

Chapitre 3

Recueillir l'information et prévoir la demande

Dans ce chapitre, nous examinerons les questions suivantes :

- Quels éléments constituent un bon système d'information marketing ?
- Quelles sont les informations internes utiles ?
- Comment construire un système d'intelligence marketing ?
- Quelles évolutions majeures affectent actuellement l'environnement macroéconomique ?
- Comment mesurer la demande et prévoir les ventes ?

La rapidité d'évolution de l'environnement et des marchés rend de plus en plus délicate la prise de décisions marketing. Pour effectuer les bons choix, les entreprises doivent s'appuyer sur une information précise et récente concernant les grandes tendances de la société et les phénomènes spécifiques à leur secteur. Parce que l'environnement apporte constamment de nouvelles opportunités et de nouvelles menaces, il est essentiel de l'analyser en permanence, d'anticiper ses évolutions et de s'y adapter.



Source illustration : Nelson Minar (CC BY-SA 2.0)

TCHIP COIFFURE. La crise économique a entraîné de profondes modifications dans les modes de consommation et dans la répartition entre les différents postes de dépenses. Les achats ponctuels et discrétionnaires (bijoux, jouets, vêtements, voitures haut de gamme) ont été réduits, tandis que les marques proposant des offres simples et accessibles ont prospéré. La marque Tchik, première chaîne de coiffure *low cost* en France, a connu une forte croissance, en cohérence avec ces évolutions. Grâce à son mode spécifique d'organisation et de gestion des coûts, elle propose des forfaits coiffures à 20 €, deux fois moins chers que la concurrence, tout en s'attachant à offrir un service de qualité. En moins de quinze ans, le réseau a été multiplié par 13 et compte désormais 514 salons¹.

Les entreprises doivent s'adapter au contexte économique, mais aussi aux nombreuses autres transformations qui touchent la société dans le domaine technologique, démographique, socioculturel, environnemental et réglementaire. Ce chapitre montre de quelle façon elles peuvent mettre en place des processus internes pour suivre les évolutions du macro-environnement. Il expose également la meilleure manière de développer de bons systèmes de prévision des ventes. Dans le chapitre suivant, nous étudierons comment réaliser des études de marché sur des questions marketing spécifiques.

1. Le système d'information marketing

Si tout responsable d'entreprise se doit d'observer l'environnement, le marketing a une responsabilité particulière en la matière : il doit suivre les tendances et identifier les opportunités et les menaces que celles-ci génèrent pour l'entreprise. Il associe une connaissance fine de son marché et de ses concurrents avec des données macroéconomiques sur les profils de consommation dans chaque pays et à travers le monde. Il sait, par exemple, que la consommation individuelle de chocolat est la plus forte en Suisse, celle de vin au Luxembourg et celle de bière en République tchèque (voir tableau 3.1). Il s'appuie sur des méthodes rigoureuses de collecte d'informations, sur ses interactions régulières avec les clients et sur son observation constante de la concurrence.

DUPONT. L'unité Dacron Polyester de ce groupe, qui fournit les fabricants d'oreillers et commercialise sa propre marque, Comforel, a lancé des études de marché pour analyser les comportements à l'égard des oreillers. Une de ses problématiques réside dans le fait que les gens changent très rarement d'oreiller : 37 % des consommateurs interrogés évoquent une relation de « vieux couple marié » avec leur oreiller et 13 % le considèrent comme « un vieil ami d'enfance ». L'étude a identifié plusieurs segments de consommateurs : les empileurs (23 %), les tapoteurs (20 %), les enrouleurs et les plieurs (16 %), les câlineurs qui se blottissent contre leur oreiller (16 %) et les tabasseurs qui le tapent vigoureusement pour lui donner une forme plus confortable (10 %). Les femmes ont davantage tendance à tapoter, les hommes à plier. La domination des empileurs a conduit l'entreprise à commercialiser des lots de deux oreillers et à développer une gamme présentant différents niveaux de douceur et de dureté².

Les entreprises qui disposent d'une meilleure information que leurs concurrents peuvent mieux choisir les marchés auxquels s'adresser, développer de meilleures offres, et élaborer des plans marketing plus pertinents. Il est donc indispensable de mettre en place un système à même d'organiser et de diffuser un flux continu d'informations aux responsables marketing.

Un **système d'information marketing (SIM)** associe des hommes, des équipements et des procédures en vue de rassembler, trier, analyser et diffuser des informations utiles, nécessaires et pertinentes aux responsables marketing pour les aider à prendre leurs décisions.

En pratique, il faut trouver un équilibre entre les informations dont les responsables marketing estiment avoir besoin, celles dont ils ont vraiment besoin, et ce qui est viable au plan économique. Les personnes en charge du système d'information marketing doivent donc interroger les responsables marketing et commerciaux sur leurs besoins en information, autour des thématiques évoquées dans la check-list ci-après.

L'information contenue dans un SIM est recueillie à travers les états comptables et commerciaux, l'intelligence marketing et les études de marché. Les deux premiers sont traités dans ce chapitre, les études de marché dans le chapitre 4.

TABLEAU 3.1 Les pays aux profils extrêmes : quel pays a...

Le plus fort taux de fécondité	Niger	7,7 naissances pour 1 000 femmes
Les plus fortes dépenses consacrées à l'éducation en pourcentage du PIB	Timor-Oriental	14 % du PIB
Les plus fortes dépenses militaires en pourcentage du PIB	Arabie saoudite	10,1 % du PIB
Le PIB par habitant le plus élevé	Liechtenstein	105 190 dollars
Le plus fort taux de divorce par habitant	Corée du Sud	4,6 divorces pour 1 000 habitants
La plus longue espérance de vie	Japon	83,7 ans
Le plus grand nombre d'aéroports	États-Unis	15 079 aéroports
Le plus grand nombre de lignes téléphoniques	Bermudes	89 lignes pour 100 habitants
Le plus fort taux d'abonnement au téléphone mobile	Macau	206,4 abonnements pour 100 habitants
La plus forte fréquentation du cinéma	Inde	4,43 milliards d'entrées par an
Les plus gros dons en pourcentage du PIB	Norvège	1,1 % du PIB
La plus forte dépendance économique à l'agriculture	Liberia	61,3 % du PIB
Les routes les plus encombrées	Hong Kong	286,7 véhicules par kilomètre de route
Le plus d'accidents automobiles meurtriers	Namibie	53,4 morts pour 100 000 habitants
Le plus de touristes	France	77,5 millions par an
Le plus fort taux de main-d'œuvre au sein de la population	Qatar	74,7 %
Le plus fort taux de main-d'œuvre féminine au sein de la population	Mozambique	53,5 %
Le plus fort taux d'obésité	États-Unis	35,7 % de la population adulte

Sources : The Economist's Pocket World in Figures, 2013 ; CIA World Fact Book 2012.



Les questions permettant d'analyser les besoins en information des responsables marketing

1. Quelles décisions êtes-vous amené à prendre régulièrement ?
2. De quelles informations avez-vous besoin pour prendre ces décisions ?
3. De quelles informations disposez-vous actuellement ?
4. Quelles études demandez-vous le plus souvent ?
5. Quelles sont les informations dont vous aimeriez disposer et dont vous ne disposez pas actuellement ?
6. Quelles informations souhaitez-vous recevoir chaque jour ? Chaque semaine ? Chaque mois ? Chaque année ?
7. Quels sont les revues et rapports professionnels que vous aimeriez recevoir régulièrement ?
8. Quels sont les sujets précis sur lesquels vous aimeriez être tenu informé ?
9. Quels programmes d'analyse de données voudriez-vous avoir à votre disposition ?
10. Quelles seraient, selon vous, les quatre principales améliorations à apporter au système d'information actuel ?

2. Les informations internes

Une source essentielle d'informations réside dans les données disponibles en interne sur les commandes, les ventes, les prix, les stocks, les paiements à recevoir, etc.

2.1. Le cycle commande-livraison-facturation

Le système comptable s'articule autour du cycle commande-livraison-facturation. Les vendeurs, les distributeurs et les clients adressent les commandes à l'entreprise. Le service de facturation prépare les factures et les envoie aux services concernés. On réapprovisionne les articles en rupture de stock. On expédie les articles commandés, accompagnés des documents de facturation et de transport. Les clients accordant de plus en plus d'importance au respect des délais et des engagements, il faut que ces différentes tâches soient accomplies vite et efficacement.

2.2. Les relevés de vente

Dans de nombreuses entreprises, les responsables marketing et les responsables commerciaux reçoivent les relevés de vente en temps réel. Dans la grande distribution, par exemple, les sorties d'entrepôt sont enregistrées immédiatement, et les ventes en magasin connues instantanément. Cela enclenche un processus de commande et de livraison, et minimise le risque de rupture de stock.

Il est essentiel d'interpréter soigneusement les informations recueillies pour ne pas se livrer à des conclusions hâtives et erronées. Comme l'expliquait ironiquement Michael Dell, fondateur de la société éponyme, « s'il y a trois voitures jaunes d'un même modèle chez un concessionnaire et que le client veut une voiture rouge, le vendeur essaie de le convaincre d'opter pour le jaune ; si par chance il réussit, le système d'information va enregistrer qu'une voiture jaune a été vendue et que, oui, les clients recherchent surtout du jaune cette année³ ».

2.3. Les bases de données et le datamining

L'explosion des données générées par Internet et les mobiles offre aux entreprises des possibilités sans précédent pour entrer en contact avec les clients. Mais cette surabondance de données menace aussi de submerger les décideurs (voir zoom).

100m

Creuser dans le *big data*... sans s'y noyer!

On estime en général que 90 % des données existantes ont été créées au cours des deux dernières années. Les quatre milliards d'utilisateurs de téléphones mobiles dans le monde fournissent une foule de données. Les capteurs et les puces insérés dans de nombreux appareils génèrent également des « *data* ». Les médias sociaux approvisionnent en données personnelles. YouTube reçoit chaque minute 24 heures de vidéo.

Alors que, pendant des années, l'enjeu central était de collecter des informations sur les marchés, le danger actuel réside dans la surcharge d'informations. La croissance du nombre de données n'est utile que si l'on peut correctement les traiter, les analyser et les interpréter. Dans un sondage réalisé auprès de dirigeants d'entreprise, plus de 90 % indiquent certes recueillir plus d'informations qu'auparavant, mais à peu près autant déclarent rater des opportunités de croissance parce qu'ils n'arrivent pas à retirer suffisamment d'enseignements et d'*insights* à partir de ces données.

C'est là que réside l'opportunité et le défi du *big data*. Même si aucune définition de ce terme ne fait l'unanimité, il désigne les ensembles de données que l'on ne peut gérer de façon efficace avec les outils traditionnels de base de données. Selon James Kobieltus, expert dans le domaine, le phénomène *big data* est distinctif en raison :

- du volume de données (plusieurs centaines de téraoctets, voire des pétaoctets et au-delà);
- de la vitesse à laquelle elles circulent (elles sont délivrées en temps réel);
- de leur variété (englobant des formats structurés, non structurés, semi-structurés, des messages, des images, des signaux GPS, des lectures de capteurs);
- de leur volatilité (avec des centaines de nouvelles sources de données dans les applications, les services web et les médias sociaux).

Les applications du *big data* sont nombreuses. Elles s'inscrivent à la fois dans une dynamique d'exploration, qui permet la détection de besoins émergents, et dans une dynamique d'exploitation, qui permet d'optimiser l'activité traditionnelle des entreprises. L'analyse financière, les connaissances client et l'identification des tendances à long terme en sont les trois domaines d'application privilégiés.

Dans le domaine du marketing, elles permettent d'améliorer la collecte et l'exploitation d'informations sur des comportements afin d'optimiser le fonctionnement opérationnel de l'entreprise et de prévoir l'évolution des marchés.

La société Lokad, start-up française editrice de logiciels, a par exemple développé des algorithmes qui aident les distributeurs à optimiser quotidiennement le niveau de leurs stocks en analysant les tickets de caisse et en se reposant sur l'historique des ventes. Trouver le juste niveau de stock (ni trop, ni trop peu) permet aux clients d'optimiser leur marge. La précision des corrélations statistiques permet à Lokad de détecter la saisonnalité d'un produit en vente depuis moins de trois mois. Au Royaume-Uni, le géant de la distribution Tesco recueille 1,5 milliard de données chaque mois et les utilise pour fixer ses prix et définir ses promotions. Amazon indique que 30 % de ses ventes émanent de son moteur de recommandation.

La SNCF a utilisé le *big data* afin d'améliorer le comptage des voyageurs entrant et sortant à chaque arrêt pour mesurer en temps réel la charge des trains et la répartition des voyageurs des TER. L'objectif est de proposer des applications aux voyageurs pour les orienter vers les voitures les moins remplies dans les rames. L'analyse du trafic sur le site voyage-sncf.com, premier site de e-commerce en France permet également de proposer aux clients des offres personnalisées, que ce soit en train, en avion ou en voiture.

