vente (nombre d'affaires en cours, temps passé à la prospection, taux de conclusion d'affaires...)
- capacité et volonté d'évolution et d'adaptation (changement de produits, de clientèles, de terrains).

Au-delà de la mesure des performances individuelles, le responsable des ventes peut utiliser des grilles pour évaluer la performance collective de la force de vente.

Sur le web *Une grille d'évaluation de la performance de la force de vente*

Le prix : comment tarifer l'offre ?

L'ordonnance Balladur du 1^{er} décembre 1986 a fini de libéraliser les prix des biens, des produits et des services. Seuls quelques secteurs de la santé et de l'édition restent réglementés. Ce n'est qu'en cas de crise grave ou de circonstances particulières que les pouvoirs publics peuvent revenir à la régulation des prix sur certains produits bien déterminés (les carburants par exemple) et pendant une période maximale de six mois. En contrepartie de cette liberté, trois règles sont à respecter :

- l'information obligatoire du client sur les conditions d'achat (prix, conditions, etc.) ;
- l'interdiction absolue d'utiliser une position dominante sur un marché ou une situation de dépendance économique ;
- l'interdiction totale de restreindre la concurrence par des prix abusivement bas.

Ces trois contreparties s'opérationnalisent de manière assez simple : il est interdit à une entreprise de vendre un produit ou un service en dessous de son prix d'achat (ou de fabrication), d'imposer un prix de vente minimal, de rompre brutalement des relations commerciales établies avec un

fournisseur, de violer un accord de distribution sélective, de soumettre un partenaire à des conditions de règlement abusives, etc.¹

Pour l'acheteur, le prix représente un effort financier consenti en vue d'acquiescer un service ou un produit. Pour l'entreprise, le prix est la seule variable marketing qui constitue une ressource financière. Une étude menée auprès de 6 600 consommateurs sur 22 catégories de produits différentes montre que le prix est le critère de choix principal d'un produit, quelle que soit la catégorie de produit².

Trois forces interagissent dans le cadre de la fixation du prix : les coûts de revient pour l'entreprise (coûts totaux de mise sur le marché), les prix proposés par les concurrents, la valeur perçue par le client.

Dans la pratique, pour se positionner par rapport à ces trois forces et fixer un prix, l'entreprise doit suivre une démarche qui se décompose en cinq étapes.

Étapes de la fixation d'une politique prix

1. Déterminer les objectifs de l'entreprise.
2. Estimer les coûts totaux de mise sur le marché.
3. Analyser la concurrence et ses réactions potentielles.
4. Comprendre la demande et le comportement de l'acheteur.
5. Fixer le ou les prix de l'offre.

Déterminer les objectifs de l'entreprise

La stratégie prix dépend en premier lieu des objectifs que se fixe l'entreprise. Ceux-ci peuvent être de :

- **maximiser les parts de marché en fixant le prix le plus bas de l'univers concurrentiel** : il s'agit de procéder à des économies d'échelle grâce à un volume de ventes élevé. En effet, plus les parts de marché sont importantes, plus les volumes de vente sont grands et plus les coûts liés à la production d'une unité supplémentaire sont faibles ;

1. Sabarly F., « Tarifs : comment fixer ses prix et les facturer », *l'entreprise.com*, mis en ligne le 17 septembre 2007.

2. Barbotin L.-M., « Le prix, critère numéro un du consommateur », *Décisions marketing*, 6, 11-13, 1995.

- **privilégier la qualité et un positionnement haut de gamme** : les entreprises souhaitent parfois défendre une identité de marque premium, de qualité, de haute technicité, d'innovation, de savoir-faire ancien ou de fabrication artisanale. Elles choisissent alors d'utiliser le prix élevé comme outil de positionnement, car le prix élevé va projeter l'image d'un produit supérieur en qualité.

Au moment du lancement d'un nouveau produit, les entreprises se retrouvent régulièrement devant le choix entre deux tactiques :

- La **tactique de pénétration**. Elle vise une conquête rapide du marché sur la base d'un prix le plus faible possible et présuppose une capacité importante de l'entreprise à réaliser des économies d'échelle. Aux économies d'échelle vient s'ajouter un effet dit d'expérience : plus l'entreprise acquiert des parts de marché, plus elle est amenée à répéter les mêmes opérations de production et de mise sur le marché, donc à accumuler de l'expérience au niveau de la maîtrise des technologies et des processus de fabrication par les personnels : amélioration de la technologie elle-même, optimisation de l'organisation, etc.
- La **tactique d'écrémage**. Elle consiste à fixer un prix élevé, générateur de marges confortables, créant un retour sur investissement rapide et valorisant un savoir-faire (technique, qualitatif, etc.). Cette approche est utilisée pour des produits qui ont un avantage concurrentiel fortement valorisé par l'acheteur (innovation technologique par exemple). Il est nécessaire d'accompagner cette approche d'une veille permanente pour réagir en cas d'imitation de l'offre, les marges élevées attirant les concurrents.

Ces choix entre écrémage et pénétration ne sont pas immuables. Il n'est pas rare que pour des biens durables et des biens technologiques (télécommunications, électronique grand public, micro-informatique, etc.) les entreprises optent pour un lancement produit sur la base d'une tactique d'écrémage avant de basculer dans une logique de pénétration pour étendre la diffusion de l'offre en baissant régulièrement les prix. Par exemple l'iPhone d'Apple a été lancé dans une logique d'écrémage (prix élevé et forte qualité), puis la firme américaine se rendant compte de manques importants (absence de la 3G pour les marchés hors USA) a profité du lancement de la version 2 de l'iPhone pour passer à une stratégie de pénétration : les prix entrée de gamme avec abonnement ont alors glissé de près de 200 € à 99 € pour un téléphone mobile plus complet encore !

Tableau 5.1 – Facteurs de choix entre écrémage et pénétration

Facteurs de choix		Stratégie d'écrémage	Stratégie de pénétration
Objectifs en termes de profits		Maximisation des profits à court terme	Maximisation des profits à long terme
Objectifs en termes de part de marché		Maximisation des parts de marché à long terme	Maximisation des parts de marché à court terme
Demande	Élasticité prix de la demande		X
Concurrence	Barrières à l'entrée fortes	X	
	Besoin de stopper la concurrence qui grandit trop vite		X
Production	Connaissance faible des coûts de production	X	
	Capacité de production faible	X	
Caractéristiques financières	Ressources financières limitées	X	
	Aucun besoin de profits à court terme		X
Marketing MIX			
Produit	Produit inconnu ou complexe	X	
	Besoin de nouveaux tests produit	X	
	Cycle de vie produit court	X	
Communication	Besoin de véhiculer une image de qualité	X	

Facteurs de choix		Stratégie d'écrémage	Stratégie de pénétration
	Force de vente flexible (ajustable en compétences et en nombre de vendeurs)		X
Prix	Besoin de marges élevées	X	
Distribution	Expérience limitée dans la distribution de masse	X	

La stratégie de pénétration est celle que des entreprises comme Texas Instruments avec les calculatrices, LG, fournisseur d'écrans plats LCD et plasma sud-coréen, Acer, constructeur d'ordinateurs ou encore HTC, constructeur de terminaux mobiles ont retenue : ils proposent leurs produits à prix bas pour croître rapidement en parts de marché. Dans un second temps ils mettent sur le marché des produits plus qualitatifs et plus chers. Ils bénéficient alors d'effets d'échelle, d'expérience et ont acquis des parts de marché suffisantes pour financer leur montée en gamme. Parfois la stratégie de pénétration permet d'imposer son produit comme standard du marché : Microsoft a imposé Windows 95 et Intel le Pentium/586 sur ce modèle, avec les résultats que l'on connaît aujourd'hui.

A contrario, Apple utilise souvent une stratégie d'écrémage pour la vente de ses ordinateurs ou de ses lecteurs MP3 : le prix élevé est cohérent avec la marque et avec la qualité du produit. C'est également le cas de Bang & Olufsen, Kodak, Polaroid, Sony ou encore des entreprises de l'univers du luxe (Louis Vuitton, Lancel, Cartier, etc.) qui font valoir respectivement une haute technicité et un savoir-faire unique (produits conçus sur mesure, à la main, suivant des techniques séculaires, etc.).

Estimer les coûts totaux de mise sur le marché

Le prix influence directement la performance de l'entreprise puisqu'il impacte le volume des ventes, ses parts de marché et son résultat comptable.

On distingue plusieurs types de coûts : les coûts directs/indirects, les coûts fixes/variables et le coût marginal.

- **Les coûts directs** sont, comme leur nom l'indique, générés directement par la mise sur le marché du produit ou du service. Par exemple, le coût des machines de fabrication, des matières premières, de la publicité sur le produit, ou encore de son emballage sont des coûts directs.
- **Les coûts indirects** sont transversaux, liés à une structure qui se partage entre divers produits ou services. Ces coûts ne sont pas imputables spécifiquement à un produit et ne pourront être répartis que grâce à la définition d'une clé de répartition. Les coûts publicitaires d'une campagne d'image (profitant à plusieurs produits), les coûts de stockage, d'assurance, les coûts des fonctions support, les frais de télécommunications sont des coûts indirects.
- **Les coûts fixes** sont totalement indépendants du niveau d'activité. Le loyer du bâtiment qui héberge le siège social de l'entreprise est indépendant du niveau de production, c'est un coût fixe. En fonction de l'évolution de la production, certains coûts évoluent par seuils : ce sont des coûts **semi-fixes**. Le loyer, l'acquisition d'un nouvel entrepôt ou d'une nouvelle machine entrent dans cette catégorie.
- **Les coûts variables** sont directement corrélés au niveau de production. C'est le cas par exemple du coût des matières premières, de certains frais de personnel, ou encore de la consommation d'énergie.
- Le **coût marginal** représente le coût de production d'une unité supplémentaire

L'entreprise atteint le **point mort** (aussi appelé seuil de rentabilité) lorsqu'elle équilibre les coûts totaux et le chiffre d'affaires. Il est possible de traduire graphiquement les concepts de coûts fixes, coûts variables et de point mort (figure 5.1).

La figure 5.1 montre que la distance au point mort (volume des ventes à atteindre pour être à l'équilibre) dépend à la fois du niveau des coûts fixes, de l'importance des coûts variables (qui modifie la pente de la courbe des coûts variables) et du prix de vente (qui modifie la pente de la courbe du chiffre d'affaires).

L'entreprise dispose de leviers pour « gérer » l'atteinte du point mort :

- Diminuer les frais fixes de structure : plans sociaux, chasse aux coûts (électricité, papier, gommes, etc.), variabilisation des frais par externalisation, etc.

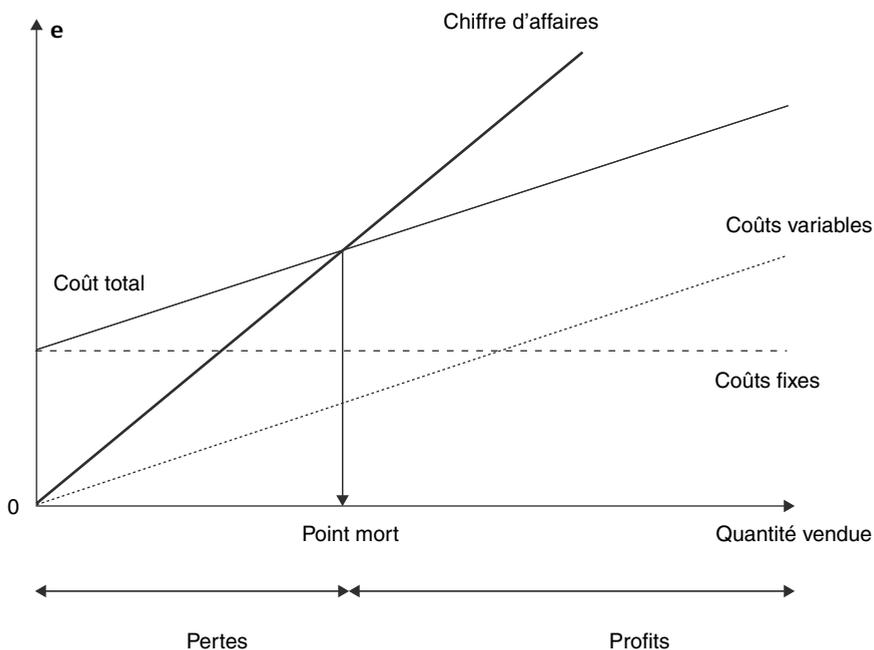


Figure 5.1 – Approche graphique de la méthode coût plus marge

- Augmenter le prix de vente : solution managériale simple mais qui peut toutefois entraîner une chute de la demande et donc éloigner le point mort davantage.
- Internaliser certains frais variables : si l'entreprise a déjà fortement dépassé le point mort, cette solution permet d'accroître encore un peu plus la rentabilité des ventes. Il est parfois moins cher de recruter du personnel plutôt que de passer par un prestataire qui lie ses tarifs au niveau d'activité que l'entreprise génère chez lui.

Il existe deux méthodes pour calculer le coût de revient du produit : le coût complet et le coût partiel¹.

