

Marketing Stratégique et opérationnel (4P)

Ce document a pour objectif de vous fournir un support additionnel au diaporama projeté en CM.

Vous trouverez une synthèse de tous les thèmes clés de la démarche marketing :

- Segmenter le marché et choisir sa cible
- Définir son positionnement
- Définir la politique de produit
- Définir sa politique de distribution
- Concevoir une politique de communication intégrée
- Choisir et mettre en œuvre une stratégie de prix.

Chacun de ces thèmes est partiellement illustrer avec un cas d'entreprise (en italique).

Il vous appartient d'effectuer une recherche de la définition des mots clés et d'élaborer un glossaire.

Segmenter le marché et choisir les cibles

Pour bien servir ses marchés, une entreprise doit mettre en œuvre une démarche en trois temps : segmentation, ciblage et positionnement.

Segmenter un marché consiste à le découper en sous-ensembles homogènes. Un marché peut être segmenté à l'aide de nombreux critères fondés sur les caractéristiques de la clientèle ou sur ses réactions par rapport à l'offre. Les critères les plus utilisés sur les marchés de grande consommation sont géographiques, sociodémographiques, psychographiques et comportementaux.

Sur les marchés business-to-business, les critères de segmentation sont imbriqués. Ils relèvent des variables démographiques de l'entreprise, des paramètres d'exploitation, des méthodes d'achat, des facteurs situationnels et des caractéristiques personnelles des acheteurs.

Pour être véritablement utiles, les segments doivent être mesurables, volumineux, accessibles, pertinents et opératoires.

La démarche de segmentation et de ciblage consiste à identifier les segments, analyser leurs caractéristiques, et les évaluer en fonction de leur attrait ainsi que des objectifs et ressources de l'entreprise. Cette dernière peut alors déterminer sa cible. Elle peut choisir de couvrir le marché global, de se spécialiser, de cibler un segment ou une niche, ou d'adopter un marketing personnalisé.

« La segmentation permet d'effectuer des actions marketing différenciées en fonctions des segments et de proposer éventuellement une offre produit spécifique à chaque segment tout en veillant à éviter d'éventuels conflits de segments. Il est également possible de faire le choix de ne s'adresser qu'à un seul segment de marché. » <https://www.definitions-marketing.com/definition/segmentation/>

Coca-Cola, une segmentation réussie autour du genre puis de l'âge

Née en 1886, l'entreprise Coca-Cola doit son succès à sa mythique boisson éponyme. Première référence du marché des soft-drinks en France, cette version classique vise principalement les jeunes âgés de 12 à 19 ans.

En 1988, la marque choisit de segmenter le marché pour proposer de nouveaux produits à des cibles distinctes en vue d'augmenter son chiffre d'affaires. Elle décide de s'adresser aux femmes de 25-35 ans avec une version allégée de sa célèbre boisson, sans sucres et sans calories. La publicité de lancement met en scène des working girls qui se préparent, déboutonnant leur chemisier, à l'arrivée de l'affriolant livreur de Coca-Cola Light. Le produit rencontre un succès immédiat et devient numéro 2 des soft-drinks en France derrière le Coca-Cola Classic. Afin de continuer à séduire et fidéliser cette cible féminine, la marque met régulièrement en place des partenariats avec de célèbres créateurs de mode tels que Karl Lagerfeld, Jean-Paul Gaultier, Chantal Thomas et Marc Jacobs, qui retravaillent le décor, voire le design, de la bouteille pour en faire des collecteurs.

En 2007, la marque lance Coca-Cola Zero. Cette boisson sans sucres et sans calories, pendant du Coca-Cola Light, s'adresse pour la première fois aux hommes, soucieux de leur ligne mais adeptes du goût du Coca-Cola Classic. Il s'agit d'une boisson hédoniste destinée aux jeunes hommes de 16-24 ans qui ne souhaitent pas s'afficher avec un Coca-Cola Light. Le marketing-mix est donc conçu en fonction, avec un packaging à l'emballage noir, symbole de puissance et de virilité, une communication publicitaire massive déclinée en télévision, affichage et Internet, des opérations de street marketing et des animations sur les lieux de vente.