Dans l'industrie, GE a recours au *big data* pour améliorer l'efficacité des moteurs d'avion, des générateurs, des locomotives et des scanners qu'elle commercialise. Une amélioration de 1 % dans l'exploitation des avions commerciaux permettrait d'économiser deux milliards de dollars aux clients de GE.

Sources : Christophe de Maistre, Delphine Manceau et Julie Fabbri, « Le Big Data ou l'exploitation des données massives », Observatoire de l'innovation, Institut de l'entreprise, mai 2014; Jacques Bughin, John Livingston et Sam Marwaha, « Seizing the Potential of Big Data », *McKinsey Quarterly* 4, octobre 2011; Thomas Davenport, Paul Barth et Randy Bean, « How 'Big Data' Is Different », *MIT Sloan Management Review*, automne 2012, p. 43-46; Andrew McAfee et Erik Brynjolfsson, « Big Data: The Management Revolution », *Harvard Business Review*, vol. 90, n° 10, octobre 2012, p. 60-68; *Bloomberg Businessweek*, 10 décembre 2012; *The Economist*, 28 mai 2011. Pour une réflexion académique stimulante sur le sujet, voir George Day, « Closing the Marketing Capabilities Gap », *Journal of Marketing*, vol. 75, n° 4, 2011, p.183-95.

3. L'intelligence marketing

Tandis que les éléments précédents, d'ordre interne, fournissent des données sur les *résultats*, le système d'intelligence marketing renseigne sur les *événements* externes à l'entreprise.

On appelle **système d'intelligence marketing** l'ensemble des moyens qui permettent aux dirigeants de se tenir continuellement informés sur l'évolution de leur environnement marketing.

3.1. Les sources d'informations externes

Un responsable marketing recueille des informations de diverses manières : en lisant la presse économique, la presse professionnelle et des ouvrages ; à travers ses contacts avec les clients, les fournisseurs, les distributeurs et les représentants ; en suivant sur Internet les échanges sur les médias sociaux, les blogs et les communautés de marque ; et en rencontrant les responsables d'autres entreprises. Tous les moyens employés doivent bien sûr être éthiques et légaux, sous peine de sanctions importantes.

DILIGENCE. Cette firme d'intelligence économique a dû verser en 2006 1,7 million de dollars à KPMG pour l'avoir infiltré illégalement en vue de se procurer le rapport d'audit relatif à une entreprise d'investissement basée aux Bermudes au profit d'un conglomérat russe. Un cofondateur de Diligence s'était fait passer pour un membre des services secrets britanniques et avait convaincu l'équipe en charge de l'audit de lui montrer des documents confidentiels¹.

Une entreprise peut prendre plusieurs mesures pour améliorer qualitativement et quantitativement son système d'intelligence marketing.

- ◆ *Former et motiver la force de vente pour transmettre l'information.* Un vendeur est au contact des clients, des distributeurs, parfois des concurrents. Il est particulièrement bien placé pour recueillir certaines informations. L'enjeu essentiel est de le motiver pour *rechercher* cette information et surtout la *transmettre* de manière structurée à sa hiérarchie. Les rapports de visite doivent être faciles à remplir. Des réunions avec la force de vente peuvent également engendrer un grand nombre d'idées sur les problèmes rencontrés par les clients et les manières de les résoudre.
- ◆ *Encourager les distributeurs, les détaillants et tous les intermédiaires à recueillir et transmettre les renseignements dont ils disposent.* Les intermédiaires sont souvent en contact plus étroit que l'entreprise avec les clients et les concurrents. Ils peuvent donc fournir de précieuses informations.
- ◆ *Recourir à des clients mystères.* Il s'agit de personnes mandatées par l'entreprise pour se faire passer pour des clients et pour évaluer l'expérience d'achat². Les constructeurs automobiles, par exemple, envoient de faux clients chez leurs concessionnaires afin d'observer comment l'on y est accueilli et traité. Renault réalise ainsi chaque année 2 500 enquêtes clients mystères pour la partie vente de véhicules et 900 pour l'après-vente. Le recours aux clients mystères est particulièrement fréquent dans les sociétés de service en réseau (restauration, hôtellerie, banque) pour lesquelles l'homogénéité de la qualité est essentielle, ainsi que dans les secteurs où la relation commerciale se fait à distance (téléphonie mobile, vente à distance, e-commerce).
- ◆ *S'appuyer sur son réseau interne et externe.* L'entreprise peut collecter de nombreuses informations en achetant les produits concurrents, en participant aux salons

professionnels, en examinant les rapports d'activité des concurrents, en discutant avec leurs employés passés ou actuels, en analysant leurs campagnes publicitaires, et en rencontrant les fournisseurs.

- ♦ *Constituer un groupe de clients qu'elle consulte régulièrement.* Il peut s'agir d'un échantillon représentatif de la clientèle, mais aussi des plus gros clients, des plus novateurs, ou des plus impliqués. Par exemple, GlaxoSmithKline parraine une communauté en ligne consacrée à la perte de poids. Elle considère qu'elle apprend bien plus par ce biais qu'à travers les réunions de groupes quand elle cherche à identifier le meilleur conditionnement pour les médicaments contre l'obésité ou l'impact de la publicité sur le lieu de vente⁶.
- ♦ *Utiliser les rapports publics.* En France, de nombreuses sources d'information peuvent être utilisées, qu'elles émanent d'organismes publics (Insee, CRÉDOC) ou professionnels (associations professionnelles, syndicats).
- ♦ *Acheter des informations à des entreprises spécialisées dans l'information.* Il s'agit par exemple des sociétés qui répertorient et analysent les informations parues dans les médias et sur Internet sur une entreprise ou sur un sujet donné. Certaines entreprises offrent des services de pige publicitaire et analysent les dépenses publicitaires des concurrents, leurs plans médias et les thèmes choisis. Cette source d'information intègre également les panels présentés ci-après.

3.2. Les panels

Les panels constituent une autre source d'information essentielle pour les entreprises car ils leur permettent de suivre avec précision leur position concurrentielle, celle de leurs concurrents, ainsi que le profil de leur clientèle. Même s'ils n'existent pas dans tous les secteurs, et notamment pas dans les activités business-to-business (B2B), ils se sont multipliés au cours des années, touchant la plupart des biens et mêmes des services destinés aux particuliers : grande distribution, produits durables, pharmacie, parfumerie, optique, jouets, livres, banque, etc.

Un **panel** est un échantillon auprès duquel on collecte des informations répétées, de manière permanente ou à intervalles réguliers (chaque semaine, mois ou trimestre). On distingue deux types de panels : les panels de consommateurs et les panels de distributeurs qui correspondent à un échantillon de points de vente.

En France, les principaux *panels de consommateurs* sont, pour les produits de grande consommation, HomeScan de la société Nielsen (fondé sur un échantillon de 14 000 foyers) et ConsoScan 2 de TNS Worldpanel, anciennement Sécodip (12 000 foyers). Pour les produits et services non alimentaires (optique, jouets, livres, montres, pneus, banque, assurance, tourisme, etc.), le panel principal est Métascope de la Sofres (20 000 foyers). Pour le panel ConsoScan, par exemple, les foyers panélistes saisissent automatiquement leurs achats par un terminal optique qui lit les codes-barres des produits ; ils saisissent manuellement le prix, la quantité achetée et le lieu d'achat.

Ces données permettent de connaître, chaque semaine, les parts de marché des produits et des marques, le profil des acheteurs, le nombre d'acheteurs pour 100 ménages (taux de pénétration), les quantités achetées par ménage, le budget moyen consacré au produit ou à la marque par ménage, et le prix d'achat moyen. Il s'agit donc d'un outil essentiel pour connaître sa clientèle et son comportement d'achat face à la catégorie de produit.

Les *panels de distributeurs* collectent les données par lecture optique des codes-barres lors des passages en caisse des clients. En France, deux panels de distributeurs coexistent en grande consommation : ScanTrack de Nielsen et InfoScan Census d'IRI-Secodip. InfoScan Census recueille chaque jour, de manière électronique, des informations auprès de 5 800 points de vente (hypermarchés, supermarchés et hard discount), qui représentent 97 % du chiffre d'affaires de la grande distribution. ScanTrack recueille également ses données auprès des hypermarchés et supermarchés, tandis que des visites d'enquêteurs permettent de suivre les promotions (têtes de gondole, nombre de *facings*) et les stocks. Le panel Retail, de la société GfK, est un panel de distributeurs relatif aux produits durables (électronique grand public, multimédia, informatique, téléphonie, électroménager, etc.).

Les panels de distributeurs permettent aux fabricants de connaître les ventes des produits en volume et en valeur, leur part de marché, leur prix de vente, leur *distribution numérique* ou *DN* (correspondant au pourcentage de magasins référençant le produit), leur *distribution valeur* ou *DV* (correspondant à la part que ces magasins représentent dans le chiffre d'affaires global de la catégorie de produit), la part des ventes des produits en promotion, ainsi que les ruptures de stock.

3.3. Internet, une source essentielle d'intelligence marketing

Les consommateurs utilisent de plus en plus le web pour obtenir des informations sur les produits : comparatifs en ligne, forums de discussion, blogs... Pour les entreprises qui souhaitent connaître l'avis des clients sur leur offre et celle de leurs concurrents, il s'agit d'un moyen d'information public, rapide et peu coûteux. Plusieurs outils sont à leur disposition.

- ◆ Les *médias sociaux*, au premier rang desquels Facebook et Twitter, constituent un lieu d'expression privilégié des consommateurs. Les marques y sont extrêmement présentes, non seulement pour renforcer leur proximité avec les consommateurs mais également pour mieux les connaître. Facebook fournit aux marques des statistiques sur le sexe, la nationalité, l'âge et les goûts des consommateurs qui les « *likent* ». Les commentaires ou les tweets constituent également des moyens précieux pour recueillir les avis des internautes⁸.
- ◆ Les *forums* rapportent l'avis des particuliers sur des produits et des magasins, comme bizrate.com avec ses 1,3 million de membres.
- ◆ Les *blogs* existent par millions, ils donnent des avis personnels, des notes et des recommandations sur tous les sujets. Certaines entreprises comme BuzzMetrics ou Scout Labs analysent les blogs et les médias sociaux et fournissent à leurs clients une synthèse sur le sentiment général des consommateurs.
- ◆ Certains *sites de distributeurs* rassemblent également des avis, comme celui d'amazon.fr sur lequel les lecteurs peuvent faire leurs commentaires sur les produits qu'ils ont achetés.
- ◆ Les *sites mixtes* rassemblent les avis des clients et des experts, notamment dans le secteur financier et le high-tech. Ainsi, zdnet.com évalue des logiciels informatiques sur des critères de performance, de fiabilité et de convivialité en confrontant l'avis des utilisateurs et des spécialistes.

- ♦ Les sites de réclamation s'adressent surtout aux clients mécontents. Alors que les sites d'opinion généralistes diffusent surtout des commentaires positifs à cause des risques de poursuite pour diffamation, un site comme planetfeedback.com permet aux clients de raconter leurs expériences négatives, tandis qu'un modérateur filtre les messages.

Certaines sociétés ont créé de véritables centres d'information, lieux de collecte et d'échange de renseignements au sein de l'entreprise tout entière⁷. Dans certaines entreprises, les personnes en charge de ces sujets scannent les pages Internet les plus pertinentes et résument les informations utiles dans des bulletins d'information envoyés aux services marketing.

4. L'analyse du macroenvironnement

Les entreprises doivent identifier les besoins non satisfaits et les tendances en cours, puis déterminer s'il est pertinent pour elles d'adapter leur offre en conséquence. Il convient toutefois de bien distinguer les différents types d'évolutions en fonction de leur durée.

Une *mode* porte sur le court terme. Elle recèle peu de signification sociale, économique ou politique. Une entreprise peut gagner beaucoup d'argent grâce aux modes, comme avec les chaussures Crocs, mais cela suppose de la chance et un excellent *timing*. Dans le domaine du maquillage ou de l'habillement, il est essentiel d'anticiper les modes pour élaborer des gammes en cohérence avec les envies du moment.

Une *tendance* est une ligne d'évolution majeure et durable de la société. Elle exerce une influence profonde sur les phénomènes de consommation et doit inciter l'entreprise à y répondre à travers sa politique marketing. Par exemple, la tendance à la nostalgie, présente depuis plusieurs années, a donné lieu dans le secteur agroalimentaire à de nombreux produits fondés sur des « recettes à l'ancienne » et au lancement de plusieurs marques positionnées autour de la tradition.

Certaines sociétés spécialisées, comme Nelly Rodi ou Carlin, détectent les tendances à venir en repérant les signaux produits par la société dans le domaine social, culturel, artistique, politique, économique ou commercial, et en cherchant à croiser des données relatives à différents domaines et secteurs d'activité⁸. Alors qu'à l'origine, elles travaillaient principalement pour le secteur de l'habillement, elles sont aujourd'hui sollicitées par des secteurs aussi divers que le mobilier, la téléphonie, l'agroalimentaire, les transports publics, les produits électroniques, etc.

Une *macrotendance* s'inscrit dans un horizon temporel long, de sept à dix ans, et affecte l'ensemble de la société. Elle correspond à des changements majeurs, en matière sociale, économique, réglementaire ou technologique, qui émergent lentement mais nous influencent durablement.