- **Le coût complet** revient à répartir l'ensemble des coûts supportés par l'entreprise sur chaque produit. Il est simple de répartir les charges directes mais plus complexe d'affecter les charges indirectes liées à plusieurs produits. Pour répartir les charges indirectes, le gestionnaire doit effec-

1. Vernette E., *L'Essentiel du marketing*, Éditions d'Organisation, 2008.

tuer un traitement analytique complexe avec création de centres de coûts et introduction de clés de répartition. Il existe certains biais à cette méthode. Les clés de répartition sont parfois arbitraires et peu reliées à la réalité du terrain. Par ailleurs, l'arrêt de la fabrication d'un produit augmente mécaniquement le coût de revient de tous les autres produits de l'entreprise.

- La technique des **coûts partiels** a été créée pour pallier les faiblesses et les difficultés de la méthode des coûts complets. Elle vise à créer une structure de coût de revient, produit par produit, indépendante du niveau d'activité de l'entreprise. Pour un produit X, on calcule tout d'abord sa marge sur coût variable (égale au prix de vente HT diminué des coûts variables unitaires). En retranchant les frais fixes directs liés au produit X on obtient la contribution du produit X à la couverture des frais fixes indirects. Le résultat global est alors formé de la somme des contributions de l'ensemble des produits de l'entreprise diminuée des frais fixes indirects.

La méthode ABC (*activity based costing*)¹

- La méthode ABC ou *activity based costing* utilise la technique des coûts partiels. C'est un outil de gestion de la performance qui s'intéresse à la formation des coûts et aux raisons de leurs variations. Cette méthode répartit les ressources de l'entreprise (ressources matérielles, ressources humaines, etc.) sur des objets de coût (produits vendus ou prestations réalisées grâce aux différentes activités de l'entreprise : de production, de support ou de structure). Ainsi, les objets de coût consomment des activités (organisées en processus métier) qui elles-mêmes consomment des ressources.
- Les activités de production contribuent directement à la réalisation de l'offre, les activités support facilitent le déroulement des autres activités (gestion du parc informatique, logistique, etc.) et les activités de structure contribuent à

1. Pour approfondir ses connaissances sur la méthode ABC, voir : Cardinaels E., Roodhooft F. et Warlop L., « The value of activity-based costing in competitive pricing decisions », *Journal of management accounting research*, 16, 133-148, 2004 ; Sharma R., Ratnatunga J., « Teaching note : traditional and activity based costing systems », *Accounting education*, 6, 4, 337-345, 1997 ; Neumann B. R., Gerlach J. H., Moldauer E., Finch M. et Olson C., « Cost management using ABC for IT activities and services », *Management accounting quarterly*, 6, 1, 29-40, 2004 ; McKenzie J., « Activity-based costing for beginners », *Management accounting*, 56-57, 1999.

la définition de la stratégie et au suivi de sa performance (direction générale, services qualité, etc.).

- Les niveaux de consommation des ressources par les activités et des activités par les objets de coût sont évalués par des inducteurs. Le temps passé, la taille de l'effectif, le volume de stockage ou la superficie des locaux de bureaux sont des inducteurs de ressources. Les inducteurs d'activité correspondent davantage à des indicateurs d'occupation (mobilisation de l'activité) ou d'efficacité : nombre de dossiers traités, temps passé sur le traitement d'un dossier, pourcentage de temps passé par un employé sur l'activité, etc.
- La méthode ABC permet donc de déterminer un coût de revient par activité et d'optimiser le processus (l'enchaînement des activités) de chaque activité rendue autonome (en termes de ressources consommées et d'éléments produits).

Analyser la concurrence et estimer les réactions potentielles

Pour proposer ses propres prix, l'entreprise doit tenir compte des tarifs pratiqués par la concurrence, mais il serait très dangereux pour elle de se limiter à cette approche car :

- il est parfois difficile de comprendre le prix pratiqué par la concurrence et la perception qu'en a le client sans pratiquer une étude extrêmement précise ;
- la structure des coûts n'est pas nécessairement identique d'une entreprise à une autre, même dans le cadre de produits très proches l'un de l'autre ;
- les comportements concurrentiels sont très variables et très instables : ils sont sensibles à la taille de l'entreprise, au taux d'utilisation de l'outil productif, à la conjoncture économique et au sens des évolutions de prix (hausse ou baisse). Les réactions des concurrents peuvent relever de facteurs irrationnels et subjectifs : décisions impulsives, rivalités entre les dirigeants, etc.

La fixation des prix par l'analyse de la concurrence ne doit donc pas être pratiquée de manière aveugle et naïve. Toutefois, le prix est un outil de positionnement et d'image pour l'entreprise qui peut choisir de :

- **s’aligner sur les tarifs des produits concurrents** : sur des marchés matures ou avec des produits très banalisés pour lesquels la sensibilité prix du consommateur est importante, l’entreprise choisit de ne pas prendre de risques. Elle fixe ses prix en fonction de ceux de ses principaux concurrents, s’alignant sur ce que l’on appelle les prix du marché. Dans des cas extrêmes, le leader d’un marché détermine des prix directeurs repris ensuite par l’ensemble du secteur. C’est le cas dans l’automobile, dans le luxe ou encore dans l’industrie de l’accès à Internet ;
- **définir un écart de prix optimal** : l’entreprise peut décider d’être 5 à 10 % plus cher ou moins cher que son concurrent principal. Cet écart sera défini par le supplément de prix maximal que l’entreprise pourra demander au client compte tenu de son **positionnement** par rapport aux concurrents.

Exemple d’une matrice positionnement/prix dans le secteur de la logistique¹

La matrice ci-dessous montre un exemple concret de positionnement des différents acteurs français du secteur de la logistique. Il est possible de prendre l’offre de La Poste comme l’offre traditionnelle, de base, d’acheminement d’un colis.

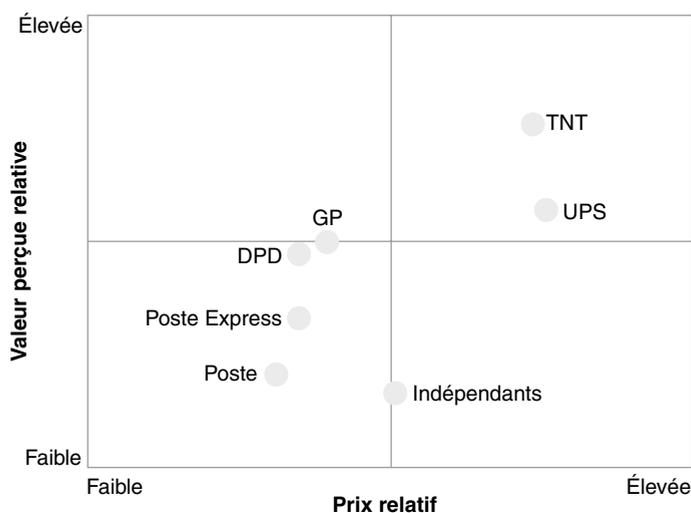


Figure 5.2

1. Simon H., Jacquet F. et Brault F., *La Stratégie prix*, Dunod, 2^e éd., 2005.

On constate que tous les concurrents de l'entreprise ont une stratégie de différenciation par la valeur perçue de leur service, ce qui leur permet de pratiquer des prix plus élevés sur le marché. Parmi les services, nous trouvons : les délais raccourcis de livraison, la diversité des objets transportés, la prise en charge à domicile, la traçabilité, la gestion simplifiée des envois internationaux, la gestion spécifique des objets fragiles, etc. Seuls les indépendants ont une stratégie prix plus élevée sur une offre perçue globalement comme identique à celle de la Poste. Dans la pratique ceci s'explique par le fait qu'ils ne travaillent que sur des niches de marché (géographiques le plus souvent ou par le type de biens transportés) avec des services spécifiques pour ces marchés.

À ce stade, intervient la perception de l'offre par le client. Si l'acheteur perçoit l'offre comme étant plus favorable par rapport à la concurrence, elle pourra être vendue plus cher. À l'inverse, si l'entreprise est amenée à fixer un prix inférieur en raison d'une moins bonne perception par le client, il lui faudra veiller à ne pas déclencher une **guerre des prix** de laquelle elle pourrait sortir perdante si les concurrents baissaient leur prix à leur tour.

Sur le web *Guerre des prix, attention danger !*

Une guerre des prix effrénée et non contrôlée est très dangereuse pour les entreprises, voire pour un secteur entier. Ainsi le secteur high-tech français a connu son premier recul en valeur en 2008. Après une croissance de 12 % en 2006 et de 9 % en 2007, la chute de 3 % en 2008 est surprenante, surtout que le nombre d'appareils vendus est en hausse. Les études montrent que cette baisse sectorielle est due à une diminution importante des prix de vente des écrans plats et de l'informatique grand public suite à une guerre des prix très agressive¹. Quand un marché entre dans une logique de guerre des prix, que ce soit par décision d'un des acteurs ou par l'arrivée d'un *hard discounter* ou d'une entreprise *low cost*, le consommateur peut alors bénéficier de très bonnes affaires.

1. <http://www.lefigaro.fr/hightech/2009/01/27/01007-20090127ARTFIG00474-la-guerre-des-prix-fait-trebucher-le-secteur-high-tech-.php>

Low cost et hard discount, un levier pour le pouvoir d'achat¹

Le développement d'entreprises *low cost* et la forte croissance du hard discount posent la question du bénéfice réel pour le consommateur. Tous les secteurs voient apparaître leur lot d'acteurs à bas prix : Abeille Musique dans la production de CD (on leur doit les collections « intégrales à 99 € » de Chopin, Mozart, Beethoven, etc.), L'Avion ou Ryanair dans l'aérien, Dacia dans l'automobile, TV *low cost* dans la production et l'achat d'espace TV, Ikea dans l'ameublement, le Crédit Agricole et sa carte bancaire *low cost*, Martens Pils qui propose de la bière *low cost* pour Aldi, GKN Aerospace dans l'aéronautique, Elika (groupe Bouygues) dans la maison individuelle *low cost*, Lun's Eyewear dans la lunetterie, Tchipp dans la coiffure, Marmara dans les séjours de vacances, Etap Hôtel dans l'hôtellerie, Easycar dans la location de voiture, Ipos-Presto.com distributeur en ligne à bas prix, sans compter les hard discounters connus tels que Lidl, Leader Price, Ed, Netto, etc.

Le modèle du *low cost* est basé sur une maîtrise forte des coûts et des recettes variables en fonction du niveau de service. Ainsi Ryanair a un coût d'exploitation de 33 % inférieur à celui d'Air France mais propose de nombreux services qui majorent le tarif final appliqué au client : location de voiture (avec Hertz), réservation d'hôtels (avec Cendant), réservation des places de parking dans les aéroports, etc.

Le hard discount réussit également à diminuer les coûts par des économies d'échelle très fortes avec une standardisation de l'offre (Lidl raisonne sur des magasins de 700 m² avec 700 références produits), une diminution drastique des coûts organisationnels, une simplification de la mise en rayon, etc. Grâce à ces efforts, les coûts de distribution chez les hard discounters sont de 5 à 7 points moindres que ceux des distributeurs traditionnels.

Ces nouveaux modèles favorisent plutôt une baisse des prix pour l'acheteur : 10 à 20 % dans la banque, près de 15 % sur un panier moyen dans la grande consommation, 30 à 40 % dans les télécommunications.

Lorsque la guerre des prix est déclenchée, il est important pour l'entreprise d'en limiter les conséquences, voire de la gagner. Pour cela, il convient de² :

- mener une analyse et un diagnostic précis des acheteurs, des concurrents et du fonctionnement de l'entreprise ;
- se différencier à travers des éléments non tarifaires (qualité, design, fonctionnalités, etc.) ;

1. Pour une réflexion plus détaillée : Beigbeder C., *Le low cost : un levier pour le pouvoir d'achat*, rapport remis le 12 décembre 2007 à Luc Chatel.

2. D'après Rao A. R., Bergen M. E., Davis S., « How to fight a price war », *Harvard business review*, 107-116, 2000.

- proposer des partenariats exclusifs au sein de packs dédiés ;
- lancer une marque à bas prix spécifique pour limiter l'impact de la guerre sur la marque principale « attaquée » ;
- utiliser des outils prix ponctuels comme les promotions (3 pour 2, programme de fidélité, réduction sur les quantités achetées, etc.) ;
- communiquer sur son avantage concurrentiel pour décourager la concurrence ;
- communiquer sur le risque de détérioration de la qualité du produit concurrent si le prix est vraiment trop bas ;
- accompagner la hausse des prix des concurrents quand ceux-ci décident d'arrêter la guerre des prix.

Enfin, pour éviter la guerre des prix, l'entreprise ne doit pas non plus céder à la tentation d'une politique d'entente avec ses concurrents. Ces pratiques sont réprimées de plus en plus fortement par les régulateurs de la concurrence et conduisent à des amendes et à des peines de prison. Fin 2008, le sud coréen LG, les japonais Sharp et Hitachi, le taïwanais Chunghwa Picture Tubes ont été épinglés par la justice américaine pour entente sur les prix des écrans à cristaux liquides (LCD) aux États-Unis¹. L'amende s'élève à 585 millions de dollars et le dirigeant d'Hitachi inculpé risque jusqu'à 10 ans d'emprisonnement.