À cette segmentation par genres, Coca-Cola vient d'ajouter une segmentation psychographique avec sa nouvelle offre Coca-Cola Life à destination des quadras, peu consommateurs de sodas et plus soucieux de leur santé que de leur poids. La boisson contient un sucre naturel, la stevia, et son packaging de couleur verte est entièrement recyclable. Coca-Cola reste ultradominant en France avec 85% des ventes de colas en 2013.

Sources: www.lesechos.fr, 7 octobre 2014; Stratégies, 8 décembre 2006; Challenges, 8 janvier 2009; Marketing Magazine, février 2009; Le Figaro, 2 janvier 2011.

Définir son positionnement

Positionner un produit consiste à lui conférer une place déterminée dans l'esprit des clients visés. Pour ce faire, l'entreprise doit étudier ses clients actuels et potentiels, mais également ses concurrents.

Pour définir un positionnement, il faut d'abord identifier l'univers concurrentiel de référence en tenant compte des entreprises qui proposent des offres similaires, mais également des concurrents indirects qui répondent aux mêmes besoins par des produits et services de nature différente.

On détermine ensuite les points de différence et de similarité avec les autres marques de cet univers de référence. Les points de différence sont les bénéfices que les consommateurs associent fortement à la marque, qu'ils jugent positivement et dont ils pensent qu'ils ne pourraient pas les trouver au même degré chez un concurrent. Ils doivent être pertinents pour les clients, réalisables par l'entreprise et différenciateurs face aux concurrents.

Les points de similarité sont les associations mentales que la marque partage avec d'autres marques de son univers de référence. Ces associations peuvent être liées à la catégorie de produit, découler de certains points de différence de la marque ou nier les spécificités des concurrents.

Le choix du positionnement repose ensuite sur des axes de différenciation et s'appuie souvent sur une analyse par mapping. En outre, les émotions sont de plus en plus mobilisées.

Une fois le positionnement choisi, il faut l'énoncer avec soin. On peut parfois compléter cette approche par un mantra de marque et par du *story telling*. Il est ensuite essentiel de mettre en œuvre le positionnement en le traduisant dans chacune des décisions marketing.

Les PME construisent leur positionnement sur les mêmes principes que les grandes entreprises, mais leurs ressources limitées exigent qu'elles mobilisent des outils différents. Elles doivent concentrer leurs efforts sur une ou deux marques et définir leurs composantes dans une optique d'efficacité maximale. Le marketing digital, les associations secondaires, les communautés de marque et le buzz constituent des outils privilégiés pour les PME.

Autolib', l'automobile électrique comme substitut aux modes de transport urbain

Autolib' est un service de location de voitures 100% électriques développé par le groupe Bolloré en partenariat avec la Mairie de Paris. Les véhicules sont disponibles 24 heures sur 24 dans Paris et les communes limitrophes. Le véhicule peut accueillir jusqu'à quatre personnes et bénéficie de quatre heures d'autonomie, soit 250km, avec une assistance 24 heures sur 24.

Ce service fonctionne principalement par abonnement. Les formules proposées sont adaptées à différentes fréquences d'utilisation avec, par exemple, l'abonnement d'une semaine à 10€, l'abonnement premium à 120€/an ou le forfait partagé pour de multiples utilisateurs (entre un et quatre) à 100€ pour deux mois. Au prix de l'abonnement s'ajoute un tarif horaire calculé selon le nombre de minutes d'utilisation du véhicule, Autolib' s'étant positionné sur le créneau des déplacements de quelques kilomètres.

En réalité, Autolib' est non seulement une innovation dans les services, puisqu'il s'agit d'un nouveau mode de transport urbain, mais également une innovation d'usage qui modifie les habitudes de transport tout en changeant le rapport à l'objet: il ne s'agit plus d'une voiture que l'on possède, mais que l'on utilise provisoirement. Elle se trouve en concurrence avec d'autres catégories de produits, à la fois les modes de transport publics traditionnels (métro, bus ou RER) et privés (taxi, voiture personnelle). Sa durée d'utilisation moyenne est de 36 minutes et ses utilisateurs ont tendance à moins utiliser les transports en commun et les taxis.

