

Synthèse Marketing

Jean-Philippe Collette

28 janvier 2012

Table des matières

I	Compréhension du comportement du client	2
1	La compréhension des besoins du client	3
1.1	Notion d'un besoin	3
1.1.1	Les types de besoins	3
1.1.2	Les désirs	3
1.1.3	Les besoins selon Maslow	3
1.2	Notion d'un produit	4
1.2.1	Multi-dimensionnalité d'un produit	4
1.2.2	Types de biens de consommation	5
1.2.3	Les services	6
1.3	Notion de client	6
1.3.1	Le client organisationnel	6
2	L'analyse du processus de réponse	8
2.1	Les niveaux de réponse du marché	8
2.2	La mesure de la réponse cognitive	9
2.3	La mesure de la réponse affective	9
2.3.1	La déterminance d'un attribut	10
2.3.2	Les modèles d'attitude non compensatoires	11
2.3.3	La matrice importance/performance	11
2.4	La mesure de la réponse comportementale	12
2.4.1	Analyse statique de la part de marché	12
2.5	La mesure de la réponse post-comportementale	12
2.5.1	Analyse dynamique de la part de marché	12
II	Élaboration de la stratégie marketing	14
3	L'analyse des besoins par la segmentation	16
3.1	La macro-segmentation	16
3.1.1	Conceptualisation du marché de référence	16
3.1.2	Utilité d'une macro-segmentation	16
3.2	La micro-segmentation	17
3.2.1	Étapes de la démarche de positionnement	17
3.3	Les tribus	19
3.3.1	Spécificités	19
3.3.2	Utilité	19
3.4	Les conditions d'efficacité d'une segmentation	19
4	L'attractivité des segments	21
4.1	Concept de demande primaire et de demande à l'entreprise	21
4.1.1	Demande primaire	21
4.1.2	Demande de l'entreprise	21
4.1.3	Déterminants de la demande	22

4.2	Recherche des opportunités de développement de la demande	22
4.2.1	Analyse des écarts entre demande actuelle et marché potentiel	22
4.2.2	Recherche d'un méta-marché	23
4.3	Modèle de cycle de vie d'un produit-marché	23
4.3.1	Réactivité à l'innovation	23
4.3.2	Implications stratégiques et opérationnelles du cycle de vie d'un produit-marché	23
4.3.3	Cycle de vie et des flux financiers	26
5	L'analyse de la compétitivité	27
5.1	Notion d'avantage concurrentiel	27
5.2	Notion de rivalité élargie	28
5.2.1	La menace des nouveaux entrants	28
5.2.2	La menace des produits de substitution	28
5.2.3	Le pouvoir de négociation des clients	28
5.2.4	Le pouvoir de négociation des fournisseurs	29
5.3	Les situations concurrentielles	29
5.4	L'avantage concurrentiel externe par la différenciation	30
5.4.1	La différenciation	30
5.4.2	Comment mesurer son pouvoir de marché ?	30
5.5	L'avantage interne et l'effet d'expérience	30
5.5.1	Effet d'expérience	30
6	Le ciblage et le positionnement	34
6.1	Comment lire des cartes perceptuelles	34
6.1.1	L'analyse de similarités	34
6.1.2	L'analyse factorielle	34
6.1.3	Natyr	34
6.2	Le ciblage	35
6.2.1	Choisir combien de segments viser	35
6.2.2	Choisir quels segments viser	35
6.3	Le positionnement	36
6.3.1	L'image de marque	36
6.3.2	Analyse du positionnement	36
6.3.3	Choix d'un positionnement	36
6.3.4	Repositionnement	37
6.4	La couverture internationale	37
6.4.1	Compromis standardisation/adaptation	37
7	Choix d'une stratégie marketing	39
7.1	Analyse du portefeuille	39
7.1.1	BCG	39
7.1.2	Grille multi-dimensionnelle	41
7.1.3	L'analyse SWOT	41
7.2	Stratégies de base	42
7.2.1	Triple décision	42
7.2.2	3 orientations de base	43
7.3	Les stratégies de croissance	43
7.3.1	Croissance intensive	43
7.3.2	Croissance intégrative	44
7.3.3	Croissance par diversification	44
7.4	Les stratégies concurrentielles	44
7.4.1	Leader	44
7.4.2	Challenger	45
7.4.3	Suiveur	45
7.4.4	Spécialiste	45
7.5	Les stratégies de croissance internationale	45

8	Les nouveaux produits	46
8.1	Les étapes du processus de développement	46
8.1.1	Recherche d'idées	47
8.1.2	Le filtrage des idées	48
8.1.3	Le concept	48
8.1.4	Annexes	48
8.2	Les taux de succès des nouveaux produits	48
8.3	Processus de diffusion des innovations	49
8.4	La prévision de la demande d'un nouveau produit	49
8.5	Les mesures du succès des produits nouveaux	50
III	Marketing opérationnel	51
9	La marque	52
9.1	La marque comme panier d'attributs spécifiques	52
9.2	Les fonctions de la marque	52
9.3	Positionnement, identité, image	52
9.3.1	L'image de la marque	53
9.3.2	Identité de la marque	53
9.3.3	Le capital de marque	53
9.4	La construction d'une marque forte	53
9.4.1	Un nom	54
9.4.2	Un logo	54
9.4.3	Une signature	54
9.5	Stratégies de marques de fabricant	54
9.5.1	Personnaliser la marque : marque-produit	54
9.5.2	Insérer dans une famille	54
9.5.3	Authentifier la source	54
9.5.4	Label	54
9.6	Stratégies de marques des distributeurs	55
9.6.1	Se défendre sur les prix	55
9.6.2	Copier les marques nationales	55
9.6.3	Se différencier des fabricants, innover	55
9.7	Répliques de fabricants	55
9.8	Extensions de marque	56
10	Le prix	57
10.1	Rôle du prix dans la stratégie marketing	57
10.1.1	Le prix vu sous l'angle du client	57
10.1.2	Notion de coût de transfert	58
10.1.3	Le rôle du prix dans la stratégie	58
10.2	Annexe : notion d'élasticité	58
10.2.1	Type d'élasticité	58
10.2.2	Sensibilité du prix	59
10.2.3	Estimation de l'élasticité-prix	59
10.3	Prix sous l'angle des coûts	60
10.3.1	Les prix internes	60
10.3.2	Prix des nouveaux produits	61
10.4	Prix sous l'angle de la demande	61
10.4.1	Prix de positionnement (PP)	61
10.4.2	Prix psychologique optimum (PPO)	61
10.4.3	Prix optimal de Cournot (POC)	62
10.4.4	Prix proportionnel à la valeur perçue	62
10.4.5	Prix à l'avantage économique (PAE)	62
10.4.6	Prix flexibles	62