Tendances et macrotendances doivent retenir l'attention des responsables marketing pour qu'ils s'y adaptent et construisent leur activité en conséquence. Mais détecter une tendance ne suffit pas. Il faut que la technologie soit disponible et qu'un nombre suffisamment important de clients potentiels soit intéressé.

On peut décomposer les forces du macroenvironnement en six principaux éléments : la démographie, l'économie, les ressources naturelles, la technologie, le dispositif réglementaire et le contexte socioculturel. Ils seront successivement étudiés dans la suite de ce chapitre.

4.1. L'environnement démographique

Le premier élément constitutif de l'environnement d'une entreprise est *la population*, réservoir de ses marchés. Un responsable marketing s'intéresse à différentes caractéristiques de la population : taille, répartition par âge, structure familiale, distribution géographique, niveau d'éducation, composition ethnique et religieuse. Les évolutions démographiques donnent lieu à des prévisions extrêmement fiables à court et moyen termes. Il existe peu de surprise en la matière.

a) L'explosion démographique mondiale

La population mondiale comptait 7,0 milliards d'habitants en 2010 et devrait dépasser 8,8 milliards en 2040. Son rythme de croissance est aujourd'hui une source de préoccupation à cause des risques d'insuffisance de denrées alimentaires et d'épuisement des matières premières et énergétiques.

Les régions les moins développées rassemblent 84 % de la population mondiale et enregistrent une croissance démographique annuelle de 2 %, contre 0,3 % pour les pays les plus riches⁹. Les pays pauvres ont vu leur taux de mortalité baisser grâce aux progrès de la médecine, alors que le taux de natalité reste élevé. Certaines entreprises s'intéressent de plus en plus aux marchés pauvres du « bas de la pyramide » en y développant des offres et des modèles économiques spécifiques (voir zoom).

La France compte 65,8 millions d'habitants, ce qui la place 21^e rang mondial et au deuxième rang de l'Union européenne derrière l'Allemagne¹⁰. La forte remontée de la natalité survenue depuis les années 2000 constitue une opportunité pour les responsables marketing qui s'adressent désormais massivement aux nouveaux parents, soucieux de bien faire et prêts à consommer massivement pour cela. On évalue à 4 200 € les dépenses induites par la naissance d'un enfant, qui modifie radicalement la structure de consommation : les parents achètent de nouveaux types de produits (poussettes, couches, robots ménagers pour confectionner des purées) et remplacent les anciens (voiture familiale, meubles pour la chambre, etc.).

b) La structure par âge

L'espérance de vie ne cesse de s'accroître, grâce à une médecine de plus en plus efficace. Elle atteint en France 79 ans pour les hommes et 85 ans pour les femmes¹¹. Ces chiffres provoqueront une modification sensible de la structure par âge dans les années à venir.

Le groupe des moins de 20 ans compte 16 millions de personnes, soit 25 % de la population. Les enfants et les adolescents font l'objet de dépenses de consommation importantes. On y distingue les 4-11 ans qui jouent un rôle de prescripteurs dans de nombreuses catégories de produits (alimentaire, habillement, automobile, équipement, etc.), des adolescents qui réalisent eux-mêmes un certain nombre d'achats (voir zoom). Les générations suivantes, âgées de 20 à 60 ans, diminueront en nombre et en proportion dans les décennies à venir, passant de 52 % aujourd'hui à 46 % en 2060. Les plus de 60 ans, quant à eux, verront leur part augmenter considérablement, passant de 16 millions (24 % de la population) aujourd'hui à 24 millions (32 %) en 2060. Ce marché représente un potentiel considérable et se révèle relativement hétérogène entre les jeunes retraités actifs de 60 ans et les personnes âgées aux capacités cognitives diminuées au-delà de 75 ans¹².

3.1

Cas d'entreprise



Source illustration : www.airbnb.fr

Airbnb, fleuron de l'économie collaborative

Créé en novembre 2008 par deux étudiants américains à court d'argent, Airbnb est fondé sur l'idée du partage. Pour joindre les deux bouts, ces étudiants ont profité de la tenue d'une conférence dans leur ville et de la pénurie de chambres d'hôtel pour installer trois matelas dans leur salon et les proposer à la location sur Internet.

Airbnb est une plateforme communautaire qui permet à des particuliers de louer leur propre habitation comme logement de courte durée et de monétiser facilement un espace inoccupé. Le site offre une plateforme de recherche et de réservation entre une personne qui offre son logement, que ce soit un appartement, une villa ou une simple chambre, et un vacancier qui souhaite le louer pour une nuit, quelques jours ou plusieurs semaines. Les prix sont attractifs, la transaction rapide et l'interface très simple, proche de celle des médias sociaux. Initialement implantée dans les grandes capitales, Paris, New York ou Londres, l'offre Airbnb s'est progressivement diffusée à des lieux géographiques plus spécifiques comme les destinations touristiques ou les villes de taille moyenne.

Il existe deux grandes formes de consommation collaborative : celle où l'on achète en commun un bien ou un service, pour obtenir le plus souvent une réduction des prix (comme le site Groupon) et celle où les gens se prêtent, se donnent ou s'échangent des biens ou des services plutôt que de les acheter. Airbnb s'inscrit dans la seconde approche. Malgré

son ancrage dans la dynamique de partage et d'échange, Airbnb n'en est pas moins devenu une entreprise milliardaire, leader des sites de partage d'appartements. Cette économie du partage n'est pas synonyme de mise à disposition gratuite, mais elle met face à face l'offre et la demande, grâce à des transactions qui se font « de gré à gré » (*peer to peer*). L'existence d'Internet, l'essor du web mobile, le paiement en ligne et la notation réciproque des utilisateurs rendent cette désintermédiation possible. Elle s'appuie aussi sur l'analyse du *big data* qui sert de socle à des algorithmes de plus en plus puissants, et permet à l'offre et à la demande de coïncider en une fraction de seconde. Ces différents facteurs ont rendu la location de biens entre particuliers considérablement plus simple et conviviale.

Le modèle économique d'Airbnb repose sur une double commission : si mettre une annonce en ligne est gratuit, Airbnb prend une commission du côté de l'hôte (3 %) et du voyageur (8 %). Le chiffre d'affaires de l'entreprise est estimé à un milliard de dollars. La plateforme propose plus de 800 000 annonces de logement dans 190 pays et plus de 34 000 villes. Plus de 11 millions de voyageurs auraient déjà réservé au moins une nuit avec ce service et le nombre d'utilisateurs aurait doublé en 2013 par rapport à l'année précédente.

Les hôteliers considèrent ce type de prestation comme une concurrence déloyale. Les utilisateurs du service ne sont pas soumis aux mêmes règles qu'eux en

matière de fiscalité, de normes d'hygiène et de sécurité. Par ailleurs, dans certains pays, les pouvoirs publics s'inquiètent des effets inflationnistes que pourrait avoir le service sur le marché de l'immobilier, certains propriétaires s'apercevant qu'il est plus rémunérateur de louer à des touristes qu'à des habitants. La ville de New York a d'ailleurs condamné en 2013 un particulier qui louait son appartement via Airbnb pour avoir enfreint la réglementation hôtelière.

Malgré les menaces juridiques et réglementaires entourant ce modèle économique, les entreprises se sont

multipliées dans ce domaine, d'abord en concurrence directe de Airbnb (avec la plateforme suisse Housetrup ou le français Sejourning), mais aussi dans d'autres activités avec le covoiturage (BlaBlaCar ou Drivy), les chauffeurs particuliers (UberPop) ou d'autres activités plus spécifiques comme le site La Machine du Voisin qui permet, comme son nom l'indique, d'aller faire sa lessive chez le voisin.

Sources : M le Magazine du Monde, 25 juillet 2014 ; Les Echos, 22 avril 2014 et octobre 2014 ; Le Monde, 7 octobre 2014.

Les évolutions démographiques affectent non seulement le potentiel commercial de certaines catégories de produits, mais également les pratiques marketing. Elles déterminent le choix des médias publicitaires et des thèmes développés dans les campagnes de communication. Les habitudes d'exposition à la télévision, par exemple, varient selon l'âge des individus. Les professionnels s'interrogent sur la pertinence d'élaborer des campagnes publicitaires intergénérationnelles ou de parler distinctement à chaque tranche d'âge.



Source illustration : Groupe Royer, Distributeur/Grossiste de chaussures de marque.

KICKERS. Née en 1970, en pleine époque hippie, la chaussure Kickers était la référence des adolescents de l'époque. Quarante ans plus tard, elle est devenue plus classique et touche principalement les jeunes enfants. Elle cherche aujourd'hui à se construire une nouvelle image. Avec le lancement d'une version réactualisée de la fameuse OJB (*Original Jean Boots*), plus mode et plus authentique et déclinée dans toutes les pointures du 21 au 46, elle revendique son esprit transgénérationnel et cherche à élargir sa cible aux enfants plus grands et aux 20-25 ans¹³.

c) La nouvelle structure des ménages

Un ménage compte aujourd'hui en moyenne 2,3 personnes contre 2,7 en 1982. Cette évolution résulte de plusieurs phénomènes : la baisse du nombre de mariages, leur survenance plus tardive, la fréquence accrue des divorces (+10 % entre 1996 et 2010) et l'activité professionnelle croissante des femmes¹⁴.

Le nombre de familles avec enfants est passé de 29 % des ménages en 1990 à près de 22 % aujourd'hui, et le nombre de personnes vivant seules a fortement augmenté. L'âge du premier mariage est passé pour les hommes de 26 ans en 1985 à 32 ans aujourd'hui et, pour les femmes, de 24 à 30 ans. Si l'on ajoute aux célibataires, les veufs (ou veuves) et les personnes divorcées ou séparées, 34 % des ménages sont composés d'une seule

personne. Ces foyers individuels représentent 15 % de la population et constituent une cible marketing de choix.

Ces évolutions ont conduit à une profonde restructuration de la nature des foyers puisque 10 % des enfants vivent aujourd'hui dans un foyer recomposé où les enfants ne sont pas tous issus du couple actuel. Par ailleurs, près de 200 000 personnes vivent en couple de même sexe et 10 % de ces foyers déclarent résider avec au moins un enfant.

200m

Les produits et services conçus pour les marchés du bas de la pyramide

Quatre milliards d'individus vivent avec moins de deux dollars par jour. Ce que l'on appelle désormais « le bas de la pyramide » correspond aux cinq milliards de personnes les plus pauvres dans le monde, qui ne sont pas servies, ou mal servies, en produits et services. Depuis les travaux de C. K. Prahalad, le marketing s'intéresse de plus en plus à ces populations. Le courant de la Transformative Consumer Research quant à lui s'occupe du bien-être des consommateurs et souhaite intégrer les plus pauvres dans la société. Il part du constat que la société de consommation a négligé les besoins des plus vulnérables ou désavantagés.

Obligées de « faire plus avec moins », les organisations implantées sur de tels marchés doivent trouver de nouvelles manières de procéder et remettre à plat leurs modèles économiques et leurs processus pour retirer le maximum de leurs ressources et offrir des produits et services de qualité à moindre prix. Elles doivent également réviser leurs objectifs pour faire du bien-être du consommateur une priorité.

Ainsi l'hôpital Narayana de Bangalore facture 1 500 dollars pour une opération de chirurgie cardiaque qui coûte 50 fois plus cher aux États-Unis. Ce prix résulte certes des coûts limités en personnel et en fonctionnement, mais aussi d'une organisation spécifique qui conduit les spécialistes à se concentrer sur leur domaine de spécialité. Les résultats sont là, avec un taux de mortalité inférieur de moitié à celui des hôpitaux américains. En outre, cet hôpital opère gratuitement des centaines d'enfants et assure 2,5 millions d'Indiens pauvres contre des maladies graves pour onze centimes par mois, et ce de manière rentable !

Au Bangladesh, Grameen Telecom permet aux habitants des villages reculés d'avoir accès au téléphone en vendant par microcrédit des heures de communication sur téléphone mobile qui sont ensuite revendues à la minute aux autres habitants. En Afrique du Sud, Wizzit propose un service qui permet à des personnes qui n'ont pas de comptes bancaires de transférer de l'argent de mobile à mobile.

Les grandes firmes internationales trouvent également des solutions spécifiques pour les marchés émergents. Au Brésil et en Inde, Microsoft a lancé le programme FlexGo qui permet de payer à l'avance l'utilisation d'un PC complètement équipé en logiciels pour une durée déterminée, sans avoir à assumer le coût traditionnel de l'achat d'un PC complet. Quand la durée d'utilisation prévue est écoulée, le PC s'arrête de fonctionner et l'utilisateur doit payer à nouveau pour le redémarrer.

