

Chapitre 4

Réaliser des études de marché

Dans ce chapitre, nous examinerons les questions suivantes :

- Quel est le champ d'application des études du marché?
- Quelles sont les étapes à suivre pour réaliser une bonne étude de marché?
- Quels indicateurs utiliser pour mesurer la productivité du marketing?

Pour définir les tactiques les plus judicieuses à court terme et prendre les meilleures décisions stratégiques de long terme, les marketeurs ont besoin d'informations sur les consommateurs, les concurrents et leurs propres marques. Elles doivent être à jour, précises et faciles à utiliser. Découvrir un insight marketing et comprendre ses implications constituent souvent la première étape avant un lancement réussi ou un repositionnement pertinent.

SAMSUNG GALAXY III. En lançant son nouveau téléphone, le Galaxy S3, Samsung s'est confronté à un redoutable adversaire: Apple. Pour prendre le dessus sur son concurrent, Samsung a passé au crible des centaines de milliers de tweets et de conversations en ligne pour identifier les commentaires négatifs à propos de l'iPhone. L'une des publicités de sa nouvelle campagne de communication se moque ainsi des fans d'Apple qui font la queue et attendent avec impatience le dernier iPhone. Avec le slogan « La prochaine révolution est déjà là », la publicité met en valeur les nouvelles fonctionnalités de l'iPhone, comme la taille de l'écran ou la technologie d'échange de fichiers NFC, pour lesquelles Samsung possède déjà un avantage. La fin est habilement tournée puisqu'elle présente un utilisateur de Samsung, dont le téléphone possède déjà toutes les nouvelles fonctionnalités pour lesquelles les clients Apple se sont déplacés, faisant la queue pour ses parents. Cette campagne a eu un énorme succès en ligne et génère des millions de téléchargements sur YouTube. Cette publicité faisait suite à une précédente campagne presse qui comparait les fonctionnalités du Samsung Galaxy S3 à celles plus restreintes de l'iPhone. Elle s'est également moquée d'Apple et des employés de son service technique, le Genius bar, en ajoutant le slogan : « Nul besoin d'être un génie ». Samsung a réitéré cette démarche en 2014 dans une publicité pour le Galaxy S5 pour valoriser sa technologie



Source Illustration : © Associated Press.

« Ultra économie d'énergie ». Elle met en scène d'un côté les utilisateurs d'iPhone qui se bousculent dans un aéroport pour recharger leurs appareils et, de l'autre, les utilisateurs du Galaxy S5 qui profitent de la nouvelle technologie de Samsung, censée pouvoir rallonger la durée de la batterie d'une journée.

Dans ce chapitre, nous étudions le champ d'application des études et les étapes à suivre pour réaliser une étude de marché¹. Nous analysons ensuite comment développer des indicateurs permettant de mesurer la productivité du marketing.

1. Le champ d'application des études

Le responsable marketing a souvent besoin d'études ponctuelles sur des sujets spécifiques. Il peut souhaiter une étude de marché, un test de produit, une prévision de vente ou un post-test publicitaire. Les études permettent d'apporter des indications sur les attitudes et les comportements d'achat des clients. L'*American Marketing Association* propose une définition intéressante de l'étude de marché.

L'étude de marché est l'activité qui consiste à analyser les consommateurs, les clients ou le public. Les services marketing utilisent les informations pour : identifier des opportunités de marché et les menaces ; évaluer les opérations marketing ; suivre la performance du marketing ; et contribuer à mieux comprendre le marketing en tant que processus. Il faut d'abord déterminer l'information nécessaire pour appréhender ces questions, concevoir les méthodes de recueil de l'information, piloter et mettre en œuvre le processus de collecte des données, analyser les résultats, puis communiquer leurs enseignements et leurs conséquences².

1.1. L'importance des *insights* marketing

On appelle ***insight marketing*** les informations permettant de comprendre quand et pourquoi on observe certains phénomènes sur le marché et ce qu'ils impliquent pour les responsables marketings³.

Il est essentiel, pour une entreprise, de bénéficier de bons *insights* marketing. Cela lui permet d'identifier comment aborder le marché, sur quel axe positionner son produit et comment le concevoir, et également d'effectuer les bons choix sur les différents leviers d'action marketing.



Source illustration : avec la permission de Kimberly-Clark et Svan Scooter, avec l'autorisation de Svan of Sweden AB.

HUGGIES. C'est en observant les mamans qui se débattaient pour tendre la jambe de leur bébé afin de réussir à lui mettre sa couche que les équipes marketing ont eu l'idée de développer un produit à la forme mieux adaptée aux courbes du bébé. Cet *insight* a été identifié lors de films et d'entretiens réalisés par Kimberly-Clark au domicile des consommatrices. C'est ainsi que les nouvelles couches Huggies Supreme Natural Fit sont nées. Comme les mères souhaitaient que les bébés ne sentent pas qu'ils portent une couche, le produit devait être plus fin et plus ajusté : des nouveaux polymères ont réduit de 16 % le volume de l'absorbant intégré et du stretch a été ajouté à la ceinture dorsale. L'entreprise a également constaté que les mères montrent à leur enfant les dessins qui figurent sur le bandeau des autres couches pour le distraire pendant le change. Elle a donc ajouté au produit de nouvelles images de Winnie l'Ourson en licence Disney⁴.

1.2. Les services études internes et les sociétés d'études

Le secteur des études représente 39 milliards de dollars dans le monde selon l'Esomar, l'association professionnelle des sociétés d'études et de sondage⁵. En France, il réalise un chiffre d'affaires de deux milliards d'euros, dont 74 % sont concentrés sur 20 entreprises. Environ 51 % de ce montant correspond à des études quantitatives ponctuelles, 35 % aux panels et études régulières (baromètres, enquêtes omnibus) et 14 % à des études qualitatives. Les études en ligne se sont beaucoup développées ces dernières années pour atteindre 31 % des études quantitatives et 24 % des études qualitatives. Les trois quarts du chiffre d'affaires concernent des études auprès de particuliers, le reste relève des professionnels et des entreprises.

Les grandes entreprises ont souvent un service d'études de marché interne, qui joue un rôle essentiel dans l'organisation. Prenons l'exemple de Procter & Gamble.

PROCTER & GAMBLE. La fonction études s'appelle dans cette entreprise « Connaissance du consommateur et du marché » (*Consumer & Market Knowledge*, dit CMK). Elle est chargée de guider les décisions relatives aux stratégies de marque et de *business development* à partir d'une analyse en profondeur des consommateurs, des acheteurs et de la distribution. CMK examine les tendances du marché, les habitudes et les motivations de consommation, les comportements d'achat et les dynamiques concurrentielles. Elle conçoit et analyse les études *ad hoc*, qualitatives et quantitatives, ainsi que les données des associations professionnelles et des sociétés de panel. CMK est un partenaire intégré, impliqué dans toutes les étapes du cycle de vie des marques, depuis l'énoncé du concept jusqu'au développement du produit final et au lancement sur le marché. CMK donne une réalité à la stratégie générale de P&G selon laquelle « le client est le patron »⁶.

Le recours aux études n'est cependant pas réservé aux grandes entreprises disposant de moyens importants et de services dédiés. Quelle que soit la taille de l'entreprise, il est indispensable d'analyser les évolutions du marché et de comprendre ses clients. Dans les PME, les études et le client sont souvent l'affaire de chacun. Elles peuvent recourir à des méthodes moins coûteuses :

- ◆ Embaucher des étudiants en stage pour conduire l'étude.
- ◆ Utiliser Internet pour se renseigner sur les offres des concurrents, suivre ce qui se dit sur les blogs et les forums de discussion, avoir accès aux données publiques sur le secteur.
- ◆ Acheter les produits ou services de leurs concurrents et aller dans leurs magasins.
- ◆ Utiliser l'expertise de leurs partenaires. Les sociétés d'études, les agences de publicité, les distributeurs, ainsi que les fournisseurs de services acceptent parfois de partager les informations qu'ils ont déjà collectées, surtout avec des PME.
- ◆ S'appuyer sur les employés pour les encourager à faire remonter l'information aux services marketing. Certains entretiennent des contacts très étroits avec les clients.

Une société investit en général entre 1 et 2 % de son chiffre d'affaires en études de marché, soit en les réalisant elle-même, soit en les confiant à des sociétés spécialisées. Parmi les plus grosses sociétés d'études en France figurent Kantar (118 M€ de chiffre d'affaires en 2010), Ipsos France (117 M€), GfK France (111 M€), Taylor Nelson Sofres (108 M€), AC Nielsen (83 M€), Médiamétrie (78 M€) et BVA (58 M€)⁷. Le marché est très instable, avec un nombre important de petites sociétés apparaissant et disparaissant chaque année. On

distingue trois catégories de sociétés d'études : (1) celles qui collectent des données régulières et produisent les panels, qu'elles vendent sur souscription, telles que Nielsen, IRI, GfK, etc.; (2) celles qui font des études sur mesure, qu'elles conçoivent spécifiquement pour une problématique donnée et dont elles analysent les résultats; (3) celles spécialisées dans certains secteurs d'activité ou certaines méthodologies.

1.3. Les freins aux études de marché

En dépit de l'usage extensif des études de marché, de nombreuses entreprises hésitent encore à y avoir recours ou les utilisent de manière inefficace. Elles ne voient pas à quel point ce type de démarche peut les aider dans leur compréhension des évolutions du marché. Elles définissent parfois le problème de manière trop étroite ou biaisée, ce qui conduit à des résultats erronés, ou restreignent les sources d'information envisagées. La faible compétence dans l'utilisation des études de marché a provoqué plusieurs impairs, comme celui relaté dans la célèbre anecdote ci-après.



STAR WARS. Dans les années 1970, un spécialiste des études de marché quitta l'entreprise General Foods pour un projet audacieux : introduire à Hollywood les techniques d'études de marché utilisées dans la grande consommation. Un grand studio lui montra un projet de film de science-fiction en lui demandant d'analyser ses chances de succès. Il conclut que le film serait un échec, d'abord parce que le scandale du Watergate avait rendu les Américains des années 1970 peu confiants à l'égard de leurs institutions et, par conséquent, plus friands de réalisme et d'authenticité que de science-fiction. Ensuite, ce film avait dans son titre le mot « guerre », ce qui lui semblait inopportun compte tenu du traumatisme suscité par la guerre du Vietnam. Ce film était *Star Wars*, qui a réalisé à lui seul 4,3 milliards de dollars au box-office. Rétrospectivement, on peut dire que cet expert manqua de discernement ! Une étude du script et de ses composantes – l'amour, le conflit, la perte, la rédemption, la lutte du bien et du mal – aurait dû lui montrer qu'il s'agissait d'une histoire humaine dans laquelle la science-fiction n'était qu'une toile de fond⁸.

Source illustration : Charles Sturge/Alamy Images.

2. Réaliser une étude de marché

Une étude bien menée se déroule en six phases : la définition du problème à résoudre, le plan d'étude, la collecte d'informations sur le terrain, l'analyse des données, la présentation des résultats et, enfin, la prise de décision (voir figure 4.1).

2.1. Définir le problème

Le problème à résoudre doit être défini soigneusement, de manière ni trop large, ni trop étroite. Si, par exemple, le responsable marketing d'une compagnie aérienne cherche à rassembler « toutes les informations possibles sur les voyageurs de la classe affaires », il collectera de nombreuses informations inutiles. À l'inverse, la question « Y a-t-il suffisamment de voyageurs en classe affaires sur des vols Paris-Tokyo prêts à payer 15 € pour une connexion Internet à bord afin d'atteindre le point mort en un an ? » correspond à une vision trop étroite. Une définition plus pertinente du problème pourrait être : « À quel prix faut-il facturer une connexion Internet à bord : 10 €, 15 €, 20 €, un autre prix ? », ou « Quelle est la valeur ajoutée associée à ce service et est-elle susceptible de faire venir à notre compagnie des clients qui, habituellement, optent pour les concurrents ? », ou encore « L'activité générée par un tel service est-elle susceptible de couvrir les coûts de l'installation technique ? ».

Pour bien définir le problème et faciliter les étapes ultérieures, il faut commencer par préciser les décisions à prendre. Voici les questions à poser dans le cadre de notre exemple : « Faut-il offrir une connexion Internet ? Si oui, faut-il le faire seulement en première classe et en classe affaires, ou également en classe touriste ? Quel prix facturer ? Sur quel type de vols et d'avions offrir cette prestation ? »

On peut ensuite définir les objectifs de l'étude en dressant la liste des questions auxquelles elle doit permettre de répondre. Plus les questions sont précises, plus l'étude a de chances d'être utile. Une exception toutefois : les études exploratoires qui visent à comprendre la nature d'un problème et à suggérer des idées nouvelles.

2.2. Élaborer le plan d'étude

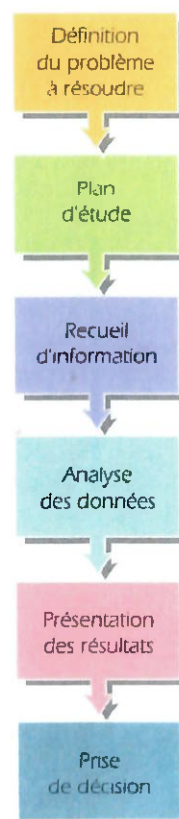
La phase de définition du problème doit normalement aboutir à l'élaboration d'un cahier des charges. À ce stade, le chargé d'études se trouve confronté à une grande variété d'approches possibles concernant les sources d'information, les approches méthodologiques, les instruments de collecte des données, le plan d'échantillonnage et les méthodes de recueil des informations. Nous allons successivement étudier ces différents aspects dans les pages suivantes.

a) Les sources d'informations

On distingue deux sources d'information :

- ♦ *Les informations secondaires.* Ce terme désigne les informations déjà collectées une première fois, à d'autres fins, et que l'on va réutiliser. Elles peuvent se trouver à l'intérieur de l'entreprise ou à l'extérieur, dans les agences de communication, les associations professionnelles ou les publications officielles. En consultant ces données, le chargé d'études économise du temps et de l'argent. Il doit toutefois vérifier leur exactitude et leur pertinence parce qu'elles ont été recueillies dans un tout autre dessein et dans des conditions qui peuvent en limiter la portée. Il doit également contrôler leur impartialité, leur validité et leur fiabilité.

FIGURE 4.1
Les étapes de
réalisation d'une
étude de marché



- ◆ *Les informations primaires.* Si l'entreprise ne trouve pas la réponse à ses problèmes dans les informations secondaires, il lui faut recueillir directement des informations auprès des consommateurs, des distributeurs, des vendeurs, des concurrents ou de toute autre source appropriée. On choisit alors une méthodologie de collecte des données avant de poursuivre les étapes ultérieures.

b) Les approches méthodologiques

Il existe six grandes approches méthodologiques qui correspondent à des objectifs complètement distincts. Le tableau 4.1 donne des exemples de coûts correspondants.

◆ L'observation

Cette approche permet d'étudier les comportements des consommateurs lorsqu'ils achètent ou utilisent des produits⁹. On peut filmer les clients dans les magasins afin d'observer leur trajectoire, leur vitesse de circulation dans les rayons et leurs interactions avec le personnel de vente. Ce type de méthode permet de rassembler des informations factuelles sur les comportements. On s'est ainsi rendu compte que plus les clients circulent rapidement, plus leur champ de vision est étroit ; des surfaces réfléchissantes les incitent à ralentir, alors que des espaces vides les conduisent à accélérer¹⁰.

UNILEVER. L'entreprise s'est dotée d'une structure spécifique pour étudier les habitudes d'achat à travers la création d'un magasin-laboratoire équipé des dernières technologies, d'un magasin virtuel et de linéaires reconstitués (identité visuelle, surface, mobilier, catégorie, gamme) reproduisant différentes enseignes. Unilever y teste ses innovations (produit, agencement, signalétique), avec pour objectif d'optimiser la performance des gammes et des catégories en magasin. L'entreprise peut ainsi identifier quelle offre produit est la mieux adaptée aux habitudes d'achat locales en étudiant par exemple l'influence du format des produits (promotionnels ou non), du type de courses (du mois ou de dépannage), du merchandising, de l'organisation des catégories dans le magasin, et de la disposition des catégories entre elles¹¹.