Comprendre la demande et le comportement de l'acheteur

Prix et demande

L'élasticité prix mesure la réaction des consommateurs à une variation de prix d'un produit, toutes choses étant égales par ailleurs (seule la variable prix change). Il existe deux types d'élasticité : l'élasticité simple et l'élasticité croisée.

► Le coefficient d'élasticité simple

Il se définit comme le rapport de la variation relative des volumes à la variation relative des prix :

1. Dépêche AFP du 31 mars 2009, « Entente sur les prix d'écrans LCD : un responsable d'Hitachi inculpé aux USA ».

$$e = \frac{\frac{D_q}{q_0}}{\frac{D_p}{p_0}}, \text{ où } q_0 \text{ représente le volume initial des demandes et } p_0 \text{ le prix initial.}$$

L'élasticité permet d'anticiper l'effet d'une modification du prix :

- Si l'élasticité est strictement inférieure à -1 , le chiffre d'affaires diminue lorsque le prix augmente (par exemple, une élasticité égale à -3 signifie qu'une hausse de 5 % du prix entraîne une chute de la demande de 15 %). C'est souvent le cas pour des produits banalisés, sur des marchés matures où la concurrence se joue essentiellement sur la variable prix.
- Si l'élasticité est positive, une augmentation du prix engendre une hausse de la demande. Ce cas, qui n'est pas rare, est fortement relié à la conviction qu'un prix élevé est gage de qualité. Certains secteurs comme le luxe, l'industrie pharmaceutique ou l'électronique bénéficient d'une élasticité positive.

En moyenne, pour les biens de grande consommation, l'élasticité est négative : entre -2 et -6 . Dans certains cas, elle peut atteindre plus de -100 (une baisse de 1 % du prix suffit alors pour doubler les ventes !). Ce fut notamment le cas des cigarettes West.

Certains facteurs favorisent une élasticité prix élevée¹. Une grande similitude entre les produits, avec peu d'éléments de différenciation, et une substituabilité importante augmentent l'élasticité prix. De même, une comparaison aisée des prix et une transparence de la tarification favorisent une élasticité prix importante, surtout si les clients ont une bonne connaissance des prix usuels et une évaluation objective de l'offre. Enfin, d'autres facteurs favorisent une élasticité prix forte, comme une fréquence d'achat élevée, un risque perçu faible ou un prix de produit élevé, une marque faible (avec peu de fidélité ou de prestige), etc.

Et si l'élasticité était nulle ?

Si le coefficient d'élasticité est nul, cela signifie que la demande est constante quel que soit le niveau de prix : la consommation est alors dite inélastique. Ces cas sont très rares et relèvent le plus souvent de produits jugés de première

1. Dolan R., « How do you know when the price is right ? », *Harvard business review*, 1995, p. 178.

nécessité : sucre, sel, carburant, électricité, etc. Une entreprise qui détiendrait une innovation de rupture, telle que son produit devienne particulièrement indispensable, pourrait également être dans ce cas.

Par exemple, le premier fabricant américain d'adoucisseurs d'eau pour usage industriel a gardé son monopole pendant 25 ans. Il a ainsi pratiqué une politique de prix élevé, ses clients n'ayant d'autre choix que d'acheter son produit... jusqu'à ce qu'il perde très rapidement un tiers de son marché. En effet, cette pratique a encouragé l'investissement en R & D d'une entreprise du secteur de la chimie qui a mis au point un additif permettant de diminuer de près d'un tiers les utilisations de l'adoucisseur¹.

► L'élasticité croisée

L'élasticité croisée entre deux produits permet d'évaluer l'influence d'une hausse de prix de l'un sur les quantités vendues de l'autre. L'élasticité croisée de la demande du produit i au prix du produit j se définit par :

$$E_{q_i/p_j} = \frac{\frac{Dq_i}{q_i}}{\frac{Dp_j}{p_j}}$$

Dans le cas où l'élasticité croisée est positive, les produits sont dits substituables (deux modèles d'ordinateurs, le fuel ou l'électricité pour se chauffer). Si l'élasticité est négative, alors les biens sont complémentaires : imprimantes jet d'encre et cartouches d'encre par exemple.

Le prix psychologique

Par prix psychologique, il faut entendre le « juste » prix que l'acheteur est prêt à payer pour bénéficier de l'offre. Ce prix est directement lié à la qualité perçue du produit ou du service par le consommateur : il pourra être différent pour chaque individu.

Afin d'identifier un prix psychologique, pour chaque valeur de prix, minimum et maximum, on calcule la part cumulée de l'échantillon testé prête à dépenser ce montant. Le prix psychologique optimum correspond au prix qui maximise l'écart entre les demandes cumulées pour le prix

1. D'après Badoc M., *Le Marketing de la start-up*, Éditions d'Organisation, 2000.

minimum et pour le prix maximum. Sur ce principe, il existe trois méthodes de calcul d'un prix psychologique¹ :

► La méthode des prix minimum-maximum

On interroge un échantillon de 200 à 300 personnes de la cible concernée en leur demandant : « En dessous de quel prix n'achèteriez-vous plus ce produit, parce que vous estimeriez sa qualité insuffisante ? » (Q1) et « À partir de quel prix considérez-vous que ce produit est vendu à un prix excessif ? » (Q2). On calcule alors la zone de prix acceptable en cumulant les pourcentages des différents seuils de prix minimum et maximum.

Exemple de résultats²

Voici un extrait des résultats concernant trois individus pour un accès triple play (Internet + TV + Téléphonie) :

Tableau 5.2

Individu	Q1	Q2
1	20 €	30 €
2	20 €	40 €
3	10 €	30 €

Cela permet de construire le tableau d'analyse suivant :

Tableau 5.3

Intervalle de prix	Nombre d'individus (prix pour qualité trop faible)	Prix qualité insuffisante (cumul des répondants en %)	Nombre d'individus pour un prix excessif	Prix excessif (cumul des répondants)	Pénétration
		(A)		(B)	(A) – (B)
0 à 9,99 €	0	0 %	0	0 %	0 %

1. Pour plus d'informations sur les méthodes : Vernette E., Filser M. et Giannelloni J.-L., *Études marketing appliquées*, Dunod, 2008.

2. D'après Vernette E., Filser M. et Giannelloni J.-L., *op. cit.*

Intervalle de prix	Nombre d'individus (prix pour qualité trop faible)	Prix qualité insuffisante (cumul des répondants en %)	Nombre d'individus pour un prix excessif	Prix excessif (cumul des répondants)	Pénétration
10 € à 19,99 €	1	33,33 %	0	0 %	33,33 %
20 € à 29,99 €	2	100 %	0	0 %	100 %
30 € à 39,99 €	0	100 %	2	66,66 %	33,33 %
40 €	0	100 %	1	100 %	0 %

Pour ces trois individus, la zone d'acceptabilité du prix pour l'accès triple play se situe donc entre 10 € et 30 €. Le prix idéal semble se fixer entre 20 et 29,99 € puisque cette tranche maximise le taux de pénétration. Bien entendu, la zone définie sera d'autant plus fine que l'échantillon constitué sera représentatif.

► La méthode des prix limites

Dérivée de la précédente, elle détermine la zone d'acceptabilité en présentant successivement au même répondant différents niveaux de prix. On lui demande alors : « Achèteriez-vous ce produit au prix de...€ ? » (Q1) et « Diriez-vous que ce prix est : trop bon marché, correct, trop cher ? » (Q2).

► La méthode *Price sensitivity meter* (PSM)

Elle affine l'approche des prix minimum-maximum en s'intéressant à quatre niveaux : « trop cher », « relativement cher », « encore bon marché », « trop bon marché ». Auprès d'un échantillon de 200 à 300 personnes on pose les questions suivantes : « Quel prix vous semblerait relativement cher, bien que justifiable ? » (Q1), « Quel prix serait vraiment trop cher ? » (Q2), « Quel prix vous semblerait vraiment approprié, tout en restant encore bon marché ? » (Q3) et « Quel prix vous semblerait si faible que vous auriez des doutes sur la qualité du produit ? » (Q4). Là encore, on s'intéresse au cumul des réponses par seuils de prix pour définir quatre courbes et une zone d'acceptabilité.

Prix rond ou prix en 9 ?

Faut-il proposer un prix rond ou une terminaison en 9 : 2,00 € ou 1,99 € ? Les prix en 9 ont un véritable effet sur le comportement d'achat, mais cette

influence est également dépendante d'autres paramètres tels que le prix affiché, donné oralement, présenté dans un magasin ou imprimé sur un catalogue.¹

On a montré que les prix en 9 sont statistiquement plus choisis que les prix ronds. Les mécanismes de traitement de l'information de l'individu font que le prix à 1,99 € est mémorisé comme valant 1 €². Le prix en 9 induit une sous-évaluation du prix réel qui peut faire percevoir le produit comme moins onéreux et ainsi mener à l'acte d'achat. À l'opposé, un prix rond est intéressant pour valoriser le montant d'une réduction.

La sensibilité au prix

Alors que l'élasticité prix mesure la réaction de la demande de manière agrégée et globale face à une modification de tarif, la sensibilité au prix se situe au niveau du consommateur et de sa réaction individuelle.

Nielsen a calculé sur la base de 51 catégories de produits de grande consommation en marques nationales issues de son étude Scan*Pro Prix 2008 que la sensibilité prix moyenne est de 0,9 : pour une diminution de prix de 1 %, les ventes augmentent en volume de 0,9 %³. En 2006, TNS WorldPanel identifie six profils d'acheteurs en fonction de leur sensibilité au prix : les « moins cher possible », les « bas prix », les « spécialisés », les « raisonnables », les « confortables » et les « *no limit* ». Les consommateurs les plus sensibles au prix, les « moins cher possible » correspondent à 16,1 % des ménages français : si le prix d'un produit leur semble trop élevé, l'achat n'a pas lieu.

*Les cinq facteurs de sensibilité au prix*⁴

Des recherches ont mis en évidence cinq facteurs de sensibilité au prix :

- la différence entre les produits : si les produits sont très difficiles à comparer, le prix devient un indicateur simple pour que le consommateur opère son choix ;

1. Guéguen N., Jacob C., « Nine-ending price and consumer behavior : an evaluation in a new context », *Journal of applied sciences*, 5, 2, 383-384, 2005.
2. Schindler R. M., Warren L. S., « Effect of odd pricing on choice of items from a menu », *Advances in consumer research*, 15, 348-353, 1988.
3. Orlando J.-F., Buguin D., *La Crise, le prix et la promotion : ce que disent et ce que font les shoppers*, Actes de la journée du club Promotion de l'IFLS, Paris, 2009.
4. D'après Vermette E., *op. cit.*

- le budget alloué pour la catégorie de produits : plus les dépenses s'élèvent dans une catégorie de produits, plus le consommateur devient sensible au prix ;
- l'adéquation attentes/bénéfices produit : si le produit offre quelque chose d'unique (avantage concurrentiel), et que cet avantage concurrentiel est valorisé par le consommateur, ce dernier est moins sensible au prix ;
- les anticipations : selon les cas, l'intégration des coûts d'entretien, de la valeur de revente, des coûts d'utilisation, de l'évolution des prix, peuvent moduler à la hausse ou à la baisse la sensibilité prix ;
- la fréquence d'achat élevée du produit : dans le cadre d'achats très récurrents, le prix devient pour le consommateur une donnée importante car le budget alloué annuellement à la catégorie de produit augmente.

À noter que les acheteurs sensibles au prix fournissent de meilleures estimations des prix, sachant que seuls 30 à 50 % des consommateurs réussissent à le faire avec une marge d'erreur faible (à + ou - 10 %)¹.

Des études spécifiques menées sur la perception de la variable prix par le consommateur montrent que la mémorisation du prix est² :

- peu précise : dans un contexte de laboratoire (scénario de mise en situation), l'erreur varie régulièrement entre 10,4 et 29,5 % de la valeur réelle³ ;
- faible : environ un quart des personnes interrogées ne citent aucun prix concernant un produit mis dans leur caddie quelques minutes auparavant⁴ ;
- variable en fonction de l'intensité promotionnelle : plus le produit est mis en promotion régulièrement, meilleure est la mémorisation du prix hors promotion⁵ ;
- liée à la fréquence d'achat du produit : plus la fréquence est élevée, mieux le prix est mémorisé ;

1. Vernet E., Filser M. et Giannelloni J.-L., *op. cit.*

2. Desmet P., Zollinger M., *Le Prix : de l'analyse conceptuelle aux méthodes de fixation*, Économica, 1997.

3. Mazumdar T., Monroe K. B., « Effects of inter-store comparisons on price recall accuracy and confidence », *Journal of retailing*, 68, 1, 66-89, 1992.

4. Dickson P. R., Sawyer A. G., « The price knowledge and search of supermarket shoppers », *Journal of marketing*, 54, 42-53, 1990.