D'autres firmes pratiquent la « *reverse innovation* » consistant à développer de nouveaux produits pour les marchés pauvres, puis à les introduire dans des pays plus riches. Ainsi, GE (General Electric) a développé des scanners de la taille d'un ordinateur portable pour favoriser le diagnostic médical des populations rurales indiennes qui n'ont pas accès aux hôpitaux ; un tel produit a ensuite été décliné pour les marchés européens afin de réaliser très rapidement des scanners sur les lieux des accidents de la route, avant de transporter les blessés. De même, Nestlé a repositionné sa ligne de nouilles allégées Maggi, un repas bon marché et populaire dans les régions rurales de l'Inde et du Pakistan, comme une gamme de produits sains à bas prix en Australie et en Nouvelle-Zélande.

Sources : Hélène Gorges et Nil Özçaglar-Toulouse, « Expériences de consommation des individus pauvres en France : apports du Bas de la Pyramide et de la Transformative Consumer Research », *Décisions Marketing*, vol. 72, 2013, p.139-156 ; Kelly Martin et Ronald Paul Hill, « Life Satisfaction, Self-Determination, and Consumption Adequacy at the Bottom of the Pyramid », *Journal of Consumer Research*, vol. 38, n° 6, 2012, p. 1155-68 ; C.K. Prahalad, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, Upper Saddle River: Wharton School Publishing, 2010 ; *Fast Company*, mars 2007 ; *BusinessWeek*, 23 janvier 2006, 23 & 30 mars 2009 ; Jeffrey R. Immelt, Vijay Govindarajan et Chris Trimble, « How GE is Disrupting Itself », *Harvard Business Review*, octobre 2009, p. 56-65 ; Peter Williamson et Ming Zeng, « Value-for-Money Strategies for Recessionary Times », *Harvard Business Review*, mars 2009, p. 66-74.

200m

Les adolescentes, une cible spécifique pour les marques de vêtements

Les adolescents représentent un triple marché : un marché direct lié aux objets qu'ils achètent avec leur argent de poche (en France, le pouvoir d'achat des 11-17 ans s'élève à 2,5 milliards d'euros selon le CRÉDOC), un marché de prescripteurs ayant un impact significatif sur les décisions d'achat familial, et un marché futur si les marques parviennent à les fidéliser.

Les adolescents d'aujourd'hui sont très préoccupés par la consommation. Ils aiment les marques, les produits technologiques et les accessoires griffés : 80% des 14-17 ans possèdent un téléphone mobile et les cours des collèges et lycées sont le théâtre d'échanges de chaussures et de vêtements entre copines et de longues conversations sur ce qu'il faut porter.

L'adolescence est une période de socialisation où l'on cherche à s'émanciper de sa famille pour privilégier ses pairs. Les adolescents sont très préoccupés par leur apparence aux yeux des autres et l'affirmation de leur identité. Leur conscience écologique et leurs valeurs morales, le contrôle de leur propre consommation ou leur capacité à personnaliser leurs produits sont importants pour leur permettre de se définir un statut social et une identité reconnus par leurs pairs.

Par conséquent, la consommation est pour eux un moyen de se construire, tout en constituant un champ d'expérimentation. Les significations qu'ils attribuent aux marques ont donc une forte résonance identitaire puisque la marque joue un rôle dans la définition du « moi » pour le monde extérieur. Elle participe à la construction de l'identité sociale à travers une tension perpétuelle entre la volonté d'assimilation, les adolescents étant sensibles à l'influence normative du groupe, et de différenciation pour affirmer sa singularité, qui entraîne des stratégies de réponse spécifiques aux critiques des pairs, telles que la justification, le déni, la vengeance ou la culpabilisation des critiqueurs.

L'analyse des choix vestimentaires des adolescentes met ainsi en évidence une articulation entre l'adhésion aux usages établis au sein du lycée et parmi les amies, et la volonté de se distinguer. On peut identifier quatre stratégies vestimentaires : l'affiliation aux usages du groupe, la démarcation (qui correspond à une différenciation marginale), la singularité (qui consiste à refuser les normes de manière polémique à travers l'excentricité), et l'alignement (conduite passive qui résulte du refus des différences par rapport au groupe).

Les adolescentes sont des consommatrices exigeantes, volatiles et complexes. Elles veulent avoir l'impression que les produits qu'elles achètent ne s'adressent qu'à



Source illustration : Jacadi.

elles, mais ne supportent pas le jeunisme artificiel. Critiques et distancées vis-à-vis de la publicité, elles apprécient les messages décalés. Très sociables, elles sont particulièrement sensibles au marketing viral et à l'e-mailing, sauf lorsqu'elles les jugent intrusifs dans les médias sociaux.

Certaines marques ont recours à des techniques visuelles pour les attirer. Les jeunes filles exposées à des images retouchées ont une plus faible estime d'elles-mêmes et moins d'assurance dans leurs relations sociales, ce qui entraîne une volonté de changer d'apparence physique et augmente l'intention d'achat. On voit les questions éthiques que posent de telles pratiques.

Mais, surtout, elles constituent une population peu homogène qu'il faut segmenter avec soin. Ainsi, certaines adolescentes échangent souvent des vêtements avec leur mère, font du shopping avec elle, et même achètent en « copropriété », justifiant les choix publicitaires de la marque Comptoir des Cotonniers, qui met systématiquement en scène une mère et sa fille. À l'inverse, d'autres adolescentes ne pratiquent jamais ce type de coconsommation avec leur mère

puisqu'elles ont un besoin marqué d'individualisation et d'autonomisation.

Les marques d'habillement ne s'y sont pas trompées et s'intéressent particulièrement à cette cible délicate, mais ô combien porteuse. De nombreuses marques lancent des collections spécifiquement dédiées aux adolescentes : Jacadi a développé la ligne Mademoiselle Jacadi, Bonpoint la ligne Yam pour « Y'en a marre », tandis que le groupe Inditex (qui possède notamment Zara) a créé l'enseigne Bershka. Ces nouvelles gammes permettent non seulement aux adolescentes d'affirmer leur identité et de rompre avec le monde de l'enfance, mais également aux marques de grandir avec leurs petits consommateurs.

Sources : Wided Batat, « Comment les adolescents définissent-ils leurs propres compétences en matière de consommation ? Une approche par les portraits », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 29, n° 1, 2014, p. 27-60 ; Sarah Benmoyal-Bouzaglio et Denis Guiot, « Les stratégies de coping des adolescents confrontés à la critique de leurs pairs sur un choix de marque », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 28, n° 2, 2013, p. 46-70 ; Adilson Borges, « Les effets des modèles retouchés par ordinateur sur

l'évaluation du produit et sur l'estime de soi des jeunes filles », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 26, n° 4, 2011, p. 5-22 ; Marie-Hélène Fosse-Gomez, « De La Boum à LOL : abondance et peur du vide dans la consommation des adolescents », in MH. Fosse-Gomez (ed.), *Les Paradoxes du marketing : ruptures et nouvelles pratiques*, Paris : Eyrolles, 2011, p. 46-62 ; Christian Derbaix et Emerence Leheut, « Adolescents : implication envers les produits et attitude envers les marques », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 23, n° 2, 2008, p. 37-66 ; Gilles Marion, « Apparence et identité : une approche sémiotique du discours des adolescentes à propos de leur expérience de mode », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 18, n° 1, 2003, p. 1-29. Sur les achats mère-fille et l'échange de vêtements, voir Isabelle Decoopman, Élodie Gentina et Marie-Hélène Fosse-Gomez, « La confusion des générations ? Les enjeux identitaires des échanges vestimentaires entre les mères et leur fille adolescente », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 25, n° 3, 2010, p. 7-28 ; Isabelle Decoopman et Élodie Gentina, « La propension des mères à échanger des vêtements avec leur fille adolescente : quelles conséquences pour le marketing ? », *Décisions Marketing*, n° 70, 2013, p. 75-90. Sur l'influence du genre dans les achats des adolescents, voir également Élodie Gentina et Jean-Louis Chandon, « Le rôle du genre sur la fréquence de shopping en groupe des adolescents : entre besoin d'individualisation et besoin d'assimilation », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 29, n° 4, 2014, p. 35-64.

d) Une composition ethnique diversifiée



Source illustration : © Shutterstock/Vasilchenko Nikita.

La France est le premier foyer d'immigration en Europe, avec 7,1 millions d'immigrés (11 % de la population) et plusieurs millions d'enfants et de petits-enfants d'immigrés qui se caractérisent par des références culturelles et des comportements de consommation spécifiques en matière d'alimentation, de cosmétiques, de loisirs et de mode de vie¹⁵.

En conséquence, les responsables marketing analysent les spécificités culturelles des différentes communautés et développent des produits spécialement conçus pour elles. Par exemple, Moriba Saveurs d'Afrique propose des plats cuisinés et des sauces prêtes à l'emploi inspirés de la cuisine africaine (yassa, mafé, graine et gombo), et Gerbe a créé la gamme de collants Ethnic Colours avec des coloris adaptés aux peaux noires et asiatiques.

De nombreux secteurs sont concernés : alimentaires avec les produits kasher et halal¹⁶ comme les bonbons GumOz et des enseignes spécialisées comme Hal'shop ; hygiène-beauté et cosmétiques avec les marques spécialisées Colorii, Black'Up ou Softsheen Carson et des marques généralistes comme Mixa qui développent des produits spécifiques pour les peaux noires et métissées ; médias avec des supports comme Beur TV, Amina, africultures.com, etc.

Les entreprises éprouvent certaines difficultés à étudier et quantifier ces marchés, du fait de l'interdiction en France de collecter des informations personnelles sur l'origine ethnique ou la couleur de peau, considérées comme discriminatoires. En outre, contrairement à ce qui se fait aux États-Unis, de nombreuses grandes marques ne souhaitent pas affirmer la spécificité ethnique de leurs produits et laissent le choix au consommateur de se reconnaître ou non dans l'offre proposée. Au Carrefour de Melun-Sénart, par exemple, on a longtemps réfléchi à la manière d'appeler le rayon capillaire destiné à la clientèle afro-antillaise, avant d'opter pour « Défrisants et soins spécifiques » puisque 60 % des femmes d'origine africaine défrisent leurs cheveux¹⁷.

4.2. L'environnement économique

L'environnement économique influence énormément l'activité des entreprises. La crise financière et économique actuelle affecte fortement les volumes et les schémas de consommation, ainsi que la sensibilité au prix.

a) De nouveaux comportements de consommation

La crise qui a démarré en 2008 a généré de nouveaux comportements de consommation. On peut se demander si ces changements sont des évolutions temporaires qui disparaîtront si la croissance revient, ou s'ils sont durables et reflètent une défiance croissante vis-à-vis des marques et une envie moindre de consommer¹⁸. La consommation ostentatoire aurait alors diminué durablement, et la tendance systématique à comparer les prix et les offres avant tout achat serait durable.

SAINSBURY. Les dirigeants de la troisième chaîne de distribution britannique considèrent que la crise a généré chez les consommateurs une plus forte aversion au risque, une tendance accrue à l'épargne, le souhait de rembourser ses dettes plutôt que d'emprunter, et des achats plus réfléchis. Même les clients aisés achètent davantage de marques à bas prix. Comme le dit un dirigeant, « personne ne peut se permettre de ne pas économiser »¹⁹.

b) L'évolution du pouvoir d'achat

L'évolution du pouvoir d'achat dépend à la fois des revenus et du niveau d'inflation. Si son augmentation a été importante pendant plusieurs décennies, le pouvoir d'achat est devenu, depuis quelques années, un sujet de préoccupation important des ménages et a provoqué une sensibilité croissante au prix de certains produits²⁰.

SIMPLY DRY DE PAMPERS. Dans le contexte actuel de crise, de nombreux consommateurs se tournent vers les produits les moins chers. Pour éviter de devoir faire en permanence des promotions importantes et coûteuses, et enrayer la baisse de son chiffre d'affaires, Procter & Gamble a lancé une offre de couches d'entrée de gamme, Simply Dry, vendue 17 % moins chère que son offre classique. Ce modèle présente des codes graphiques similaires à la ligne leader Baby Dry, mais les couches sont moins épaisses. Alors que la marque Pampers s'est construite autour de l'innovation produit et d'un positionnement de réassurance envers les jeunes parents, créateur de valeur, elle joue ici la carte du *low cost*, montrant qu'elle est en phase avec les préoccupations des consommateurs tout en attaquant les marques de distributeurs et les *discounters* sur leur propre terrain : le prix²¹.

c) L'épargne et le crédit

Les dépenses de consommation ne sont pas seulement liées au revenu, mais également à l'épargne et au crédit. Ce dernier est largement utilisé par les ménages français, mais voit ses volumes limités depuis la crise financière, les banques disposant de moins de liquidités pour prêter, ce qui les conduit à durcir leurs exigences face aux clients. Or un certain nombre de marchés tels que l'immobilier ou les biens durables sont largement tributaires des organismes de prêt.

d) La structure des dépenses des ménages

Chaque année, un Français achète 56 kg de pain, 24 kg de fromage, 92 kg de viande, 44 litres de vin et 132 litres d'eau minérale. Au cours des 40 dernières années, la part des dépenses consacrées au logement, à la santé, aux loisirs et à la communication a fortement augmenté, tandis que diminuait la part de l'alimentaire, des boissons alcoolisées et du tabac, de l'habillement, de l'équipement du logement et des hôtels et restaurants²². Il est essentiel pour le responsable marketing de suivre en détail ces évolutions et de s'y adapter.