Le retrait avec une carte d'abonnement, le fait de pouvoir rendre le véhicule loué dans une station différente de celle de départ et la possibilité de pré-réserver sa place dans la station d'arrivée constituent également des ingrédients de son adoption par nombre de Franciliens. L'accueil personnalisé avec le nom du conducteur inscrit sur l'écran du véhicule et la présélection de la station de radio écoutée lors de la dernière utilisation permet à l'utilisateur de retrouver un véhicule quelque peu personnalisé. Par ailleurs, le 100 % électrique est perçu par les pouvoirs publics et certains utilisateurs comme un moyen de lutte contre la pollution.

200 000 usagers ont déjà essayé Autolib' et 2 500 véhicules sont disponibles dans 873 stations, rechargeables sur près de 5 000 bornes réparties dans 64 communes.

Sources: www.autolib.eu; www.challenges.fr, 28 janvier 2015; www.lesechos.fr, 16 septembre 2014, 15 mai 2014, 21 mars 2014; www.lefigaro.fr, 18 juin 2013.

Définir la politique de produit

Le produit est la variable la plus importante du marketing-mix. Par produit, il faut entendre tout ce qui peut être offert sur le marché pour satisfaire un besoin. Élaborer la politique de produit consiste à définir de manière cohérente l'assortiment des produits, les gammes, le packaging et l'étiquette.

Tout produit s'analyse à cinq niveaux. Le bénéfice central correspond à l'avantage que le consommateur recherche. Le produit générique est défini par l'offre de base dans la catégorie. Le produit attendu coïncide avec les attributs espérés par le consommateur. Le produit augmenté traduit l'ensemble des services et avantages associés au produit. Le produit potentiel correspond à toutes les améliorations envisageables.

Il existe différents modes de classification des produits, fondés sur leur durée de vie (biens durables, biens périssables, services) et leur clientèle (particuliers ou entreprises).

Les produits peuvent être différenciés sur leur forme, leurs fonctionnalités, leur performance, leur conformité, leur durabilité, leur fiabilité, leur réparabilité, leur style et leur degré de personnalisation. La différenciation peut également s'appuyer sur les services qui leur sont associés: facilité de commande, livraison, installation, formation du client, conseil, maintenance, réparation et retour. La dimension environnementale constitue également un facteur essentiel.

Le design rassemble l'ensemble des éléments qui affectent l'apparence et le fonctionnement du produit. Il détermine les émotions générées par le produit, la manière de l'utiliser, sa dimension symbolique et la signification qu'il revêt pour le client. Il constitue une source importante de différenciation.

Les produits de luxe exigent un marketing particulièrement soigné, fondé sur une forte dimension émotionnelle, une qualité irréprochable, un style spécifique, et un ancrage dans les valeurs et les styles de vie.

L'assortiment de produits commercialisés par une entreprise se caractérise par une certaine largeur, profondeur et cohérence, qui constituent autant de leviers pour faire évoluer l'activité.

La gamme correspond à l'ensemble des produits d'une même catégorie commercialisée par l'entreprise. Les gammes doivent être périodiquement évaluées en fonction de la croissance et de la rentabilité de chaque produit. La gestion de gamme consiste à décider si elle doit être étendue (vers le haut, vers le bas, dans les deux sens ou de manière horizontale), modernisée ou élaguée.

Les biens tangibles doivent souvent être accompagnés d'un packaging et d'une étiquette. Un packaging bien conçu accroît la valeur du produit en facilitant son transport et son utilisation, tout en attirant le regard et en donnant envie de l'acheter.

La maison Hermès, le luxe fondé sur l'artisanat et la rareté

Créée en 1837 par Thierry Hermès, artisan harnacheur, Hermès puise son savoir-faire dans l'univers équestre et la sellerie. Installée au 24, rue du Faubourg-Saint-Honoré à Paris, l'entreprise fournit alors en selles et harnais les plus grandes écuries de l'aristocratie internationale.

C'est au cours du XX^e siècle que l'entreprise se diversifie progressivement, d'abord dans les articles de maroquinerie et les bagages, caractérisés par le célèbre point sellier, puis dans la mode, l'horlogerie, l'art de la table, les parfums et les accessoires.