5. Vanhuele M., Drèze X., « Measuring the price knowledge shoppers bring to the store », *Journal of marketing*, 66, 72-85, 2002.

- variable en fonction de la catégorie socioprofessionnelle : le statut social est inversement relié à la connaissance du prix.

Chaque acheteur a en tête un prix appelé prix de référence interne. Ce prix de référence interne se décompose en trois facettes¹ :

- le prix interne attendu : c'est l'objectif de prix ou le budget fixé par le consommateur en amont de l'achat du service ou du produit ;
- le prix interne du marché : c'est le prix mémorisé par l'acheteur suite à ses contacts avec le marché. Plus précisément, il s'agit des différents intervalles de prix que le consommateur a en mémoire pour distinguer les trois segments de marché usuels : bas de gamme, moyenne gamme et haute gamme ;
- le prix interne historique : c'est le prix « construit » par l'acheteur sur la base de ses achats passés.

Lors de l'achat, le prix de référence interne est comparé au prix de référence dit externe c'est-à-dire donné dans le point de vente, dans les publicités, les catalogues, etc. La comparaison entre le prix interne attendu et le prix de référence externe détermine le niveau de cherté perçu par le consommateur.

La variable prix ne revêt pas une importance égale au cours des différentes phases du cycle de vie du produit :

- en phase d'introduction sur le marché, le prix constitue un critère mineur car la demande est surtout sensible à la qualité du produit et à la nouveauté ;
- en phase de maturité, les consommateurs deviennent beaucoup plus sensibles à l'argument prix. Le prix devient le facteur qui influence le plus le niveau de la demande, devant la publicité et la qualité ;
- dans les phases de saturation et de déclin, le prix est le dernier facteur d'influence².

Ces résultats ont été largement confirmés empiriquement et peuvent se comprendre aisément.

1. Vernet E., Filser M. et Giannelloni J.-L., 2008, *op. cit.*

2. Carle M., « Cycle de vie du produit », *Encyclopédie de gestion*, 36, 745-773, 1989.

La valeur perçue

La valeur perçue se définit comme « l'évaluation globale de l'utilité d'un produit ou d'un service, basée sur la perception de ce qui est reçu par rapport à ce que l'acheteur donne en retour (argent, temps, effort, etc.)¹ ». Prendre en compte la valeur pour fixer un prix revient à comprendre l'analyse coût/bénéfice de chaque client. Plus la valeur perçue est élevée, moins l'acheteur est sensible au prix d'achat : le client achète des bénéfices résultant du produit ou du service et non le produit ou le service lui-même.

L'exemple le plus classique est celui de la motorisation diesel, plus coûteuse à l'achat mais moins onéreuse à l'utilisation que le moteur essence : jusqu'au rapprochement récent du prix du diesel et de l'essence, aucun vendeur automobile n'omettait de souligner ce point.

Mesurer la valeur perçue auprès des clients potentiels

La valeur perçue peut être établie directement en demandant aux clients potentiels de fixer eux-mêmes le prix qui correspond le mieux à l'offre. C'est en se basant sur le postulat qu'un produit de qualité élevée se verra attribuer un prix plus élevé que s'est développée une nouvelle technique de vente : le prix libre, où le consommateur fixe lui-même le prix qu'il souhaite payer. Par exemple, dans la lignée de Radiohead qui a lancé son album *In Rainbows* en prix libre, en 2009, des restaurants laissent au consommateur le soin de fixer lui-même le prix qu'il souhaite payer. Dans la même logique, en mai 2009, le site internet BrandAlley a écoulé en une journée 85 % des 10 000 produits vendus en prix libre.

La valeur perçue peut être évaluée de manière indirecte par une étude spécifique dont le but principal est de comparer et noter les différentes offres en concurrence. Cette étude se déroule généralement en trois phases² :

1. Le start-up

Cette phase a pour objectif d'identifier les raisons et les critères d'achat du produit (qui seront donc sources de valeur perçue pour le client). Généralement réalisée en session de groupe, elle peut être conduite auprès de clients potentiels ou de distributeurs. Le groupe fixe les critères qui lui semblent pertinents et les classent par ordre d'importance en leur attribuant un poids relatif

1. Zeithaml V. A., *op. cit.*

2. Ulaga W., Chacour S., « Measuring customer-perceived value in business markets », *Industrial marketing management*, 30, 525-540, 2001.

en pourcentage. La somme des poids relatifs de l'ensemble des critères retenus fait donc 100 %. Le groupe précise également à ce stade l'existence de segments spécifiques afin d'établir un échantillonnage représentatif de chaque segment.

2. L'enquête

Cette phase est le cœur de l'étude puisqu'elle consiste à rencontrer les individus constituant l'échantillon. L'enquête peut être menée auprès des différents décideurs d'une entreprise impliqués dans l'achat de l'offre. Cette étape vise à évaluer qualitativement et quantitativement la valeur perçue d'une offre par rapport aux offres concurrentes. Pour chaque critère, les personnes interrogées répartiront 100 points sur l'ensemble des offres présentées. Cette approche quantitative permet d'identifier l'offre qui a le plus de valeur aux yeux du client en calculant pour chaque offre le score pondéré total. Les éléments qualitatifs permettront de comprendre les choix de répartition des points.

Le tableau 5.4 suivant est un exemple simplifié de calcul du score pondéré :

Tableau 5.4

Attributs de la perçuse	Poids de l'attribut établi en phase 1	Valeur de l'attribut pour l'individu I (100 points distribués entre les offres A, B et C)		
		Offre A	Offre B	Offre C
Attribut n° 1 : le poids	20 %	40 pts \Rightarrow $20 \times 40 = 800$	20 pts \Rightarrow $20 \times 20 = 400$	40 pts \Rightarrow $20 \times 40 = 800$
Attribut n° 2 : la puissance de perçage	80 %	30 pts \Rightarrow $80 \times 30 = 2\,400$	30 pts \Rightarrow $80 \times 30 = 2\,400$	40 pts \Rightarrow $80 \times 40 = 3\,200$
Total	100 %	$2\,400 + 800 = 3\,200$	$400 + 2\,400 = 2\,800$	$800 + 3\,200 = 4\,000$

Pour un produit donné (ici une perçuse), existant sous forme de trois offres concurrentes A, B et C, la répartition des points sur deux attributs (le poids et la puissance de perçage) par un individu I montre que l'offre C a le score le plus élevé. L'offre C est donc celle qui a le plus de valeur aux yeux de l'individu interrogé.

3. Le mapping

Les résultats concernant l'étude de la valeur sont généralement présentés sous forme graphique. Sur un plan abscisses et ordonnées, les réponses de l'ensemble de l'échantillon sont positionnées pour identifier la manière dont chaque offre est perçue, par couple d'attributs. Ainsi, sur la base de notre exemple, cela pourrait donner (les étoiles représentent les réponses de l'individu I du tableau ci-dessus) :

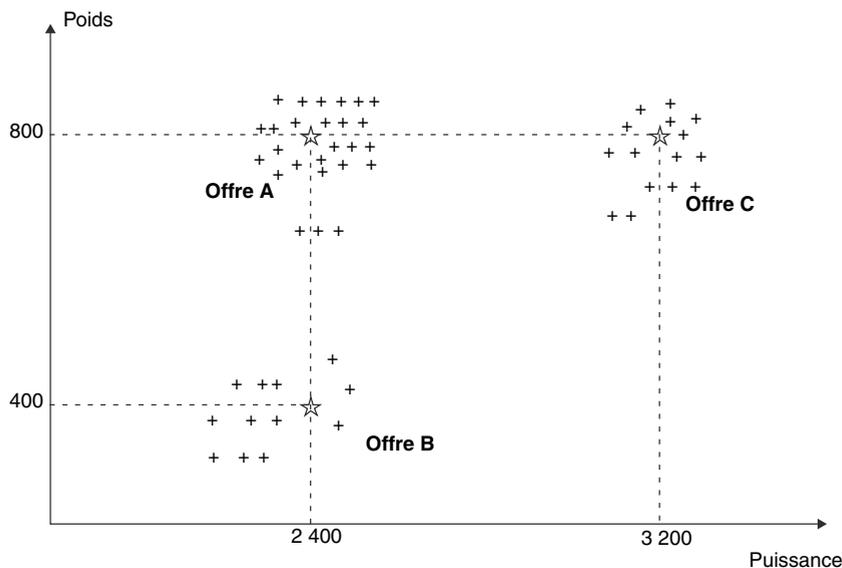


Figure 5.3

Dans une approche *business-to-business*, il n'est pas rare de pratiquer une tarification selon le profil industriel du client ou sa taille (TPE, PME ou grand compte). La mise en œuvre de tels segments utilisateurs correspond à une approche verticale du marché : chaque utilisateur dans chaque industrie utilise différemment le produit ou le service en fonction de sa propre problématique. Une application ou un produit indispensable ou critique a une valeur perçue plus élevée qu'un produit périphérique ou peu utilisé.

La téléphonie sur IP se développe sur un modèle de prix par la valeur : changer l'infrastructure télécoms classique a un coût. Pour passer d'un PABX à un IPBX l'entreprise doit investir quelques milliers d'euros, mais ce coût est absorbé par les économies réalisées sur les coûts des communications qui deviennent gratuites entre les différents sites d'une société et moins onéreuses que le marché classique pour les autres communications.

De plus, la mise en œuvre d'un IPBX lui permet d'accéder à des fonctionnalités évoluées très onéreuses avec un PABX classique : interface visuelle de téléphonie, remontée de fiches clients synchronisée avec l'appelant, messagerie unifiée, gestion de la mobilité, etc. Selon une étude du cabinet britannique Analysys, pour une société de 500 employés ou plus, la voix sur IP réduirait les coûts d'exploitation de 49 %¹. Cette réduction des coûts de communication et les nouvelles fonctionnalités disponibles sont sources de forte valeur pour les entreprises.

Azantac ou comment bâtir de la valeur pour un produit techniquement peu différencié²

En valorisant mieux le produit ou le service auprès du client, il est possible d'en augmenter le prix.

L'Azantac (nom français du Zantac) du laboratoire pharmaceutique Glaxo est techniquement très proche (produit *me-too*) du Tagamet de SmithKline, son concurrent principal. Il a été classé dans la catégorie dite C par la *Food and Drug Administration* américaine. Cette catégorie rassemble les produits qui « ne présentent pas d'avantages substantiels par rapport aux produits existants ». Lancé en 1981, soit cinq ans après son concurrent, il est mis sur le marché avec un prix supérieur d'environ 17 %. Pourtant la pratique habituelle du secteur voulait que le prix d'un *me-too* soit de 10 % inférieur à celui de son modèle et Sir Paul Girolami, PDG de Glaxo, dut imposer le prix premium contre l'avis de son propre département marketing !

Cette stratégie s'est révélée payante parce que l'Azantac apportait au patient trois avantages forts par rapport au Tagamet :

- moins d'incompatibilités médicamenteuses ;
- moins d'effets secondaires ;
- une posologie plus simple.

Ces trois avantages fortement communiqués lui permirent de prendre le leadership tout en faisant accepter au marché un prix plus élevé.

La méthode de fixation du prix par la valeur perçue a l'avantage de faire naître très tôt la problématique prix dans le développement du produit. Certaines entreprises n'hésitent pas à inclure la variable prix comme composante à part entière du design produit. Ce fut le cas chez Canon avec les photocopieurs grand public à 1 000 dollars, c'est le cas du PC à

1. Soulès J.-P., « La voix sur IP, source d'économie pour les entreprises », 01net.com, 2002, consulté sur le site www.01net.com/article/19540.html

2. Angelmar R., Pinson C., cas Insead 1992.

100 dollars ou encore de la maison à 100 000 euros. Le prix de vente souhaité vient dicter les choix industriels en termes de conception, de design ou de matériau, et donc la valeur délivrée au client.

La méthode de calcul des coûts par les caractéristiques (MCCC)¹, dérivée de la méthode ABC, évalue à chaque étape de conception et de production l'impact des caractéristiques de l'offre sur les coûts de revient. Bien évidemment, il est nécessaire de s'interroger sur la valeur pour le client de chacune de ces caractéristiques, au risque de mettre sur le marché un produit trop simpliste ou trop peu performant.

Sur le web *L'ordinateur portable à 100 \$*

L'entreprise peut décider d'adapter le couple valeur-prix à la hausse (pratique de prix élevés grâce aux qualités, à la finition et à l'utilité du produit) ou au contraire de passer à un couple valeur-prix plus faible (pratique de prix bas rendus possibles par une simplification du produit).

Fixer le ou les prix

Après avoir fait la synthèse des multiples éléments lui permettant de fixer le prix du produit (coûts totaux de mise sur le marché, offres concurrentes, demande et valeur perçue) et défini la fourchette de prix acceptable, l'entreprise peut encore optimiser sa stratégie prix en mobilisant différentes approches.