4.3. L'environnement socioculturel

Le milieu socioculturel représente la dernière composante du macroenvironnement. Tout être humain naît et grandit dans une culture qui influence fortement ses croyances, ses valeurs et ses normes. Or ces dernières déterminent largement les goûts et les préférences des consommateurs. L'image de soi, ainsi que sa vision des autres, des organisations, des entreprises, de la société, de la nature et du monde affectent les comportements et les attitudes. Nous évoquerons largement ces notions dans le chapitre 6.

On observe aujourd'hui une remise en cause de la confiance dans la science et dans l'entreprise, ce qui crée une société de questionnement en manque de repères, favorisant le doute et le stress. On valorise l'individu, l'autonomie et les loisirs. Le temps pour soi a beaucoup augmenté, tandis que celui consacré au travail tout au long de sa vie a diminué en proportion. Le recentrage sur soi n'exclut cependant pas le sens de la responsabilité envers autrui, avec un souci croissant de tolérance et de respect de l'environnement. Le bien-être, le plaisir et la santé apparaissent comme des préoccupations permanentes, peut-être pour compenser une inquiétude croissante résultant des crises alimentaires et de la détérioration de l'environnement²³ (voir cas 3.2 pour un exemple de marque positionnée autour de la naturalité).

En conséquence de ces évolutions sociologiques, le consommateur d'aujourd'hui est individualiste, parfois inconstant et volatil, et apprécie que l'on s'adresse à lui d'une manière qu'il perçoit comme spécifique et personnalisée. Il est hédoniste et vit les expériences d'achat et de consommation comme des moments de plaisir et de loisirs. Ces évolutions vont de pair avec le développement du marketing expérientiel. Ce consommateur est acteur de sa propre consommation, c'est-à-dire qu'il est à la fois plus informé, plus vigilant et plus autonome face aux marques et aux distributeurs, mais aussi susceptible de participer à la création de nouveaux produits et services, à l'instar des millions d'applications iPhone inventées par des particuliers. Il est méfiant face au marketing et sceptique vis-à-vis de la publicité. Préoccupé par l'évolution de l'environnement, il est de plus en plus responsable au plan social et écologique car il se rend compte des effets négatifs de sa consommation sur son environnement et celui des autres. Enfin, il est inséré dans des communautés virtuelles et réelles liées à ses centres d'intérêt, n'hésitant pas à passer des heures dans des environnements numériques où il rencontre parfois des magasins virtuels de marques, qui influencent ensuite son attitude vis-à-vis d'elles dans le monde réel²⁴.

On assiste également à une quête nostalgique de l'authenticité, qui conduit à valoriser des produits artisanaux ancrés dans le passé et le local. Pour Véronique et Bernard Cova, répondre à cette tendance relève de la gageure pour le responsable marketing, puisque l'authenticité se définit par son caractère non purement marchand, en contradiction avec une approche marketing avouée²⁵. De nombreux produits commercialisés aujourd'hui, de la Mini au savon de Marseille, invitent à relire de manière créative les produits du passé. Le risque est que le nouveau produit créé apparaisse alors comme un succédané de l'original. Plus globalement, la nostalgie apparaît comme un levier marketing efficace, et les marques perçues comme nostalgiques génèrent un attachement, un bouche à oreille et une capacité d'identification importants²⁶.

Un responsable marketing doit faire attention aux évolutions de l'environnement qu'il peut parfois utiliser à son profit. Il doit en même temps se souvenir que les différentes composantes de son environnement sont souvent reliées entre elles et qu'une analyse « transversale » peut être plus révélatrice qu'une investigation focalisée sur une seule composante.

4.4. L'environnement naturel

La détérioration de l'environnement naturel est aujourd'hui une préoccupation majeure de la population, conduisant les gouvernements à faire évoluer leur réglementation et les entreprises à modifier leurs produits. Les constructeurs automobiles développent des véhicules moins polluants et des gammes de voitures électriques, les lessiviers améliorent le caractère biodégradable des détergents, et les entreprises chimiques rendent des comptes sur leurs activités.

TOYOTA PRIUS. Certains experts de l'industrie automobile ricanèrent lorsqu'en 2001, Toyota lança sa voiture hybride avec l'objectif de vendre 300 000 véhicules. Or, depuis 2004, la Prius est un succès mondial, avec une liste d'attente de plusieurs mois. Sa réussite repose sur un moteur électrique puissant et sur sa capacité à changer rapidement de source énergétique, lui conférant l'autonomie d'une voiture classique et l'image d'une voiture propre. La Prius montre que les produits que les consommateurs perçoivent comme respectueux de l'environnement et réussis d'un point de vue fonctionnel peuvent constituer des succès commerciaux majeurs²⁷.

Pourtant, les consommateurs sont ambivalents à l'égard des produits respectueux de l'environnement. Ils déclarent ce critère essentiel, mais les parts de marché des produits bio ou verts restent encore limitées (15 % des œufs, 11 % du lait, mais seulement 2,5 % du marché alimentaire global). Les raisons de ce décalage sont multiples²⁸ : les consommateurs ont le sentiment que leurs actions individuelles ne changent pas grand-chose aux problèmes environnementaux auxquels la planète fait face; ils font preuve d'un certain scepticisme face à la sincérité des entreprises qui commercialisent des produits verts et les soupçonnent de « *greenwashing* »; ils hésitent à payer plus cher des produits plus respectueux de l'environnement; ils craignent que les produits écologiques ne soient moins efficaces que les produits traditionnels; ils sont gênés par la complexité des critères pertinents pour évaluer l'impact environnemental global des produits.

Les produits qui parviennent à s'imposer sur le marché sont ceux qui bénéficient de labels reconnus, qui sont fondés sur un positionnement alliant le respect de l'environnement

avec une forte performance et une expérience consommateur réussie, qui adoptent des promesses modestes, ou qui ajoutent une « touche » écologique (écorecharge, conditionnement biodégradable, etc.) à des offres déjà considérées comme efficaces²⁹.

Les responsables marketing doivent intégrer à leurs raisonnements plusieurs tendances d'évolution de l'environnement naturel : la pénurie des matières premières, le coût de l'énergie, l'accroissement de la pollution et l'intervention croissante de l'État dans ce domaine.

3.2

Cas d'entreprise

UNE Natural Beauty, une marque en cohérence avec la quête de naturel

Lancée par Bourjois, UNE Natural Beauty est une marque de maquillage en cohérence avec les tendances de naturalité et de bien-être. Loin des segmentations traditionnelles par âge, elle s'adresse aux femmes en quête de naturel dans leur manière de se maquiller : « Celles qui souhaitent s'affirmer, mais avec un maquillage qui ne s'impose pas ».

Distribuée en parfumeries, dans les grands magasins, dans les chaînes de boutiques bio ou encore chez Monoprix, cette marque est engagée dans le respect de la planète. La majorité des produits de la gamme est certifiée Ecocert. Les formules sont composées à plus de 98 % d'ingrédients d'origine naturelle ou provenant de l'agriculture biologique, sans paraben,

sans OGM ni colorants artificiels. La marque s'est efforcée de développer des formules légères et imperceptibles, faciles à appliquer, pour permettre un maquillage simple et intuitif. Plus de 180 teintes naturelles sont proposées pour permettre à chaque femme de trouver la nuance adaptée à sa carnation.

Les packagings sont écoconçus et légers, pour minimiser leur impact environnemental. Les emballages superflus sont supprimés. Les packagings ont également été pensés pour être pratiques et rapides à utiliser, grâce à des ouvertures intuitives, et certains sont rechargeables.

Sources : e-marketing, 18 septembre 2009 et www.unebeauty.com.



Source illustration : © Bourjois.



a) La pénurie de matières premières

On répartit les ressources de la Terre en trois groupes, selon qu'elles sont illimitées, renouvelables ou limitées. Les ressources illimitées, comme l'air ou l'eau, deviennent progressivement un sujet de préoccupation, la pénurie d'eau affectant fortement certaines régions du monde. Même les pays à climat tempéré sont de plus en plus sensibilisés à l'importance de ne pas la gaspiller.

b) Le coût de l'énergie et la nécessité de diversifier les ressources énergétiques

Les ressources limitées (pétrole, charbon, platine, zinc ou argent) posent le problème le plus grave et pourraient faire l'objet de pénuries dans les années ou les décennies à venir. Les entreprises qui les utilisent doivent s'attendre à de substantielles hausses de prix qu'elles ne pourront pas facilement répercuter. Il leur faut donc rechercher activement des matières de substitution, notamment dans le domaine énergétique (énergie solaire, éolienne, etc.). Ces évolutions incitent les entreprises à développer des produits moins coûteux en énergie et des offres intégrant les substituts possibles.

SAINT-GOBAIN. En effet, 40 % des émissions de CO₂ sont le fait des bâtiments. Les réglementations thermiques sont de plus en plus contraignantes : les bâtiments neufs devront avoir une consommation d'énergie nulle en 2020 en France, et dès 2016 au Royaume-Uni. L'enjeu est également économique puisque l'énergie pèse de plus en plus lourd dans le budget des ménages. Saint-Gobain fait évoluer ses produits en fonction de ces évolutions. Le groupe développe des panneaux et des tuiles photovoltaïques pour équiper les maisons des particuliers à l'énergie solaire. Il a mis au point des verres électrochromes qui s'obscurcissent ou s'éclaircissent en fonction de la lumière, permettant des économies d'énergie de 20 à 35 % sur des immeubles. Afin de convaincre les prescripteurs, le groupe met également en place des formations sur l'efficacité énergétique des bâtiments auprès de quelque 30 000 artisans chaque année³⁰.

c) La pollution

Elle constitue aujourd'hui un enjeu politique et économique majeur dans l'ensemble des pays développés. Certaines activités liées au contrôle de la pollution, à l'épuration et au recyclage des déchets se développent, tandis que l'on recherche de nouvelles manières de fabriquer, d'emballer et de concevoir les produits à travers les pratiques d'écoconception. Aujourd'hui, 73 % des Français déclarent préférer un produit fabriqué à partir d'une matière recyclée³¹. Ces évolutions peuvent favoriser les marques qui ont des processus de production et des produits plus respectueux de l'environnement ou fondés sur des matériaux recyclés (voir les pratiques en matière de responsabilité sociétale des entreprises – RSE – présentées dans le chapitre 23).

EKLO. Créée en 2014, la chaîne d'hôtels Eklo s'est développée autour d'un positionnement écoresponsable à bas coût en proposant une offre à partir de 24 € la chambre. Eklo est né de la volonté de préserver l'environnement depuis la construction jusqu'à l'exploitation des hôtels. La structure en bois et béton allégé des hôtels garantit une inertie thermique maximale qui leur permet d'être classés en bâtiments basse consommation (BBC). Les lavabos et les douches sont équipés d'aérateurs pour réduire la consommation d'eau. Les toilettes ont des réservoirs de petite taille (six litres) à double commande. En favorisant l'implantation des hôtels à proximité des transports en commun, les terrains sont moins coûteux et l'utilisation des véhicules polluants est réduite. Eklo incite également à la préservation de l'environnement en rendant payant le renouvellement des serviettes, tout comme le parking³².

3.3

Cas d'entreprise

Troc.com, une réponse aux évolutions de l'environnement en faveur de l'achat d'occasion

La double préoccupation du pouvoir d'achat et du développement durable a généré depuis plusieurs années une forte croissance de l'achat d'occasion, qui se traduit par le développement de différentes formes de commerce : les dépôts-ventes, les sites d'enchères et d'échanges sur Internet, comme eBay, Leboncoin ou Vide Dressing, et les brocantes du dimanche. Selon l'Insee, le secteur des biens d'occasion hors automobile représenterait 2,3 milliards d'euros et 13 000 entreprises, sans compter les très nombreuses transactions de gré à gré entre particuliers et par petites annonces, ainsi que les 18 000 brocantes qui se tiennent chaque année.

De nombreuses enseignes ont vu le jour pour répondre à cette évolution de l'environnement. Parmi elles, Troc.com rassemble 160 magasins dans sept pays européens : France, Belgique, Luxembourg, Pays-Bas, Suisse, Espagne et Allemagne. Le site Internet propose une présentation des produits à vendre, ainsi qu'un espace « petites annonces gratuites » qui permet aux particuliers de traiter directement entre eux, sans passer par l'enseigne. Le concept consiste à appliquer les méthodes, la rigueur et la culture de la grande distribution au secteur du dépôt-vente. Le chiffre d'affaires de Troc.com s'élevait à 130 millions d'euros en 2013.

Les motivations des consommateurs envers l'achat d'occasion relèvent de deux grandes catégories. Les motivations de nature économique portent sur la recherche du juste prix et voient l'achat d'occasion comme une solution intelligente pour payer moins



Source illustration : © Michel Jouve.

cher, « en avoir plus pour le même budget » et faire une bonne affaire. Les motivations de nature récréationnelle relèvent de la « chasse au trésor » – la quête d'une trouvaille –, la recherche de produits originaux « que tout le monde n'aura pas », et le coup de cœur que représente la rencontre avec un objet inattendu.