Façonnée par une longue lignée – le P-DG actuel est issu de la sixième génération –, la maison Hermès s'est toujours positionnée sur l'artisanat d'exception et le luxe. Il faut compter 18 mois pour former un artisan et six ans avant qu'il ne puisse toucher aux peaux précieuses. Dans cet esprit, Hermès a conçu une « maison des savoir-faire »: un espace de 5 000 m² à Pantin, en région parisienne, entièrement consacré à la transmission des savoirs.

Le travail artisanal s'inscrit dans les gènes de la marque. En un mois, chaque artisan fabrique huit sacs maximum. Sur 10 000 employés, Hermès compte 4 200 artisans qui confectionnent à la main 85% de la gamme sellerie-marroquinerie, de la soie ou du cristal. Face à la raréfaction des peaux précieuses et des cuirs, la maison a récemment racheté les tanneries d'Annonay, spécialisées dans la peau de veau tannée. Cette recherche de l'excellence conduit Hermès à créer la rareté. Les clients doivent par exemple attendre entre six mois et trois ans pour obtenir un sac Birkin, qui figure parmi ses produits iconiques.

Au-delà des articles très haut de gamme vendus à des dizaines de milliers d'euros, Hermès propose également des produits moins chers: étoles, portefeuilles, serviettes de plage ou parfums. Même si la maroquinerie permet à la marque de réaliser près de la moitié de son chiffre d'affaires, Hermès s'appuie sur trois autres activités en forte croissance: les vêtements et accessoires, la soie et les autres métiers (mobilier, chaussures).

La marque a toujours cherché à associer tradition et modernité, et n'hésite pas à bousculer les codes établis. Elle a par exemple adopté la couleur orange dans les années 1960 en référence à l'esprit oriental. Elle a également choisi de confier à Jean-Paul Gaultier, surnommé l'enfant terrible de la mode, la direction du prêt-à-porter féminin en 2003.

L'alliance de la qualité et de l'inattendu assure son succès actuel. Le carré de soie illustre la remise en question permanente de la marque pour satisfaire et surprendre ses clients. Le site «La maison des carrés» est un espace de vente en ligne où sont exposés 600 modèles. Il propose un parcours ludique et immersif qui vise à reproduire l'expérience Hermès en magasin et à séduire une clientèle nouvelle et un public jeune, peu habitué des boutiques.

Forte de ses 178 ans d'existence, la marque a réussi à s'adapter aux nouveaux codes du luxe. Les clients recherchent le plaisir du produit et la qualité de vie qui découle de l'achat de produits durables et de qualité. En Chine, Hermès a récemment détrôné Louis Vuitton et Gucci. Présente dans 315 boutiques, la marque a réalisé en 2014 un chiffre d'affaires de quatre milliards d'euros.

Sources: www.lesechos.fr, 13 février 2015, 15 décembre 2014; www.e-marketing.fr, 19 septembre 2014; www.capital.fr, 11 mars 2014; www.challenges.fr, 20 mars 2014, 12 février 2013.

Définir sa politique de distribution

Peu d'entreprises choisissent de vendre directement à l'acheteur final. Elles préfèrent recourir à des intermédiaires, qui constituent le canal de distribution.

Le choix d'un canal de distribution est l'une des décisions les plus difficiles que prend une entreprise. Il affecte toutes les autres décisions marketing et l'arbitrage entre *push* et *pull*. La révolution digitale a profondément transformé la manière dont les particuliers et les entreprises font leurs achats.

Le recours à des intermédiaires se justifie lorsqu'ils remplissent les fonctions de distribution plus efficacement que les producteurs. Ces fonctions concernent l'information, la promotion, la négociation, la prise de commande, le financement, la gestion du risque, la distribution physique, la facturation et le transfert de propriété.

Une entreprise peut recourir à des canaux de distribution à plusieurs niveaux, avec zéro, un, deux, trois intermédiaire... Le choix d'un canal de distribution exige d'étudier les besoins de la clientèle, de préciser les objectifs et les contraintes, d'identifier les options possibles avant de les évaluer. Ces options portent à la fois sur le nombre et la nature des intermédiaires.

Le pilotage d'un canal de distribution suppose que l'entreprise choisisse avec soin les intermédiaires avec lesquels elle travaille, qu'elle entretienne leur motivation et favorise l'esprit de coopération. Il s'agit en fait d'établir une véritable relation de partenariat. Le *trade marketing* et le *category management* jouent un rôle important dans cette coopération.