TABLEAU 4.1 Exemples de coût pour différents types d'études de marché

Type d'études	Méthodologie	Exemple de prix
Enquête en ligne auprès de clients potentiels	Utilisation d'un panel en ligne pour constituer trois échantillons de 100 adultes	11 K€ HT
Évaluation de l'impact d'un événement sur le lieu de vente	70 observations + 150 questionnaires de 10 minutes	17 K€ HT
Étude sur un nouveau concept de magasin ou un nouvel agencement	Session d'observation systématique du visiteur et de son parcours dans la boutique + entretiens individuels approfondis après la visite, pour 24 clients et 12 collaborateurs interrogés	34 K€ HT
Test de produit à l'international (exemple du parfum)	14 réunions de groupes de huit femmes utilisatrices de parfum : deux par ville dans sept villes (Paris, New York, Rio, Tokyo, Berlin, Milan, Londres)	93 K€ HT
Enquête b-to-b à l'international par téléphone	Échantillon de 500 entreprises par pays dans cinq pays (France, Grande-Bretagne, Allemagne, Italie, Espagne) avec un entretien téléphonique de 10 minutes dans la langue locale	123 K€ HT

Sources : *Marketing Magazine*, novembre 2007 ; Esomar, « Global market research 2008 », Rapport 2008.

On peut également utiliser l'observation pour mesurer les émotions ressenties par les consommateurs dans certaines situations ou face à certaines publicités, en se basant sur leurs expressions faciales¹².

♦ L'ethnographie

Il s'agit d'une approche d'observation spécifique, fondée sur les concepts et les outils de l'anthropologie et de l'ethnologie, afin d'acquérir une compréhension approfondie de la manière dont les gens vivent et consomment¹³. Elle consiste, pour le chargé d'études, à s'immerger dans un foyer afin de partager ses expériences de vie et, par cette « connaissance de l'intérieur », d'analyser les schémas de comportement face aux produits et services, d'identifier les substituts envisagés en situation, d'étudier les normes et les valeurs de consommation, et de décortiquer les schémas de décision (voir le cas 4.1 pour un exemple approfondi).

L'observation peut être fondée sur l'immersion avec prise de notes, croquis, prise de photos et enregistrements. De plus en plus souvent, elle repose sur le fait de filmer les consommateurs, ce qui modifie moins leurs comportements, même si les biais persistent¹⁴. L'observateur interroge les personnes qu'il a observées et leur demande d'indiquer leurs émotions, leurs souvenirs et les raisons de tel ou tel comportement. Ces entretiens jouent un rôle important dans l'interprétation des données d'observation, à travers l'analyse des écarts entre ce qui est dit et fait, l'identification des surgénéralisations (les individus niant la spécificité de leurs propres comportements) ou, au contraire, des affirmations de spécificité.

De plus en plus d'entreprises ont recours à l'ethnographie, à l'instar d'IBM, de Microsoft, d'HP, de Findus ou encore de Fujitsu. Cette méthode est adaptée à tous les marchés, développés et émergents, et aux différents segments de clientèle. Elle est ainsi appropriée pour comprendre les comportements et perceptions des enfants car elle permet de saisir leur manière de consommer ou de discuter des marques lorsqu'ils sont dans un environnement familial¹⁵. Elle a également sa place dans les activités business-to-business (B2B).

THOMSON REUTERS. Juste avant l'acquisition de Reuters, Thomson Corporation, le géant mondial des services d'information, a lancé des études approfondies pour mieux comprendre ses clients, des entreprises et des professionnels spécialisés en finance, droit, fiscalité et comptabilité, ainsi que des scientifiques et des spécialistes des soins de santé. L'entreprise voulait savoir comment les courtiers et les banquiers d'investissement utilisaient ses données, ses études et ses autres services dans leur prise de décision quotidienne pour le compte de leurs clients. Thomson a fait le choix de segmenter le marché en fonction des utilisateurs plutôt que des entreprises clientes, et a analysé comment ceux-ci considéraient Thomson par rapport à ses concurrents. Cette étude a permis d'identifier les segments de marché porteurs de croissance. Thomson a également mené des enquêtes ethnographiques « une journée dans la vie de... » pour comprendre la façon dont les utilisateurs travaillaient. Enfin, en mobilisant une approche intitulée « trois minutes », les chercheurs ont combiné observations et entretiens afin de comprendre ce que les utilisateurs finaux faisaient lors des trois minutes avant et après l'utilisation des produits Thomson. L'étude a aidé l'entreprise à développer de nouveaux produits et à bien sélectionner ses projets d'acquisition externe¹⁶.

Une méthode inspirée de l'ethnographie consiste à observer et analyser les discussions des consommateurs sur Internet, et notamment sur les forums en ligne. Cette méthode, appelée *netnographie*, exige d'identifier une communauté virtuelle pertinente, puis d'étudier de manière systématique les échanges qui s'y déroulent. Elle permet d'étudier des sujets aussi variés que le profil des passionnés de la marque Citroën, les symboles attachés à la

4.1

Cas d'entreprise

Plongée au cœur d'Europa Park et de Disneyland Paris

L'objectif principal des parcs d'attraction à thèmes est de faire vivre aux visiteurs des expériences extraordinaires et immersives. Ainsi Disneyland Paris s'affiche comme « l'endroit en Europe où les rêves deviennent réalité. Nous offrons à nos visiteurs des souvenirs magiques ». Europa Park, en Allemagne, propose « des moments inoubliables (...) et toute une multitude de temps forts qui garantissent un séjour exceptionnel en toute saison ».

L'état d'immersion conduit à mobiliser tous ses sens et à réduire, voire supprimer, toute distance critique. Appréhendé comme un plongeon qui peut permettre d'atteindre l'état de « flow » ou « moment exceptionnel pendant lequel ce que nous sentons, ce que nous souhaitons et ce que nous pensons sont en totale harmonie », on peut caractériser cette situation d'« expérience extraordinaire ». Cependant, comme le soulignent Laurence Graillot, Rémi Mencarelli et Blandine Anteblian, cet état n'est pas linéaire et peut être interrompu ou fragmenté. Dans ce contexte, ces spécialistes ont mené une étude pour caractériser plus précisément les différentes étapes du processus d'immersion en mobilisant l'approche de l'ethnomarketing.

Ils ont mené l'expérience dans deux des principaux parcs à thèmes européens : Europa Park et Disneyland Paris. Dans chacun des cas, ils ont analysé le comportement de 25 étudiants peu familiers de l'offre des parcs. Chacun d'entre eux devait tenir un journal de bord personnel. Lors de leur visite, ils devaient décrire leurs expériences, les illustrer de photos, préciser leurs étonnements et noter leur ressenti. Quelques heures après la visite, ils devaient mener une démarche introspective en écrivant un récit d'expérience à la fois factuel et émotionnel.

Les spécialistes ont analysé 41 récits d'expérience qui leur ont permis d'identifier que le processus d'immersion n'est pas permanent, mais partiel et discontinu, et qu'il se décompose en quatre états :

- ♦ *L'immersion* renvoie à l'idée d'un plongeon dans un temps et un lieu particuliers qui amène des sensations gratifiantes de bien-être. Elle peut être directe ou progressive, par paliers.
- ♦ *L'émersion* correspond à un état se manifestant suite à une réapparition soudaine de la réalité. L'individu remonte à la surface. L'émersion peut être subie (incohérence liée à l'offre) ou recherchée (volonté de décompression).
- ♦ *La submersion* caractérise un état dans lequel l'individu est totalement accaparé par l'expérience vécue et risque d'être débordé émotionnellement.
- ♦ Le *rejet* consiste à ne pas (ou ne plus) adhérer à l'offre proposée et à se mettre à l'écart de l'expérience vécue.



À partir de ces états, l'étude a révélé l'existence de six trajectoires possibles à partir de l'immersion initiale, aboutissant soit à un état d'immersion, soit à un rejet de l'expérience qui peut passer par des états d'émersion ou de submersion. Alors que les concepteurs de parcs à thèmes cherchent à favoriser l'immersion du visiteur à travers une offre contrôlée, voire imposée, la création d'une expérience extraordinaire apparaît comme une condition essentielle mais non suffisante pour maintenir un état d'immersion permanent.

Les enseignements de cette étude fondée sur les principes de l'ethnomarketing soulignent l'importance de prendre en compte les autres états du processus d'immersion et de travailler à enrichir ces mécanismes intermédiaires. Ils permettent de mieux comprendre comment gérer des expériences touristiques et proposent de rendre le visiteur non pas récepteur, mais auteur et acteur de son parcours. Des espaces d'autonomie doivent être créés pour que le visiteur puisse s'approprier le contenu de l'expérience. Il faut également éviter les effets de trop-plein d'émotions, sources de désagréments, et concevoir des expériences appropriables et plus personnalisées.

Sources : Laurence Graillot, Rémi Mencarelli et Blandine Anteblian, « Comment gérer des expériences touristiques extraordinaires ? Analyse et recommandations à partir d'une immersion dans les parcs à thèmes », *Décisions Marketing*, n° 64, 2011, p. 11-21 ; <http://corporate.europapark.com/fr/> ; <http://corporate.disneylandparis.fr/notre-societe/index.xhtml>.

consommation de café ou, dans le domaine B2B, les méthodes employées par les professionnels de la fixation des prix¹⁷. Plus récemment, la *twetnographie* a vu le jour. Elle s'appuie sur l'ensemble des données disponibles sur Twitter : on analyse les discours et les relations interpersonnelles entre membres du réseau social (communautés de marques, réseaux de consommateurs, relations marques-entreprises) ; on identifie également la possibilité de sélectionner les contenus (expérience de consommation, prescription, communication commerciale) en fonction de la langue ou de la localisation de l'utilisateur¹⁸.

♦ Les méthodologies qualitatives

Ces approches consistent à interroger des consommateurs en profondeur afin d'analyser les croyances, les motivations et les freins à l'achat d'un produit ou d'une marque¹⁹. On privilégie la richesse des informations collectées en passant un long moment avec chaque interviewé, quitte à en interroger un nombre réduit. On ne vise pas la représentativité de la population, mais la diversité des profils et la qualité des informations recueillies. Ces méthodes, inspirées des outils utilisés en psychologie et sociologie, ont pour objectif de comprendre l'univers psychologique des individus. Elles sont souvent employées pour explorer un problème peu connu, complexe, ou pour préparer ultérieurement une enquête à plus grande échelle. Les études qualitatives représentent en France 20 % des études *ad hoc*. Le chiffre est assez proche dans d'autres pays d'Europe du Sud (Italie, Espagne), à l'opposé du Nord, où le qualitatif est moins utilisé.

On distingue deux méthodes principales d'enquête qualitative : la réunion de groupe (48 % des études qualitatives, en baisse) et l'entretien individuel (24 %, stable), le reste étant consacré aux autres techniques dont les enquêtes sur Internet (12 %), traitées plus loin :

- La *réunion de groupe* consiste à réunir six à dix personnes appartenant à la cible visée, pendant deux à quatre heures, pour discuter d'un produit, d'une marque ou de toute autre entité commerciale (voir zoom). Un animateur spécialement formé, appelé modérateur, encourage la participation et s'assure que les thèmes prévus sont abordés. La plupart du temps, les responsables marketing observent la réunion d'une salle adjacente grâce à une glace sans tain. On filme également les échanges afin de procéder ultérieurement à une analyse approfondie. Dans certains cas, la réunion de groupe se fait en ligne *via* un forum de discussion.
- L'*entretien individuel en profondeur* consiste à chercher, lors d'une rencontre en face à face de longue durée, les motivations conscientes et inconscientes d'une personne. L'enquêteur est en retrait : sa tâche est de faire parler l'interviewé en manifestant son écoute, sa bienveillance et sa compréhension ; il intervient le moins possible, si ce n'est pour relancer le discours de la personne interrogée. On distingue l'entretien non directif²⁰ au cours duquel l'enquêteur intervient très peu et adopte une posture de neutralité bienveillante, et l'entretien semi-directif au cours duquel il dispose d'un guide d'entretien énonçant les principaux thèmes à aborder, quitte à relancer certains sujets en fin d'entretien s'ils n'ont pas été traités. La méthode semi-directive est la plus utilisée en marketing. Il peut également s'agir de *récits de vie* qui consistent à raconter un épisode de son expérience vécue. Il n'est pas nécessaire de restituer des faits, mais de refléter les interprétations que les acteurs en livrent. Cette approche est particulièrement appropriée pour comprendre les expériences de consommation²¹.

z00m

La réunion de groupe

Les réunions de groupe permettent aux responsables marketing d'observer comment les consommateurs perçoivent une marque, un concept de nouveau produit, un concept publicitaire, un nouveau packaging, ou n'importe quel projet marketing. Elles servent aussi à analyser les raisons de leurs réactions. Elles sont utilisées pour générer des idées ou pour affiner la définition d'un problème.

On réunit six à dix personnes qui partagent certaines caractéristiques afin qu'un dialogue puisse s'établir. Les discussions permettent de confronter les points de vue. On peut ainsi considérer un problème sous plusieurs angles et favoriser la créativité.

Les participants perçoivent une rétribution de l'ordre de 50 à 80 € pour quatre heures, mais ce peut être beaucoup plus pour des consommateurs ciblés ou des professionnels (cadres, médecins, etc.). La dimension financière est toutefois rarement la seule motivation des participants : ces derniers apprécient de donner leur avis, de participer à un processus de décision, de se détendre, d'échanger avec les autres. En moyenne, 17 % des personnes prospectées acceptent de prendre part à une réunion de groupe. Mais certains sont des habitués des enquêtes, ce qui rend leurs réactions moins spontanées et parfois atypiques.

D'autres écueils guettent les réunions de groupe. Certains spécialistes des études considèrent que l'omniprésence de la publicité est telle que les consommateurs répètent inconsciemment ce qu'ils entendent au lieu d'exprimer ce qu'ils pensent réellement. On craint également que les propos tenus ne soient fortement motivés par l'image qu'ils veulent donner ou par des réactions d'identification ou d'opposition aux autres personnes présentes.

C'est pourquoi le rôle de l'animateur est absolument essentiel. Il suit en général un guide d'animation établi au préalable avec les commanditaires de l'étude, qui intègre souvent le recours à des méthodes projectives, expliquées dans la suite du chapitre dans la partie consacrée aux outils. L'animateur doit créer une ambiance détendue et chaleureuse favorisant les échanges. Son rôle est triple :

- ♦ Favoriser la production d'idées intéressantes : il formule au départ le problème à résoudre puis, tout au long de la réunion, il centre la discussion sur les points majeurs prévus dans le cahier des charges ; il peut être amené à improviser pour approfondir un point inattendu.



Source illustration : avec l'autorisation de Nottingham-Spirk.

- ♦ Aider le groupe à avancer : il fait régulièrement le point sur les réflexions qui ont émergé, hiérarchise les problèmes, reformule les points obscurs, relance le débat.
- ♦ Modérer la discussion en aplanissant les tensions, en évitant que certains membres du groupe ne monopolisent la parole ou n'influencent les autres et, à l'inverse, que certains ne s'expriment pas.

Les réunions de groupe sont très prisées par les professionnels du marketing parce qu'elles sont jugées peu coûteuses, rapides et efficaces.

Aujourd'hui se développent également des réunions de groupe en ligne au cours desquelles 15 à 30 personnes, recrutées sur Internet et sélectionnées par téléphone, sont invitées à répondre à des questions qualitatives sur un forum de discussion. Le temps alloué permet aux répondants de réfléchir davantage sur leurs pratiques. Cette méthode présente également l'avantage de croiser les regards de personnes situées dans des lieux différents et de toucher des personnes souhaitant peu sortir de chez elles. Il faut toutefois que les animateurs s'adaptent et acquièrent un savoir-faire spécifique en formulant les questions dans un style court, direct, clair et engageant.