Sources : Dominique Roux et Denis Guiot, « Une mesure des motivations envers l'achat d'occasion, leurs antécédents et leurs conséquences », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 23, n° 4, 2008, p. 63-96 ; Dominique Roux, « Les orientations envers l'achat d'occasion, le rôle du risque perçu et de l'expertise : quelles implications pour la distribution ? », *Décisions Marketing*, n° 35, 2004, p. 9-21 ; *Journal du Net*, 9 janvier 2008 ; www.france-troc.com.

d) L'intervention de l'État dans la gestion des ressources naturelles

Le souci grandissant de la détérioration des ressources naturelles a conduit les pouvoirs publics à jouer un rôle actif dans la régulation de ces ressources et la lutte contre la pollution. L'initiative publique est en fait diffusée à de multiples niveaux, depuis l'échelon gouvernemental (Grenelle de l'environnement) jusqu'au commissariat de quartier (lutte contre les nuisances sonores). Un responsable marketing doit surveiller de près l'évolution de l'attitude des pouvoirs publics dans ce domaine de façon à tirer parti des opportunités offertes.

4.5. L'environnement technologique

La technologie représente l'un des principaux facteurs d'évolution de l'humanité. Elle a engendré des merveilles comme la pénicilline et la chirurgie à cœur ouvert, mais aussi des cauchemars comme la bombe et la mitrailleuse.

Toute technologie nouvelle engendre une « destruction créatrice ». Les transistors ont tué les lampes radio, et la photocopie le papier carbone. La télévision a affecté la lecture de la presse, et toutes deux souffrent aujourd'hui du développement d'Internet. De nombreux secteurs économiques ont périclité parce qu'ils ont ignoré les technologies émergentes ou tardé à les adopter. Il est essentiel pour une entreprise d'identifier ce qui est nouveau dans son environnement technologique et constitue une menace ou une source de développement.

Une nouvelle technologie engendre des conséquences impossibles à prévoir à l'instant de la découverte. Si les téléphones mobiles, les jeux vidéo et Internet permettent aux individus de rester en contact et de suivre les événements en temps réel, ils ont réduit l'intérêt pour les médias traditionnels, ainsi que les interactions en face à face depuis que les gens écoutent de la musique dans la rue ou communiquent sur les médias sociaux *via* leur téléphone.

Les responsables marketing doivent suivre en permanence les évolutions technologiques. Il s'agit notamment d'analyser si elles représentent des opportunités pour de nouvelles pratiques marketing ou de nouveaux produits ou, à l'inverse, si elles doivent inciter à remettre en cause les pratiques existantes.

a) L'accélération de l'innovation

Les idées se multiplient, et le délai de transformation d'une idée en innovation se réduit considérablement dans tous les secteurs. Au cours des deux ans et demi qui ont suivi la mise sur le marché de l'iPad, Apple en a vendu le nombre impressionnant de 97 millions d'exemplaires. Dans de nombreux secteurs, la prochaine rupture technologique semble prête à voir le jour³³. Les services sont eux aussi transformés par le digital dans des secteurs comme l'e-santé.

b) Les opportunités infinies d'innovation

Voici quelques exemples. Les biologistes espèrent utiliser les cellules souches pour la génération d'organes, la tomographie par émission de positons (TEP) et l'imagerie par résonance magnétique (IRM) pour améliorer considérablement les diagnostics médicaux. Les chercheurs en environnement étudient comment exploiter la foudre pour transformer les déchets en verre ou en source d'énergie gazeuse. Ils développent des méthodes de dessalement afin de rendre l'eau de mer potable. Les neuroscientifiques étudient comment exploiter les signaux du cerveau par l'électroencéphalographie (EEG)³⁴.

c) Les budgets de R&D

La recherche publique et privée se voit attribuer en France 2,26 % du PIB, contre 1 % en 1960. Ce chiffre est cependant largement inférieur à l'objectif de 3 % fixé dans le cadre de la stratégie de Lisbonne visant à mettre l'Europe à la pointe de l'économie de la connaissance. Il est inférieur aux taux des États-Unis (2,79 %), de l'Allemagne (2,92 %) ou d'Israël (3,97 %). Les efforts de la France en matière de R&D restent insuffisants, en particulier en ce qui concerne la R&D privée, financée par les entreprises.

Environ la moitié des chercheurs travaillent dans les laboratoires privés des grandes entreprises, l'autre moitié dans les organismes publics (CNRS, INSERM, INRA, CNES, CEA, etc.). Les entreprises privilégient souvent la sécurité des améliorations mineures à l'aventure des grandes découvertes. Quant à la recherche fondamentale, elle est le fait d'organismes publics ou bien de consortiums d'entreprises privées, liés par des alliances de coopération technologique.

d) La réglementation croissante du changement technologique

Au fur et à mesure de l'apparition de nouvelles techniques, le souci de sécurité des gouvernants et des citoyens se renforce. Dans le domaine pharmaceutique par exemple, le ministère de la Santé et l'Agence française de sécurité sanitaire des produits de santé (AFSSAPS) ont élaboré une série de réglementations concernant les tests et l'information relative aux nouveaux médicaments. Le responsable marketing doit bien connaître la législation applicable à son secteur et en tenir compte lorsqu'il développe des nouveaux produits, pour éviter de se voir interdire la commercialisation d'un produit sur lequel des millions d'euros ont déjà été investis.

4.6. L'environnement réglementaire

L'environnement réglementaire affecte fortement les pratiques marketing et définit le cadre dans lequel les entreprises et les individus mettent en œuvre leurs activités. Les nouvelles réglementations créent parfois de nouvelles opportunités. Par exemple, les évolutions réglementaires sur le recyclage des déchets ont stimulé la croissance du secteur de l'emballage et provoqué la création d'entreprises qui fabriquent de nouveaux matériaux.

a) Les domaines d'intervention de l'État

Traditionnellement, l'État cherche à empêcher la concurrence déloyale, à protéger les consommateurs des pratiques abusives, à défendre les intérêts de la société face à certaines pratiques commerciales condamnables, et à faire assumer aux entreprises les coûts sociaux de leurs processus de production. L'Union européenne est extrêmement active en matière de droit de la concurrence, de normes techniques et de fiabilité des produits, et de réglementation des transactions commerciales.

L'État intervient également sur chacun des éléments du marketing-mix. Dans le domaine des produits, il se préoccupe de leur définition (par exemple la législation sur les appellations d'origine contrôlée), de leur composition (il a ainsi réglementé l'utilisation de farines animales dans l'alimentation du bétail) et de leur différenciation (lois sur la contrefaçon). En matière de prix, la législation interdit la vente à perte et réglemente l'affichage et la publicité des tarifs. La distribution fait également l'objet de nombreux textes portant notamment sur les contrats de concession exclusive, les méthodes de vente (vente à domicile, vente par correspondance) et les négociations entre fabricants et distributeurs. Enfin, la publicité et les techniques de promotion des ventes sont elles aussi très réglementées. L'évolution de la jurisprudence est devenue si complexe qu'un responsable marketing doit systématiquement se faire assister d'un conseil juridique³⁵.

REACH. Entrée en vigueur le 1^{er} juin 2007, la nouvelle réglementation européenne REACH (Enregistrement, évaluation et autorisation de produits chimiques) vise à harmoniser et à rendre plus efficaces les différentes législations portant sur les substances chimiques. Elle est destinée à vérifier l'innocuité de 30 000 substances chimiques et à aider les consommateurs et les clients à retrouver confiance dans la chimie et les produits que celle-ci fabrique. La mise en place de cette réglementation, qui oblige les industriels à constituer un dossier détaillé pour chaque molécule chimique utilisée dans leurs produits, a engendré l'interdiction de certaines molécules. Ainsi, les acteurs de l'industrie cosmétique ont dû revoir partiellement ou totalement les formulations de leurs produits. La mise en place de cette réglementation a favorisé le développement de produits qui ont un impact réduit sur la santé et l'environnement, avec des revendications telles que « sans paraben », « sans phtalates » ou « bio »³⁶.

b) Les groupes d'intérêt

Les associations de consommateurs, les groupes de défense de l'environnement, les comités d'usagers et d'autres groupements influencent également les décisions marketing. De nombreuses entreprises ont mis en place des services de relations publiques chargés de gérer les relations avec les groupes d'intérêt. Elles mettent de plus en plus de soin à traiter les plaintes de leurs clients afin d'éviter la diffusion d'informations défavorables dans les médias ou sur Internet.

5. La prévision et la mesure de la demande

La compréhension de l'environnement marketing permet d'identifier des opportunités marketing et de repérer les marchés en croissance ou en déclin. Associée aux études de marché, traitées dans le chapitre suivant, l'analyse de l'environnement permet d'évaluer la taille du marché actuel et d'anticiper son évolution³⁷. Les prévisions des ventes sont utilisées par de nombreux services de l'entreprise : par le service financier pour chiffrer les investissements, par les usines pour déterminer les capacités de production à prévoir et les volumes à fabriquer, par le service achats pour fixer les quantités de matières premières et de fournitures à acquérir, par le département ressources humaines pour identifier le nombre d'embauches à programmer.

Or cette tâche délicate de prévision des ventes incombe au service marketing. Toute erreur importante se traduit en stocks excessifs ou en ruptures de stock, tous deux fort coûteux pour l'entreprise puisqu'ils génèrent des invendus ou des ventes ratées. Pour prévoir les ventes, il faut d'abord mesurer le marché dans son ensemble, puis anticiper la part de ce marché qui s'adressera à l'entreprise.

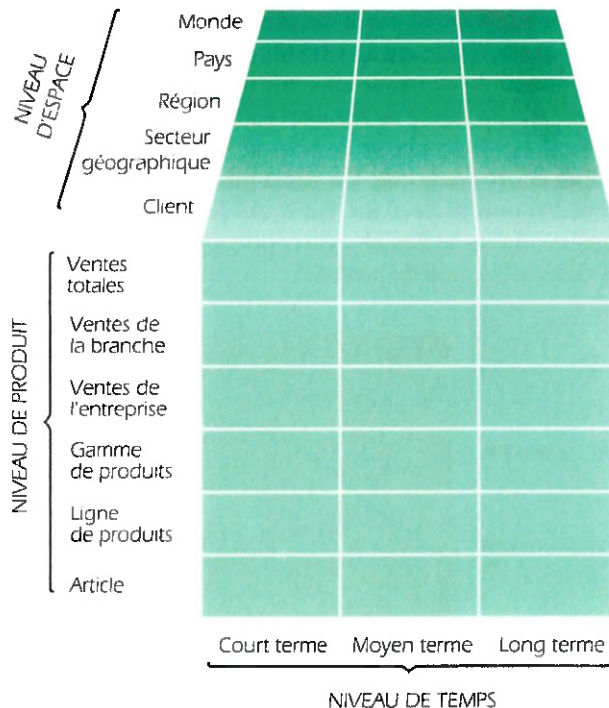
5.1. Quel marché mesurer ?

La notion de marché est complexe et sa mesure n'est jamais aisée. La figure 3.1 identifie 90 manières d'approcher le problème selon l'horizon temporel choisi, la zone étudiée et le niveau d'analyse du produit. Chacune correspond à des objectifs distincts. Une mesure à court terme, par exemple, sert à planifier la fabrication et l'achat de matières premières, tandis qu'une mesure régionale par gamme de produits aide à organiser la force de vente.

Le marché correspond au nombre de personnes susceptibles d'acquérir un produit ou un service, mais il existe plusieurs manières de l'appréhender :

- ◆ Le *marché potentiel* correspond à l'ensemble des consommateurs intéressés par le produit ou le service proposés. Il faut cependant que ces individus disposent d'un pouvoir d'achat suffisant et aient accès au produit.
- ◆ Le *marché disponible* correspond à l'ensemble des individus qui ont l'intérêt, les moyens et l'accès au produit. Pour certains produits, l'entreprise ou les pouvoirs publics peuvent restreindre l'accès à certains groupes de clients (les personnes de plus de 18 ans pour les voitures, par exemple). On parle alors de marché disponible et *qualifié* pour désigner les individus remplissant les critères d'accès.

FIGURE 3.1
90 manières
de mesurer
le marché
(6 × 5 × 3)



- ♦ Le *marché visé*, ou marché cible, est la part du marché disponible à laquelle l'entreprise destine son produit ou son service. Ainsi, elle peut choisir de concentrer ses efforts sur la région Ouest.
- ♦ Le *marché touché*, ou servi, est l'ensemble des clients qui achètent effectivement le produit de l'entreprise.

De telles définitions aident la réflexion marketing. Si une entreprise n'est pas satisfaite de ses résultats, elle peut chercher à servir une part plus importante du marché visé, à élargir sa cible au sein du marché disponible, ou encore à faciliter l'accès afin de développer le marché touché (en élargissant sa distribution ou en baissant ses prix).