Étant donné l'évolution rapide des marchés et de leur environnement, l'entreprise doit savoir adapter ses canaux de distribution. Il faut souvent éliminer ou ajouter des intermédiaires, et modifier les canaux existants. Les évolutions portent sur le développement des systèmes verticaux, horizontaux et de la distribution multicanale.

Le développement de l'e-commerce et du m-commerce modifie les comportements des consommateurs et les pratiques marketing, tout en posant des problèmes éthiques en particulier liés à la géolocalisation des clients. Il faut également travailler sur la complémentarité des canaux en ligne et hors ligne.

Les relations entre fabricants et distributeurs se caractérisent par de potentiels sujets de conflit qu'il convient de traiter habilement.

Zara, la distribution sans intermédiaire fondée sur l'excellence logistique

L'enseigne Zara dispose d'un réseau de distribution en propre de plus de 2 000 magasins dans 88 pays. Son succès tient avant tout à un modèle logistique original qui permet une grande réactivité aux attentes du marché. Alors que les marques d'habillement développent

traditionnellement deux collections par an, parfois quatre, les magasins Zara reçoivent des nouveautés deux fois par semaine.

Pour la plupart des articles, il ne s'écoule pas plus de quinze jours entre le dessin du modèle et sa mise en rayon. Le modèle est imaginé dans les studios de création du siège espagnol. Chaque plateau est divisé en deux : d'un côté, les commerciaux, responsables d'une zone géographique, qui reçoivent quotidiennement des informations des magasins et des données sur les souhaits des clients ; de l'autre côté, quelque 200 stylistes qui dessinent des modèles. Une fois les patrons en papier préparés, des couturières fabriquent les prototypes à la machine. Ensuite, tout va très vite. Les patrons des modèles sont choisis collégialement et adressés par e-mail aux usines. Les pièces sont coupées, numérotées, étiquetées à la main, avant d'être envoyées à un sous-traitant pour être cousues. Une semaine après la coupe, l'usine reçoit les vêtements et se charge du contrôle qualité, du pressing vapeur, de la pose des étiquettes, du repassage, du brossage, de la mise sous housses plastique, avant l'expédition vers le centre logistique de 480 000 m² (soit la taille de 65 terrains de football). Toute commande est alors acheminée vers un camion qui la transporte jusqu'à sa destination finale, sauf pour les plus lointaines pour lesquelles le transport se fait par avion.

Les magasins reçoivent par ordinateur des propositions de vêtements dessinées et assorties de photos, et choisissent ainsi leurs modèles. La réception des produits a lieu trois jours plus tard. En conséquence, les boutiques n'ont pas de stock et maximisent l'espace consacré à l'exposition des produits et à la vente. Les invendus, quant à eux, sont réexpédiés au siège, puis réacheminés vers d'autres destinations où ils auront plus de succès.

Zara réalise 65% de ses ventes en Europe, dont 19% sur son marché historique, l'Espagne. L'Asie représente désormais 22% de son activité estimée à plus de 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

Sources: www.lesechos.fr, 18 septembre 2014; Les Echos, 24 mars 2011; www.emarketing.fr, 27 août 2010; Le Figaro, 1^{er} avril 2008; Challenges, 31 mars 2008; www.inditex.com

Définir une politique de communication intégrée

Le mix de communication comporte huit modes d'action majeurs :

- la publicité,
- la promotion des ventes,
- le parrainage,
- les relations publiques,
- le marketing en ligne et par les médias sociaux,
- le marketing mobile,
- le marketing direct et de bases de données,
- et la force de vente.

La coordination de l'ensemble des actions de communication aboutit à la mise en place d'une stratégie de communication intégrée qui utilise la complémentarité et les synergies des différents outils.

La communication met en scène neuf éléments : un émetteur, un récepteur, un message, un canal, un codage, un décodage, une réponse, du feedback et du bruit. Pour se faire comprendre,

l'émetteur doit coder son message en fonction des capacités de décodage du récepteur. Il doit le transmettre à travers des médias appropriés, et recueillir auprès de l'audience visée le feedback qui permettra de s'assurer que la réponse désirée a bien été obtenue.