10.5	Prix sous l'angle de la concurrence	62
10.5.1	Mécanisme de la guerre des prix destructrice	63

Première partie

Compréhension du comportement du client

Chapitre 1

La compréhension des besoins du client

1.1 Notion d'un besoin

Le but du marketing est de satisfaire les besoins du client et la première démarche est d'identifier le profil du client dans un marché.

1.1.1 Les types de besoins

Un besoin est une exigence de la nature ou de la vie sociale. Il y a deux sortes de besoin :

- les besoins génériques, insaturables, inhérents à la nature ou à l'organisme ;
- les besoins acquis, culturels et sociaux (dépendent de l'expérience, de la société et de l'environnement).

Le marketing voit les besoins génériques comme des problèmes auxquels sont confrontés les clients qui cherchent des solutions. On va alors distinguer les besoins dérivés, qui sont des réponses technologiques particulières aux besoins génériques et objets du désir (ex : automobile est le besoin dérivé par rapport au besoin générique de transport individuel autonome). Les besoins dérivés sont saturables.

1.1.2 Les désirs

Un **désir** est une solution technologique particulière à un besoin générique, un moyen concret de satisfaire un besoin. C'est saturable et le marketing donne ces moyens.

Le marketing peut créer un désir, mais pas un besoin ; il peut créer une frustration ou exercer certains désirs, ainsi que mettre à jour un besoin générique enfouis.

Le client n'achète pas un produit mais un service apporté par le produit. Le résultat est un besoin stable dans le temps ; les solutions technologiques changent rapidement. Il faut donc faire une approche selon le client.

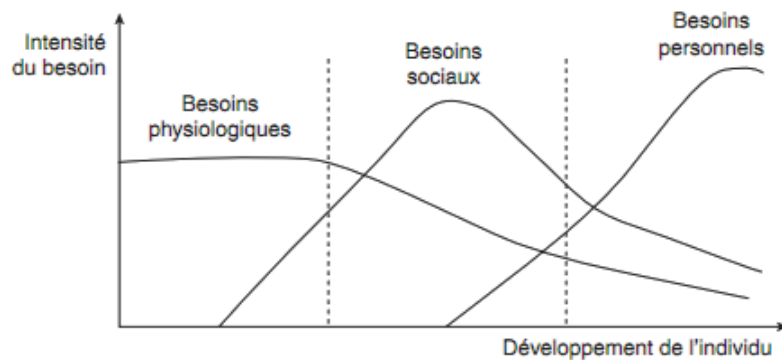
Ex : Les Tetrapacks ne sont pas des boîtes en carton mais des moyens de conservation de produits alimentaires liquides.

1.1.3 Les besoins selon Maslow

Pyramide de Maslow :

1. besoins d'accomplissement (développement personnel) ;
2. besoins d'estime (dignité, compétence) ;
3. besoins sociaux (appartenance, reconnaissance) ;
4. besoins de sécurité (intégrité, protection) ;

5. besoins physiologiques (faim, soif).



1.2 Notion d'un produit

Un produit est un bien ou un service ou une combinaison des deux ; ensemble de valeurs, de paniers d'attributs (ou de fonctionnalités ou de services rendus).

Un produit a 4 types de fonctionnalités, réparties en 2 catégories :

1. les fonctionnalités de base (ex : laver la vaisselle) : valeur fonctionnelle de la classe de produit ;
2. les fonctionnalités périphériques :
 - (a) les fonctionnalités nécessaires : modalités de production du service de base (confort, économie, absence de bruit) et ce qui accompagne la fonction de base (emballage, SAV).
 - (b) les fonctionnalités ajoutées (installation, services, livraison et crédit, garantie, service après-vente) : services offerts en plus par la marque, représente un éléments distinctif important ;
 - (c) les associations mentales (émotions, personnalités, logo, symboles, pays d'origine).

Le service de base d'un produit définit le marché de référence d'une entreprise, pour les raisons suivantes :

1. l'acheteur recherche la fonctionnalité de base procurée par le produit, et pas le produit en tant que tel ;
2. des produits technologiquement très différents peuvent apporter la même fonction de base ;
3. les technologies peuvent évoluer rapidement et profondément, alors que les besoins auxquels répond la fonction de base restent stables.

Les fonctionnalités nécessaires sont le terrain de la concurrence et de la compétition.

1.2.1 Multi-dimensionnalité d'un produit

Un produit est vu comme un panier d'attributs qui satisfont le client, et qui peuvent être très différents selon les marques. Le producteur voit les choses différemment.