Sources : Yves Evrard, Bernard Pras, Elyette Roux et Pierre Desmet, *Market : Fondements et méthodes des recherches en marketing*, 4^e édition, Paris : Dunod, 2009 ; Maud Herbert, « Réunion de consommateurs : Comprendre les motivations de la participation », *Décisions Marketing*, n° 36, 2004, p. 27-38 ; Éric Fouquier, « L'alter consommateur et le qualitatif », *Décisions Marketing*, n° 36, 2004, p. 91-96. Sur les réunions de groupe en ligne : *CB News*, 19 novembre 2007, p. 20-23 ; Jean-Philippe Galan et Éric Vernet, « Vers une quatrième génération : les études de marché online », *Décisions Marketing*, n° 19, 2000, p. 39-52.

COMITÉ COIBERT. Ce comité rassemble la plupart des marques de luxe françaises. Pour en savoir davantage sur l'attitude des jeunes à l'égard du luxe, une réunion de groupe de quatre heures, avec huit participants, a été structurée comme suit : 1) Présentation des participants et de l'environnement de l'étude; 2) Associations verbales spontanées avec le mot luxe; 3) Phrases à compléter comme « Le luxe pour moi, c'est... » (mes grands luxes, mes petits luxes) ou « On vous supprime votre luxe, ce qui vous manque c'est... »; 4) Voyage au pays du luxe (Comment on y va? Qu'est-ce qu'on y voit?); 5) Le luxe que l'on critique, c'est... (analyse du luxe des autres); 6) Pause; 7) Phrases à compléter (« Le luxe pour moi demain, c'est... »); 8) Voyage au pays du luxe de demain; 9) Le luxe critiquable de demain; 10) Énumérer dix marques de luxe d'aujourd'hui et de demain; et 11) Collage qui représenterait le luxe de demain (à partir de magazines illustrés).

♦ L'enquête à grande échelle

L'approche quantitative, très répandue, est particulièrement utile pour des études sur les comportements, les connaissances, les attitudes, les préférences et la satisfaction. Elle repose sur un *questionnaire* individuel administré en face à face, par téléphone, Internet ou courrier.



Source illustration : Photobox.fr.

PHOTOBOX. Ce spécialiste du développement photo, du tirage photo numérique et de l'impression en ligne a souhaité identifier les nouvelles pratiques des Français et les supports utilisés pour l'impression photo. Un sondage a été réalisé en ligne auprès de 1 000 individus représen-

tatifs des internautes français âgés de 18 ans ou plus, d'âges et de catégories socioprofessionnelles différents. Il en est ressorti que près d'un photographe sur trois a déjà perdu ses fichiers de photos. La peur de perdre ses fichiers numériques reste ainsi un argument de poids pour faire imprimer ses photos, et 88 % des personnes interrogées procèdent à des impressions ou des tirages. Cette étude a mis en évidence le potentiel du livre numérique, déjà utilisé par plus d'un internaute sur cinq, plus répandu chez les femmes (23 % l'ont déjà utilisé contre 18 % chez les hommes) et perçu comme une idée très originale de cadeau par 73 % des personnes interrogées²².

Contrairement aux méthodes qualitatives, l'objectif est ici de rassembler des informations généralisables à l'ensemble de la population grâce à un large échantillon de personnes interrogées, en limitant le temps passé par chaque interviewé pour répondre aux questions posées. Les résultats observés sur l'échantillon sont ensuite analysés en établissant l'intervalle de confiance avec lequel on peut raisonnablement les généraliser. On peut étudier le pourcentage de répondants ayant donné chaque type de réponses, établir des moyennes et des écarts types, et mettre en relation différentes réponses de manière à tester des hypothèses et à établir des typologies.

Lorsque les questions à poser sont très peu nombreuses, elles peuvent être intégrées à une *enquête omnibus* réalisée par une société d'études, qui consiste à cumuler dans un même questionnaire les questions de plusieurs entreprises.

Les responsables marketing combinent souvent les méthodologies qualitatives et quantitatives car leurs avantages et leurs faiblesses sont en partie complémentaires. Les deux approches sont cependant fondées sur ce que les gens disent, ce qui peut générer des biais si les consommateurs ne souhaitent pas partager leurs convictions ou leurs comportements avec des tiers, ou s'ils ne s'en souviennent pas précisément – ce qui arrive souvent : on se souvient de ce que l'on a fait récemment ou de ce que l'on aimerait avoir fait, moins de ses comportements réels de consommation sur longue durée. Il est, enfin, à noter que l'on observe depuis quelques années une baisse du taux d'acceptation des consommateurs

sollicités pour participer aux enquêtes, même si les sociétés d'études proposent souvent des cadeaux ou des rétributions financières.

◆ Les données comportementales

Les clients laissent des traces de leurs achats sur les relevés scannés des magasins, les sites Internet, les smartphones ou encore les bases de données clients. Le *big data* évoqué au précédent chapitre correspond à l'augmentation exponentielle de ces données comportementales. Les responsables marketing peuvent apprendre beaucoup par ces données, et constater que, bien souvent, les comportements que les consommateurs déclarent ne correspondent pas à ce qu'ils font réellement. Ainsi, les consommateurs à hauts revenus n'achètent pas forcément des marques reconnues et ont souvent recours aux marques de distributeurs et au hard discount, contrairement à ce qu'ils déclarent souvent. Globalement, dès que l'on dispose de données factuelles, il est préférable de les privilégier aux données déclaratives.

◆ L'expérimentation

L'approche la plus scientifique vise à établir un lien de cause à effet entre variables. Elle consiste à faire varier les facteurs explicatifs envisagés dans un environnement soigneusement contrôlé, et à en observer les effets. Le contrôle de l'environnement permet d'éliminer les hypothèses rivales qui pourraient expliquer les changements intervenus. On peut ainsi comparer des méthodes alternatives de formation des vendeurs, des stratégies de prix, des opérations promotionnelles et des campagnes publicitaires.

c) Les instruments de collecte des données

◆ Le questionnaire

C'est l'outil le plus courant. Il incorpore non seulement les questions posées, mais également les plages de réponse. C'est un instrument extrêmement souple du fait de la variété des questions pouvant être posées. L'élaboration d'un bon questionnaire requiert une certaine compétence et exige qu'il soit prétesté auprès d'un échantillon de la population interrogée. La préparation d'un questionnaire appelle des décisions sur la nature, la forme, la rédaction et la séquence des questions.

Les *questions fermées* exigent que le répondant choisisse parmi des réponses proposées. Elles peuvent être dichotomiques (oui/non) ou proposer une échelle de réponses qui permet d'intégrer la diversité et les nuances dans les opinions, attitudes et comportements, tout en étant faciles à coder. On privilégie souvent les échelles de réponses comprenant cinq à sept options pour évaluer la préférence ou l'attitude à l'égard des produits et des marques. Elles peuvent prendre les différentes formes évoquées dans le tableau 4.2.

Dans les *questions ouvertes*, l'interviewé peut répondre en choisissant ses propres termes. En général, les questions ouvertes engendrent beaucoup d'informations et une grande diversité de réponses. Elles sont utiles au stade exploratoire d'une étude, lorsqu'il s'agit de connaître l'éventail des comportements ou des attitudes plutôt que leur fréquence d'apparition, lorsque l'on souhaite disposer d'une forte variété d'opinions ou connaître les mots employés par les répondants. Les réponses aux questions ouvertes sont en revanche difficiles et longues à codifier et interpréter. Il existe pour ce faire diverses méthodes d'analyse manuelles et automatisées, selon la quantité de mots à traiter et l'existence ou non d'une grille de codification préalable²³.

LA FOURCHETTE. Ce site permet aux consommateurs de réserver dans des restaurants et d'y bénéficier de promotions en disant ce qu'ils en ont pensé à la fin du repas. La figure 4.2 présente un questionnaire mis sur le web par le site La Fourchette. Il combine les différents types de questions classiques d'une enquête quantitative en ligne. Les cinq premières sont des *questions fermées* sur la perception de la prestation de restauration sur une *échelle de jugement* en cinq points, auquel on a ajouté une sixième catégorie, « sans avis ». Pour la question suivante, l'échelle est réduite à quatre options. Les deux autres, plus factuelles (nature du repas, application de la promotion promise), font l'objet de *questions fermées à choix multiple*. Suit alors une *question ouverte* permettant de collecter les réactions spontanées sur le service perçu. La dernière, une *question dichotomique*, porte sur le degré de satisfaction à l'égard de La Fourchette et oblige à formuler un avis tranché.

FIGURE 4.2
Un exemple de questionnaire d'enquête

lafourchette
Réservation de restaurants • idées, avis, promotions

Recevez tous nos bons plans gourmands

Je suis...

Je de France

Restaurant France Mon Compte Déposer un avis

Donnez votre avis

Indiquez nous comment s'est déroulée votre réservation du 13/09/2011 au restaurant J'ur un Petit Vain à travers 5 critères et n'hésitez pas à ajouter une petite phrase de commentaire à la fin.

Il y a eu un problème au cours du repas, le restaurant sera contacté afin de l'en informer.

La Fourchette se réserve le droit de ne pas publier votre avis, notamment dans le cadre de propos injurieux ou non conformes aux Mentions Légales du site. Par souci de représentativité, les premiers avis n'apparaissent sur la fiche du restaurant qu'au bout de 3 avis exprimés.

La Fourchette a publié vos avis

Qualité des mets (35% de la note)	<input type="radio"/> Sans avis	<input type="radio"/> Très décevant	<input type="radio"/> Décevant	<input type="radio"/> Correct	<input type="radio"/> Bien	<input type="radio"/> Parfait
Cadre - ambiance (22,5% de la note)	<input type="radio"/> Sans avis	<input type="radio"/> Très décevant	<input type="radio"/> Décevant	<input type="radio"/> Correct	<input type="radio"/> Bien	<input type="radio"/> Parfait
Rapport qualité - prix (22,5% de la note)	<input type="radio"/> Sans avis	<input type="radio"/> Très cher	<input type="radio"/> Cher	<input type="radio"/> Correct	<input type="radio"/> Intéressant	<input type="radio"/> Très intéressant
Accueil et Service (10% de la note)	<input type="radio"/> Sans avis	<input type="radio"/> Très décevant	<input type="radio"/> Décevant	<input type="radio"/> Correct	<input type="radio"/> Bien	<input type="radio"/> Parfait
Propreté (10% de la note)	<input type="radio"/> Sans avis	<input type="radio"/> Très décevant	<input type="radio"/> Décevant	<input type="radio"/> Correct	<input type="radio"/> Bien	<input type="radio"/> Parfait

Niveau sonore (non pris en compte dans la note) ☐ Sans avis ☐ Calme ☐ Modéré ☐ Bruyant ☐ Très bruyant

C'est quel type de repas ? ☐ Repas d'affaires ☐ Repas en famille ☐ Repas entre amis ☐ Repas romantique ☐ Vous êtes seul

Vous avez réservé avec une promotion, vous a-t-elle été bien appliquée par le restaurant ? ☐ Oui ☐ Oui mais il a fallu la demander ☐ Non

Votre avis sur le restaurant

Êtes-vous satisfait du Service Réservation LaFourchette ? ☐ Oui ☐ Non

Liens utiles
Contact
FAQ
Réservation en restaurant
Ambiance
Mentions Légales
Village
Blog
LaFourchette recrute
Page presse
Programme Privilege

Liens utiles
Tous les restaurants
Restaurant Paris
Restaurant Lyon
Restaurant Marseille
Midi-Pyrénées
West end romantique
Café et cuisine
Restaurant Groupes

Emplois
Recherche restaurant à vendre
Recherche à l'étranger
Recherche à l'étranger
Recherche à l'étranger
Recherche à l'étranger

Les médias en parlent
Comment ça marche ?
LaFourchette recrute
App Store

© 2011 LaFourchette.com. Tous droits réservés 2011. Dernière mise à jour : 10/09/2011. LaFourchette S.A., 20 rue du Douai, 75002 Paris.

Le choix entre les différents types de questions sera fonction des objectifs de l'étude, de la précision des réponses désirées et des contraintes budgétaires. Une erreur courante concerne la *nature des questions posées* : on insère souvent des questions auxquelles l'interviewé ne souhaite pas, ou même ne sait pas, répondre, comme « Combien de films avez-vous vu dans l'année ? ». Il convient de vérifier que les répondants peuvent donner une réponse fiable.

Les *termes* employés dans les questions doivent également être choisis soigneusement (voir check-list). Le rédacteur du questionnaire s'efforcera d'utiliser des termes simples, directs, sans ambiguïté ni connotation. Il est toujours recommandé de prétester chaque question auprès d'un échantillon de répondants.


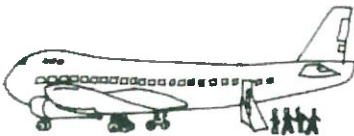
TABLEAU 4.2 Les principaux types de questions

Nom	Descriptif	Exemple
A. Questions fermées		
Dichotomique	Deux réponses proposées.	Lorsque vous avez organisé ce voyage, avez-vous contacté la compagnie aérienne SAS ? <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
Choix multiple	Trois réponses proposées ou davantage.	Vous avez effectué ce voyage avec : <input type="checkbox"/> aucune autre personne <input type="checkbox"/> votre conjoint <input type="checkbox"/> vos enfants <input type="checkbox"/> un ou plusieurs collègues <input type="checkbox"/> un groupe organisé <input type="checkbox"/> autres
Échelle de Likert	Une phrase par rapport à laquelle le répondant exprime son degré d'accord ou de désaccord.	Les petites compagnies aériennes offrent en général un meilleur service que les grandes compagnies aériennes. <input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord <input type="checkbox"/> Ni d'accord ni pas d'accord <input type="checkbox"/> Plutôt d'accord <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord
Échelle sémantique différentielle	Une échelle contenant deux mots opposés. Le répondant indique le point correspondant à son opinion.	Selon vous, SAS est-elle une compagnie aérienne de grande ou de petite taille ? Grande _____ Petite _____
Échelle d'importance	Une échelle mesurant l'importance d'un critère.	Selon vous, est-il important de pouvoir choisir le vin servi avec le plateau-repas ? <input type="checkbox"/> Pas du tout important <input type="checkbox"/> Peu important <input type="checkbox"/> Moyennement important <input type="checkbox"/> Assez important <input type="checkbox"/> Très important

Échelle de jugement	Une échelle évaluant un produit ou un service sur un critère.	<p>Selon vous, les repas servis à bord des lignes SAS sont-ils de bonne ou mauvaise qualité ?</p> <p><input type="checkbox"/> Très mauvaise</p> <p><input type="checkbox"/> Plutôt mauvaise</p> <p><input type="checkbox"/> Ni bonne ni mauvaise</p> <p><input type="checkbox"/> Assez bonne</p> <p><input type="checkbox"/> Très bonne</p>
---------------------	---	---

Échelle d'intention d'achat	Une échelle demandant l'intention d'achat du répondant.	<p>Si l'on vous proposait un service d'appel téléphonique à bord d'un avion, est-ce que vous l'achèteriez ?</p> <p><input type="checkbox"/> Certainement pas</p> <p><input type="checkbox"/> Probablement pas</p> <p><input type="checkbox"/> Je ne sais pas</p> <p><input type="checkbox"/> Probablement</p> <p><input type="checkbox"/> Certainement</p>
-----------------------------	---	--

B. Questions ouvertes

Sans structure	Une question à laquelle on peut répondre de multiples manières.	Que pensez-vous de la compagnie aérienne SAS ?
Associations de mots	On cite un mot. Le répondant doit indiquer le premier mot qui lui vient à l'esprit.	<p>Quel est le premier mot qui vous vient à l'esprit lorsque vous entendez...</p> <p>Compagnie aérienne _____</p> <p>SAS _____</p>
Phrases à compléter	Une phrase incomplète est citée; le répondant doit la terminer.	<p>Lorsque je choisis une compagnie aérienne, mon premier critère de choix est _____</p>
Histoire à compléter	Une histoire incomplète est racontée et le répondant doit la terminer.	<p>« J'ai pris un vol SAS il y a quelques jours. J'ai remarqué l'aménagement original de l'appareil. Cela m'a fait penser à... »</p>
Bulles à compléter	Une image où deux personnages sont présentés. L'un dit quelque chose. Le répondant doit indiquer la réponse de l'autre.	
Tests TAT (Tests d'appréhension thématique)	Une image est présentée. Le répondant doit raconter une histoire correspondant à ce qui arrive dans l'image.	