L'élaboration d'une communication comporte huit étapes. Il faut successivement :

- 1) identifier la cible de communication ;
- 2) déterminer les objectifs poursuivis ;
- 3) concevoir le message ;
- 4) choisir les canaux de communication ;
- 5) décider du budget ;
- 6) déterminer le mix de communication ;
- 7) mesurer les résultats ; et
- 8) coordonner le processus de communication dans son ensemble.

Pour identifier la cible, l'émetteur doit mesurer la notoriété dont il bénéficie auprès des cibles visées, l'attitude de celles-ci envers lui, puis apprécier les écarts éventuels entre les perceptions et l'image souhaitée. Les objectifs de communication peuvent être liés à la catégorie, à la notoriété, à l'attitude ou à l'intention d'achat.

En concevant le message, l'entreprise doit déterminer quoi dire (contenu du message), comment le dire (stratégie créative) et qui doit le dire (source du message). Les canaux de communication sont soit personnels (commerciaux, experts ou sociaux), soit impersonnels.

Parmi les différentes méthodes utilisées pour fixer le budget de communication, seule celle fondée sur les objectifs et les moyens est logique.

Pour définir son mix de communication, l'entreprise doit analyser les avantages et les limites de chaque outil en tenant compte du type de clientèle à laquelle elle s'adresse, du type de réponse qu'elle souhaite de l'acheteur et de l'étape du cycle de vie dans laquelle se situe le produit.

L'appréciation des résultats passe par la mesure des effets de court et long termes sur l'achat, mais également par l'évaluation de la reconnaissance et du souvenir, de la fréquence d'exposition, de l'agrément, de l'attribution à la marque et des modifications d'attitude qu'elle a éventuellement engendrées.

L'élaboration d'une campagne de communication fait intervenir différents acteurs : l'annonceur qui cherche à communiquer sur ses marques ou sur lui-même en tant qu'organisation, les médias (pour la publicité et le marketing en ligne), et une agence de communication. De plus en plus d'agences sont devenues des groupes de communication qui conseillent les annonceurs sur leurs différents outils de communication intégrée.

Les bulles de joie de Badoit

La marque Badoit, en décroissance depuis 15 ans, souffrait d'une image éloignée de son territoire de marque. Malgré son statut de marque de référence sur le marché des eaux minérales naturelles gazeuses, elle avait des difficultés à émerger face au leader Perrier et à son challenger San Pellegrino.

Pour rendre la marque plus aspirationnelle et lui donner une image plus moderne, un nouveau positionnement et une nouvelle plateforme de marque ont été définis : « Badoit, symbole de

l'art de vivre à la française depuis 1778 ». Pour cette nouvelle stratégie, orientée vers la gastronomie française, la marque a été rejointe dans cette démarche par Thierry Marx, devenu son ambassadeur. Trois leviers de communication ont été activés depuis 2012 pour relayer ce message :

- *Une nouvelle identité graphique pour, entre autres, gagner en visibilité dans les linéaires.*
- *Un événement spécial « Badoit express » pour surprendre les consommateurs en apportant la gastronomie là où on ne l'attend pas, orchestré autour du chef Thierry Marx, qui a imaginé des recettes gastronomiques servies avec un verre de Badoit dans des lieux insolites. Plusieurs scénarios ont été développés, comme surprendre plus de 400 voyageurs du RER C en leur offrant un repas à table le temps d'un voyage entre deux stations, en 2012, ou l'année suivante, servir un dîner aux automobilistes coincés dans les embouteillages rue de Rivoli.*
- *La campagne publicitaire « Bulles de joie depuis 1778 », en affichage, presse, télé et Internet.*

Cette campagne a permis à la marque de gagner en parts de marché. L'usine a produit, en 2014, 310 millions de bouteilles et les indicateurs de statut social et de valeur sociale de la marque ont progressé de 9 à 15 points. Sur l'indicateur « raffinement », Badoit a vu l'écart se réduire de 26 points avec Perrier et San Pellegrino. Enfin, la campagne a permis de générer 185 millions de contacts.

Sources : les données présentées ci-dessus sont issues du cas Effie et sont disponibles sur www.effie.fr ; www.strategies.fr, 23 septembre 2013 et 25 septembre 2012.