Point de vue du producteur Caractéristiques techniques (Ce que le produit est)	Puissance (kW) Capacité d'accélération (secondes pour 100 km/h)	Type de freins Type d'amortisseurs (modèles et marques)	Forme de la carrosserie (photo)
↓	↓	↓	↓
Point de vue du client Attributs (Ce que le produit fait)	Vitesse, reprises	Distance de freinage	Design
↓	↓	↓	↓
Conséquences	Dépasser plus facilement Arriver à temps	Réduire les accidents	Plaire à l'œil
↓	↓	↓	↓
Valeurs (Ce que le client reçoit)	Plaisir Reconnaissance	Sécurité Confiance en soi	Harmonie

On a ainsi, pour j clients, i attributs A_i avec une importance $w_{i,j}$ par individu, k marques avec la performance $x_{i,j,k}$ perçue de l'attribut i par l'individu j et $U_{j,k}$ l'utilité totale de l'individu j pour la marque k :

Étapes	Informations utilisées				Point de vue	Source d'information
1. Attribut	A_1	A_2	...	A_l	Fonctionnement du produit	Étude exploratoire
2. Évaluation de l'importance	w_{1j}	w_{2j}	...	w_{lj}	Priorités des clients	Enquête
3. Évaluation de la performance (perception)	x_{1jk}	x_{2jk}	...	x_{ljk}	Perceptions des clients	Enquête
4. Évaluation globale du produit	U_{jk}				Modèle d'intégration	Choix de l'analyste

Multi-dimensionnalité des biens :

- caractéristique technique (être) : caractéristique physique descriptive de ce que le produit est ou a ;
- service (ou attribut, fonction, avantage) (faire) : ce que la caractéristique fait pour le client ;
- valeur (recevoir) : ce que le client reçoit qui correspond à son besoin.

L'avantage de la valeur et du service est que c'est compréhensible ; les caractéristiques sont là pour convaincre les techniciens.

1.2.2 Types de biens de consommation

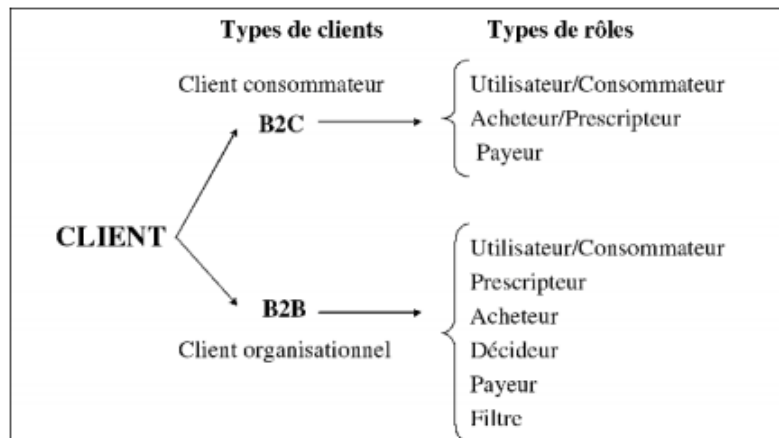
- biens d'achat courant : biens que le consommateur achète souvent
 - de première nécessité : les plus courant (boissons,...) ;
 - d'achat impulsif : achetés sans préméditation (chips, friandises,...) ;
 - de dépannage : achetés au moment où le besoin se fait sentir (aspirine, parapluie quand il pleut,...).
- biens d'achat réfléchi : biens où le risque est moyen, et pour lesquels le client compare des marques selon des critères ;
- biens de spécialité : biens dont les caractéristiques sont uniques et pour lesquels le consommateur est prêt à consacrer beaucoup d'efforts (produits de luxe). Généralement pas de comparaisons, car le consommateur sait ce qu'il veut ; la fidélité pour une caractéristique ou une marque est déterminante ;
- biens non recherchés : biens que le client ne connaît pas ou qu'il n'a pas spontanément envie d'acheter. Ex : produits sophistiqués, assurances-vie, encyclopédies,... Importants efforts de vente.

1.2.3 Les services

Spécificités des services :

1. intangibles (ne peut être touchés ou vu), immatériels
2. périssables (pas stockés, capacité de production limitées)
3. inséparables (les services sont produits et consommés au même moment)
4. qualité variable (le facteur humain est important)

1.3 Notion de client



Un client peut exercer plusieurs rôles :

- si c'est un client consommateur (B2C) :
 - Consommateur/utilisateur : utilise le produit ;
 - Acheteur : obtient le produit ;
 - Payeur.
- si c'est un client organisationnel (B2B) :
 - Consommateur/utilisateur : utilise le produit ;
 - Acheteur : obtient le produit ;
 - Payeur ;
 - Prescripteur : celui qui recommande ou impose le choix ;
 - Décideur : personne ayant le pouvoir d'engager l'entreprise vis-à-vis d'un fournisseur (souvent les dirigeants de l'entreprise lors d'achats importants) ;
 - Filtre.

Une grande partie de l'activité commerciale porte sur des transactions entre organisations.

1.3.1 Le client organisationnel

Une demande dérivée

La demande industrielle est dérivée, c'est-à-dire exprimée par une organisation utilisant les produits achetés dans son propre système de production pour pouvoir répondre à la demande d'autres organisations ou de l'acheteur final. De ce fait, la demande industrielle est dépendante de la demande aval.

Une demande parfois fluctuante et inélastique

La demande industrielle (et notamment la demande d'équipement) est fluctuante et réagit, avec retard, à une faible variation de la demande finale, car la demande d'équipement dépend des capacités de productions des entreprises clientes. Cette dépendance explique les fortes variations dans les demandes de ces biens.

De plus, la demande industrielle est souvent inélastique au prix, dans la mesure où le produit représente une part peu importante du prix de revient du client.

Un client à structure collégiale

Les décisions d'achat sont souvent prises par un groupe de personnes (centre décisionnel d'achat).