D'autres règles concernent la *longueur du questionnaire*²⁴ – il est recommandé de ne pas dépasser une centaine de questions par voie postale, beaucoup moins par téléphone – ainsi que l'*ordre* dans lequel les questions doivent être posées. Les premières questions doivent éveiller l'intérêt. Les questions personnelles ou difficiles sont placées en seconde moitié de questionnaire, de façon à éviter toute réaction émotionnelle susceptible d'affecter des réponses ultérieures ou d'interrompre l'entretien. On termine en général par des questions signalétiques faciles (sexe, âge, lieu d'habitation, etc.), qu'il serait dommage de mettre plus tôt, lorsque l'attention du répondant est plus élevée.



Recommandations pour la formulation des questions

1. S'assurer que les questions ne sont pas biaisées et ne conduisent pas le répondant à faire une réponse plutôt qu'une autre.
2. Poser des questions simples. Éviter les questions doubles intégrant plusieurs idées.
3. Poser des questions précises avec, par exemple, une plage temporelle comme « Avez-vous mangé un yoghourt au cours des dernières 24 heures ? » au lieu de « récemment ».
4. Éviter le jargon et les termes techniques.
5. Éviter les mots compliqués : n'utiliser que des mots de la conversation courante.
6. Éviter les termes vagues ou ambigus comme « souvent » ou « habituellement ».
7. Éviter la forme négative car une réponse négative à une question négative est souvent source de confusion.
8. Éviter les questions sur des situations fictives car les réponses sont souvent peu fiables.
9. Éviter les mots qui peuvent être mal entendus, surtout si le questionnaire est administré par téléphone.
10. Pour les sujets sensibles (par exemple l'âge du répondant ou le chiffre d'affaires d'une entreprise), proposer des plages de réponse (du type « 50 à 59 ans ») au lieu de demander une réponse précise.
11. S'assurer que les réponses proposées sont exclusives et ne se recoupent pas.
12. Proposer une réponse « Autres » dans les questions fermées.

Sources : Paul Hague et Peter Jackson, *Market Research: A guide to Planning, Methodology and Evaluation*, Londres : Kogan Page, 1999 ; voir également Hans Baumgartner et Jan-Benedict Steenkamp, « Response Styles in Marketing Research: A Cross-National Investigation », *Journal of Marketing Research*, 2001, p. 143-156.

♦ Les outils adaptés aux méthodes qualitatives

Les outils utilisés dans les études qualitatives doivent faire l'objet d'un soin particulier afin de faire ressortir des aspects qui ne sont pas exprimés spontanément à propos d'un produit ou d'une marque, et qui relèvent parfois de l'inconscient. Parmi les techniques qualitatives fréquemment utilisées, on trouve les méthodes suivantes²⁵ :

- *Les associations de mots*. On demande au consommateur de citer tous les mots qui lui viennent à l'esprit lorsque l'on mentionne une marque. Dans le cas d'Andros, par exemple, les consommateurs évoquent les fruits, la confiture, la compote, l'enfant, le plaisir, les vitamines et le côté pratique²⁶. Une fois les évocations citées, on peut demander aux personnes interrogées de qualifier, pour chaque thème donné, sa force relative, son caractère plus ou moins favorable, et le degré de spécificité de la marque sur ce mot par rapport à d'autres marques de la même catégorie de produit.
- *Les méthodes projectives* consistent à faire en sorte que les personnes interrogées projettent, consciemment ou non, un sentiment ou une sensation sur un objet extérieur à l'étude. On peut demander au consommateur interviewé de se projeter lui-même, par exemple en racontant l'histoire d'individus représentés sur un dessin en train de consommer un produit, comme dans les bulles à compléter ou les tests TAT du tableau 4.2. Une telle projection permet d'analyser l'image des utilisateurs du produit sans poser la question directement et en évitant ainsi certains biais.

200m La méthode ZMET fondée sur la visualisation et la métaphore

La méthode ZMET (*Zaltman Metaphor Elicitation Technique*) est une technique d'étude qualitative développée par Gerald Zaltman, ancien professeur à Harvard, avec certains de ses collègues. Elle vise à découvrir ce que les consommateurs pensent et ressentent réellement à propos de produits et de marques. Elle repose sur l'idée que la plupart des pensées et sentiments sont inconscients et structurés par un ensemble de « métaphores profondes » correspondant à la relation que les consommateurs entretiennent avec le monde qui les entoure.

La méthode ZMET débute en demandant aux participants, quelques jours à l'avance, de rassembler au moins 12 images, à partir de magazines, de catalogues ou de leurs propres albums photos, qui leur semblent bien représenter leur état d'esprit concernant le sujet étudié. Lors d'un entretien individuel en face à face, un enquêteur explore ces images avec le participant, de manière à révéler leur signification profonde. Ensuite, les participants utilisent un programme informatique pour faire un collage de ces images qui exprime leurs impressions.

La technique ZMET a, par exemple, été employée pour la société Du Pont en demandant à 20 femmes

d'exprimer leurs sensations lorsqu'elles portent des collants. Certaines images montraient des clôtures en bois emballées dans du plastique ou des bandes en acier enserrant des arbres, suggérant que les collants sont serrés et désagréables à porter. Une autre image montrait de grandes fleurs dans un vase, suggérant que le produit donne à la femme l'impression d'être mince, grande et sexy. La relation amour-haine évoquée dans de nombreuses images a montré aux responsables marketing de Du Pont que la relation au produit était bien plus complexe et ambivalente qu'ils ne le supposaient.

Voici un autre exemple : une étude ZMET pour Crunch a révélé qu'au-delà de la petite indulgence que l'on s'octroie dans un monde exigeant et de la source d'énergie ou de plaisir que représente le chocolat, Crunch est aussi un produit fortement évocateur de souvenirs d'enfance.

Sources : Gerald Zaltman et Lindsay Zaltman, *Marketing Metaphors: What Deep Metaphors Reveal About the Minds of Consumers*, Boston : Harvard Business School Press, 2008 ; Glenn Christensen et Jerry Olson, « Mapping Consumers' Mental Models with ZMET », *Psychology & Marketing*, vol. 19, n° 6, 2002, p. 477-502 ; *New York Times*, 23 février 2002 ; *Business 2.0*, avril 2003.

- Un autre type de méthode projective repose sur la projection de l'objet traité dans l'étude, en demandant aux personnes interrogées d'en parler par *métaphore*. La méthode, appelée *portrait chinois*, consiste à demander ce que serait le produit ou la marque s'il s'agissait d'un animal, d'une plante, d'une planète, etc. On peut élargir la demande à tous les mots, adjectifs, verbes, qui viennent à l'esprit. Comme l'explique Georges Guelfand, « l'objectif d'une telle approche est de briser le langage conventionnel, souvent stéréotypé et convenu, à propos d'un objet en discussion »²⁷. Ce qui importe est non pas l'énonciation du nom de l'animal ou de la planète, mais l'ensemble des propos employés pour les décrire. Dans la phase d'interprétation, on recherche les points de convergence entre plusieurs métaphores d'un même répondant, puis on lui demande d'approfondir et d'expliquer les ambivalences éventuelles. On met ensuite en évidence les similitudes entre répondants²⁸.
- La *visualisation* consiste à faire faire à la personne interrogée un dessin ou un collage à partir de photos pour décrire ses perceptions, puis à lui demander de les commenter. Ces techniques sont largement utilisées dans le cadre d'études exploratoires et publicitaires. Un des problèmes majeurs auxquels elles se heurtent est la difficulté d'interprétation du matériel collecté.
- La *personnification*. On demande de décrire quel type de personnes la marque ou le produit évoque. Pour Oasis, les consommateurs mentionneront sûrement quelqu'un de bon vivant, d'optimiste, d'épanoui. La personne évoquée indique les qualités plus humaines de la marque.
- L'*interrogation progressive*. Une série de questions fondées sur le « pourquoi » vise à mieux comprendre les motivations profondes des consommateurs. Demandez à

quelqu'un pourquoi il veut acheter un téléphone mobile Sony. « Leurs mobiles semblent bien faits » (attribut). « Pourquoi est-il important qu'un mobile soit bien fait ? » « Parce que les appareils sont solides » (avantage fonctionnel). « Pourquoi la solidité est-elle importante ? » « Pour que ma famille et mes collègues puissent me joindre sans problème » (avantage émotionnel). « Pourquoi devez-vous être joignable à tout moment ? » « Pour savoir si l'on a besoin de moi » (essence de la marque). Sony permet aux clients de se sentir disponibles et prêts à rendre service.

◆ Les dispositifs d'enregistrement

Ceux-ci sont nombreux et divers. Les mesures d'audience des chaînes de télévision sont fondées sur l'enregistrement automatique de la chaîne allumée sur les postes de télévision des foyers du panel Médiamétrie. Les mobiles permettent de connaître automatiquement la localisation des individus ayant accepté de participer à une étude, de savoir quels sont leurs déplacements et d'évaluer à combien de publicités ils sont exposés chaque jour. La méthode des tables d'information numériques permet d'analyser quelles informations sont recherchées par les clients au cours d'un processus de décision d'achat en ligne, en étudiant la manière dont se succèdent les informations collectées au fur et à mesure du processus²⁹.

Pour évaluer l'intensité d'une émotion en réponse à un stimulus, par exemple suite à l'exposition à un message publicitaire, le galvanomètre mesure le changement de sudation de la peau. Les systèmes de suivi biométrique des bracelets connectés permettent également de suivre l'évolution de la transpiration et de la température du corps³⁰. Le tachytoscope sert à montrer des publicités ou d'autres images à une vitesse d'exposition pouvant aller de quelques centièmes de secondes à quelques secondes ; après chaque exposition, on demande au répondant d'indiquer ce dont il se souvient. On utilise les caméras oculaires pour suivre le mouvement des yeux d'un consommateur face à une annonce publicitaire ou à un dépliant promotionnel. On se sert même des outils des neurosciences – scanners et autres appareils médicaux – pour analyser les réactions du corps et du cerveau aux stimuli marketing, et certaines sociétés d'études examinent les mouvements oculaires et l'activité cérébrale des internautes pour identifier quelles publicités captent leur attention³¹.



Source illustration : © Eric Schelegel / The New-York Times.

ÉTUDIER LES YEUX ET LE VISAGE. Ces dernières années, les spécialistes ont développé des méthodes de moins en moins coûteuses pour étudier les mouvements des yeux et les expressions du visage des consommateurs. Les entreprises de grande consommation comme Procter & Gamble, Unilever et Kimberly-Clark présentent des simulations en 3D de design de produits, d'emballages ou d'agencements de magasin, puis utilisent les technologies d'*eye tracking* pour identifier où le consommateur pose les yeux, dans quel ordre et combien de temps il s'attarde sur chaque élément... Après avoir pro-

cédé à ces tests, Unilever a changé la forme de son flacon de gel douche Axe, son logo et son agencement en magasin. Dans le Centre international de finance de Séoul, en Corée, deux caméras et un détecteur de mouvement sont placés au-dessus des écrans tactiles LCD de chacune des 26 bornes d'information : un logiciel de reconnaissance faciale estime l'âge et le sexe des utilisateurs, et des annonces interactives ciblant le profil démographique approprié apparaissent alors. Des applications similaires sont en cours de développement pour les panneaux d'affichage numériques implantés sur les trottoirs de New York, Los Angeles et San Francisco³².

100m

Quand le marketing a recours aux neurosciences

En 2010, une neuroscientifique américaine, Emily Falk, a mené une étude autour d'une vingtaine de personnes en leur montrant des affiches préconisant l'usage de crème solaire, tout en les soumettant à une IRMf (imagerie par résonance magnétique fonctionnelle). Ces personnes devaient ensuite indiquer si elles avaient l'intention ou non d'en utiliser, puis pouvaient rentrer chez elles avec un tube de crème. Une semaine plus tard, on a contrôlé à l'improviste leur attitude vis-à-vis de ce tube. Il est apparu que leur comportement effectif concordait rarement avec leurs déclarations d'intention, mais bien davantage avec les résultats de l'IRMf : chez les personnes qui avaient effectivement utilisé de la crème, une certaine zone du cerveau (le cortex préfrontal médian) s'était activée au moment de l'examen. Dans cet exemple, l'imagerie cérébrale s'est révélée être un meilleur prédicteur du comportement des consommateurs que leurs propres déclarations.

Plusieurs études corroborent ce constat et identifient l'existence de corrélations plus élevées lors de mesures d'ondes cérébrales que via les enquêtes classiques. Une étude a révélé que les ondes cérébrales étaient de meilleurs prédicteurs d'achat de musique que les enquêtes déclaratives. Le neuromarketing montre ainsi que de nombreuses décisions d'achat semblent relever d'« un vaste processus inconscient d'habitudes, plutôt que d'un modèle de traitement de l'information rationnel et conscient comme cela est suggéré par certains ouvrages d'économie ou de marketing ». C'est même vrai pour des décisions simples, telles que l'achat d'essence.

Aujourd'hui, des cabinets de conseil spécialisés en neuromarketing, comme Neurocod au Royaume-Uni, BrightHouse Neurostrategies aux États-Unis, ou Sales-Brain en France, se multiplient. De grands groupes comme Coca-Cola, Levi Strauss, Ford ou Daimler-Chrysler affichent leur intérêt. Mais de quoi s'agit-il exactement ?

Le neuromarketing consiste à étudier les processus mentaux des consommateurs en s'appuyant sur les neurosciences afin de mesurer l'activité cérébrale activée par des stimuli marketing. Il est fondé sur plusieurs méthodes. La tomographie consiste à injecter des traceurs radioactifs à un individu, ce qui permet de repérer ensuite par scanner les aires cérébrales actives, plus consommatrices de glucose et d'oxygène. L'IRMf repose sur le fait que l'hémoglobine a une signature magnétique légèrement différente selon qu'elle contient plus ou moins d'oxygène ; on peut repérer par un scanner IRM quel réseau de neurones est activé

par un stimulus. La magnétoencéphalographie (MEG) détecte les minuscules champs magnétiques générés par l'activité électrique des neurones. Enfin, l'EEG (électroencéphalographie) repose sur le fait que l'activité des neurones du cortex cérébral entraîne des variations de champ électrique enregistrables au niveau du scalp ; cette méthode, beaucoup moins coûteuse que les précédentes, peut être utilisée à domicile ou en magasin puisqu'il suffit d'enfiler un casque souple et de porter un enregistreur à la taille.

Le neuromarketing peut être utilisé pour évaluer les réponses émotionnelles et inconscientes aux stimuli marketing. Aujourd'hui, les applications recensées concernent plusieurs domaines.

- ♦ *La mémorisation des publicités.* On peut identifier quels stimuli visuels génèrent une activité électrique lente ou rapide des lobes frontaux, sachant qu'une activité rapide correspond à une meilleure mémorisation.
- ♦ *Les émotions générées par les publicités.* Une récente étude dirigée par Olivier Droulers, Mathieu Lajante et Sophie Lacoste-Badie mesure le degré de variation de l'AED (activité électrodermale), à savoir la variation des activités électriques de la peau. Menée auprès de 48 individus confrontés à huit publicités (Coca-Cola, McDonald's, Président, Lindt, Spa, Pantoloc, Soubry, Mutuelle Nationale Territoriale), elle révèle que certaines d'entre elles (Spa et McDonald's) suscitent des réactions émotionnelles significativement supérieures aux autres.
- ♦ *La publicité subliminale.* L'analyse du traitement cérébral de la publicité subliminale a montré qu'un stimulus subliminal est catégorisé par ses traits élémentaires (forme, couleur) sémantiques, et ce bien que l'individu n'ait pas conscience de percevoir de stimulus.
- ♦ *La personnalité de la marque.* Les travaux en neuro-psychologie et en neuro-imagerie semblent montrer que les traitements perceptuels relatifs à une personne et à un objet concernent des zones cérébrales proches mais distinctes. Les marques sont davantage traitées comme des objets que comme des êtres vivants, ce qui remet en cause le parallèle entre marques et individus lorsque l'on étudie la personnalité des marques.
- ♦ *Des typologies de consommateurs.* Une étude menée par le laboratoire du CalTech présenta dix catégories de produits à 22 individus avec, pour chaque catégorie, cinq marques à forte image et cinq marques à image médiocre. L'imagerie en IRMf

a montré que le traitement cérébral était fait de manière différente selon les individus : les « optimistes » réagissaient à la présentation des marques à forte image et très peu aux autres, à travers l'activation par les seuls stimuli positifs de l'aire frontopolaire du cortex préfrontal (traitement de l'information en rapport avec le « soi ») et de l'aire prémotrice; les « pessimistes » avaient peu d'activité cérébrale en réaction aux marques à forte image, mais de fortes réactions négatives envers les marques médiocres par activation de l'aire orbitofrontale droite (dénotant une valeur hédonique négative) et de l'aire prémotrice, ce qui correspond à une tendance à l'évitement.