5.2. Les principaux concepts de demande

La notion de demande recouvre deux aspects : la demande du marché et la demande de l'entreprise. Pour chacun d'entre eux, on peut distinguer une fonction de demande, une prévision et un potentiel.

a) La demande du marché

Afin d'apprécier les opportunités qui lui sont offertes, une entreprise commence, en général, par étudier la demande du marché. Ce n'est pas une notion simple, ainsi que le montre la définition suivante :

La demande du marché relative à un produit est le volume total qui serait acheté par une catégorie de clientèle donnée, dans une zone géographique donnée, au cours d'une période donnée, dans des conditions d'environnement données et en réponse à un programme marketing donné.

La demande ne correspond pas à un nombre, mais prend la forme d'une fonction : la *fonction de demande*, également appelée *courbe de réponse du marché*. La figure 3.2-A illustre ce point : le niveau de demande apparaît en ordonnée, alors que l'effort marketing des entreprises du secteur figure en abscisse. La demande est représentée sous la forme d'une courbe en S : il existe un niveau de base, le *marché minimal*, qui se manifeste même en l'absence d'un effort marketing. Un effort positif conduit à des niveaux plus élevés, à un rythme croissant puis décroissant. Enfin, au-delà d'un certain niveau, des dépenses marketing supplémentaires ne font plus guère progresser la demande, suggérant ainsi l'existence d'un seuil maximal, le *marché potentiel*.

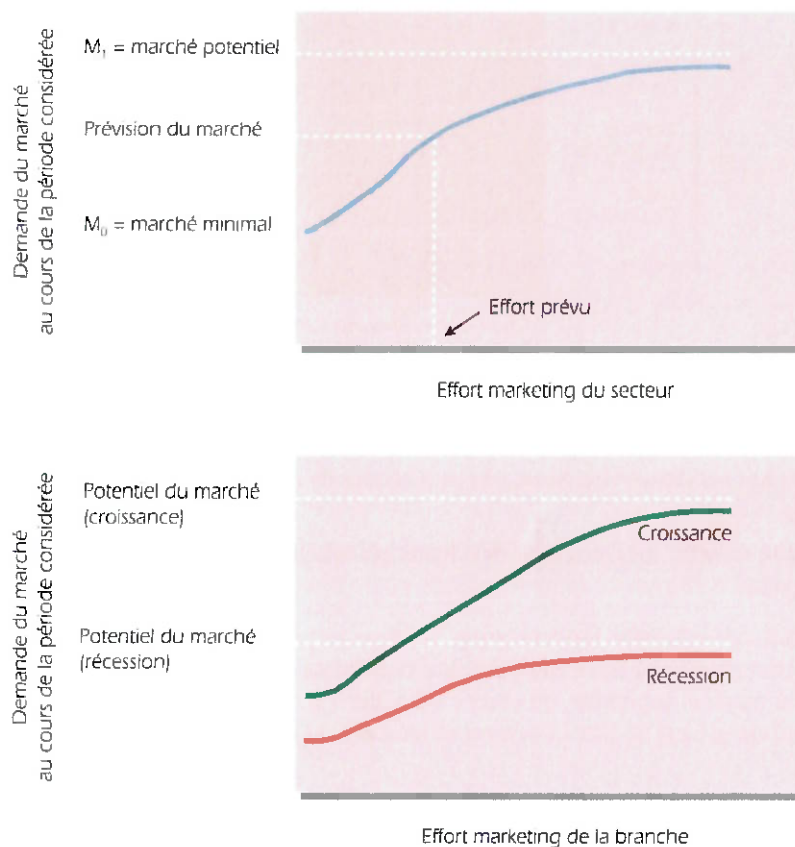


FIGURE 3.2
La fonction de demande

A. Demande du marché en fonction de l'effort marketing du secteur (dans un environnement donné)

B. Demande du marché en fonction de l'effort marketing du secteur (hypothèse de deux environnements différents)

L'écart séparant le marché minimal du marché potentiel indique la *sensibilité de la demande à l'effort marketing*. Il révèle l'existence de deux types de marché : les marchés extensibles et non extensibles. Un *marché extensible*, tel celui des crèmes glacées, est fortement influencé par le niveau de dépenses marketing. Sur la figure 3.2-A, la distance entre M_0 et M_1 apparaît comme étant relativement grande. Inversement, un *marché non extensible*, par exemple celui de la farine, est relativement indépendant du niveau des dépenses marketing ; dans ce cas, la distance $M_0 - M_1$ est faible. L'entreprise qui s'adresse à un marché non extensible peut considérer la taille globale du marché comme étant fixe et concentrer ses efforts sur la progression de sa part de marché.

Soulignons que la *fonction de demande* n'est pas un schéma de l'évolution de la demande en fonction du temps. La courbe indique seulement les niveaux possibles de demande correspondant à différents paliers de dépenses marketing dans la catégorie de produit considérée.

b) La prévision de marché

En réalité, un seul des niveaux possibles de dépense marketing se matérialisera. La *prévision de marché* indique le niveau de demande correspondant au niveau marketing prévu pour l'ensemble du secteur.

c) Le marché potentiel

Le marché potentiel a déjà été évoqué à travers l'indicateur M_1 de la figure 3.2, et correspond à la demande du marché qui surviendrait si les efforts marketing atteignaient des niveaux très élevés.

On appelle *marché potentiel* la limite vers laquelle tend la demande lorsque l'effort marketing du secteur s'accroît vers l'infini, dans des conditions d'environnement données.

L'expression « dans des conditions d'environnement données » est fondamentale dans la définition du potentiel. Par exemple, dans la plupart des secteurs, le marché est plus faible en période de récession économique qu'en période de prospérité, d'où un marché potentiel plus bas (voir figure 3.2-B).

En général, les entreprises ne peuvent guère agir sur le marché potentiel, celui-ci résultant des conditions de l'environnement. En revanche, elles peuvent influencer le niveau particulier auquel la demande se situera en décidant du montant de leur effort marketing.

Il est souvent utile de comparer la demande actuelle du marché avec le marché potentiel à travers le *taux de pénétration de la catégorie de produit*. Un taux de pénétration faible indique qu'il existe un fort potentiel de croissance pour toutes les entreprises du secteur.

d) La demande de l'entreprise

Ayant identifié la demande du marché, on peut définir la demande de l'entreprise de façon simple :

La *demande de l'entreprise* est la part de la demande du marché détenue par l'entreprise.

Tout comme la demande du marché, la demande de l'entreprise est une fonction appelée fonction de demande de l'entreprise, ou fonction de réponse des ventes. Cette fonction dépend de tous les facteurs affectant la demande du marché, auxquels s'ajoutent tous ceux qui influencent la part de marché de l'entreprise (produits et services offerts, prix, réseau de distribution, communication, notoriété et image des marques, investissements marketing, etc.). Les modèles de prévision des ventes sont fondés sur la fonction de réponse des ventes selon le niveau d'investissement marketing, l'efficacité de celui-ci et les différentes composantes du marketing-mix.

e) La prévision des ventes de l'entreprise

La fonction de demande de l'entreprise correspond aux ventes obtenues pour différents niveaux d'effort marketing. C'est au responsable marketing de choisir l'un de ces niveaux, qui détermine sa prévision. Plus précisément :

La *prévision des ventes de l'entreprise* est le niveau de vente attendu correspondant à un plan marketing donné dans des conditions marketing supposées.

Pour représenter graphiquement la prévision des ventes de l'entreprise, il faut modifier la figure 3.2-A en plaçant les ventes de l'entreprise en ordonnée et son effort marketing en abscisse. On pense parfois qu'une entreprise doit planifier ses efforts en fonction de la prévision de ses ventes. Or, il faut bien distinguer objectif de ventes et prévision des ventes. Ce sont les objectifs poursuivis qui doivent déterminer le plan marketing, et non la prévision des ventes susceptibles de survenir en fonction d'un plan marketing donné.

Deux autres concepts, liés à la prévision des ventes de l'entreprise, méritent d'être définis.

Un **quota** est un objectif de vente fixé pour une gamme de produits, une division de l'entreprise ou un représentant. C'est un outil de gestion permettant de stimuler l'effort de vente.

Le quota est obtenu à partir de la prévision des ventes de l'entreprise et de considérations relatives à la psychologie de la stimulation. Celles-ci conduisent souvent à fixer les quotas à un niveau légèrement supérieur à la prévision des ventes.

Un **budget de vente** est une estimation conservatrice du volume des ventes attendu. Son but essentiel est de servir de base aux achats, à la production et aux décisions de financement.

Le budget de vente est obtenu à partir de la prévision des ventes de l'entreprise, en tenant compte de la nécessité d'éviter des dépenses inutiles, au cas où la prévision ne se réaliserait pas. Cette nécessité conduit à fixer un budget de vente légèrement inférieur à la prévision des ventes de l'entreprise.

f) Le potentiel de ventes de l'entreprise

Le potentiel de ventes de l'entreprise est la limite vers laquelle tend la demande de l'entreprise à mesure que l'effort marketing de cette dernière s'accroît. Bien sûr, la limite absolue du potentiel de l'entreprise est le marché potentiel. Les deux potentiels sont égaux lorsque l'entreprise détient 100 % du marché, c'est-à-dire lorsqu'elle jouit d'une situation de monopole. En général, le potentiel des ventes se situe à un niveau inférieur, même lorsque les dépenses marketing de l'entreprise sont très supérieures à celles de la concurrence. Chaque firme possède en effet un noyau d'acheteurs fidèles qui ne sont pas réceptifs aux efforts des autres entreprises pour les attirer à elles.

5.3. L'estimation de la demande actuelle

Nous sommes maintenant en mesure d'étudier les différentes méthodes utilisées pour estimer la demande actuelle. En général, les entreprises cherchent à déterminer le marché potentiel total, le potentiel de chaque zone géographique, les ventes de la catégorie de produit et les parts de marché.

a) Le marché potentiel

Comme nous l'avons vu, le marché potentiel total correspond au niveau de ventes total (en unités ou en valeur) qui pourrait être obtenu par l'ensemble des entreprises au cours d'une période de temps donnée dans des conditions d'environnement données.

Par exemple, si un marché se compose de cinq millions d'acheteurs de livres qui acquièrent chacun en moyenne trois livres par an, au prix moyen de 4 €, le potentiel total du marché du livre est de 60 millions d'euros ($5 \times 3 \times 4$).

Le paramètre le plus difficile à estimer est le nombre d'acheteurs potentiellement concernés. On peut partir de la population totale, puis introduire des critères permettant d'éliminer les non-consommateurs. Ainsi, les enfants ne sachant pas lire ou les personnes ayant des troubles de la vision peuvent être décomptés du marché. Imaginons que l'on établisse une prévision sur le Québec, qui compte 8,15 millions d'habitants. La population de langue maternelle française représente 80 % de l'ensemble, soit 6,52 millions. Supposons que les enfants ne sachant pas lire et les personnes ayant des troubles de la vision représentent 22 % de la population. Le marché se limite alors à 78 % de la population de langue maternelle française, soit environ 5,1 millions de personnes (les « prospects »). On peut alors, à l'aide d'études de marché, découvrir que les personnes à faible niveau culturel (15 % de la population) ne lisent jamais. Nous réduisons ainsi le marché réel à 4,3 millions de personnes. C'est ce dernier chiffre que l'on utilise pour calculer le marché potentiel total. On le multiplie ensuite par le nombre moyen de livres achetés chaque année par chaque individu du marché potentiel.

Il existe une variante de cette méthode, connue sous le nom de *méthode des ratios en chaîne*. Elle consiste à décomposer la prévision globale en divers éléments. Supposons qu'une société de boissons alcoolisées désire estimer le marché potentiel pour un nouvel apéritif. Une estimation initiale peut être faite à l'aide du calcul suivant :

$$\begin{array}{l} \text{Demande} \\ \text{pour le} \\ \text{nouvel} \\ \text{apéritif} \end{array} = \text{Population} \times \begin{array}{l} \text{Revenu} \\ \text{personnel} \\ \text{disponible} \\ \text{par tête} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{Pourcentage} \\ \text{moyen du} \\ \text{revenu} \\ \text{disponible} \\ \text{consacré à} \\ \text{l'alimentation} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{Pourcentage} \\ \text{moyen des} \\ \text{dépenses} \\ \text{alimentaires} \\ \text{consacrées aux} \\ \text{boissons} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{Pourcentage} \\ \text{moyen des} \\ \text{dépenses de} \\ \text{boissons} \\ \text{consacrées aux} \\ \text{boissons} \\ \text{alcoolisées} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{Pourcentage} \\ \text{moyen des} \\ \text{dépenses en} \\ \text{boissons} \\ \text{alcoolisées} \\ \text{consacrées aux} \\ \text{apéritifs} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{Pourcentage} \\ \text{attendu des} \\ \text{dépenses en} \\ \text{apéritifs} \\ \text{consacrées à ce} \\ \text{nouvel apéritif} \end{array}$$

b) Les potentiels géographiques

Il est important, pour toute entreprise, de savoir choisir les marchés auxquels elle va s'adresser et de répartir de la meilleure façon possible son budget marketing entre ces différents marchés. De telles décisions doivent être prises en se fondant sur une estimation fiable du marché potentiel dans chaque zone géographique. On dispose pour cela de deux méthodes :

- ♦ *La méthode d'addition des marchés.* Cette méthode consiste à identifier tous les acheteurs potentiels de chaque marché et à additionner leurs achats potentiels. Elle est facile à mettre en œuvre si l'on possède une liste des acheteurs et une bonne estimation de ce que chacun achètera. Malheureusement, il est fréquent que l'une ou l'autre de ces données, voire les deux, fasse défaut.