Un produit bien défini, d'importance stratégique

Un produit recherché est généralement bien défini par le client qui sait ce qu'il veut. Il y a peu de marge de manoeuvre et le cahier des charges est clairement établie. Les produits achetés entrent dans le système productif du client et ont ainsi une importance stratégique pour lui.

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

Chapitre 2

L'analyse du processus de réponse

2.1 Les niveaux de réponse du marché

La réponse du marché est l'activité mentale ou physique des acheteurs potentiels survenue en réaction à un incitant marketing. Cette réponse est structurée, intelligible et s'opère par étapes successives, que l'on peut identifier par l'étude de marché.

L'analyse a pour but de comprendre et de retracer le cheminement suivi par l'acheteur. Le but est de prévoir le comportement et de le corriger.

Les réponses peuvent être regroupées en 3 catégories :

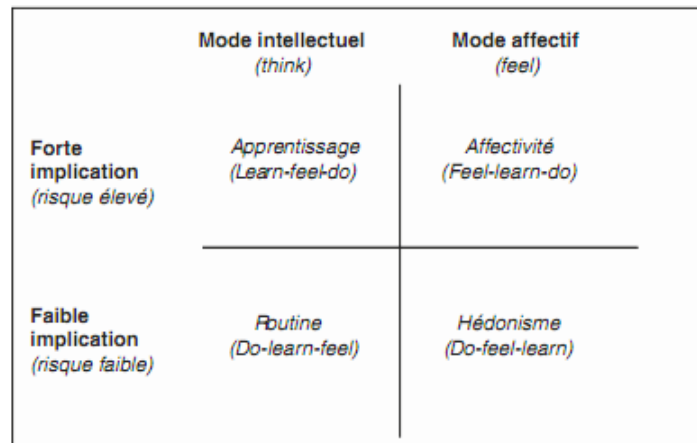
1. réponse cognitive (learn) : on mémorise une marque ;
2. réponse affective (feel) : début d'évaluation, d'estime ;
3. réponse comportementale (do) : comportement d'achat.

Composante	Mesures
Réponse cognitive	Saillance ; notoriété (spontanée, assistée, qualifiée) ; reconnaissance ; attribution ; mémorisation ; familiarité ; similarité perçue.
Réponse affective	Ensemble de considérations ; importance des attributs ; préférence (globale et explicitée) ; intention d'achat.
Réponse comportementale et post-comportementale	Demande d'information ; essai ; achat ; part de marché ; fidélité ; exclusivité ; satisfaction/insatisfaction.

Généralement : learn → feel → do. Mais le processus peut varier selon le degré d'implication (faible ou forte) et l'appréhension :

- le mode intellectuel : appréhension du réel, s'appuie sur la raison ; mode cognitif ;
- le mode affectif : s'appuie sur les émotions, l'intuition ; mode sensoriel.

Modes complémentaires, pas toujours faciles à distinguer.



2.2 La mesure de la réponse cognitive

Définition de la perception : processus par lequel un individu sélectionne et interprète l'information à laquelle il est exposé.

Le niveau le plus simple de la réponse cognitive est la prise de conscience de l'existence d'un produit ou d'une marque.

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

3 types de notoriété :

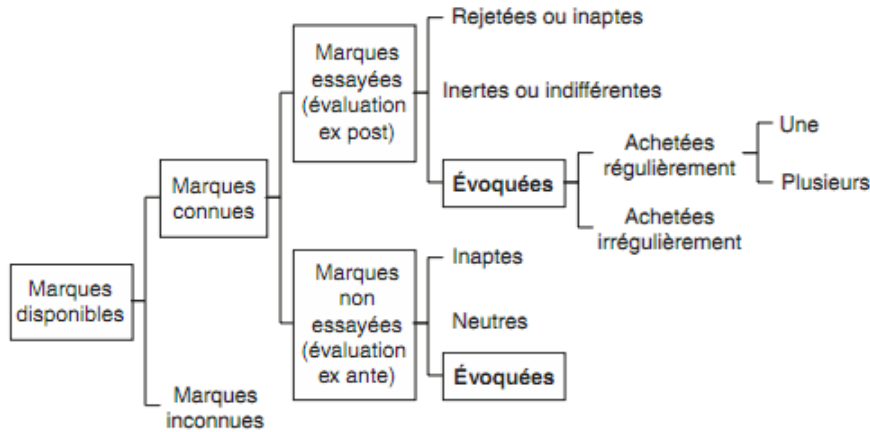
- notoriété spontanée (top of mind), lorsqu'on y pense spontanément ;
- notoriété assistée (on propose) ;
- notoriété qualifiée (connaissance d'expérience, de réputation, de nom,... ou ignorance).

Les mesures de la connaissance peuvent s'effectuer sur d'autres caractéristiques (style publicitaire, prix, lieux de vente, etc).

2.3 La mesure de la réponse affective

L'ensemble disponible est l'ensemble des marques, connues ou inconnues, qui existent dans une catégorie de produits.

L'ensemble évoqué est le sous-ensemble de marques qui entrent en considération lors de l'achat : elles ont une probabilité non nulle d'être achetées. Ce sous-ensemble varie dans le temps et en fonction de la situation de consommation.



2.3.1 La déterminance d'un attribut

Critère de choix déterminants et non redondants pour déterminer l'attitude à adopter envers un produit :

- performance, évaluation de la présence d'un attribut dans une marque (x_{ik});
- importance, poids de l'attribut dans l'évaluation (w_i ; $\sum_i w_i = 100\%$);
- différenciation, présence différente d'un attribut d'une marque à l'autre;
- déterminance : importance et différenciation combinées.