Certains spécialistes annoncent un développement du neuromarketing dans les années à venir, en vue d'analyser les effets du marketing sensoriel et d'identifier les zones cérébrales activées, de faciliter des choix de design ou de packaging sur des critères esthétiques, d'affiner la segmentation du marché en fonction des caractéristiques physiologiques ou comportementales, d'identifier l'effet de la tarification sur le comportement du consommateur, d'approfondir les études interpersonnelles (telles que les relations clients-fournisseurs ou vendeurs-clients), ou encore d'étudier le lien entre les mesures verbales établies grâce aux études de marché classiques et les réactions cérébrales réelles en matière d'émotions ou de mémorisation.

L'utilisation répandue de ces techniques se heurte pourtant à de nombreux écueils : leur coût élevé, même si l'on constate le développement d'EEG portables sur les smartphones qui offrent une interface simple et ergonomique; le faible nombre de machines disponibles qui conduit heureusement à les réserver à des usages médicaux; la nécessité de personnels

compétents; le caractère peu agréable de certaines expérimentations qui rendra peut-être difficile l'accord de consommateurs pour participer; et la taille des échantillons utilisés, qui dépasse rarement 40 individus. Enfin, au-delà des questions opérationnelles, certains s'interrogent sur l'utilité de ces résultats pour prendre des décisions concrètes, du fait de la complexité du cerveau humain et de la difficulté de transformer un repérage des zones de cerveau activées en choix marketing opérationnels.

Et les associations de consommateurs sont inquiètes. Même si la demande d'expérience en neurosciences doit recevoir l'aval d'un comité de bio-éthique, il serait indispensable de définir un code de bonne conduite susceptible de rassurer sur les craintes de manipulation que ces techniques génèrent.

Sources : Olivia Petit, Dwight Merunka et Olivier Oullier, « Neurosciences et comportement 1. Outils et méthodes d'investigation » et « Neurosciences et comportement 2. État de l'art et perspectives de recherche », tous deux publiés dans la *Revue Française du Marketing*, juin et septembre 2014, p. 7-25 et p. 9-26; Olivier Droulers, Mathieu Lajante et Sophie Lacoste-Badie, « Apport de la démarche neuroscientifique à la mesure des émotions : Importation d'une nouvelle méthode de mesure de l'activité électrodermale », *Décisions Marketing*, n° 72, 2013, p. 87-101; Olivier Droulers et Bernard Rouillet, « Émergence du neuromarketing : Apports et perspectives pour les praticiens et les chercheurs », *Décisions Marketing* n° 46, 2007, p. 9-22; Olivier Droulers, « Perception subliminale : une expérimentation sur le processus d'activation sémantique des marques », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 15, n° 4, 2000, p. 43-59; Carolyn Yoon, Angela Gutches, Fred Feinberg et Thad Polk, « A Functional Magnetic Resonance Imaging Study of Neural Dissociations between Brand and Person judgments », *Journal of Consumer Research*, vol. 33, 2006, p. 31-40; S. McClure, J. Li, D. Tomlin, K.S. Cypert, L. Montague et P. Montague, « Neural correlates of behavioral preference for culturally familiar drinks », *Neuron*, vol. 44, 2004, p. 379-387; www.lesechos.fr, 1^{er} décembre, 2014.

d) L'échantillon

Une autre composante clé du plan d'étude porte sur l'échantillonnage. Trois questions se posent : Qui faut-il interroger ? Combien de personnes ? Comment doivent-elles être choisies ?

1. La première question, celle de la *population interrogée*, est la plus importante, car une erreur à ce niveau est dramatique. Dans une étude sur le marché du téléphone, par exemple, la population est-elle le foyer ou l'individu ? La réponse sera différente pour les téléphones fixes (le foyer) et les mobiles (possédés par plusieurs individus d'un même foyer). Lorsque la population est le foyer, doit-on interroger les adultes ou les enfants ? À chaque fois que les rôles de décideur, d'acheteur et d'utilisateur ne sont pas remplis par la même personne, le chargé d'études doit déterminer non seulement l'information dont il a besoin, mais également l'identité de celui qui la détient.

2. La deuxième décision à prendre concerne la *taille de l'échantillon*. Pour les enquêtes à grande échelle, un large échantillon donne en général de meilleurs résultats. Il n'est cependant pas nécessaire d'interroger toute la population, ni même un fort pourcentage de celle-ci, pour parvenir à un résultat satisfaisant. La précision des résultats obtenus dépend en effet de la taille de l'échantillon et non du pourcentage de la population qu'il représente. Les méthodes qualitatives, quant à elles, reposent sur des nombres très limités de personnes interrogées, choisies pour leur diversité de profil.
3. La *méthode d'échantillonnage* concerne la manière dont on choisit les personnes interrogées. Un *échantillon aléatoire* permet de calculer des intervalles de confiance et autorise des inférences du type : « Il y a 95 % de chances que ma part de marché soit comprise entre 26 et 28 % ». Ce dispositif est cependant beaucoup plus onéreux qu'un *échantillon par quotas* dans lequel les personnes interrogées sont choisies de façon à représenter, en pourcentage, les mêmes caractéristiques sociodémographiques que la population. Or un grand nombre de spécialistes estiment que la différence de coût ne se justifie pas. Le tableau 4.3 résume les principales caractéristiques des différentes méthodes d'échantillonnage.

TABLEAU 4.3 Les principales méthodes d'échantillonnage

A. Échantillons aléatoires	
Échantillon aléatoire au premier degré	Toute personne appartenant à la population a une chance connue et identique d'appartenir à l'échantillon. Ce système suppose de disposer d'une liste de la population étudiée.
Échantillon aléatoire stratifié	L'univers est d'abord réparti en strates mutuellement exclusives (ex. : classes d'âge), au sein desquelles s'opère le tirage au sort.
Échantillon aléatoire en grappes	La population est divisée en grappes mutuellement exclusives (ex. : rues). On tire au sort les grappes étudiées au sein desquelles on interroge l'ensemble des individus.
B. Échantillons non aléatoires	
Échantillon de convenance	Le chercheur sélectionne un échantillon à sa portée pour recueillir l'information (ex. : personnes présentes ce jour-là dans un magasin).
Échantillon raisonné	Le chercheur choisit l'échantillon en fonction de sa capacité à lui fournir une information fiable.
Échantillon par quotas	Le chercheur détermine l'échantillon en fonction de « quotas » établis sur des critères prédéterminés. Il reproduit dans l'échantillon les caractéristiques de la population sur ces critères. C'est la méthode la plus utilisée dans les études de marché.

e) Les méthodes de recueil des données

Comment contacter les personnes à interroger ? Quatre options existent aujourd'hui : l'enquête en face à face, par téléphone, sur Internet et par courrier postal.

- ♦ Le *face-à-face* est la méthode la plus souple, ce qui explique qu'on l'utilise pour 31 % des études quantitatives et plus de 60 % des études qualitatives (entretien individuel ou réunion de groupe³³). L'enquêteur peut poser un grand nombre de questions et compléter les réponses par des observations sur les réactions non verbales du

répondant. L'entretien peut se faire à domicile, sur le lieu de travail, dans la rue ou à proximité d'un point de vente; il peut avoir lieu dans une salle pour faire goûter des produits ou étudier les réactions à des visuels. Mais cette méthode est onéreuse et exige une grande compétence de la part de l'enquêteur. Il faut obtenir la coopération de l'interviewé, puis gérer la relation pendant l'entretien qui peut durer de quelques minutes à plusieurs heures. Une rétribution, monétaire, ou plus fréquemment sous forme de cadeau, est souvent donnée à la personne interrogée en remerciement de sa collaboration.

- ♦ L'enquête par téléphone (25 % des études quantitatives) est rapide, tout en permettant à l'enquêteur de préciser ses questions au cas où celles-ci seraient mal comprises³⁴. Ce mode d'administration est facile à mettre en œuvre, mais exige un questionnaire court, ne comportant pas de questions trop personnelles. Les autres difficultés résident dans les taux de réponse en baisse, à cause du nombre important d'individus sur liste rouge ou ne disposant pas d'un téléphone fixe, dont le profil spécifique (jeunes, niveau d'instruction élevé) peut remettre en cause la représentativité de l'échantillon. Les enquêtes par SMS émergent, mais se heurtent encore à des difficultés techniques et à la nécessité de questions peu nombreuses et particulièrement brèves.

- ♦ Les enquêtes en ligne sont en plein développement, à la fois pour les méthodologies qualitatives (12 % des études qualitatives se font *via* Internet) et quantitatives (41 %). Parmi les méthodes qualitatives sur le web, on trouve la *netnographie*, les réunions de groupe en ligne – toutes deux évoquées précédemment dans ce chapitre (voir section 2.2) –, mais aussi la création de plateformes ou de blogs destinés à connaître la perception des marques, à tester des produits envisagés, à demander aux internautes leurs idées d'innovations, ou à suivre une offre. On peut demander aux suiveurs de la marque sur Twitter d'évaluer une idée en la commentant.

On utilise également beaucoup le web pour les approches quantitatives. Plusieurs possibilités peuvent s'offrir à une entreprise :

- Mettre un questionnaire sur son site web ou placer une bannière sur un site très fréquenté, en invitant les volontaires à répondre.
- Parrainer un site de discussion et y introduire régulièrement des questions.
- Constituer un panel d'utilisateurs de produits qui, moyennant des cadeaux, répondront régulièrement.
- Utiliser les cookies pour collecter des informations sur les individus qui visitent le site Internet, analyser leur trajet sur le site et vers d'autres.
- Réaliser des expérimentations sur le web en faisant varier les prix, les textes de présentation des produits et leurs caractéristiques, de manière à analyser l'efficacité relative de chaque offre.

Enfin, les outils de suivi des médias sociaux, comme BlueFin Labs, Radian6, Attensity ou Adobe Social, permettent aux entreprises d'être informées de ce qui se dit sur elles, leurs concurrents et les produits de la catégorie sur Twitter, Facebook, les blogs et Internet en général, rendant ainsi possible un suivi des tendances en temps réel³⁵.

Le tableau 4.4 propose une analyse des avantages et des inconvénients d'Internet comme outil de recueil des données³⁶.

SURVEYMONKEY. SurveyMonkey est la première plateforme de sondage en ligne au monde, avec deux millions de réponses quotidiennes à ses enquêtes. Créée en 1999, elle a été pionnière pour collecter et structurer les commentaires en ligne, en les rendant accessibles, simples et abordables pour tout le monde. Les membres peuvent lancer facilement un questionnaire sur le web, via Facebook, Twitter, les blogs et les sites Internet. Établie à Palo Alto, SurveyMonkey a été créée suite à la mise au point d'une technologie fondée sur dix ans d'expérience dans la méthodologie de sondage et le développement web. Parmi ses clients, on retrouve des grandes entreprises, des institutions universitaires, des clubs de football locaux, etc.³⁷

TABLEAU 4.4 Les avantages et inconvénients des études en ligne

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Un faible coût et des taux de réponse élevés. Une enquête en ligne coûte habituellement 20 à 50 % moins cher que les autres méthodes de collecte, pour des taux de réponse pouvant atteindre 50 %. • Un large spectre géographique. Le web n'a pas de frontières géographiques et permet de toucher un large éventail de répondants. • La rapidité. On obtient généralement près des deux tiers des réponses en 48 heures et un traitement souvent automatisé des données permet de disposer des résultats bruts immédiats. • L'honnêteté accrue des réponses. On répond seul, sans avoir l'impression d'être jugé par l'enquêteur. C'est important sur des sujets personnels, comme « À quelle fréquence prenez-vous une douche ? ». • La souplesse d'application. Les logiciels de réalité virtuelle permettent, par exemple, de présenter des produits en trois dimensions et il est alors facile d'en modifier les caractéristiques pour faire un test de plusieurs variantes du produit. • La complémentarité avec les SMS. Certaines sociétés spécialisées utilisent les SMS en complément du web pour discuter par chat avec un répondant, échanger plus en profondeur avec un participant suite à une réunion de groupe en ligne, orienter des répondants vers un site Internet, ou s'adresser spécifiquement aux adolescents si férus de leur mobile. 	<ul style="list-style-type: none"> • Des échantillons encore un peu biaisés. Tout le monde n'a pas Internet en France, même si 78 % des personnes âgées de 15 ans ou plus avaient internet à leur domicile en 2012, contre 54 % en 2007. Ceux qui répondent aux études en ligne sont plutôt jeunes et épris de nouvelles technologies. Les spécialistes des études en ligne doivent trouver comment toucher les individus pénalisés par la fracture digitale. Aujourd'hui, certaines sociétés d'études redressent leurs résultats pour tenir compte des spécificités de la population répondante. • Le fort turnover des panels et des communautés en ligne. Pour y remédier, les entreprises spécialisées essaient d'être plus sélectives lors du recrutement des membres des panels, de mieux piloter la participation et le niveau d'engagement, et d'ajouter en permanence des fonctionnalités et des événements pour maintenir l'intérêt des participants. • Les contraintes liées à la technologie. Certains problèmes surviennent à cause de la diversité des moteurs de recherche. Parfois, le site final tel qu'il apparaît sur l'écran des participants diffère de ce que voit le concepteur. Tout dépend de la manière dont le site est pensé.

- ♦ **L'enquête postale** permet de contacter des individus qui refuseraient d'être interrogés en face à face, ou dont les réponses seraient fortement influencées par les enquêteurs. En revanche, on ne peut poser que des questions relativement simples, le taux de réponse est en général faible et les délais relativement longs.

2.3. Collecter l'information

Une fois le plan d'étude défini, il faut collecter les données. Cette étape est généralement la plus coûteuse et la plus sujette aux erreurs. Certaines personnes contactées peuvent être absentes ou refuser de répondre. Il peut survenir des biais du fait de l'interviewé, qui peut

donner des réponses évasives ou erronées, ne serait-ce que pour en finir avec l'entretien, ou de l'enquêteur qui, même à son insu, peut générer certaines réponses du fait de son âge, de son sexe, de son comportement ou de son intonation.

Dans les études internationales, il faut prendre des précautions pour s'assurer de la cohérence des informations collectées. Souvent on ne peut pas comparer directement les réponses fournies dans différents pays car, selon la culture du répondant, il aura tendance à privilégier les extrêmes ou, au contraire, les valeurs intermédiaires³⁸.

2.4. Analyser les résultats

Cette phase consiste à dégager la signification des résultats obtenus. Pour les études quantitatives, on commence par analyser les réponses recueillies sur chaque variable par des calculs de fréquences, de moyennes et d'écart types, avant de mettre en relation deux variables ou davantage par des *techniques multivariées* (régression, analyse de variance, analyse factorielle, analyse conjointe, etc.). Il s'agit alors de mettre en évidence les relations significatives entre plusieurs variables, et d'établir des liens de causalité et des typologies.

Pour les études qualitatives, le matériau recueilli est traité au moyen d'une technique appelée *analyse de contenu*³⁹, dans laquelle on met en relation les propos tenus et les mots employés sur un même thème par les différentes personnes interrogées et l'on établit des liens entre les thèmes par une analyse des co-occurrences. Afin que les résultats soient le plus parlants possible pour les responsables marketing, on intègre à l'analyse des *verbatim* correspondant à des citations des personnes interviewées. L'étude de données qualitatives peut s'appuyer sur des logiciels d'analyse automatisée des données textuelles, qui facilitent la comparaison entre les discours tenus et aident à caractériser le langage employé par la cible visée⁴⁰.