En B2B, une méthode efficace consiste à utiliser la nomenclature des entreprises de l'Insee (NAF), qui classe les établissements industriels et commerciaux en fonction de leur secteur d'activités. Pour chaque secteur, l'Insee indique le nombre total d'établissements, ainsi que leur répartition par nombre d'employés. Une entreprise peut donc analyser les secteurs susceptibles d'acheter son produit ou son service, soit en analysant les codes NAF de ses clients actuels, soit en identifiant les secteurs susceptibles d'être intéressés par son produit. Elle peut alors évaluer le marché potentiel de la région considérée en fonction du nombre d'entreprises de chaque code NAF et de leur potentiel d'achat individuel évalué en fonction de leur taille.

- ♦ *La méthode de l'indice du pouvoir d'achat.* Les sociétés commercialisant des produits à destination des particuliers ne peuvent dresser la liste de chaque client potentiel et évaluer ses besoins. La méthode la plus couramment utilisée est alors celle des indices. Considérons le cas d'un laboratoire pharmaceutique. On peut, dans un premier temps, supposer que le marché potentiel dépend d'un seul facteur : la population. Si, par exemple, la région parisienne représente 18 % de la population totale, on estimera que cette région devrait consommer 18 % du total des médicaments. Un facteur unique est cependant rarement suffisant. La vente de produits pharmaceutiques est, par exemple, influencée par le revenu, la structure par âge de la population ou le nombre de médecins pour 10 000 habitants. Il serait donc souhaitable de mettre au point un indice reposant sur plusieurs facteurs.

Il est important de souligner que, quelle que soit la méthode choisie, les estimations de potentiel par zone géographique reflètent davantage les possibilités du secteur que celles d'une entreprise particulière. Pour déterminer ses marchés cibles et ses plans d'action, une entreprise doit prendre en compte la vivacité de la concurrence, ses propres capacités, et sa compétence distinctive sur chaque marché.

c) Les ventes de la catégorie et les parts de marché

L'entreprise doit connaître les ventes totales de la catégorie de produit afin d'évaluer sa part de marché et sa position par rapport à ses concurrents. Les syndicats professionnels publient souvent des statistiques de vente intéressant l'ensemble des firmes du secteur. Même si les résultats de chaque concurrent ne sont pas identifiés, l'entreprise est alors en mesure d'apprécier sa part de marché. Si elle constate, par exemple, que le chiffre d'affaires du secteur a progressé de 10 %, alors que ses propres ventes n'ont augmenté que de 4 %, elle peut en déduire que sa part de marché a baissé.

Une autre approche consiste à s'abonner aux panels de détaillants ou de consommateurs évoqués au début de ce chapitre, qui permettent à l'entreprise de se comparer chaque semaine à l'ensemble du secteur et de connaître la part de marché de chaque marque concurrente.

Dans les activités B2B et dans les services, il n'existe pas de panels et les distributeurs ne fournissent pas beaucoup d'informations sur les performances commerciales des produits en présence. Par conséquent, les responsables marketing éprouvent souvent des difficultés à connaître les ventes du secteur et leurs propres parts de marché. Ils doivent fréquemment prendre leurs décisions sans informations précises à ce sujet.

5.4. La prévision de la demande future

Rares sont les produits ou services qui se prêtent facilement à une prévision. Les cas qui ne présentent pas de difficultés concernent les produits dont le niveau absolu ou la tendance sont pratiquement constants et pour lesquels la concurrence n'évolue guère. Toutefois, dans la plupart des cas, la demande du marché, et plus encore celle de l'entreprise, varient d'une année sur l'autre.

La prévision des ventes se fait le plus souvent en trois temps. Il faut d'abord établir une *prévision de l'environnement économique général*, puis une *prévision de l'activité du secteur* et enfin une *prévision de ses propres ventes*. Les prévisions d'environnement sont en général fondées sur celles de croissance et de conjoncture, publiées par les grands organismes

publics et par les banques. Ensuite, on identifie les différents facteurs d'évolutions macro-économiques étudiés dans ce chapitre et susceptibles d'influencer l'activité du secteur. On peut ainsi estimer le niveau d'activité de ce dernier. On élabore alors les prévisions des ventes de l'entreprise en appréciant la part de marché qu'elle entend contrôler.

Il existe trois moyens d'obtenir des informations permettant de prévoir les ventes : on peut s'intéresser à ce que les gens disent, à ce que les gens font, ou à ce que les gens ont fait. Trois méthodes sont envisageables pour étudier *ce que les gens disent* : les enquêtes d'intention d'achat auprès des acheteurs potentiels, le recueil des opinions de la force de vente, et les opinions des experts du secteur. L'établissement d'une prévision à partir de *ce que les gens font* aboutit à une autre méthode : le lancement du produit en marché test. Enfin, le dernier élément – *ce que les gens ont fait* – débouche sur l'analyse des données relatives au passé, à l'aide des séries chronologiques ou de l'étude statistique de la demande. On utilise par exemple les « proxies du web », qui permettent d'obtenir les indices de fréquentation des sites Internet liés à la marque ou le nombre de recherches réalisées sur des moteurs de recherche, pour prédire, souvent efficacement, les achats ultérieurs³⁸.

a) Les enquêtes d'intention d'achat

Prévoir les ventes consiste à anticiper ce que les acheteurs sont susceptibles de faire dans un ensemble de conditions données. Dans le domaine des *biens durables*, tels que l'automobile et l'électroménager, certains organismes statistiques publient régulièrement des rapports sur l'état des intentions d'achat des consommateurs³⁹. En général, la question posée appelle une réponse sous forme d'*échelle de probabilité d'achat*. Par exemple :

• Avez-vous l'intention d'acheter une voiture au cours des six prochains mois ?

0,00	0,20	0,40	0,60	0,80	1,00
Aucune chance	Faible probabilité	Une certaine probabilité	Bonne probabilité	Forte probabilité	Certainement

Pour ce qui est des *biens de consommation courante*, on se contente souvent d'une échelle en cinq points comme celle-ci :

1	2	3	4	5
Je n'en achèterai certainement pas	Je n'en achèterai probablement pas	Je ne sais pas si j'en achèterai ou non	J'en achèterai probablement	J'en achèterai certainement

De telles échelles sont alors intégrées à un modèle qui prédit les ventes ou la part de marché des produits correspondants. Par exemple, la société Bases commercialise un modèle (Bases I) qui fournit, en partant de données d'intention d'achat relevées auprès de 250 personnes lors d'un test de concept, des prévisions de ventes fondées sur des hypothèses relatives au taux de répétition des achats.

Les enquêtes d'intention d'achat sont utiles lorsque l'on peut espérer un faible écart entre les intentions déclarées et les comportements effectifs. C'est pourquoi elles sont particulièrement pertinentes à propos des produits industriels, des biens durables, et des produits dont l'achat est planifié à l'avance. Elles valent d'autant plus la peine d'être conduites que les acheteurs sont peu nombreux, qu'il est relativement peu coûteux de les interroger, qu'ils ont des intentions clairement définies, et qu'ils concrétisent leurs intentions initiales et acceptent de les révéler.

b) Les opinions des vendeurs

Lorsqu'il n'est pas possible de réaliser des enquêtes auprès des clients, l'entreprise peut faire appel à ses représentants. Il convient toutefois de souligner que peu de sociétés utilisent, sans les modifier, les estimations fournies par les vendeurs, par nature subjectives. Pour les améliorer, l'entreprise peut, par exemple, transmettre à chaque vendeur un relevé de ses prévisions passées comparées à ses ventes réelles, ainsi qu'une série d'hypothèses concernant la conjoncture commerciale. Certaines entreprises communiquent à l'ensemble des représentants tous les relevés individuels de prévision.

Impliquer la force de vente dans l'élaboration des prévisions présente plusieurs avantages. Étant en contact direct avec les clients, les vendeurs ont une connaissance approfondie du marché. En participant à l'établissement des prévisions, ils acceptent plus facilement les quotas de vente qui en découlent, et sont probablement plus motivés pour les atteindre. Enfin, une prévision établie « à la base » permet d'obtenir des estimations par produits, zones géographiques, clients et représentants.

c) Les opinions d'experts

Une autre méthode de prévision consiste à recueillir l'opinion d'experts sur les tendances probables d'évolution d'un secteur. Il peut s'agir des distributeurs, des fournisseurs ou des associations professionnelles. Ces estimations présentent les mêmes avantages et les mêmes faiblesses que celles des vendeurs. On peut utiliser au moins trois méthodes pour recueillir ces opinions : (1) demander aux experts de se réunir et d'arriver à une estimation commune (*discussion de groupe*) ; (2) transmettre leurs estimations individuelles au coordonnateur de l'étude, qui les combinera (*synthèse d'estimations individuelles*) ; (3) leur demander de fournir leurs hypothèses en même temps que leurs prévisions personnelles, puis inviter le coordonnateur à leur renvoyer une synthèse avant de les solliciter à nouveau pour connaître leur avis une deuxième, voire une troisième fois, en vue de générer une convergence des opinions sur quelques axes (méthode *Delphi*⁴⁰).

d) L'analyse du passé

Des prévisions de vente peuvent être obtenues à partir des données relatives au passé. *L'analyse des séries chronologiques* permet d'identifier les tendances, les cycles et les effets saisonniers. Le *lissage exponentiel* élabore une prévision pour la période à venir à partir des ventes passées et de celles en cours (pondérées plus fortement). *L'analyse statistique de la demande* s'efforce d'isoler l'impact d'une série de facteurs explicatifs (revenus, prix, etc.), tandis que *l'économétrie* vise à construire un modèle mettant en équations les paramètres fondamentaux du phénomène étudié.

e) Les marchés tests

Lorsque les acheteurs ne planifient pas leurs achats ou ne concrétisent pas leurs intentions, lorsque les représentants ou les experts ne fournissent pas de bonnes estimations, il est souhaitable de tester le marché de façon plus directe. Un marché test, c'est-à-dire la mise en vente expérimentale du produit sur une zone limitée, est particulièrement utile à l'établissement de prévisions des ventes dans le cas d'un nouveau produit. Les marchés tests seront étudiés plus en détail au chapitre 20.

Résumé

1. Afin de mener à bien ses activités d'analyse, de planification, de mise en œuvre et de contrôle, le responsable marketing a besoin d'informations relatives à son environnement marketing. Le rôle d'un SIM est de l'aider à exprimer ses besoins, de recueillir l'information et de la diffuser rapidement.
2. Un SIM a trois composantes : (1) un système d'information interne composé du cycle commande-livraison-facturation, des relevés de vente et des bases de données; (2) un système d'intelligence marketing, correspondant à l'ensemble des moyens qui permettent aux dirigeants de se tenir continuellement informés sur l'évolution de leur environnement marketing; et (3) un système d'études de marché faites ponctuellement.
3. De nombreuses opportunités sont identifiées en dégagant les tendances et les macrotendances de l'environnement.
4. Dans l'environnement actuel caractérisé par des changements permanents, les responsables marketing doivent analyser les six principales forces du macro-environnement : la démographie, l'économie, le contexte socioculturel, les ressources naturelles, la technologie et le système réglementaire.
5. L'environnement démographique s'analyse principalement à travers les taux de croissance de la population, sa structure par âge, sa structure familiale, sa mobilité géographique, son niveau d'éducation et sa composition ethnique.
6. L'environnement économique s'appréhende à partir du pouvoir d'achat, de l'épargne et du crédit, ainsi que de la structure des dépenses des ménages.
7. Il faut anticiper les changements socioculturels en suivant régulièrement l'évolution des systèmes de valeurs.
8. Étudier le milieu naturel revient à s'intéresser au niveau des matières premières, au coût de l'énergie, au niveau de pollution et au rôle que l'État entend jouer dans ce domaine. Il faut tenir compte des préoccupations croissantes en matière de santé et de respect de l'environnement.
9. Les responsables marketing doivent également prendre en compte l'accélération de l'innovation, les possibilités infinies qui existent en la matière, l'insuffisance actuelle des budgets de R&D et les réglementations publiques croissantes liées au progrès technique.
10. Le respect du cadre réglementaire oblige à travailler régulièrement avec des juristes pour suivre les évolutions réglementaires et les opportunités qu'elles fournissent, tout en s'assurant de la légalité des pratiques marketing.
11. Il existe deux types de demande : la demande du marché et la demande de l'entreprise. On peut estimer la demande actuelle en mesurant le marché potentiel total, les potentiels géographiques, les ventes de la catégorie et les parts de marché. Pour prévoir la demande future, on peut avoir recours aux enquêtes d'intention d'achat, aux opinions de la force de vente ou des experts, aux marchés tests, ou encore aux méthodes d'analyse statistique du passé.