	Performance des attributs pour l'individu j					Scores	
	Autonomie	Esthétique	Poids	Compacité	Mémoire	Imp.	Dét.
	A_1	A_2	A_3	A_4	A_5	F_{jk}	F'_{jk}
Marque A	8	8	7	8	9	7,90	8,13
Marque B	9	2	8	9	8	7,90	7,35
Marque C	7	9	8	8	4	7,20	6,79
Marque D	9	5	9	7	8	8,05	7,84
Marque E	5	6	7	8	3	5,90	5,20
Importance (w_{ij})	0,30	0,10	0,25	0,20	0,15	$\Sigma = 1,00$	
Différenciation (σ_{ij})	1,50	2,45	0,75	0,63	2,42		
$(w_{ij} \sigma_{ij})$	0,30 x 1,5 = 0,45	0,10 x 2,45 = 0,245	0,25 x 0,75 = 0,1875	0,20 x 0,63 = 0,126	0,15 x 2,42 = 0,363	$\Sigma = 1,3715$	
Déterminance (w'_{ij})	0,45/1,3715 = 0,33	0,245/1,315 = 0,18	0,1875/1,315 = 0,14	0,126/1,315 = 0,09	0,363/1,315 = 0,26	$\Sigma = 1,00$	

Ainsi, le score de l'importance est la somme des performances pondérées par l'importance :

$$\text{Score importance} = \sum_{l=1}^i x_{i,j} w_{i,j}$$

La différenciation $\sigma_{i,j}$ est l'écart-type d'un attribut de toutes les marques pour un individu.

$$\sigma_{i,j} = \sqrt{\sum_{l=1}^k \frac{x_{l,j}^2}{k} - \left(\sum_{l=1}^k \frac{x_{l,j}}{k}\right)^2} = E[X^2] - E[X]^2$$

La déterminance $w'_{i,j}$ est donnée par moyenne de $w_{i,j} \sigma_{i,j}$

$$w'_{i,j} = \frac{w_{i,j} \sigma_{i,j}}{\sum_{l=1}^i w_{l,j} \sigma_{l,j}}$$

Le score basé sur la déterminance est la somme des scores de chaque attribut pondéré par la déterminance :

$$\text{Score déterminance} = \sum_{l=1}^i x_{l,j} w'_{l,j}$$

Il s'agit d'un modèle compensatoire, car les notes faibles sont compensées par les notes élevées d'autres attributs.

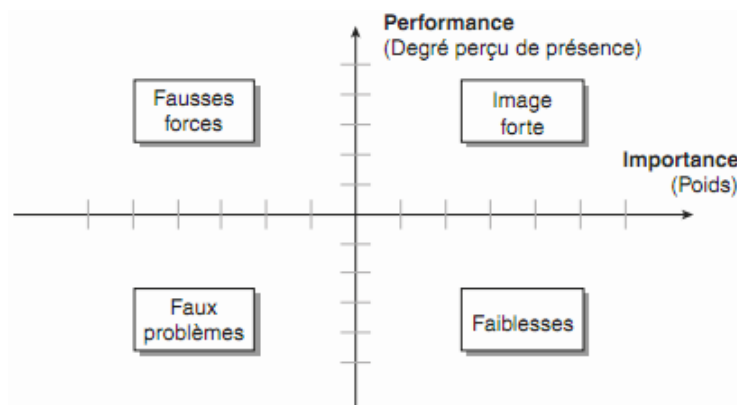
2.3.2 Les modèles d'attitude non compensatoires

On distingue 3 types de modèles non compensatoires :

- disjonctif : ne considérer que les marques les meilleures sur certains attributs dominants ; ne retenir que les bons ;
- conjonctif : ne retenir une marque que si elle atteint un minimum acceptable pour chaque attribut ; éliminer les mauvais ;
- lexicographique : comparer les marques sur l'attribut le plus important ; en cas d'ex-aequo, passer au deuxième attribut ; les meilleurs.

2.3.3 La matrice importance/performance

Matrice dans laquelle on place tous les attributs d'une marque.



Pour passer d'un cadre à l'autre :

- vraies forces : insister, accompagner
- vraies faiblesses : stratégie d'amélioration direct/ponctuelle/relative → vraies forces
- fausses forces : stratégie d'éducation directe/créative → vraies forces
- vraies faiblesses : stratégie d'éducation, risquée → fausses faiblesses

Stratégies de modification de l'attitude :

- Stratégies pour améliorer les performances ou les perceptions du produit :
 1. Amélioration directe : modifier le produit ;
 2. Amélioration perceptuelle : modifier les croyances à propos de la marque ;
 3. Amélioration relative : modifier les croyances à propos des marques concurrentes.
- Stratégies d'éducation, pour modifier l'importance ou les attentes d'un attribut :
 1. Stratégie générique directe : modifier l'importance d'un attribut performant ;
 2. Stratégie générique créative : attirer l'attention sur des attributs non considérés ;
 3. Stratégie générique risquée : minimiser l'importance d'un attribut peu performant.
- Stratégies d'accompagnement
- Repositionnement de la marque

2.4 La mesure de la réponse comportementale

La mesure la plus directe et la plus simple est donnée par les statistiques de vente du produit ou de la marque, ainsi que par une analyse du marché.