2.5. Présenter les résultats

Cette étape consiste à rédiger un rapport présentant les principaux résultats et recommandations. Il faut éviter de noyer le commanditaire de l'étude sous un flot de chiffres et d'analyses statistiques, mais, au contraire, lui montrer en quoi les résultats réduisent son incertitude quant à la décision à prendre. Les sociétés d'études ont un véritable rôle de consultant : elles doivent traduire leurs analyses en recommandations quant aux décisions à prendre.

Pour bien cerner le profil des consommateurs étudiés, les entreprises ont de plus en plus recours à des *personas*, c'est-à-dire des personnes imaginaires incarnant la cible visée en termes de profil sociodémographique et psychologique. Ce sont des archétypes. On leur donne un prénom assorti d'un portrait-robot avec biographie simplifiée, photos, images. L'objectif est de mieux cerner les consommateurs visés en les rendant le plus réels possible afin que les responsables de l'entreprise comprennent réellement leur cible et intègrent son point de vue dans leurs décisions.

SUNSILK. Le lancement le plus réussi d'un shampoing fait par Unilever, au sein de la marque Sunsilk, s'est appuyé sur des *insights* relatifs à la cible incarnée dans la *persona* « Katie », jeune femme d'une vingtaine d'années soucieuse de sa chevelure, dont on avait profilé les perceptions personnelles, les attitudes face à autrui, et la manière dont elle gère ses préoccupations quotidiennes⁴¹.

2.6. Prendre une décision

Cette dernière étape dépend de la confiance des responsables marketing dans la fiabilité et la validité de l'étude réalisée. C'est pourquoi il est essentiel qu'ils soient conscients des limites de la méthodologie employée. La check-list ci-après résume les caractéristiques d'une bonne étude.



GILLETTE VENUS. Les rasoirs féminins ont longtemps été des versions colorées et repackagées des rasoirs masculins. Or, les études ont montré que les femmes modifient leur prise en main du rasoir près de 30 fois à chaque session de rasage, conduisant Gillette à concevoir un produit spécifique, avec un manche ergonomique en élastomère, maniable même mouillé. Parce que les études indiquent que les femmes sont réticentes à sortir de la douche pour changer les lames, Gillette a développé un étui qui adhère aux murs carrelés de la douche pour y mettre les lames de rechange. Les études ont identifié plusieurs segments parmi les femmes qui utilisent des rasoirs, par exemple les perfectionnistes, celles qui veulent prendre soin de leur peau ou encore les pragmatiques fonctionnalistes. Gillette a développé différentes versions de son produit pour chaque segment, dont Gillette Pro Skin qui permet d'atténuer les sensations d'irritations. Ces produits ont permis une montée en gamme du marché et généré 78 % de la croissance en valeur du segment. La marque représente aujourd'hui plus de 25 % du marché français du rasage féminin⁴².

Source illustration : © Gillette

Check list

Les sept caractéristiques d'une bonne étude de marché

1. **Une approche scientifique.** Une étude sérieuse doit observer les règles de la méthode scientifique : observation approfondie, formulation d'hypothèses, prévision et test.
2. **La créativité.** Une étude doit également s'efforcer d'être créative, c'est-à-dire d'innover dans la façon d'appréhender le problème posé. Par exemple, une société qui souhaitait connaître les habitudes vestimentaires des jeunes a demandé à des adolescents de filmer leurs amis, puis a utilisé ces films dans des réunions de groupe.
3. **La multiplicité des approches.** Un bon chargé d'études se méfie des approches monométhodes dans l'analyse d'un problème. Il est plus prudent de recueillir les données à l'aide de différentes techniques afin d'accroître la confiance dans les résultats obtenus.
4. **L'interdépendance des modèles et des données.** Les données ne parlent pas d'elles-mêmes. Il faut utiliser des modèles pour en tirer toute la signification.
5. **La comparaison entre valeur et coût de l'information.** Le coût d'une étude est relativement facile à mesurer. Sa valeur dépend de son utilité pour la décision à prendre et des enjeux financiers qui lui sont associés, ainsi que de la validité et de la fiabilité des méthodes employées.
6. **Le sens critique.** Un responsable marketing compétent n'hésite pas à remettre en cause les idées toutes faites et les *a priori* sur la manière dont le marché réagit à tel ou tel type d'opérations.
7. **L'éthique.** Les procédures employées vont parfois à l'encontre du respect et du bien-être des consommateurs, notamment lorsqu'elles constituent une atteinte à la vie privée ou reposent sur des démarches commerciales déguisées en études. La plupart des sociétés d'études adhèrent à un code de déontologie élaboré par la profession.

Lors de cette étape, de plus en plus d'entreprises ont recours à la modélisation et aux outils d'aide à la décision. Les *systèmes d'aide à la décision marketing* sont un ensemble intégré de données, de procédures, d'outils et de techniques (matériels et logiciels) qui permettent de collecter et d'interpréter l'information afin de faciliter la prise de décision et l'action marketing. Chaque année, le journal américain *Marketing News* recense plusieurs centaines de logiciels informatiques de marketing et de vente aidant à élaborer les études marketing, à segmenter les marchés, à fixer les prix et les budgets publicitaires, à choisir les médias ou encore à planifier l'activité de la force de vente.

3. Mesurer l'efficacité du marketing

Les services marketing font face à une pression croissante des directions générales pour fournir des éléments chiffrés sur l'impact des investissements réalisés⁴³. Alors que l'on peut facilement évaluer à court terme les dépenses et les investissements marketing, il est beaucoup plus difficile de mesurer leurs effets en termes de ventes, de notoriété, d'image, de fidélité et de conquête de nouveaux clients, car ils apparaissent parfois après plusieurs mois, voire plusieurs années. Pendant ce temps, de nombreux changements dans l'environnement externe (marchés et concurrents) et dans le contexte interne à l'organisation rendent difficile l'imputation des résultats obtenus à des investissements marketing spécifiques.

Pour autant, il est absolument indispensable d'évaluer l'efficacité des activités marketing. Deux méthodes complémentaires permettent d'y parvenir : 1) les *métriques marketing* qui mesurent l'impact des opérations marketing et 2) la *modélisation du marketing-mix* qui permet d'évaluer les relations causales entre certaines opérations et l'évolution des ventes. Les *tableaux de bord marketing* permettent de structurer les informations rassemblées par ces deux approches.

3.1. Les métriques marketing

Les responsables marketing peuvent utiliser de nombreux indicateurs pour mesurer l'impact de leurs opérations⁴⁴.

On appelle **métriques marketing** l'ensemble des indicateurs et mesures qui aident l'entreprise à quantifier, comparer et interpréter sa performance marketing.

Les chefs de produit peuvent utiliser ces indicateurs pour concevoir leurs plans d'action et les dirigeants de l'entreprise pour répartir les ressources et les budgets. L'obligation de rendre des comptes (*accountability*) incite à mieux évaluer l'impact des actions, et ainsi à prendre de meilleures décisions⁴⁵.

Compte tenu de la diversité des métriques possibles, il convient de choisir les indicateurs pertinents en fonction de la question soulevée. Avec le développement des médias sociaux, de nouveaux indicateurs ont vu le jour (voir zoom).

GOOGLE ANALYTICS. Connecté à tous les appareils de connexion fixes et mobiles, Google Analytics propose des analyses précises d'audience Internet. Différents outils de mesure permettent d'examiner les contenus, de suivre la performance des actions marketing sur les médias sociaux et d'étudier les taux de conversion en achat. Sachant que 37 % des consommateurs qui effectuent

une recherche sur un smartphone finissent par acheter en ligne via leur ordinateur, et que de nombreux internautes jonglent avec quatre écrans différents (PC, mobile, tablette et télévision), il est difficile d'avoir une analyse fine de la rentabilité des sites Internet. En attribuant un identifiant unique à chaque visiteur, Google Analytics fait le lien entre tous les appareils de connexion utilisés et permet de suivre les chemins de conversion des visiteurs. Il offre également la possibilité d'identifier les médias sociaux qui jouent un rôle important pour la marque, appelés « médias sociaux sources », en quantifiant et hiérarchisant leur valeur à partir des taux de conversion et de la valeur monétaire des conversions générées. Enfin, il propose un suivi des événements en vue de tracer les ventes, les téléchargements vidéo, les conversions, etc. Il est possible d'ajouter une analyse multicanale qui permet de mieux connaître l'impact des différentes activités de marketing digital⁴⁶.

200m

Mesurer le retour sur investissement du marketing digital sur les médias sociaux

Les dépenses dédiées aux campagnes sur les médias sociaux devraient doubler au cours des quatre prochaines années. De nombreux marketeurs ne savent pourtant pas évaluer le retour sur investissement (en anglais, *return on investment*, ROI) de ces opérations.

D'après une étude menée aux États-Unis, sur 410 directeurs marketing interrogés, 49 % n'ont pas pu démontrer que leurs activités sur les médias sociaux avaient eu un réel impact. Seuls 15 % d'entre eux considèrent qu'ils ont pu mesurer l'activité sur le plan quantitatif et 36 % au niveau qualitatif.

Un rapport a montré que 50 % des sociétés classées au Fortune 1000 ne possèdent ni références ni mesures pour évaluer le ROI de leurs activités sur les médias sociaux.

Initialement, on mesurait l'impact des médias sociaux à travers des métriques simples, voire simplistes, comme le nombre de « like » sur Facebook ou de tweets diffusés chaque semaine. Mais ceux-ci ne sont pas toujours corrélés aux résultats marketing et commerciaux. On s'est donc intéressé au véritable ROI, mais une telle mesure n'est pas si aisée. Certains experts comparent les médias sociaux à un téléphone : comment évaluer le ROI de tous les appels téléphoniques passés ?

Josh Bernoff, le gourou du marketing digital au sein de l'institut d'études Forrester Research, structure les avantages à court et long termes des médias sociaux en quatre catégories :

1. *Les avantages financiers de court terme.* Il s'agit par exemple de l'augmentation des ventes ou de la diminution des coûts. AT&T a par exemple renoué sa communauté en ligne, ce qui lui a permis d'économiser en un mois 16 % des frais liés à l'assistance téléphonique destinée aux consommateurs.

2. *Les avantages numériques à court terme.* Air France a conçu une stratégie digitale dédiée à Facebook : la compagnie aérienne propose des ventes éphémères, des promotions liées à la géolocalisation de ses clients, ou des réductions de prix si le consommateur fait « like » la page à ses contacts. Cette opération lui a permis d'améliorer la visibilité de sa page avec 3,5 millions de « like » obtenus.
3. *La valorisation des marques à long terme.* Lorsque Procter & Gamble a créé une page Facebook pour soutenir la championne de saut à ski Lindsey Vonn, l'entreprise a obtenu 40 000 signatures pour une pétition demandant l'intégration du saut à ski dans les disciplines olympiques. Ceci a entraîné une augmentation de 8 % des préférences de P&G et de 11 % des intentions d'achat parmi les utilisateurs de sa communauté Facebook.
4. *Éviter les risques à long terme.* Les situations de crise peuvent coûter plusieurs millions à une entreprise. Pour les éviter, des entreprises comme McDonald's ou Nestlé ont mis sur pied des équipes chargées de détecter les signaux faibles sur les médias sociaux et de surveiller les tweets sur les produits ou services, de façon à tuer dans l'œuf tout problème potentiel.

Sources : www.challenges.fr, 25 mars 2014 ; David Schweidel, Wendy Moe et Chris Boudreaux, « Social Media Intelligence: Measuring Brand Sentiment from Online Conversation », *MSI Report 12-100*, Cambridge : Marketing Science Institute, 2012 ; www.emarketing.fr, 30 août 2013 ; www.warc.com, 4 mai 2012 ; *Marketing News*, 28 février 2011, 15 septembre 2011 ; *Fast Company*, juillet-août 2011 ; *Stratégies Magazine*, 22 avril 2010 ; www.letudiant.fr, 4 novembre 2011.

Tim Ambler considère que l'évaluation de la performance marketing doit distinguer deux composantes : 1) les résultats à court terme et 2) l'évolution du capital marque. Les résultats à court terme dépendent de l'évolution du chiffre d'affaires et de la valeur de l'action. L'évolution du capital marque est fonction du niveau de notoriété, de l'image, de la part de marché, du nombre de clients et de leur fidélité, de la qualité perçue, du niveau des prix, du nombre de réclamations reçues et de la qualité de la distribution⁴⁷.

Il est également essentiel d'utiliser des mesures internes liées, par exemple, à la capacité d'innovation. La société 3M, par exemple, suit en permanence la part des ventes réalisées sur les produits lancés récemment. Ambler recommande également de développer des indicateurs liés au personnel car « si l'utilisateur est le client final, les employés sont les premiers clients; il faut donc mesurer la qualité du marché interne ». Le tableau 4.5 propose une liste d'indicateurs marketing externes et internes fréquemment utilisés.

TABLEAU 4.5 Quelques métriques marketing fréquemment utilisées

Indicateurs externes	Indicateurs internes
<ul style="list-style-type: none"> • Taux de notoriété • Part de marché (en volume ou en valeur) • Prix relatif (part de marché en valeur/part de marché en volume) • Nombre de réclamations • Satisfaction des clients • Distribution et disponibilité du produit • Nombre total de clients • Qualité perçue • Fidélité des clients 	<ul style="list-style-type: none"> • Présence à l'esprit des objectifs poursuivis • Engagement à l'égard des objectifs • Soutien actif à l'innovation • Pertinence des ressources allouées • Désir d'apprendre • Volonté de changement • Liberté d'échouer • Autonomie • Satisfaction relative des employés

Source : Tim Ambler, « What does marketing success look like? », *Marketing Management*, printemps 2001, p. 13-18.

3.2. La modélisation du marketing-mix

Afin de mesurer l'efficacité du marketing, il faut également estimer l'impact des différents outils employés⁴⁸.

La **modélisation du marketing-mix** consiste à utiliser des données du système d'information marketing dans le cadre d'analyses multivariées afin d'isoler l'impact de chaque levier d'action marketing sur les ventes ou la part de marché.

Ces approches sont fréquemment employées par les entreprises de grande consommation, comme Procter & Gamble ou Colgate, où les résultats de ces modélisations sont utilisés pour maintenir ou modifier la répartition des dépenses entre les différents éléments du marketing-mix. Elles permettent de déterminer quelle part des dépenses publicitaires est inutile, quels sont les niveaux d'investissements optimaux et quel est le niveau minimal requis pour avoir un impact⁴⁹.

Si ces modèles isolent les effets de chaque élément du mix, ils sont moins efficaces pour analyser les interactions entre différents éléments et leurs effets cumulatifs. Ils se heurtent à trois autres écueils⁵⁰ : ils se concentrent sur la croissance additionnelle plutôt que sur le niveau initial des ventes ou les effets de long terme; malgré leur importance, des facteurs comme la satisfaction des clients, la notoriété ou le capital-marque sont peu présents dans

ces modèles ; enfin, ces approches intègrent peu les facteurs liés à la concurrence, à la distribution et à la force de vente, bien que la plupart des entreprises consacrent davantage d'investissements à la force de vente et aux promotions distributeurs qu'à la publicité ou aux promotions consommateurs.

3.3. Les tableaux de bord marketing

Des *tableaux de bord* annuels peuvent synthétiser les mesures internes et externes, ce qui facilite l'analyse et alerte les responsables en cas de problème⁵¹. Ils rassemblent les indicateurs en temps réel, de manière à faciliter le pilotage. Ils s'appuient sur des outils de visualisation qui permettent de bien comprendre les données et de les analyser, à l'aide de couleurs, de symboles et de différents modes de présentation.

Les tableaux de bord marketing sont un ensemble d'indicateurs de performance interconnectés, à suivre conjointement au sein de l'organisation.

Certaines entreprises nomment des contrôleurs de gestion spécialisés dans le marketing afin de suivre les budgets et la performance. Ils distinguent deux types de tableaux de bord : l'un rassemble des indicateurs liés aux clients (voir tableau 4.6), l'autre retrace la satisfaction des autres parties prenantes de l'entreprise (employés, fournisseurs, banques, distributeurs, détaillants et actionnaires). Des normes doivent être établies pour chacun de ces groupes et des décisions prises si la satisfaction diminue⁵².