Mensualiser le prix

Dans le cadre de produits ou de services onéreux à l'achat, ou pour développer une stratégie de fidélisation forte, il est possible d'envisager une mensualisation du prix de vente. Pour ce faire, il existe principalement trois techniques :

- **Le crédit** fait partie intégrante des outils de stimulation de l'acte d'achat. En travaillant sur la perception du coût final du produit, il

1. Brimson J. A., « Feature costing : beyond ABC », *Journal of cost management*, 6-12, 1998.

permet de déclencher l'achat. Ce sont des offres du type « ce téléviseur Full HD pour 60 € par mois » qui diminuent la perception du coût à court terme. En revanche, ce mode d'acquisition rend généralement le produit plus onéreux au bout du compte. Certains organismes de crédit fournissent à leurs partenaires un logiciel qui permet de calculer automatiquement la mensualisation du prix, de créer et produire les étiquettes afférentes sur lesquelles figurent le produit, le prix, la mensualisation proposée et l'ensemble des mentions légales.

- **Le leasing (ou crédit-bail)**¹, souvent utilisé pour les flottes automobiles d'entreprise, est une technique courante. Par l'offre de leasing, le client achète le produit, mais également tous les services complémentaires : maintenance et entretien, mise à niveau, protection, garanties diverses, etc.
- **La dissociation par vente croisée** offre une partie de la prestation au client pour mensualiser l'autre partie. Le cas le plus médiatisé est celui des opérateurs de téléphonie mobile ou des fournisseurs d'accès à Internet qui « offrent » le terminal pour ne faire payer qu'un abonnement mensuel aux clients. Dans ce cas, le produit devient gratuit ou presque, et la valeur est générée par la vente du service sous forme d'abonnement.

Michelin ne vend plus ses pneus, il les loue !²

Michelin Transport ne vend plus de pneus, il les loue depuis plusieurs années. Les pneus sont facturés au kilomètre parcouru, selon un tarif négocié en amont : c'est l'offre Fleet Solutions. Elle représente environ 300 000 véhicules sous contrat et près de 10 % du chiffre d'affaires de Michelin Transport. Cette solution remplace la vente du produit par l'abonnement à un service : Michelin demeure propriétaire des pneus et s'occupe du diagnostic personnalisé, du montage, de l'inspection, de la maintenance, du remplacement, de l'intervention d'urgence, etc. Avec une optimisation de la pose, du gonflage, et des opérations techniques améliorées (rajout de gomme, remodelage des sillons, etc.), la durée de vie des pneumatiques est doublée, passant de 500 000 à

1. Le crédit-bail est une opération financière par laquelle une entreprise donne en location des biens d'équipement, de l'outillage, une voiture automobile ou des biens immobiliers à un preneur qui, à un moment quelconque du contrat mais le plus souvent à l'échéance, peut décider de devenir propriétaire des biens qui en ont été l'objet (*Source* : <http://www.dictionnaire-juridique.com/definition/credit-bail.php>).
2. D'après Silly G., « Pourquoi Michelin mise sur la location de pneus », *Management*, 162, 32-33, 2009.

1 000 000 de kilomètres. Cette solution apporte aux transporteurs une réduction des coûts (20 % en moyenne) et un étalement des dépenses qui peuvent être budgétées à l'avance. Encore principalement destinée pour l'heure aux transporteurs routiers, elle devrait être aussi déclinée en version flotte d'entreprise.

Cette formule permet à Michelin de fidéliser les clients : les contrats sont établis pour toute la flotte, dans différents pays et sur plusieurs années. Par ailleurs, elle est particulièrement rentable si Michelin réussit à faire durer le pneumatique en limitant au maximum ses interventions. De plus, tout en valorisant son savoir faire, Michelin met la main sur l'entretien qui revenait auparavant à d'autres entreprises. Enfin, cela lui permet de mettre en place une communication « développement durable » : l'entreprise ne cherche plus à vendre un maximum de pneus, mais à faire durer le plus longtemps possible ceux déjà sur le marché,

La technique de mensualisation répond au besoin du consommateur de diminuer le coût d'acquisition initial du nouveau produit ou de la technologie en étalant la dépense dans le temps. La contrepartie est qu'il devient difficile de distinguer coûts réels d'acquisition et coûts d'utilisation.

Utiliser les promotions

Les promotions des ventes correspondent à un ensemble de techniques, ou d'opérations commerciales, qui permettent d'accroître le montant des ventes d'une entreprise¹. Ce sont des actions à court terme qui jouent sur les rythmes ou les montants d'achat des produits ou des services de l'entreprise. Le secteur de la distribution rassemble près de 70 % des actions promotionnelles alors que les services ne pèsent que 1,5 % environ². La promotion sert trois objectifs : recruter de nouveaux clients, fidéliser les clients actuels, accroître le trafic vers le magasin ou le site Internet. Début 2009, les techniques promotionnelles préférées des industriels sont (dans l'ordre de préférence) la réduction de prix immédiate (prix barré), la mise en lot (virtuel ou réel) et le bon de réduction. Ces opérations sont le plus souvent pratiquées sur les deuxième et troisième trimestres de l'année³.

1. Définition du Trésor de la langue française informatisé (TLFI).

2. Source : groupe Progress/Banque information Progress promotion.

3. Goudey A., « L'Observatoire des promotions 2009 IFLS-RMS », Actes de la journée du club Promotion de l'IFLS, Paris, 2009.

Les promotions des ventes viennent compléter la publicité en incitant le consommateur à passer à l'acte d'achat. Les promotions peuvent prendre de nombreuses formes, ici classées des plus fréquentes aux moins fréquentes ¹ :

- **Les offres de prix** (74,18 %) regroupent les offres spéciales, les ventes groupées, les bons de réduction, les offres de remboursement, le 3 pour 2, la reprise de produit, les logiques « satisfait ou remboursé », etc.
- **Les ventes à primes** (16,52 %) rassemblent les mécanismes de primes directes, de primes produit en plus, échantillon, parrainage, emballage, de contenant réutilisable, etc.
- **Les jeux concours** (6,95 %) s'organisent autour de loteries, d'animations sur le point de vente, de concours, de sponsoring, etc. L'objectif est d'amuser le consommateur tout en faisant connaître la marque et le produit.
- **Les essais** (2,17 %) favorisent la découverte du produit par le consommateur grâce au cadeau gratuit, à l'échantillon gratuit, à l'essai gratuit, à la démonstration ou encore à la dégustation gratuite.
- **Le charity** (0,17 %) est une technique assez récente. Elle favorise l'achat par l'argument charitable. L'exemple le plus typique est celui des sacs à sapin au moment de Noël. Une partie du prix payé est reversée à des organismes caritatifs.

En *business-to-business*, de nombreux facteurs peuvent influencer la mise en œuvre d'une politique de remises :

- Le client est-il un client final ou un revendeur ?
- Est-ce un distributeur spécialisé ? généraliste ?
- Quel chiffre d'affaires annuel le client représente-t-il ?
- Le produit est-il standardisé ? Spécifique à la demande ?
- Quels sont les services proposés ? Sont-ils tous indispensables ?
- Comment se déroule la livraison ? En un seul point ? Sur une vaste zone ?
- Quelle est la taille moyenne des commandes réalisées ? Etc.

Le temps est un paramètre essentiel. Si la promotion est annoncée à l'avance ou utilisée de manière récurrente, d'une année sur l'autre ou au cours de l'année, la cible visée risque d'anticiper la période promotionnelle

1. Source : groupe Progress/Banque information Progress promotion.

et de reporter ses achats en diminuant ses stocks pour bénéficier au mieux de la promotion. Les ventes en amont de la promotion peuvent alors chuter de manière importante.

Durant la promotion, la hausse des volumes de vente dépend de la catégorie de produits concernée et de la technique promotionnelle. Les effets des techniques promotionnelles sont cumulatifs : une vente par lots mis en avant en tête de gondole est plus efficace qu'une simple vente par lots. Ces ventes additionnelles sont dues à des reports d'achat, au recrutement de nouveaux clients ou au transfert de produits concurrents vers le produit en promotion.

Il est très délicat d'anticiper les effets postérieurs à la période promotionnelle. Il est certain qu'à court terme, l'effet est négatif sur les volumes de vente. Les consommateurs, ayant profité de la période pour constituer des stocks, retardent ensuite leurs achats. À moyen terme, les effets peuvent être positifs si les clients recrutés grâce à la promotion restent fidèles à la marque. Ils accroissent alors durablement la demande pour le produit.

Utilisée trop régulièrement, la promotion peut même nuire à l'image de marque en créant une incertitude sur le prix « normal ». Une utilisation abusive de la promotion prix peut inciter le consommateur à reporter son achat ou à négocier à hauteur de la réduction de prix habituelle : l'entreprise se trouve alors condamnée à ne plus vendre qu'à prix réduit.

Offrir son produit ou son service

Ces dernières années, un nouveau mode de « tarification » est apparu : le gratuit. La presse est devenue gratuite avec 20 minutes ou Métro, tout comme la musique avec Deezer.com, les communications téléphoniques mobiles en échange d'offres publicitaires insérées (offre Spot de Bouygues Telecom), la téléphonie fixe, etc. Internet a amplifié le phénomène. La Toile a contribué à développer le sentiment que tout pouvait être gratuit : services de messagerie, services web, logiciels, musiques, films, informations, etc. Ces contenus sont parfois acquis illégalement, mais beaucoup de services d'offres de contenu gratuits demeurent légaux.

Nombre de nouveaux acteurs basent leur business sur la gratuité : le plus connu d'entre eux est probablement Google. Tout est gratuit pour l'internaute : Picasa (logiciel de gestion de photos), YouTube (diffusion de vidéo), Gmail (messagerie), Orkut (réseau social), Google Maps (plans des

villes), Google Earth (vue satellite de la Terre), Google Street View (photographie 3D des rues des grandes villes), etc. Ces projets se chiffrent pourtant à plusieurs millions de dollars en termes d'investissements. Un prix nul n'est donc pas pour autant sans valeur !

On distingue quatre types de fonctionnement de ces « gratuits »¹ :

- **Modèle de vente croisée** (*cross-subsidy*) : le consommateur reçoit un produit gratuitement et paye pour un autre. C'est le schéma de vente que Gillette a initié au début du XX^e siècle : le rasoir est offert (par des banques, en *bundle* avec des chewing-gums, etc.) mais les lames de rasoir sont payantes. Ce modèle est appliqué dans l'industrie du jeu vidéo où la console de jeux n'est plus très onéreuse mais le constructeur se rémunère sur des jeux de plus en plus chers.
- **Modèle publicitaire** (*ad supported*) : il s'agit du modèle le plus répandu dans la sphère Internet. Le produit ou le service est proposé gratuitement, la publicité et les annonceurs financent en fait le service et assurent la rentabilité de l'entreprise. C'est le modèle que cherche à mettre en œuvre Facebook mais l'entreprise éprouve des difficultés à monétiser son énorme audience et ses bases de données ultra-précises sur le comportement des individus. C'est le modèle utilisé par Google (avec son programme adWords) et par beaucoup de sites de contenu ou communautaires. C'est également l'un des modèles du logiciel libre : Mozilla génère presque la totalité de ses revenus par la publicité en ligne (liens sponsorisés Google) pour rémunérer les développeurs de Firefox.
- **Modèle Freemium** : il est également très répandu sur Internet ou dans le domaine des logiciels. La plupart des utilisateurs accèdent au produit ou au service gratuitement, mais une partie de ces utilisateurs sont ouverts à un service plus abouti, plus complet, à une assistance ou à une formation, etc. Ces clients sont prêts à payer pour obtenir un service Premium. La vente des premiums permet de financer l'ensemble de l'activité de l'entreprise. Ce modèle est appliqué au niveau des sites Internet (accès gratuit restreint vs. accès payant plus complet), mais également dans le domaine des logiciels libres où certaines sociétés comme Linagora ou Open-Wide se sont constituées autour de la monétisation, de l'assistance et de la formation sur les logiciels libres gratuits par définition.

1. Anderson C., « Free! Why \$ 0.00 is the future of business », *Wired magazine* 16-03, mars 2008. Accessible en ligne sur : www.wired.com/wired/issue/16-03

- **Modèle du cadeau** : en échange d'un produit ou d'un service offert gratuitement, l'utilisateur récompense l'entreprise par une bonne réputation. C'était le modèle initialement adopté par le monde du logiciel libre qui désormais est davantage freemium. Le modèle du cadeau permet à une entreprise d'acquérir rapidement une bonne réputation pour ensuite proposer du conseil ou vendre des prestations complémentaires.

Le danger des modèles gratuits est de faire naître chez le consommateur l'idée que les produits ou les services n'ont désormais plus de valeur puisqu'ils ne coûtent rien. En fait, souvent les services gratuits sont trop limités pour servir dans le cadre d'un usage précis ou récurrent. Cela impose au consommateur de passer rapidement à une offre Premium. Par ailleurs, ces services existent car ce sont les consommateurs et les informations qu'ils laissent à leur sujet qui constituent la valeur de l'entreprise, monétisée ensuite auprès des annonceurs.