Choisir et mettre en œuvre une stratégie de prix

Le prix est le seul élément du marketing-mix qui génère des revenus et non des coûts. Les pratiques de fixation des prix sont particulièrement importantes depuis quelques années du fait de la situation économique et des évolutions technologiques.

Pour comprendre les enjeux liés au prix, il faut tenir compte de la psychologie du consommateur qui l'évalue en fonction des prix de référence interne et externe et qui juge souvent de la qualité d'un produit en fonction de son prix.

Pour fixer ses prix, une entreprise doit suivre six étapes :

- déterminer ses objectifs (profit, chiffre d'affaires, image, etc.);
- évaluer comment évolue la demande en fonction du prix;
- estimer ses coûts pour différents niveaux de production;
- analyser la concurrence;
- choisir parmi les différentes méthodes de tarification;
- et enfin procéder au choix final.

Les entreprises fixent plusieurs prix qui doivent être coordonnés. Elles doivent articuler leurs prix au plan géographique. Elles mettent en place différentes sortes de remises et rabais et des

prix promotionnels. Elles peuvent différencier les prix selon les segments de marché et pratiquer le *yield management*.

Une entreprise rencontre parfois des situations l'incitant à modifier ses prix. L'initiative d'une baisse de prix peut résulter d'une capacité de production excédentaire, d'une volonté de développer sa part de marché ou d'une baisse des coûts. L'initiative d'une hausse des prix correspond souvent à la répercussion de l'augmentation des coûts ou à un excès de demande. Lorsqu'elle envisage de changer ses prix, une entreprise doit anticiper les réactions des clients mais aussi celles des concurrents.

Une société qui se trouve confrontée à une modification de prix décidée par un concurrent réagira différemment selon que le marché rassemble des produits homogènes ou différenciés. Dans le premier cas, elle doit s'aligner. Dans un marché différencié, elle dispose de plus de latitude et peut soit modifier ses prix, soit répondre sur d'autres terrains.

Le système de Ryanair, transporteur aérien *low cost*

Avec 76 millions de passagers par an sur 189 destinations, Ryanair est la première compagnie aérienne low cost en Europe et s'approche de la première place toutes catégories confondues. Grâce à des aéroports éloignés des grandes villes (par exemple, Charleroi et Beauvais pour desservir Bruxelles et Paris) et une flotte d'avions aux rotations accélérées, l'entreprise parvient à offrir des prix très bas. Un quart des places sont même proposées gratuitement, seules les taxes d'aéroport sont alors facturées. Les autres sont proposées à des prix variables selon le remplissage de l'avion. On peut, par exemple, trouver un Bruxelles (Charleroi)- Oslo à 6€ (+ taxes) un jour puis à 24€ trois jours plus tard. Si la rentabilité est pourtant bonne, avec un taux de marge allant jusqu'à 25%, c'est que le modèle économique repose sur des principes d'économie, de facturation et de vente systématiques :

- *Tout service complémentaire au transport est facturé: l'enregistrement des bagages, les en-cas à bord, le transport par bus ou par train de l'aéroport au centre-ville; ces extras représentent 25% du chiffre d'affaires.*
- *Les hôtesses et stewards vendent toute une série de produits à bord, comme des lecteurs MP3, des caméras numériques ou des tickets pour des jeux de loteries.*
- *Les sièges ne s'inclinent pas, les stores et les pochettes de rangement au dos des sièges ont été retirés, et aucun film n'est proposé.*
- *Les plateaux-repas constituent un espace publicitaire, de même que les avions qui arborent de gigantesques visuels promouvant Vodafone, Jaguar ou Hertz.*
- *99% des billets sont vendus sur Internet, et le site propose également des assurances voyages, des hôtels, des séjours au ski et la location de voitures.*
- *Les pilotes assurent près de 900 heures de vol par an, contre 700 chez Air France-KLM.*
- *Les frais de personnel représentent 13% des coûts, contre 30% dans une compagnie aérienne classique.*
- *La flotte comprend un seul type d'avions, des Boeing 737-800, ce qui réduit les frais de maintenance.*

Sources: The Telegraph, 28 août 2012; www.bloomberg.com, 2 septembre 2010; Management, mars 2010; Boston Globe, 8 mars 2007; BusinessWeek, 27 novembre 2006; Business 2.0, avril 2006; www.ryanair.com.