TABLEAU 4.6 Quelques indicateurs de suivi de la performance client

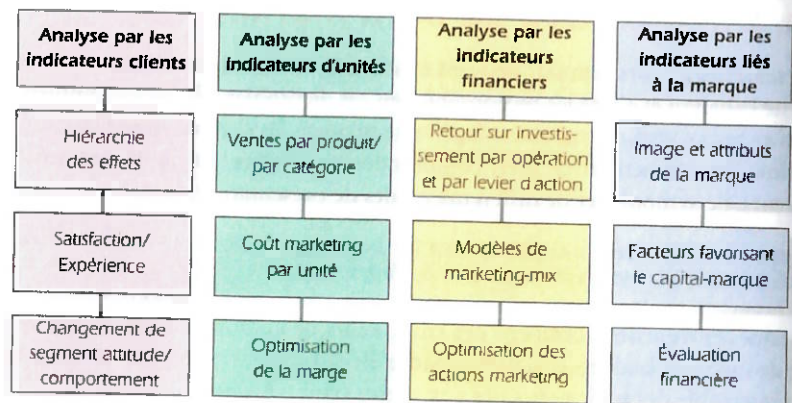
- Pourcentage de nouveaux clients.
- Pourcentage de clients perdus.
- Pourcentage de clients reconquis.
- Pourcentage de clients très insatisfaits/insatisfaits/satisfaits/très satisfaits.
- Pourcentage de clients déclarant qu'ils achèteront à nouveau le produit.
- Pourcentage de clients déclarant qu'ils recommanderont le produit à leurs proches.
- Taux de notoriété au sein de la cible.
- Pourcentage de clients qui affichent une préférence pour le produit au sein de la catégorie.
- Pourcentage de clients capables d'identifier le positionnement souhaité.
- Qualité perçue des produits et services par rapport aux concurrents.

Les tableaux de bord peuvent reposer sur quatre voies d'analyse⁵³ (voir figure 4.3) :

- ♦ *L'analyse par les indicateurs clients* étudie comment les prospects deviennent des clients en identifiant le passage de la notoriété à la préférence, puis à l'essai et à l'achat répété. Les entreprises utilisent souvent le modèle de « hiérarchie des effets » pour analyser le passage d'un marché potentiel à des opportunités de ventes réelles.
- ♦ *L'analyse par les indicateurs d'unités* reflète les connaissances sur les ventes à l'unité dans les différentes zones géographiques, les lignes de produits et les réseaux de distribution. On analyse le coût marketing par unité vendue en identifiant où et comment la marge est optimisée.

- ♦ *L'analyse par les indicateurs financiers* étudie le retour sur investissement à court terme des dépenses marketing en fonction des différentes opérations et des leviers d'action.
- ♦ *L'analyse par les indicateurs liés à la marque* suit le développement à long terme du capital-marque en s'intéressant à la fois aux perceptions des clients actuels et potentiels et à son évaluation financière.

FIGURE 4.3
Les quatre voies
d'analyse
des indicateurs
marketing



Source illustration : adapté de Patrick LaPointe, *Marketing by the Dashboard Light*, © 2005, Patrick LaPointe.

Un bon tableau de bord marketing dégage, de manière visuelle et facilement lisible, les éléments clés de ces quatre analyses. Les familles de métriques sont organisées en fonction des clients, des produits, des marques, des réseaux de distribution, des départements internes concernés et des facteurs macroéconomiques. Chaque tableau doit présenter seulement trois ou quatre indicateurs afin de pouvoir repérer immédiatement les informations essentielles et les questions principales.

Résumé

1. Une société peut effectuer elle-même ses études de marché ou les confier à des partenaires externes. Pour les PME disposant de moyens limités, il existe des approches astucieuses leur permettant d'étudier leur marché à moindres coûts.
2. Une bonne étude s'appuie sur une démarche scientifique, fait appel à la créativité, a recours à plusieurs méthodes, aboutit à un modèle d'analyse pertinent, présente un rapport coût/bénéfice favorable, et respecte l'éthique.
3. La réalisation d'une étude consiste à définir le problème posé, concevoir le plan d'étude, recueillir l'information, l'analyser, présenter les résultats et établir des recommandations sur les décisions à prendre.
4. En pratique, une entreprise doit décider si elle préfère recueillir directement les données sur le terrain ou avoir recours aux sources d'information secondaire. Elle doit également choisir une approche méthodologique (observation, ethnographie, approche qualitative, enquête à grande échelle, données comportementales, expérimentation). Elle doit élaborer des instruments de collecte des données (questionnaire, guide d'entretien, etc.), un plan d'échantillonnage (aléatoire, quota) et une méthode de recueil (face à face, téléphone, courrier, Internet).
5. Deux approches complémentaires permettent de mesurer la productivité marketing : les indicateurs marketing aident l'entreprise à quantifier, comparer et interpréter sa performance marketing, tandis que la modélisation du marketing-mix permet d'isoler l'impact respectif de chaque outil marketing sur les ventes ou la part de marché. Les tableaux de bord marketing synthétisent ces deux types de mesures de manière à faciliter le suivi et le pilotage.
6. Évaluer le ROI des médias sociaux est difficile, mais indispensable. Il faut s'appuyer sur une série d'indicateurs à la fois financiers et liés à la marque qui portent sur le court et le long terme. Si les « like » Facebook et le nombre de tweets révèlent, dans une certaine mesure, l'engagement à l'égard de la marque, il faut d'autres métriques pour évaluer la présence sur les médias sociaux et leur véritable impact sur les ventes.

tions pour améliorer la prise de décision managériale », *Décisions Marketing*, n° 72, 2013, p. 121-138.

38. E. Jerome McCarthy, *Basic Marketing: A Managerial Approach*, 9^e édition, Homewood III : Richard D. Irwin Inc., 1981, p. 39 (1^{re} édition 1960).

Chapitre 2

1. *Wall Street Journal*, 8 et 22 août 2012, 12 septembre 2012, 3 décembre 2012; *01 Business*, 20 novembre 2012; www.capital.fr, 23 mai 2014.
2. Michael Porter, *L'Avantage concurrentiel*, Paris, Inter-Éditions, 1986. Pour une description de la notion de chaîne de valeur et de l'ensemble des notions de stratégie évoquées dans ce chapitre, voir Gerry Johnson, Richard Whittington, Kevan Scholes, Duncan Angwin, Patrick Régner et Frédéric Fréry, *Stratégique*, 10^e édition, Paris : Pearson France, 2014.
3. Douglas Vorhies et Neil Morgan, « Benchmarking Marketing Capabilities for Sustained Competitive Advantage », *Journal of Marketing*, vol. 69, 2005, p. 80-94.
4. Manufacturing Close-Up, 10 janvier 2012.
5. Agneta Larsson, Mats Johansson, Fredrik Bååth et Sanna Neselius, « Reducing Throughput Time in a Service Organization by Introducing Cross-Functional Teams », *Production Planning & Control*, vol. 23, 2012, p. 571-80.
6. C. K. Prahalad et Gary Hamel, « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, mai-juin 1990, p. 79-91.
7. George Day, « Closing the Marketing Capabilities Gap », *Journal of Marketing*, vol. 75, 2011, p. 183-95; George Day et Paul Shoemaker, *Peripheral Vision: Detecting the Weak Signals That Will Make or Break Your Company*, Cambridge : Harvard Business School Press, 2006; et « How to Make Sense of Weak Signals », *MIT Sloan Management Review*, printemps 2009, p. 81-89.
8. *Wall Street Journal*, 31 juillet et 31 octobre 2012; *Financial Times*, 1^{er} novembre 2012; *Challenges*, 7 mai 2013; *L'Usine digitale*, 5 mai 2014.
9. Peter Drucker, *La nouvelle pratique de la direction des entreprises*, Paris : Éditions d'Organisation, 1975, chap. 7.
10. *Wall Street Journal*, 7 août 2012, et site www.steelcase.fr.
11. *TimesOnline*, 25 avril 2004.
12. www.lesechos.fr, 19 novembre 2014; www.lefigaro.fr, 19 novembre 2014.
13. www.pepsico.fr; www.lsa.fr, 17 mars 2014.

14. www.lsa.fr, 2 novembre 2012; www.emarketing.fr, 4 octobre 2012.

15. www.lesechos.fr, 6 juin 2014, 17 juillet 2014.
16. P. H. Shoemaker, « Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking », *Sloan Management Review*, hiver 1995, p. 25-40.
17. *La Tribune*, 18 mars 2011; *Stratégies*, 27 juin 2012.
18. Dominic Dodd et Ken Favaro, « Managing the right tension », *Harvard Business Review*, décembre 2006, p. 62-74.
19. Voir Michael Porter, *Choix stratégiques et concurrence*, Paris : Economica, 1982, chap. 3.
20. Robin Cooper et Robert Kaplan, « Profit Priorities from Activity-Based Costing », *Harvard Business Review*, mai-juin 1991, p. 130-35; voir aussi Robert Kaplan et David Norton, *Le Tableau de bord prospectif*, Paris : Éditions d'Organisation, 2003.
21. Voir Thomas Peters et Robert Waterman, *Le Prix de l'excellence : les secrets des meilleures entreprises*, Paris : InterEditions, 1983.
22. *Fortune*, 19 mars 2012.

Chapitre 3

1. *Capital*, février 2006 et www.tchip.fr.
2. *Wall Street Journal*, 8 janvier 1998; *Home Accents Today*, 8 janvier 2007.
3. *BusinessWeek*, 30 janvier 2000.
4. *BusinessWeek*, 26 février 2007.
5. Sur la manière de concevoir et réaliser les enquêtes mystères, voir Ronan Divard, « Les enquêtes mystères : Une technique délicate à mettre en œuvre », *Décisions Marketing*, n° 53, 2009, p. 31-42.
6. *BusinessWeek*, 4 septembre 2006.
7. Sur l'intelligence économique, voir Daniel Rouach, *La Veille technologique et l'intelligence économique*, Que Sais-je, PUF, 2010, et François Jakobiak, *L'Intelligence économique : Techniques et outils*, Paris : Eyrolles, 2009.
8. Voir Emmanuelle Le Nagard, Delphine Manceau et Sophie Morin-Delerm, *Marketing de l'innovation*, 3^e édition, Paris : Dunod, 2015, chapitre 4.
9. Source : Banque mondiale.
10. Source : The World Factbook, CIA; Insee (www.insee.fr).
11. Sources pour toutes les données de cette partie consacrée à la démographie : Ined [Institut national d'études démographiques] (www.ined.fr) et Insee (www.insee.fr).
12. Voir encadré sur les seniors au chapitre 6.
13. *Marketing Magazine*, septembre 2008, p. 50.

14. Pour une analyse de l'influence complexe du travail des femmes sur le mode de décision d'achat dans le couple et sur l'appropriation des ressources, voir Delphine Devallet-Ezanno, « L'appropriation des ressources financières personnelles de la femme active : un outil pour une meilleure compréhension des comportements d'achat et des possibilités d'autonomie financière », *Revue Française du Marketing*, n° 216, 2008, p. 7-22.
15. Pour une analyse des travaux de recherche en marketing et en comportement du consommateur sur l'ethnicité, voir Nil Özçaglar-Toulouse, Amina Béji-Bécheur, Marie-Hélène Fosse-Gomez, Maud Herbert et Sondes Zouaghi, « L'ethnicité dans l'étude du consommateur : Un état des recherches », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 24, n° 4, 2009, p. 57-76. Voir également Patrick Hetzel, « Pratiques et tabous du marketing : segmenter par les critères ethniques et communautaires », *Décisions Marketing*, n° 32, 2003, p. 97-103. Sur le comportement d'achat des immigrés de deuxième génération, voir Virginie Silhouhette-Dercourt, Denis Darpy et Christel de Lassus, « Les facettes identitaires de la consommation : le cas des cosmétiques chez les deuxièmes générations d'immigration », *Décisions Marketing*, n° 69, 2013, p. 77-88.
16. Sur le développement des produits casher et l'imaginaire associé à la kashrout, voir Philippe Robert-Demontrond, « Le label kasher : Perspectives sur la dynamique commerciale d'un système de traçabilité des produits sain(t)s », *Décisions Marketing*, n° 53, 2009, p. 19-30.
17. Les exemples de ce paragraphe et d'autres encore sont commentés dans *LSA*, 1^{er} juillet 2010 et 10 novembre 2004; *Marketing Magazine*, mars 2004; *LSA*, 27 mars 2008.
18. *Marketing News*, 15 avril 2009; *BusinessWeek*, 20 octobre 2008; *CNNMoney.com*, 30 mai 2008.
19. *Marketing Week*, 14 juin 2012.
20. Sur les pratiques et les interrogations marketing liées au pouvoir d'achat, voir le numéro spécial de *Décisions Marketing* sur ce sujet, coordonné par Philippe Aurier et Monique Zollinger, n° 56, 2009, et notamment l'article de Laurent Bertrandias et Alexandre Lapeyre, « La préoccupation du pouvoir d'achat : Proposition d'un critère de segmentation », p. 11-23.
21. *Challenges*, 3 septembre 2009.
22. Source : Insee.
23. Gérard Mermet, *Francoscopie 2007*, Paris : Larousse, 2006, chapitre sur les valeurs, p. 270-290.
24. Sur les caractéristiques du consommateur : numéro spécial de *Recherche et Applications en Marketing* consacré au « nouveau consommateur », 2009, vol. 24, n° 3, notamment l'éditorial de Marc Vanhuele, et sur l'analyse des représentations du nouveau consommateur : Bernard Cova et Véronique Cova, « Les figures du nouveau consommateur : une genèse de la gouvernamentalité du consommateur », p. 81-100. Sur la consommation responsable, voir le chapitre 23.
25. Véronique et Bernard Cova, *Alternatives marketing : réponses marketing aux nouveaux consommateurs*, Paris : Dunod, 2001, chapitre 2 : Culture de la nostalgie et marketing de l'authentique, p. 63-114.
26. Aurélie Kessous et Éliette Roux, « Les marques perçues comme "nostalgiques" : conséquences sur les attitudes et les relations des consommateurs à la marque », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 25, n° 3, 2010, p. 29-56.
27. *Fortune*, 7 février 2005; *Business 2.0*, janvier-février 2005; *Newsweek*, 25 avril 2005.
28. Éric Remy, « Voyage en pays bio », *Décisions Marketing*, n° 33, janvier-mars 2004, p. 7-18. Voir également Élisabeth Monnot et Fanny Reniou, « Ras le bol d'entendre parler d'écologie ! : comprendre la contestation des discours écologiques par les consommateurs », *Décisions Marketing*, n° 71, 2013, p. 93-109.
29. Jacquelyn Ottman, Edwin Stafford et Cathy Hartman, « Avoiding Green Marketing Myopia », *Environment*, juin 2006, p. 22-36.
30. *Challenges*, 1^{er} juin 2011.
31. *La Revue des Marques*, janvier 2008.
32. www.eklohotels.com, www.lefigaro.fr, 24 mars 2014.
33. Source : www.apple.com, 25 octobre 2012.
34. *Forbes*, 29 juillet 2011.
35. Nicole Ferry, *Droit du Marketing*, Paris : Pearson Education, 2008.
36. *L'Usine nouvelle*, 3 juin 2010.
37. Pour une analyse approfondie des concepts associés à l'analyse d'un marché et des exemples développés, voir Véronique Boulocher, Sabine Flambar et Sylvie Jean, *L'Analyse d'un marché*, 4^e édition, Paris : Vuibert, 2013.
38. Voir Bertrand Belvaux et Laurent Florès, « L'utilisation de "proxies" du web pour la prédiction des marchés : une application au marché cinématographique », *Décisions Marketing*, n° 57, 2010, p. 9-18.
39. Voir par exemple les enquêtes de l'Insee sur les intentions d'achat des ménages (7 500 ménages interrogés trois fois par an).
40. Norman Dalkey et Olaf Helmer, « An experimental application of the Delphi Method to the use of experts », *Management Science*, avril 1963, p. 458-467; Roger Best, « An experiment in Delphi Estimation in Marketing Decision Making », *Journal of Marketing Research*, novembre 1974, p. 447-452. Pour une présentation détaillée des méthodes de

prévision des ventes, voir Scott Armstrong (éd.), *Principles of Forecasting: A Handbook for Researchers and Practitioners*, Norwell : Kluwer Academic Publishers, 2001.