Pratiquer un prix dynamique : le yield management

La technique de tarification dynamique est issue des pratiques du *yield management*. Le *yield management* vise l'optimisation de la commercialisation de services, mais pourrait être appliqué à des produits sans difficultés particulières. Le *yield management* renvoie à différentes pratiques de gestion : gestion des taux dans le domaine de la finance, optimisation de la recette unitaire, gestion de la rentabilité au niveau économique ou encore tarification en temps réel au niveau commercial. Les techniques de *yield management* sont nées dans le domaine du transport aérien où l'objectif était d'optimiser le taux de remplissage des avions et de maximiser la recette par voyageur.

De manière plus générale, le *yield management* s'adresse en priorité à une entreprise dont l'appareil de production est peu adaptable (volume et qualité *versus* quantité), qui ne peut stocker son produit (s'il n'est pas vendu, le produit est perdu), et qui peut prévoir à l'avance son activité (historique des ventes, planning des réservations, etc.).

La logique de la tarification dynamique impose que plus la réservation est réalisée tôt, moins le tarif est élevé, et ce dans la limite des places allouées. Elle est complétée par un autre dispositif : la réservation de dernière minute qui elle aussi fait baisser le tarif. La gestion dynamique des tarifs se base sur

une segmentation précise de la clientèle et vise à proposer à chaque segment un prix qui soit en accord direct avec la valeur qu'il attribue au service. Cela permet de maximiser la contribution du consommateur puisque, de fait, elle se trouve ajustée à ses revenus et à la valeur qu'il attribue au service rendu par l'entreprise ou par le produit. Dans ce cadre, la demande la moins rentable pour l'entreprise sert à combler au mieux les périodes creuses.

Si le principe de la tarification dynamique est simple, à savoir répartir la demande et optimiser en regard les capacités de production, sa mise en place est beaucoup plus complexe car elle nécessite des modèles statistiques informatisés basés sur les historiques de vente et de fréquentation. Dans le domaine du transport, le modèle distribue les places disponibles autour de différents tarifs en vue d'améliorer le taux de remplissage. Une technique plus simple était déjà utilisée depuis longtemps dans le domaine des télécoms, de l'électricité et du gaz avec les périodes pleines et les périodes creuses, les périodes creuses étant moins onéreuses pour le consommateur.

La mise en œuvre du yield management à la SNCF¹

La SNCF a débuté la mise en place d'une démarche d'optimisation de ses recettes TGV en lançant Socrate en 1993. En 1998 sont apparus les tarifs Prem's, particulièrement agressifs, et qui correspondent à l'offre la plus compétitive de la firme. Fin 2007, la réforme Notes a été mise en œuvre après trois années d'analyse et propose des paliers de prix plus nombreux. L'ouverture à la concurrence des lignes internationales fait déjà réfléchir à une nouvelle tarification pour début 2010 : le prix est un sujet sensible et récurrent dans l'entreprise.

La SNCF a basé sa proposition commerciale sur le service attendu par le consommateur, couplé à la notion de remboursement-annulation ou d'échange du billet. Différents profils ont été identifiés :

- Les clients qui souhaitent obtenir la meilleure offre tarifaire et très sensibles aux prix visent la tarification la moins chère : les prix Prem's. Pour en bénéficier, il faut largement anticiper son voyage (90 jours).
- Les clients « loisirs » occasionnels ou réguliers (avec carte commerciale). Pour eux, les tarifs proposés dépendent du délai entre la date de réservation et la date de départ, et du niveau de demande par rapport à l'offre de trains. Si au moment de la requête du client la demande est importante,

1. Basé sur le rapport d'information n° 1161 à l'Assemblée nationale de la commission des Finances, de l'Économie générale et du Plan, présenté par M. Hervé Mariton sur la politique tarifaire de la SNCF. Accessible en ligne sur : www.assemblee-nationale.fr/13/rap-info/i1161.asp

les prix augmentent mécaniquement. Pour le constater, il suffit d'aller sur la plate-forme de réservation en ligne et d'effectuer 4 à 5 fois la même demande : les prix augmentent dès que le système a détecté une très forte demande pour un trajet déterminé. Les billets sont échangeables jusqu'à la veille du départ gratuitement et avec une retenue de 10 € le jour du départ. Cette retenue vise à responsabiliser le client et à éviter les annulations de dernière minute qui rendraient la gestion et l'anticipation de la fréquentation très difficiles. Les porteurs de carte bénéficient de réductions allant de 25 à 60 % selon leur profil et le type de places demandées. De même, la retenue en cas de changement le jour même n'est pour eux que de 3 €. La SNCF cherche à fidéliser les porteurs de carte tout en les responsabilisant.

- Les clients « professionnels ». Ils souhaitent généralement un haut niveau de service et de la flexibilité (échange de billet simple et rapide). L'offre Pro de la SNCF leur permet d'obtenir un service d'échange et de remboursement gratuit jusqu'au départ du train, des services en gare et à bord du train, aussi bien en seconde qu'en première classe. Ainsi sur cette offre, l'échange des billets est gratuit jusqu'à une heure après le départ, il y a un traitement prioritaire des demandes par téléphone, aux bornes ou en guichet, des places de parking peuvent être réservées sur Internet, le placement à bord est proposé, ou encore l'accès à des salons Grands Voyageurs, etc.

Cette segmentation tarifaire a été complétée par deux dispositifs : « les Bons Plans du Net » et le concept « idTGV ». Les Bons Plans du Net correspondent à une offre de déstockage des dernières places invendues sur un train donné à une date spécifique. Cette offre exclusivement vendue sur le site voyage-sncf.com propose des prix à partir de 15 € et souvent inférieurs de 40 à 60 % aux prix proposés à la clientèle Loisirs. idTGV est une filiale de la SNCF qui commercialise des places sur vingt destinations, avec un nombre de trains limités et programmés à des horaires décalés, avec des services spécifiques à bord (idZen et idZap). Les places ne sont vendues que sur Internet, le billet est imprimé par l'utilisateur, les prix démarrent à 19 € et varient en fonction de la date de réservation et de la fréquentation le jour du voyage. Le prix sur idTGV est en moyenne inférieur de 25 % au prix moyen sur TGV et le taux d'occupation varie de 85 à 88 % : le revenu par train est identique à celui d'un TGV « normal ».

Devant le nombre de segments et d'options, la politique tarifaire de la SNCF apparaît comme très complexe. Elle a d'ailleurs été décriée courant 2008 à un point tel que l'entreprise a dû réagir et communiquer pour essayer de la rendre plus lisible.¹

1. Consulter le chat de G. Pepy avec les internautes, sur le site lemonde.fr : « Guillaume Pepy : le TGV n'est pas un train de luxe », diffusé le 16 octobre 2008.

La mise en œuvre d'une tarification dynamique est susceptible d'entraîner des difficultés que l'entreprise doit anticiper :

- **Effondrement du prix moyen** : si le modèle est mal calibré et que le prix moyen du service rendu diminue, cela compromet la rentabilité de l'exploitation commerciale.
- **Dilution des clients à fort potentiel** : des clients qui attribuent une valeur élevée au service et qui possèdent un pouvoir d'achat fort peuvent être tentés de bénéficier des réductions de prix proposées aux autres segments de clients. Si cela se produit en trop grand nombre, le modèle est mis en défaut et le prix moyen s'effondre.
- **Difficulté de production** : si le système de commercialisation n'est pas relié au système de production, les clients risquent de ne pas être satisfaits. Par exemple, dans le domaine du transport, cela consisterait à vendre deux fois une même place, à ne pas allouer suffisamment de places à un certain type de clients, à ne pas avoir suffisamment de rames de train, etc.
- **Incompréhension du consommateur** : le consommateur doit percevoir une valeur à l'utilisation d'un tel modèle de prix. La lisibilité et la compréhension de la tarification ne doivent pas générer insatisfaction et frustration chez le client. Or dans cette approche, le consommateur ne peut pas facilement appréhender le prix du service ou du produit qu'il achète car dès qu'un contingent de places est fermé, l'opérateur passe au suivant, et ce jusqu'à épuisement des places disponibles. L'opérateur démarre par le contingent le moins cher (donc le moins rémunérateur pour lui) pour aller vers le plus onéreux. Ces changements peuvent surgir à tout moment et l'ensemble de la grille tarifaire est invisible pour le consommateur : il ne peut connaître que le tarif à un instant donné, en fonction des paramètres qu'il indique.

S'adapter à Internet

Depuis quelques années, Internet modifie en profondeur l'impact de la variable prix sur la décision d'achat. En 2008, le cabinet OC & C a montré que les individus étaient prêts à acheter sur Internet à condition de bénéficier d'un gain de 12 % sur le prix pratiqué en magasin. La technologie permet une prise de pouvoir par le consommateur qui peut désormais :

► **Comparer les prix en ligne avant d'effectuer son choix**

Près de 57 % des acheteurs en ligne avouent consulter un comparateur de prix avant de passer à l'acte¹. Avant l'arrivée de Google, de nombreux acteurs se sont lancés dans la comparaison de prix. Le géant de Mountain View a légèrement mis le modèle à mal grâce à sa capacité d'indexation, mais les internautes restent intéressés par ce type de services. En France, des sites comme Kelkoo (revendu par Yahoo qui ne l'avait jamais intégré réellement dans les dizaines d'autres fonctions proposées par le portail), PriceRunner.fr ou LeGuide.com fournissent cette prestation.

La période de crise amorcée en 2008 risque d'accentuer le phénomène de consultation des comparateurs de prix. Michel-Edouard Leclerc a construit son propre comparateur, quiestlemoinscher.com, couvrant 1 478 produits de grande consommation dans 8 réseaux d'enseignes nationales (Auchan, Carrefour, Champion, Cora, Géant Casino, Intermarché et Système U). Dans un autre domaine mais dans cette même logique de transparence et d'information du consommateur, la Caisse nationale d'assurance-maladie propose depuis 2008 la consultation des tarifs des professionnels de santé sur ameli.fr. Ces deux exemples ont fait couler beaucoup d'encre car certains acteurs du marché ne sont pas favorables à une telle approche. Des actions en justice ont été intentées mais perdues puisque les deux sites respectaient le triptyque : informations vérifiables, objectives et non trompeuses.

Avec l'augmentation importante de l'utilisation de l'Internet mobile, ces services pourront devenir géo-contextualisés pour informer le mobinaute du magasin qui pratique le prix le moins élevé et est le plus proche de l'endroit où il se situe. Demain, le consommateur pourra comparer en temps réel les propositions de prix dans son environnement immédiatement accessible (en ligne ou hors ligne)... Si cette tendance se confirme, la variable prix deviendra de plus en plus stratégique.

► **Utiliser le système d'enchères pour gagner un rabais significatif**

Internet a grandement facilité l'organisation d'enchères de toutes sortes :

- **Les enchères traditionnelles** (dites ascendantes) concernent un vendeur et plusieurs acheteurs. Le vendeur fixe un prix et les acheteurs

1. Guinot D., Jouan A., « Comparateurs de prix : la grande mode », *Le Figaro économie*, 4 août 2008.

enchérissent sur le prix de départ. Le bien va au mieux-disant à la fin de la période d'enchères. C'est le modèle utilisé par le site eBay.

- **Les enchères inversées** (ou descendantes). Elles mettent en présence un acheteur et plusieurs vendeurs. L'acheteur se porte acquéreur d'un produit ou d'un service, les vendeurs entrent alors en concurrence pour proposer le produit ou le service au prix le plus bas. Ce système fut inventé sur Internet fin des années 1990 par Priceline. Avant une loi votée en 2006, certains sites comptaient utiliser ce principe dans la fixation des salaires : une entreprise offrait un emploi que remportait le futur salarié le moins gourmand.

► Acheter d'occasion pour bénéficier d'un prix plus attractif

Une étude réalisée en 2007 par BVA pour le compte de Troc de l'île a montré que la Toile est devenue le principal canal d'achat-vente pour le marché de l'occasion. Sur mille Français interrogés par BVA (échantillon représentatif), 18 % avaient vendu un produit d'occasion en 2006 et 39 % en avaient acheté un. Internet s'octroie dans ce cadre 43 % des ventes et 53 % des achats. Les dépôts-ventes viennent en seconde position, précédant les vide-greniers. Sur ce mode particulier d'achat, les Français sont à la recherche de rapidité (27 %), de facilité (23 %) et de praticité (15 %), or ces trois qualités sont clairement présentes sur le médium Internet. Seule la sécurité des transactions en ligne fait toujours peur au grand public puisqu'il n'y a que 22 % des personnes interrogées pour qualifier Internet de technique de vente sûre¹.

Certains acteurs se sont positionnés exclusivement sur ce créneau à l'instar de Priceminister.com et d'autres, comme Amazon.fr., ont su évoluer pour intégrer dans leur plate-forme de vente les marchés du neuf et de l'occasion.

► Acheter de manière groupée

Internet a permis aux individus ou aux entreprises de s'associer pour négocier un prix inférieur au moment de l'achat. Sur ce type de plate-forme, le prix est directement lié au nombre de clients qui se portent acquéreurs du produit en même temps. Aujourd'hui les entreprises utilisent des plates-

1. Étude BVA pour Troc de l'île relatée par JDN sur <http://www.journaldu-net.com/0703/070329-commerce-etude-marche-occasion-internet.shtml>

formes d'e-procurement pour la gestion de leurs achats afin de négocier un prix d'acquisition toujours plus bas : le leader mondial du e-procurement est Hubwoo.