2.4.1 Analyse statique de la part de marché

$$\text{Part de marché d'une marque} = \frac{\text{Ventes de la marque}}{\text{Total des ventes dans le secteur de la marque}}$$

Éléments permettant d'analyser la part du marché :

- taux occupation : rapport du nombre de clients de la marque au nombre total de clients du produit ($\frac{N_m}{N_p}$);
- taux d'exclusivité : part des achats du produit des clients de la marque réservée à la marque ($\frac{Q_{mm}}{Q_{pm}}$);
- taux d'intensité : rapport des quantités moyennes de produits achetés par les clients de la marque aux quantités moyennes de produit par client du produit ($\frac{Q_{pm}}{Q_{pp}}$).

$$\text{Part de marché} = \text{taux d'occupation} \times \text{taux d'exclusivité} \times \text{taux d'intensité}$$

Soient les deux marques m et p à comparer. On a

- N_m le nombre de clients de m
- N_p le nombre de clients de p
- Q_{mm} la quantité de m achetée par les clients de m
- Q_{pm} la quantité de p achetée par les clients de m
- Q_{pp} la quantité de p achetée par les clients de p

$$\text{Part de marché} = \frac{Q_{mm}}{Q_{pp}} = \frac{N_m}{N_p} \times \frac{\frac{Q_{mm}}{N_m}}{\frac{Q_{pm}}{N_m}} \times \frac{\frac{Q_{pm}}{N_m}}{\frac{Q_{pp}}{N_p}}$$

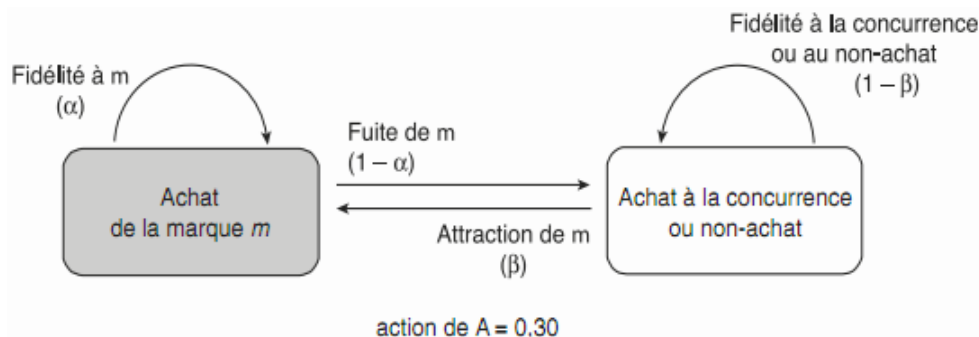
2.5 La mesure de la réponse post-comportementale

2.5.1 Analyse dynamique de la part de marché

Taux de fidélité α : pourcentage de clients (pondérés par le volume d'achat) qui, après avoir acheté un produit d'une marque, continuent à acheter cette marque.

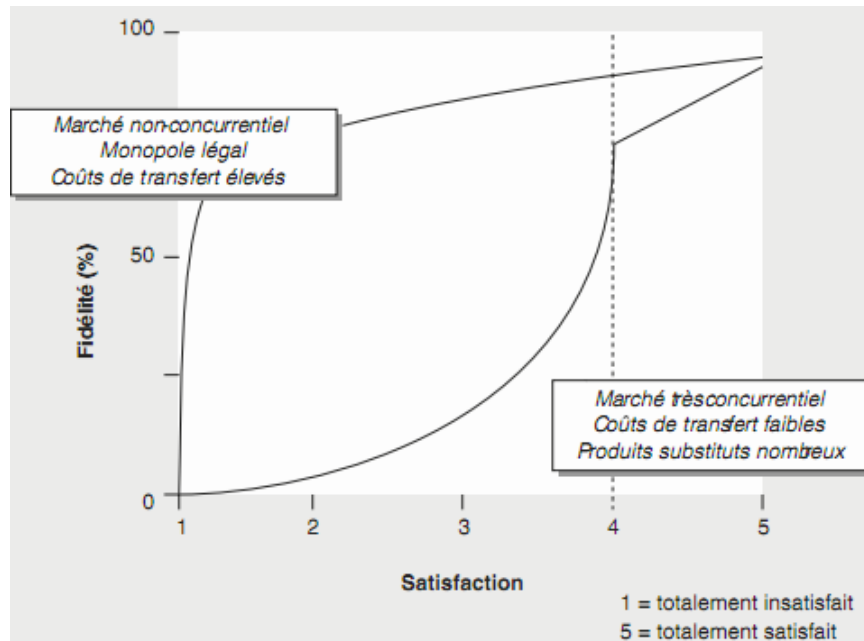
Taux d'attraction β : pourcentage de clients qui se sont tournés vers la concurrence ou le non achat d'un produit lors d'une période t , et qui rachètent la marque à la période suivante $t + 1$.

$$pdm(t+1) = \alpha pdm(t) + \beta(1 - pdm(t))$$



La relation satisfaction-fidélité est équivoque ; même si la satisfaction du client explique principalement sa fidélité, un client satisfait n'est pas nécessairement un client fidèle, et inversement un client fidèle n'est pas nécessairement satisfait. Elle devrait être linéaire, mais ce n'est pas le cas :

- dans les marchés non concurrentiels, la satisfaction a peu d'impact sur la fidélité. Dans ces marchés monopolistiques, les clients n'ont pas le choix (clients captifs) ; une privatisation peut changer brutalement les choses ;
- dans les marchés concurrentiels, de nombreux substituts existent et les coûts de transfert sont faibles. Il y a une grande différence entre les clients satisfaits et les clients totalement satisfaits, ces derniers étant des clients réellement fidèles.



Une stratégie pour faire face à l'insatisfaction est de prendre en compte les plaintes et les favoriser (numéro d'appel, site web, boîte à suggestions/réclamation, membre du personnel dédiée, jouer le client-mystère, entretiens avec les clients perdus, enquête de satisfaction).