Chapitre 4

1. Sur les études de marché, voir Jean-Luc Giannelloni et Éric Vernet, *Études de marché*, Paris : Vuibert, 2012; Marc Vandercammen et Martine Gauthy-Sinéchal, *Études de marché : méthodes et outils*, de Boeck, 2014; et Yves Evrard, Bernard Pras, Elyette Roux et Pierre Desmet, *Market : Fondements et méthodes des recherches en marketing*, Paris : Dunod, 2009; Delphine Dion (éd.), *À la recherche du consommateur : Nouvelles techniques pour mieux comprendre le client*, Paris : Dunod, 2008.
2. www.marketingpower.com/AboutAMA, février 2014.
3. Voir Robert Schieffer, *Ten Key Customer Insights: Unlocking the Mind of the Market*, Mason : Thomson, 2005, pour une discussion approfondie sur la manière de générer des *insights* susceptibles d'avoir un effet sur l'activité de l'entreprise.
4. *Fortune*, 1^{er} septembre 2008; *Advertising Age*, 16 février 2009.
5. www.esomar.org
6. www.pgjobs.com, février 2014.
7. www.strategies.fr/etudes-tendances/chiffres-cles.
8. Anecdote et analyse tirées de *Brandweek*, 21 juin 2004, p. 20.
9. Voir Fiona Blades, « Real-time Experience Tracking Gets Closer to the Truth », *International Journal of Market Research*, vol. 54, n° 2, 2012, p. 283-85; Emma Macdonald, Hugh Wilson et Umut Konu, « Better Consumer Insight—in Real Time », *Harvard Business Review*, Septembre 2012, p. 102-108; Lynda Andrews, Rebekah Russell Bennett et Judy Drennan, « Capturing Affective Experiences Using the SMS Experience Sampling (SMS-ES) Method », *International Journal of Market Research*, vol. 53, n° 4, 2011, p. 479-506; Angélique Rhodain, « L'observation directe », et Delphine Dion, « L'observation filmée », in Delphine Dion (éd.), *À la recherche du consommateur : Nouvelles techniques pour mieux comprendre le client*, Paris : Dunod, 2008, p. 5-49.
10. Paco Underhill, *Why We Buy: The Science of Shopping*, New York : Simon & Chuster, 1999.
11. www.emarketing.fr, 1^{er} juin 2011.
12. Christian Derbaix et Ingrid Poncin, « La mesure des réactions affectives en marketing : évaluation des principaux outils », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 20, n° 2, 2005, p. 77-76.
13. Sur l'ethnographie et son utilisation en marketing, voir Olivier Badot, Christophe Carrier, Bernard Cova, Dominique Desjeux et Marc Filser, « L'ethnomarketing : un élargissement de la recherche en comportement du consommateur à l'ethnologie », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 24, n° 1, 2009, p. 93-111; Delphine Dion, *À la recherche du consommateur*, Paris, Dunod : 2008; Éric Arnould et Linda L. Price, « Market-Oriented Ethnography Revisited », *Journal of Advertising Research*, n° 46, 2006, p. 251-262; et Éric Arnould et Melanie Wallendorf, « Market-Oriented Ethnography: Interpretation Building and Marketing Strategy Formulation », *Journal of Marketing Research*, n° 31, 1994, p. 484-504. Pour des conseils opérationnels, voir Richard Durante et Michael Feehan, « Leverage Ethnography to Improve Strategic Decision Making », *Marketing Research*, 2005.
14. Delphine Dion, « Les apports de l'anthropologie visuelle à l'étude des comportements de consommation », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 22, n° 1, 2007, p. 61-78.
15. Pascale Ezan, « De l'intérêt de la méthode ethnographique pour comprendre les pratiques de consommation des enfants », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 24, n° 4, 2009, p. 77-96.
16. Richard J. Harrington et Anthony K. Tjan, « Transforming Strategy One Customer at a Time », *Harvard Business Review*, mars 2008, p. 62-72; *BusinessWeek*, 15 mai 2007 et 1^{er} mai 2008.
17. Laurent Bertrandias et Manu Carricano, « Le prix derrière l'écran : étude ethnographique d'une communauté virtuelle professionnelle de Pricing Managers », *Décisions Marketing*, n° 41, 2006, p. 53-66; Yohan Bernard, « La netnographie : une nouvelle méthode d'enquête qualitative basée sur les communautés virtuelles de consommation », *Décisions Marketing*, n° 36, 2004, p. 49-62; Robert V. Kozinets, « The field behind the screen: using netnography for marketing research in online communities », *Journal of Marketing Research*, 2002, n° 39, p. 61-72; Bernard Cova et Vincent Carrère, « Les communautés de passionnés de marque : opportunité ou menace sur le net? », *Revue française du marketing*, 2002, vol. 189/190, n° 4-5, p. 119-130.
18. Jean-Philippe Galan et Alexandra Vignolles, « Twetnographie : perspectives théoriques et managériales d'un service de microblogging », *Revue française du marketing*, 2013, p. 113-124.
19. Voir le numéro spécial de *Décisions Marketing*, n° 36, 2004, consacré aux approches qualitatives et coordonné par Éric Vernet. Pour une analyse des moyens d'améliorer la qualité des études qualitatives, voir dans ce numéro Florence Dano, Viviane

- Hamon et Sylvie Llosa, « La qualité des études qualitatives : principes et pratiques », p. 39-48.
20. Virginie Martin, « Les études qualitatives – Les approches qualitatives en sciences sociales et leur prolongement en marketing ; zoom sur l'entretien non directif », *Revue française du marketing*, septembre 2005, p. 85-97.
 21. Claire Roederer, « Contribution à la conceptualisation de l'expérience de consommation : émergence des dimensions de l'expérience au travers de récits de vie », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 27, n° 3, p. 81-96.
 22. <http://www.tns-sofres.com/etudes-et-points-de-vue/les-francais-et-le-developpement-photo>
 23. Stéphane Ganassali, « Faire parler les mots : vers un cadre méthodologique pour l'analyse thématique des réponses aux questions ouvertes », *Décisions Marketing*, n° 51, 2008, p. 55-68.
 24. Christian Dianoux, « Incidence de la longueur du questionnaire sur la stabilité des réponses », *Revue française du marketing*, octobre 2007, p. 27-39.
 25. Catherine Marshall et Gretchen Rossman, *Designing Qualitative Research*, 4^e éd., Thousand Oaks : Sage Publications, 2006 ; Bruce Berg, *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*, 6^e éd., Boston : Allyn & Bacon, 2006 ; Norman Denzin et Yvonna Lincoln (eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research*, 3^e éd., Thousand Oaks : Sage Publications, 2005.
 26. Géraldine Michel, « L'évolution des marques : approche par la théorie du noyau central », *Recherche et Applications Marketing*, vol. 14, n° 4, 1999, p. 33-53.
 27. Georges Guelfand, *Paroles d'images : les méthodes projectives appliquées aux études marketing*, Paris : Gaëtan Morin, 1999.
 28. Christelle Boulaire, « Portrait chinois : le jeu de la métaphore en tant qu'expérience », *Décisions Marketing*, n° 36, 2004, p. 39-48.
 29. Christine Petr et Aurélie Hass-Miglioretti, « La méthode des tables d'information : un renouvellement grâce à Internet ? », *Décisions Marketing*, n° 57, 2010, p. 19-30.
 30. *Wall Street Journal*, 23 novembre 2011. Pour une application de ces techniques dans l'univers académique, voir Thales Teixeira, Michel Wedel, et Rik Pieters, "Emotion-Induced Engagement in Internet Video Advertisements," *Journal of Marketing Research*, n° 49, 2012, p. 144-59.
 31. *BusinessWeek*, 27 mars 2006.
 32. *Wall Street Journal*, 12 juin et 8 octobre 2012 ; *New York Times*, 13 novembre 2011 ; www.forbes.com, 25 septembre 2012.
 33. Toutes les données chiffrées de ce paragraphe sont tirées de la publication *Syntec Études Marketing et Opinion 2012*.
 34. Voir Jean-Marie Brignier et Françoise Dupont, « Taux de réponse et qualité des enquêtes téléphoniques : les enseignements des études d'audience presse, radio et cinéma », *Décisions Marketing*, n° 38, 2005, p. 47-58.
 35. *Boston Globe*, 25 novembre 2012. Pour une application intéressante dans le domaine académique, voir Rex Yuxing Du et Wagner Kamakura, « Quantitative Trendspotting », *Journal of Marketing Research*, n° 49, 2012, p. 514-36.
 36. Stéphane Ganassali et Jean Moscarola, « Protocoles d'enquête et efficacité des sondages par Internet », *Décisions Marketing* n° 33, 2004, p. 63-76 ; Jean-Philippe Galan et Éric Vernet, « Vers une quatrième génération : les études de marché on line », *Décisions Marketing* n° 19, 2000, p. 39-52 ; Yves Aragon, Sandrine Bertrand, Magali Cabanel et Hervé Le Grand, « Méthodes d'enquête par Internet : leçons de quelques expériences », *Décisions Marketing*, n° 19, 2000, p. 29-38, *BusinessWeek*, 16 juin 2008 ; *Marketing News*, 1^{er} septembre 2008 et 1^{er} mars 2006.
 37. www.fortune.fr, 15 septembre 2011 ; *USA Today*, 28 août 2012 ; www.surveymonkey.com.
 38. Boris Bartikowski, Jean-Louis Chandon et Herbert Gierl, « Calibration internationale des échelles sémantiques », *Décisions Marketing*, n° 43-44, 2006, p. 207-220.
 39. L. Bardin, *Analyse de contenu*, Paris : PUF, 2013, et Claire Gauzente et Dominique Peyrat-Guillard, *Analyse statistique de données textuelles en sciences de gestion*, Paris : EMS, 2008.
 40. Agnès Helme-Guizon et Marie-Laure Gavard-Perret, « L'analyse automatisée de données textuelles en marketing : comparaison de trois logiciels », *Décisions Marketing*, n° 36, 2004, p. 75-90.
 41. *Marketing News*, 1^{er} avril 2008 ; *Advertising Age*, 9 avril 2007 ; *Le Point*, juin 2006 ; *Brandweek*, 18 septembre 2006.
 42. www.lsa.fr, 1^{er} mars 2012 ; 28 février 2013 ; *Boston Globe*, 4 janvier 2009 ; www.gillettevenus.fr.
 43. Voir le numéro spécial de *Décisions Marketing* consacré à la performance marketing et coordonné par Dwight Merunka et Jean-Bernard Kazmierczak, n° 40, 2005, et notamment l'article des rédacteurs en chef invités intitulé « ROMI* : une révolution dans la pensée et les pratiques en marketing ». Voir également Karen Beaman, Gregory Guy et Donald Sexton, « Managing and Measuring Return on Marketing Investment », *The Conference Board Research Report R-1435-08-RR*, 2008.

44. Paul Farris, Neil Bendle, Phillip Pfeifer et David Reibstein, *Marketing Metrics: 50+ Metrics Every Executive Should Master*, Upper Saddle River : Pearson Education, 2006); John Davis, *Magic Numbers for Consumer Marketing: Key Measures to Evaluate Marketing Success*, Singapour : John Wiley & Sons, 2005.
45. Éric Casenave, « Impact du décideur marketing sur l'accountability financière du marketing : propositions pour améliorer la prise de décision managériale », *Décisions Marketing*, n° 72, 2013, p.121-137.
46. http://www.google.fr/intl/fr_ALL/analytics; www.lesechos.fr, 21 décembre 2012.
47. Kusum Ailawadi, Donald Lehmann et Scott Neslin, « Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity », *Journal of Marketing*, vol. 67, octobre 2003, p. 1-17.
48. Gerard Tellis, « Modeling Marketing Mix », in *Handbook of Marketing Research*, ed. Rajiv Grover et Marco Vriens, Thousand Oaks : Sage Publications, 2006. Sur la mesure de la performance de la force de vente, voir C. Parissier, A. Mathieu et S. Echchakoui, « Comment définir et mesurer la performance du vendeur? », *Décisions Marketing*, n° 40, 2005; dans le même numéro, voir l'interview d'Helen Zeitoun par Corinne Drucker sur la publicité et Dany Vyt, « Mesure de la performance en grande distribution alimentaire », sur la distribution.
49. *Advertising Age*, 29 mars 2004, p. 10 et 5 août 2002, p. 54.
50. David Reibstein, « Connect the Dots », *CMO Magazine*, mai 2005.
51. Pour une discussion pertinente sur la manière de concevoir et d'utiliser les tableaux de bord marketing, voir Koen Pauwels, *It's not the Size of the Data, it's how you use it: Smarter Marketing with Analytics and Dashboards*, New York : AMACOM: 2014), et le site www.marketdashboards.com.
52. Voir Robert Kaplan et David Norton, *The Balanced Scorecard*, Boston : Harvard Business School Press, 1996.
53. Patrick LaPointe, *Marketing by the Dashboard Light – How to get more Insight, Foresight, and Accountability from your Marketing Investments*, ANA, 2005.
4. Arnaud Rivière et Rémi Mencarelli, « Vers une clarification théorique de la notion de valeur perçue en marketing », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 27, n° 3, 2012, p. 97-123.
5. La valeur délivrée au client peut s'analyser comme une différence (la valeur réelle moins les coûts) ou comme un ratio valeur/prix qui doit être supérieur à 1. Dans notre exemple, un prix de 17 000 € conduit à un ratio de $20\,000 / 17\,000 = 1,18$.
6. *Fortune*, 26 décembre 2011, 23 mai 2011 et 20 août 2007; *Forbes*, 4 mars 2013 et 21 avril 2008; *Marketing News*, 1^{er} février 2008.
7. Philippe Aurier, Yves Évrard et Gilles N'Goala, « Comprendre et mesurer la valeur du point de vue du consommateur », *Recherche et Applications en Marketing*, 2004, vol. 19, n° 3, p. 1-20.
8. Voir Joëlle Vanhamme, « La satisfaction des consommateurs spécifique à une transaction : définition, antécédents, mesures et modes », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 17, n° 2, 2002, p. 55-86.
9. Pour une synthèse, voir Richard Oliver, *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, Armonk : M. Sharpe, 2010). Voir également Michael Tsiros, Vikas Mittal et William T. Ross Jr., « The Role of Attributions in Customer Satisfaction: A Reexamination », *Journal of Consumer Research*, vol. 31, 2004, p. 476-483. Pour une analyse provocatrice, voir Praveen Kopalle et Donald Lehmann, « Setting Quality Expectations When Entering a Market: What Should the Promise Be? », *Marketing Science*, vol. 25, 2006, p. 8-24.
10. Jennifer Aaker, Susan Fournier et S. Adam Brasel, « When Good Brands Do Bad », *Journal of Consumer Research*, vol. 31, juin 2004, p. 1-16; et Pan-kaj Aggrawal, « The Effects of Brand Relationship Norms on Consumer Attitudes and Behavior », dans le même numéro, p. 87-101; Florian Stahl, Mark Heitmann, Donald Lehmann et Scott Neslin, « The Impact of Brand Equity on Customer Acquisition, Retention, and Profit Margin », *Journal of Marketing*, vol. 76, 2012, p. 44-63.
11. Joëlle Vanhamme, « La relation surprise-ravissement revisitée à l'aune du marketing expérimentiel », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 23, n° 3, 2008, p. 113-140.
12. Daniel Ray, David Gotteland et Guillaume Antonietti, « Poids des attributs sur la satisfaction globale des clients : Propositions pour pallier les limites des mesures de l'asymétrie », *Décisions Marketing*, n° 63, 2011, p. 23-33; Daniel Ray et David Gotteland, « Mesurer l'asymétrie des impacts des attributs sur la satisfaction », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 20, n° 1, 2005, p. 1-20; Sylvie Llosa, « L'analyse de la contribution des éléments

Chapitre 5

1. www.deezer.com; www.lesechos.fr, 13 novembre 2014; www.lefigaro.fr, 2 mars 2014.
2. Glen Urban, *Don't Just Relate—Advocate* (Upper Saddle River : Pearson Education Wharton School Publishing, 2005).
3. *CRN*, 15 mai 2006; *Fortune*, 18 septembre 2006.