Sur le web *Hubwoo accompagne en ligne les entreprises dans leur stratégie d'achat*

Pour certains acteurs, Internet a aussi modifié en profondeur l'environnement concurrentiel en créant des problèmes d'un genre nouveau : le **prix différencié selon les canaux**.

C'est ce que le groupe PPR a découvert avec la Fnac et son site fnac.com. Le développement du site est un axe majeur et transversal pour la Fnac : c'est le premier site de vente de produits culturels et électroniques grand public. Par ailleurs, Fnac.com est en audience le quatrième site français au second trimestre 2008. Son chiffre d'affaires de 435 millions d'euros en 2007 le place comme premier magasin du réseau et il représente à lui seul 9,5 % du chiffre d'affaires de l'entreprise. Au départ centré sur les produits culturels et les billets de spectacle, le site a élargi son offre aux produits techniques, aux voyages, au partage de photos et au téléchargement de contenu pour téléphones portables, à la musique, aux logiciels et jeux vidéos, ainsi qu'à la vidéo à la demande et aux services (assistance, formation, initiation, soutien scolaire, etc.).

La diversification de l'offre répond au besoin de créer de la différence par rapport aux magasins en dur qui pratiquent généralement des tarifs de 5 à 20 % plus élevés que sur le site. En fait, pour exister sur le web, l'entreprise a dû s'adapter à l'écosystème des prix spécifiquement pratiqués sur la toile. Aujourd'hui, elle doit répondre à l'étonnement des clients qui fréquentent à la fois le site et les magasins et qui peuvent être surpris par cette disparité. L'entreprise doit gérer une tarification multicanal et la rendre compréhensible pour ses clients les plus fidèles. Cette problématique va devenir de plus en plus importante, notamment avec l'avènement de l'Internet mobile et de la géolocalisation. Ces enjeux justifient aussi de la nécessité pour les ingénieurs de bien appréhender l'ensemble du mix-marketing pour tendre vers une efficacité accrue.

Conclusion

Cet ouvrage de marketing a pour vocation de sensibiliser des ingénieurs de toutes industries (technologiques, chimiques, mécaniques, énergétique, etc.) aux principales techniques marketing. La démarche marketing se structure en deux temps : axe stratégique (choix de territoire et proposition de valeur) et axe opérationnel (optimisation par les variables du mix marketing). Pour des raisons de clarté, ces différentes techniques ont été présentées de manière séparée. Nous rappelons toutefois au lecteur qu'il est nécessaire de s'assurer de la cohérence entre la stratégie marketing choisie et chacune des dimensions du mix.

En d'autres termes, la création de valeur pour l'entreprise et ses clients nécessite de maîtriser les concepts de stratégie d'entreprise, de valeur pour le consommateur, d'orientation marché, de valeur de la marque, d'optimisation des réseaux de distribution ou encore des techniques de pricing actuelles telles que le yield management ou le gratuit. Ceci est illustré par les nombreux exemples présentés dans chacun des chapitres, dont ceux de General Electric, Apple, Spie Batignolles, Hilti, Michelin, GlaxoSmith-Kline, bioMérieux ou encore la SNCF.

L'intégration du marketing dans la formation des ingénieurs est d'autant plus importante que le champ des mutations technologiques futures est considérable :

- la connaissance technologique actuelle correspond à environ 1 % de la connaissance qui sera disponible en 2050¹ ;

1. Cetron M. J. et Davies O. (2008), « Trends shaping tomorrow's world », *The Futurist*, mai-juin 2008, 35-50.

- le nombre d'appareils explose avec près d'un milliard d'ordinateurs, deux milliards de téléphones mobiles, 300 millions de lecteurs MP3, et une prévision de 200 milliards d'objets en 2020¹ ;
- en dehors des technologies de l'information et de la communication (TIC), les progrès vont aussi concerner la génétique, les nanotechnologies, les biotechnologies, la robotisation et l'intelligence artificielle.

L'ingénieur devrait donc avoir un rôle clé dans le succès des entreprises et dans le façonnage des modes de vie pour les sociétés futures. Il doit désormais prendre en compte de très nombreux paramètres au cœur même des processus d'innovation, de production, d'amélioration et de fonctionnement des entreprises : **l'ingénieur devient manager.**

Par ailleurs, pour surmonter la complexité inhérente à ces futurs projets et favoriser l'intégration de nouvelles connaissances qu'ils génèrent, une nouvelle forme de travail doit être adoptée : la collaboration en réseau.

C'est pourquoi nous invitons les lecteurs de cet ouvrage à consulter le site Internet, www.marketingpouringenieurs.com, afin de prolonger leur réflexion et d'apporter leur participation. Les remarques, commentaires, questions ou exemples qu'ils pourront y déposer contribueront sans aucun doute à enrichir la réflexion de tous.

1. de Rosnay J. (2007), *2020 : les scénarios du futur, comprendre le monde qui vient*, Des Idées & des Hommes, 2007.

Bibliographie

- Aaker D. A. (1996), *Building strong brands*, Free Press.
- Anderson J.C., Narus J.A. et Van Rossum W. (2006), « Customer Value Proposition in Business Markets », *Harvard Business Review*, Mars, 90-99.
- Bass F. M. (1969), « A new product growth model for consumer durables », *Management Science*, 15, 215-227.
- Behnke N. (2005), « How biotechnology and speciality pharma companies can beat big pharma in marketing cancer drugs », *Journal of Medical Marketing*, 5, 1, 10-14.
- Beverland M.B. et Lindgreen A. (2007), « Implementing Market Orientation in Industrial Firms: a Multiple Case Study Analysis », *Industrial Marketing Management*, 36, 4, 430-442.
- Bloch A. et Manceau D. (eds), *De l'idée au marché. Innovation et lancement de produits*, Vuibert.
- Christopher M. (2003), *Marketing logistics*, 2nd ed., Butterworth-Heinemann.
- Cova B. et Cova V. (2001), « Tribal Aspects of Postmodern Consumer Research: The Case of French in-line Roller Skaters », *Journal of Consumer Behavior*, 1, 1, 67-76.
- Curtis T. (2008), *Marketing for engineers, scientists and technologists*, John Wiley & Sons ltd.
- De Brabandere L. (2007), *La valeur des idées : de la créativité à la stratégie en entreprise*, Dunod.
- Décaudin J-M et Malaval P (2008), « Le lobbying : Techniques, intérêts et limites », *Décisions Marketing*, 50, Avril-Juin, 59-69.
- Desmet, P. (2007), *La promotion des ventes*, 2^e ed., Dunod.
- Desmet P. et Zollinger M. (1997), *Le Prix : de l'analyse conceptuelle aux méthodes de fixation*, Economica.

- Filser M., des Garets V. et Paché G. (2001), *La distribution : organisation et stratégie*, EMS.
- Frazier G.L. (1999), « Organizing and managing channels of distribution », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, Printemps, p. 226-240.
- Gatignon H. A., Eliashaberg J., Robertson T. S. (1989), « Modelling multinational diffusion patterns: an efficient methodology », *Marketing Science*, 8, 231-247.
- Gotteland D., Haon C. et Gauthier C. (2007), « L'orientation marché : synthèse et nouvelles directions théoriques », *Recherche et Applications en Marketing*, 22,1, 45-59.
- Haavik S. (2006), « Marketing fundamentals for engineers », Professional Publications.
- Heilbrunn B. (2002), « Un consommateur schizophrène ou tout simplement « complexe » ?, 8^e Conférence de Repères, Pôle de Recherche en Marketing d'EDF R&D, Paris La Défense.
- Holbrook M.B. (1999), « Consumer Value, a Framework for Analysis and Research », *London: Routledge Interpretive Marketing Research Series*.
- Koenig G. (2004), *Management stratégique*, Dunod.
- Lambin J-J. et Chumpitaz R. (2006), « L'orientation marché est-elle une stratégie rentable pour l'entreprise », *Recherche et Applications en Marketing*, 21, 2, 1-29.
- Le Nagard-Assayag E. et Manceau D. (2001), « Modelling the impact of product preannouncements in the context of indirect network externalities », *International Journal of Research in Marketing*, 18,3, 203-219.
- Llosa S. (1997), « L'analyse de la contribution des éléments du service à la satisfaction : un modèle tétraclasse », *Décisions Marketing*, 10, 81-88.
- Loch C. H. et Kavadias S. (2007), *Handbook of new product development & management*, Butterworth-Heinemann Ltd.
- Michel G. (2009), *Au coeur de la marque*, 2^e ed., Dunod.
- Mohr et all., *Marketing of High-Technology Products and Innovations*, 2nd ed., Pearson Prentice Hall.
- Porter M.E. (1979), « How Competitive Forces Shape Industry », *Harvard Business Review*, 57,2, 137-145.
- Pras B. (1991), « Stratégies génériques et de résistance dans les canaux de distribution : commentaires et illustrations », *Recherche et Applications Marketing*, 6, 2, p. 111-123.

- Rao P.M. (2005), « Sustaining Competitive Advantage in a High-Technology Environment: A Strategic Marketing Perspective », *Advances in Competitiveness Research*, 13, 1, 33-47.
- Reinartz W. et Ulaga W. (2008), « How to sell services more profitably? », *Harvard Business Review*, mai 2008.
- Rieunier S. (2009), *Le marketing sensoriel du point de vente*, 3^e ed., Dunod.
- Rogers E. (1995), *Diffusion of innovation*, 4th ed., Free Press.
- Sitz L. (2008), « Les mondes de marques : l'exemple du monde Apple », *Décisions Marketing*, 52, 4, 19-30.
- Stratégor - Toute la stratégie de l'entreprise* (2009), 5^e ed., Dunod.
- Suarez F. et Lanzolla G. (2005), « The half-truth of first-mover advantage », *Harvard Business Review*, 83, 121-127.
- Trincquecoste, J-F (1999), « Pour une clarification théorique du lien marketing-stratégie », *Recherche et Applications en Marketing*, 14, 1, 59-80 6.
- Ulaga W. et Chacour S. (2001), « Measuring customer-perceived value in business markets », *Industrial Marketing Management*, 30, 525-540.
- Van Laethem N. et Body L. (2008), *Le plan marketing*, 2^e ed., Dunod.
- Vandaele M. (1986), « Le cycle de vie du produit : concepts, modèles et évolution », *Recherche et Applications en Marketing*, 2, 77-89.
- Vanhuele M. et Drèze X. (2002), « Measuring the price knowledge shoppers bring to the store », *Journal of Marketing*, 66, 72-85.
- Vernette E., Filser M. et Giannelloni J.L. (2008), *Les études de marketing appliquées*, Dunod.
- Von Hippel E. (2006), *Democratizing innovation*, The MIT Press.
- Zeithaml, V. A. (1988), « Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence », *Journal of Marketing*, 52, 3, 2-22.
- Zoltners A.A., Sinha P. et Lorimer S.E. (2006), « Match Your Sales Force Structure to Your Business Life Cycle », *Harvard Business Review*, Juillet-Août, p. 81-89.