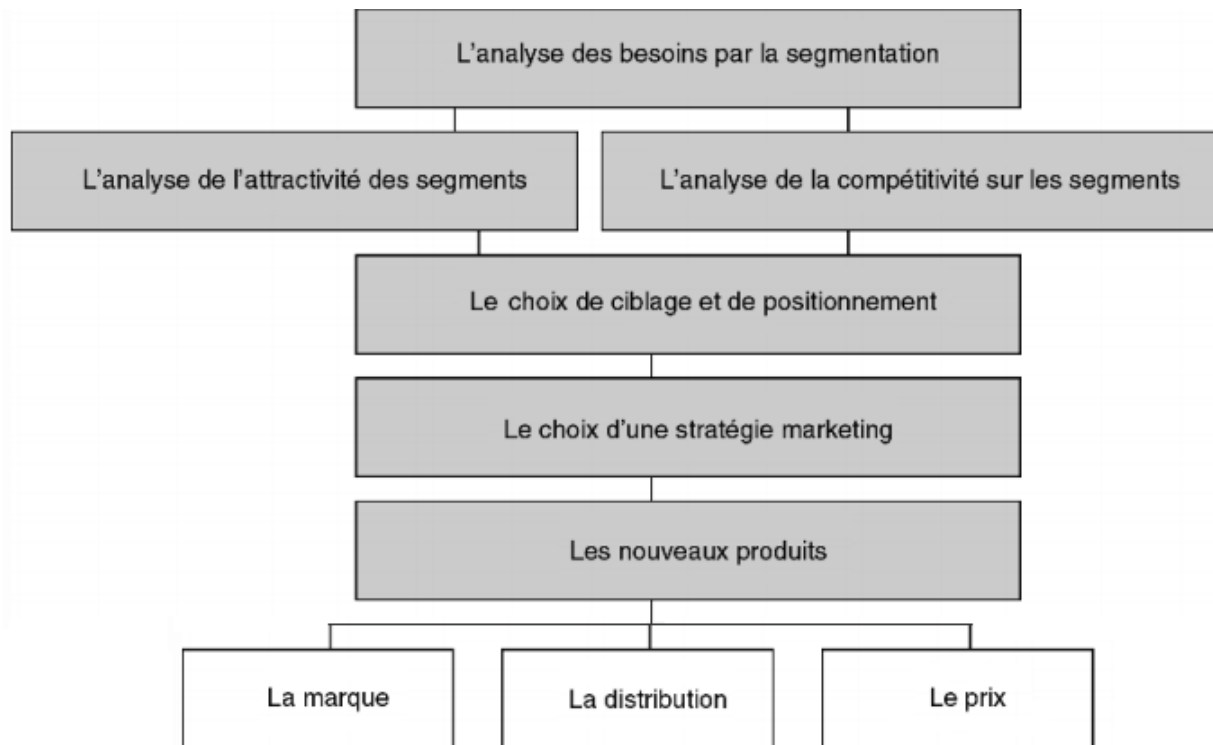
L'idée est de mesurer l'insatisfaction et d'y apporter une réponse, car les ventes aux clients insatisfaits sont plus faibles ; il est coûteux de retenir un client insatisfait, l'acquisition de nouveaux clients est très coûteuse, et les ventes à de nouveaux clients sont souvent plus faibles.

En conclusion :

1. il faut identifier le degré de(d') (in)satisfaction des clients ;
2. une plainte n'est pas un élément négatif en soi, car un client accepte un problème dans la mesure où l'entreprise apporte une solution adaptée ;
3. les plaintes sont une source d'informations importante pour mieux connaître les attentes des clients et la qualité perçue des produits.

Deuxième partie

Élaboration de la stratégie marketing



L'élaboration de la stratégie marketing se déroule en 3 étapes d'analyse et 2 de décision

1. Analyse par segmentation
2. Analyse de l'attractivité des segments
3. Analyse de la compétitivité des segments
4. Choix de positionnement et de ciblage
5. Choix d'une stratégie Marketing

Chapitre 3

L'analyse des besoins par la segmentation

La première étape d'une élaboration de stratégie marketing est de définir le marché de référence. Pour cela, on va procéder à la segmentation du marché, composée de deux étapes :

- une macro-segmentation : identification des produits-marchés ;
- une micro-segmentation : identification des segments à l'intérieur de chacun des marchés retenus.

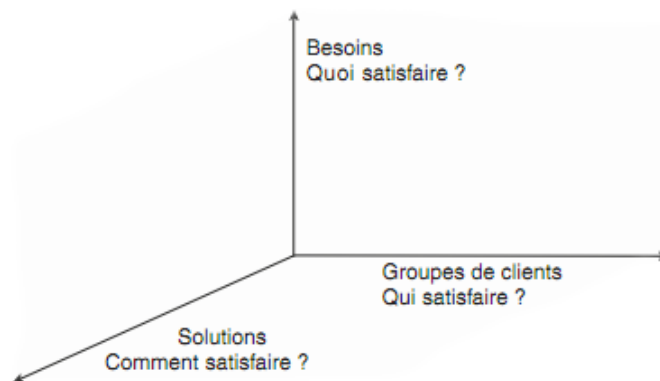
C'est sur base de ce découpage qu'on pourra évaluer l'attractivité, mesurer sa compétitivité et décider d'un ciblage et d'un positionnement.

3.1 La macro-segmentation

3.1.1 Conceptualisation du marché de référence

Trois questions de conceptualisation pour définir le marché de référence d'une entreprise :

- quels sont les solutions ou les fonctions à pourvoir ?
- quels sont les groupes de clients potentiels intéressés par ces besoins ?
- quelles sont les solutions technologiques existantes ou les métiers susceptibles de rencontrer ces besoins ?