Index des entreprises et marques citées

20th Century Fox 6
3M 132, 146, 148, 244, 245

A

Abeille Musique 272
ACNielsen 97
Acomplia 196
Ada 212
Adidas 174
AdWords 185
Aggreko 252, 257
AGV 123
Air France 33
Air France-KLM 163
Air Liquide 46
Airbus 7, 52
Airness 174
Alapage 113
Alcatel 148
Alstom 122
Amazon.fr 8, 111, 113, 296
AMD 110
Analysys 284
Apple 8, 41, 124, 150, 173, 212,
229

Arcelor-Mittal 22
Areva 53
Armani 149
Assurland 185
AT&T 22, 183
Atlantic 141
AtooMedia 164
Azantac 284

B

Bang&Olufsen 265
BASF 110
Beiersdorf 158
Biogaran 110, 141
bioMérieux 33, 64
Blu-Ray 6, 82
BMW 130, 183
Boeing 7, 99
Bosch Rexroth 238
Boston Consulting Group 103
Bouygues 53
Bouygues Telecom 113, 197, 289
Brandt 149
Bricovis 83

C

Cabot Corporation 9
 Canon 147, 284
 Carat sponsorship & entertainment 157
 Carlin International 125
 Carrefour 150, 175, 295
 CartridgeWorld 212
 Caterpillar 142, 213, 228, 244
 CATIA 121
 Centrino 146
 Centrino Duo 146
 Chrysler 147
 Chungwa Picture Tubes 273
 Cisco 27, 146, 215
 Citroën 168
 CMS 141
 Coca-Cola 146, 190, 194
 Colas 53
 Colgate-Palmolive 97
 Colsoft 53
 Compaq 144
 Concorde 166
 Continental Edison 147
 Convertteam 164
 Coolskin 157

D

Dacia 272
 Dailymotion 203
 Dassault Système 121
 Décathlon 169
 Deezer.com 289
 Dell 22, 149, 210, 219
 DivX 82
 Domyos 170
 DOS 129
 Dow Corning 76
 Dunlop 43
 DuPont 244

E

EasyJet 9
 eBay 8
 eBuzzing 191
 EDF 55
 Elf 149
 Elika 272
 Engelhard 9
 Ericsson 22
 Essensis 146
 Essensole 170
 Essilor 213
 Etap Hôtel 272
 Evolium 148
 Expedia 8

F

Facebook 188, 189, 290
 Fenwick 213, 239
 Feu Vert 212
 Fiat 84, 130, 148
 Firefox 84, 290
 Fnac 100, 297
 Fnac.com 111, 113
 Ford 147
 Frans-Bonhomme 223
 Froogle Mobile 85
 Fujitsu 148

G

GDF-Suez 135
 General Electric 40, 43, 250
 General Electric Security 59
 General Motors 147
 Geologic Village 169
 Gillet Outillage 136
 Gillette 290
 GKN Aerospace 272
 Glaxo 284
 Gleevec 62

Go Sport 176
 Google 85, 133, 142, 173, 182,
 189, 202, 290
 Google Desktop 85
 Google Earth 85
 Google Ride Finder 85
 Google Suggest 85
 GoreTex 124
 Gouvernance 212
 Groupama 220

H

Haier 15
 Harris 97
 HD Ready 120
 HD-TV 120
 HD-TV 1080p 120
 Hill-Rom 255
 Hilti 75, 141, 164
 Hitachi 124, 273
 Hitachi Data Systems 237
 Hotmail 150
 HP 50, 144, 149, 212
 HTC 41, 265
 Hypnos 168

I

IBM 132, 142, 144, 215, 216
 idTGV 293
 iMac 124
 INPI 135
 Intel 22, 31, 110, 130, 142, 149,
 232
 Interbrand 142
 Intergraph 73
 Invivo 97
 iPhone 8, 174, 263
 iPod 8, 124, 150
 Ipsopresto.com 272
 Iridium 165
 I-Zone Pocket Camera 97

J

JCDecaux 125

K

Kalenji 170
 Kärcher 155
 Kelkoo 295
 Kodak 70, 88, 265
 Kraft foods 97

L

L'Avion 272
 LaCie 124
 Lafarge 214
 Lancia 148
 Le Rohec 104
 LeanSigma 64
 Légo 125
 Legrand 141
 Lenovo 132, 149
 LG 83, 121, 265, 273
 Linagora 290
 Linux 84
 Live 150
 Logan 99, 148, 178
 Luminelle Axe Tendance 187
 Lun's Eyewear 272
 LZR Racer 160

M

Mahindra 15
 Marmara 272
 Massive 157
 Matsushita 110
 Mentos 194
 Mérino NZ 29
 MGM 6
 MICAD 98
 Michelin 43, 85, 286

Microsoft 10, 50, 110, 129, 142,
150, 157, 212, 234
Midas 212
Midest 98
Millenium Pharmaceutical 51
Mini Cooper 128
Minitel 166
Minolta 147
Mondial Assistance 164
Monsanto 110
Motorola 22, 165
Mozilla 290
MSN 150
MusicoTel.com 164
MySpace 189

N

Nabaztag 168
Nanjing Zhongbei 148
Napster 84
Nasa 161
Nerim 180
Neuf Cegetel 220
Nike 174, 190
Nike iD 175
Nintendo 166, 167
Nissan 130
Nivea 158
Nokia 22, 41, 142, 146
Nucor 22
Nurofen 141

O

Orange 8, 113, 229
Orangina 181
Orkyn 46
Otis 132
Oxylane 170

P

Packard Bell 144, 189
Pentium 130
Pepsi 190
Perfetti Van Melle 194
Peugeot 99, 246
Pfizer 142
Philips 6, 46, 157, 225
Pioneer Hi-Bred Inc 110
Pixmania 8
PlayStation 2 175
Point P 223
Point S 212
Polaroid 97, 146, 265
Pontiac 147, 157
Post-it 132, 146
Previ Isola 64
Previ™ Color Gram 64
Price Waterhouse Coopers 133
PriceMinister 8
Procter & Gamble 97
Promostyl 125
PSA 148
PSA Peugeot Citroën 130
PUM 223
Puma 174

Q

Qualitech 98

R

Raex laser 140
Rautaruukki 140
Reckitt Benckiser Healthcare 141
Renault 85, 99, 130, 140, 144,
149, 178
Research in Motion 41
Rexel 214
Rexfab 114
Reynolds Metals Company 97

Rituxan 62
 Roche 47
 Rockwell Automation Motor 74
 Ryanair 272

S

Saab 147
 Saba 147
 Safran 85
 Samsung 149
 Samsung Electronics 121
 Sanofi-Aventis 51, 110, 196
 SAP 257
 Saturn 147
 Sauter 141
 Schering-Plough's 49, 248
 Schneider Électrique 214
 Scotch 132
 Scotch Brite 146
 Seagate 124
 SFR 113, 167, 242
 SGE 146
 Sharp 41, 273
 Shell 40
 Skip 149
 Skype 135
 Smart 88
 SmartPlant P&ID 73
 SmithKline 284
 SmithKline Beecham 97
 SMS 167
 Snap-on Tools 212
 SNCF 33, 85, 152, 292
 SonoSite 225
 Sony 6, 110, 111, 113, 265
 Sony Ericsson 121
 Sony Pictures 6
 Speedo 160
 Speedy 212
 Spie Batignolles 35
 Spireor 183

Star TAC 22
 Syngenta 212

T

Tagamet 284
 Texas Instruments 265
 Texto 167
 TGV 292
 Thalès 146, 226
 Thomson 222
 Thomson Consumer Electronics 147
 Thomson-CSF 146
 TomTom 133
 Toshiba 6
 Toyota 88
 Transgene 47
 Troc de l'île 296

U

Ucar 212
 Universal Pictures 6

V

Veolia 33, 150
 Veolia Transport 148
 Veritas 234
 Vichy 146
 Vinci 146
 Violet 168
 Virgin Mobile 188
 VitalAire 46
 Volvo S40 192

W

Walkman 111
 Warner Bros 6
 Wii 166
 Windows 129
 WoolMark 29

X

Xbox 360 175
Xerox 88, 111
Xiameter 76
Xiti 201

YouTube 203, 289
Yves Rocher 186

Z

Zune 150
Zycko 237

Y

Yahoo 185, 295

Index thématique

A

Accès au marché 207
Activity based costing 268
Adoption de l'innovation 114
Agent
 commercial 214
 facilitateur 214
Alliance 46
 de marque 148
Ambiance du lieu de vente 223
Analyse
 conjointe 91
 de la compétitivité 58
Animation du réseau 231
Association à la marque 144
Attractivité des marchés 37
Avantage
 client 165
 concurrentiel 17
 pionnier 110, 111

B

Benchmark 43
Bénéfice 67
 recherché 35
Besoin 32
Bouche-à-oreille 170

Brainstorming 87
Buzz 170, 192

C

Canal
 administré 212
 contractuel 212
 direct 210
 indirect 210
 intégré 213
 traditionnel 212
Cannibalisation 99
Capital de marque 144
Carte perceptuelle 100
Chaîne de valeur 56
Ciblage 60
Cible 157
Client 83
Communication 153
 communautaire 188
 informelle 189
 institutionnelle 181
 relationnelle 186
 virale 192
Compétitivité 56, 61
Comportement 5, 35
Concept produit 91
Concession 212

Concessionnaire 214
 Concurrence 40
 directe 40
 indirecte 40
 Confiance 229, 243
 Conflit 230, 244
 Consommateur 120
 comportement 5
 demande 222
 Contrôle 211
 Coopération 236
 Coordination 212, 228
 Courbe de valeur 72
 Coût 266
 complet 267
 de distribution 226
 partiel 268
 Crédit 285
 Crise 196
 Cycle
 d'adoption produit 116
 de vie du produit 107, 116,
 280

D

DC 222
 Déclinaison 130
 Demande 273
 Dépendance 229
 Détaillant 214
 Différenciation 65, 66
 Dimension
 culturelle 19, 23
 stratégique 18
 tactique 18
 Distribution 207, 208
 exclusive 221
 intensive 221
 numérique 221
 sélective 221

 valeur 222
 DN 221
 Domaine d'activité stratégique DAS
 32
 Donnée analogue 39
 DV 222

E

Early adopter 171
 Écosystème 7, 44
 Effet secondaire 7
 Élasticité
 croisée 275
 simple 273
 E-marque 152
 Enchère 295
 Engagement 229
 Environnement
 économique 53
 légal 54
 politique 52
 socioculturel 53
 technologique 54
 E-réputation 189
 Estimation de la demande 37
 Évaluation de la force de vente 258
 Évolution du marché 10
 Exécution 18
 Extension de marque 147

F

Filière 44
 Fonction des vendeurs 248
 Force de vente 207, 247
 directe 210
 indirecte 211
 Formation des vendeurs 249
 Franchise 212, 214
 Freemium 290

G

Gamme 83
 Gestion des relations avec le réseau
 de distribution 236
 Gouvernance 210
 Gratuit 289
 Grossiste 214

H

Hard discount 271

I

Identité
 de marque 140
 musicale 164
 Image de marque 142
 Incertitude
 concurrentielle 8
 de marché 5
 technologique 6
 Indicateur de référence 39
 Indice de développement du
 marché 38
 Industrie 33
 Influenceur 214
 In-game advertising 157
 Ingénieur d'affaires 249
 Innovation 81, 115, 139
 de réseau 47
 ouverte 48
 participative 85
 Intégrateur de système 215
 Intégration des réseaux de distribu-
 tion 213
 Intensité concurrentielle 41
 Intention d'achat 39
 Intermédiaire 210, 214, 215
 Internationalisation de la marque
 149
 Internet 294
 Intimité informationnelle 23

K

Key account manager 249

L

Lancement 83
 du nouveau produit 109
 Lead user 84
 Leader d'opinion 174
 Leasing 286
 Logique solution 208
 Longueur du canal 210
 Low cost 271

M

Macro-environnement 51
 Marché 31, 60
 cible 31
 nouveau 138
 produit 32
 solution 32
 test 95, 97
 Marge 208
 Marketing 16
 de réseau 44
 direct 179
 numérique 179
 Marque 138
 Matrice
 BCG 103
 d'Ansoff 63
 de sélection de l'idée 89
 Média planning 203
 Méthode
 de calcul des coûts par les caracté-
 ristiques 285
 de créativité 86
 Delphi 39, 84
 des prix limites 277
 des prix minimum-maximum
 276

du trade off 91
 Kano 93
 Micro-segmentation 34
 Mise en scène 226
 Modèle
 de Bass 118
 de Rogers 115
 économique 74
 tétraclasse 94
 Modularité 128
 Multicanal 215

N

Niche 66
 Nouvel entrant 42
 Nouvelle technologie 178
 Numérisation de la marque 150

O

OEM 232
 Offre 83
 Orientation marché 20, 21
Original equipment manufacturer
 214

P

Part de marché 41
 relative 41
 Pays émergent 211
 Paysage concurrentiel 9
 Perception 121
 Performance du canal 228
 Pestel 52
 Plan
 de communication 200
 marketing 10
 Plate-forme 130
 Podcast publicitaire 204
 Point mort 266
 Politique de distribution 208

Portefeuille
 produits 99
 Positionnement 103, 270
 Post-test 200
 Potentiel économique 37
 Pouvoir 208, 212, 228, 230, 241
 de négociation 42
 Prescripteur 214
 Pré-test 200
 Prix 261
 dynamique 291
 en ligne 295
 psychologique 275
 Processus 17
 de changement 28
 de communication 154
 Produit 81
 Promotion 287
 Proposition de valeur 19, 65, 66,
 73, 83
 Propriété intellectuelle 9
 Prospection commerciale 250
 Prototype 95

Q

Quota des ventes 257

R

R & D 10, 86
 Relation
 avec le réseau 228
 produit-consommateur 125
 Rémunération des vendeurs 251
 Rentabilité 98, 266
 Répartition de la force de vente
 254
 Réseau
 de distribution 210
 hybride 215
 Responsable de compte clef 249
 Ressources 17

Revendeur à valeur ajoutée 215
Risque détecté 195
Route vers le marché 216
Rupture de stock 222

S

Segmentation 34, 37
 du portefeuille de distributeurs
 238
Segment 61
Sensibilité au prix 278
Services 132
Showroom 226
Standard 6
Stratégie
 collaborative 25
 de croissance 63
 de la pré-annonce 176
 générique 65
 marketing 15, 16, 19
 push/pull 231
 sensorielle 122
Style de vie 35
Succursale 213, 214

T

Tactique
 d'écrémage 263
 de pénétration 263
Taux de pénétration 38
Test de concept 90
Trade marketing 233
Transfert de technologie 9
Type de vendeur 249

U

Usages 69

V

Valeur 16, 67, 69, 93, 128
 perçue 281
Value-added reseller 215
Vente
 croisée 286
 directe 210
Vision stratégique 17

Y

Yield management 291