3.1.2 Utilité d'une macro-segmentation

La macro-segmentation sera utilisée si on peut avoir

1. une délimitation précise de son marché, cela envoie un message clair aux personnes appartenant au contexte d'analyse, peut faire passer des menaces futures ;
2. un repérage de la concurrence ;
3. un diagnostic de dispersion (ou concentration/synergie) : on sait si l'entreprise se concentre sur certaines zones ou si les activités sont éparées ;

4. une génération d'idées de nouveaux produits-marchés ;
5. un choix d'une stratégie de couverture :
 - concentration sur un produit-marché (recherche d'une part élevée de marché dans un créneau défini) ;
 - spécialiste-produit, spécialiser sur une fonction ; satisfaction d'un besoin en couvrant tous les groupes de clients concernés (ex : entreprises fabriquant des composants) ;
 - spécialiste-client : concentrer sur un groupe de clients (ex : hôpitaux) ;
 - spécialisation sélective, introduire plusieurs produits dans des marchés sans liens entre eux (stratégie opportuniste, diversification) ;
 - couverture complète, assortiment complet pour rencontrer les besoins de tous les clients ; la totalité des marchés est couverte.
6. une préparation d'une micro-segmentation.

3.2 La micro-segmentation

L'objectif de la (micro-)segmentation est d'analyser la diversité des besoins de différents groupes de clients de marchés. On suppose que les clients recherchent la même fonctionnalité de base, mais peuvent avoir des attentes ou des préférences variées au niveau des fonctionnalités périphériques ; c'est le principe de la géométrie variable.

Exemple : le besoin de base des entrepreneurs est de trouver des moyens pour investir et se développer. Le besoin de base des gestionnaires est de trouver des moyens d'épargne et de se maintenir.

On tente donc d'identifier des sous-groupes de clients qui recherchent les mêmes fonctionnalités du panier d'attributs.

La segmentation n'est pas la différenciation ; la différenciation décrit la diversité de l'offre, alors que la segmentation représente la diversité de la demande.

3.2.1 Etapes de la démarche de positionnement

Il y a 3 grandes étapes :

1. segmentation : découper le marché en segments homogènes du point de vue des avantages recherchés, mais différentes les uns des autres (condition d'hétérogénéité) ;
2. ciblage : sélectionner un ou plusieurs segments cibles ;
3. positionnement : se positionner dans chacun des segments cibles retenus en développant un programme opérationnel (les 4P) ciblé (en tenant compte des positions détenues par la concurrence).

Pour découper le marché en segments homogènes, 5 manières :

- segmentation par avantages recherchés ;
- segmentation descriptive ;
- segmentation comportementale ;
- segmentation socioculturelle ;
- segmentation par occasion d'achat.

Segmentation par avantages recherchés

Basée sur les attentes du client.

Critère de construction : importances accordées aux différents attributs (fonctions, valeurs) d'un produit.

Utilité :

- meilleure cohérence avec les choix parfois opportunistes...
- très prédictive des comportements

Limites :

- identification difficile des attributs
- faible connaissance du profil

Segmentation descriptive

Basée sur le profil socio-démographique.

Critère de construction : âge, sexe, revenus, localisation, profession, niveau d'étude

Utilité :

- identification facile
- statistiques préexistantes

Limites

- a priori (pas explicatif)
- de moins en moins prédictive des comportements (car les choix deviennent opportunistes)

Exemple de nouveaux segments socio-démographique :

1. le segment des seniors (3 et 4ème âge)
2. le segment des ménages d'une personne (célibataire, divorcés, veufs)
3. le segment des ménages à double revenu (pouvoir d'achat élevé, peu de temps libre)
4. le segment des femmes au travail (recherche de gain de temps)

Segmentation comportementale

Critères de construction :

- taux d'utilisation du produit
- vitesse de réaction à l'innovation
- statut d'utilisateur (non utilisateur, utilisateur potentiel, 1er utilisateur, utilisateur réguliers ou irréguliers)
- statut de fidélité (inconditionnels, non exclusifs, mercenaires, terroristes)

Utilité : tient compte des réponses différenciées (CRM)

Limites : a posteriori, donc peu prédictive

Segmentation socioculturelle

Par styles de vie

Critères :

- valeurs : croyances fermes et durables
- activités, intérêts, opinions
- produits achetés

Utilité :

- bon suivi de l'évolution des sensibilités
- meilleur prédiction

Limites :

- typologies parfois divergentes
- manque de modèle explicatif valide

Segmentation par occasions d'achat

Critères de construction :

- moment
- lieu
- contexte

Utilité :

- bonne proximité des avantages recherchés
- prise en compte des comportements opportunistes
- possibilités de prix flexibles (lissages des pics)

Limites :

- exposé à la versatilité des comportements
- l'utilisation des prix flexibles sous conditions (yield)

3.3 Les tribus

Tribu : regroupement spontané d'individus autour d'un intérêt commun.

3.3.1 Spécificités

- émergence spontanée
- regroupement réel : sentiment d'appartenance
- affiliation plurielle et éphémère : entrée et sortie en fonction des affinités

3.3.2 Utilité

Une segmentation tribale peut être utile :

- différenciation basée sur le lien véhiculé par le produit
- fidélisation par appartenance à une communauté
- image basée sur la culture tribale
- communication bouche-à-oreille (buzz) avec fort pouvoir de conviction par les pairs

3.4 Les conditions d'efficacité d'une segmentation

Une segmentation est efficace et utile si les segments rencontrent 4 groupes de condition :

1. Réponse différenciée, ce qui signifie
 - hétérogénéité entre segments et
 - homogénéité à l'intérieur des segmentsSi cette condition n'est pas respectée, risque de cannibalisme ;
2. Taille suffisante : si la condition n'est pas respectée, non rentable. ;
3. Mesurabilité : si la condition n'est pas respectée, abstraction irréaliste ;
4. Accessibilité :
 - auto-sélection ou
 - couverture contrôléeSi la condition n'est pas respectée, dilution des efforts ;
5. (Stabilité dans le temps : les gens ne changent pas de tribus. Critère non considéré.)

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

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

Chapitre 4

L'attractivité des segments

4.1 Concept de demande primaire et de demande à l'entreprise

Demande (cycle de vie) : volume qui serait acheté en réponse à une pression marketing évoluant avec le temps ; demande = $f(P, t)$

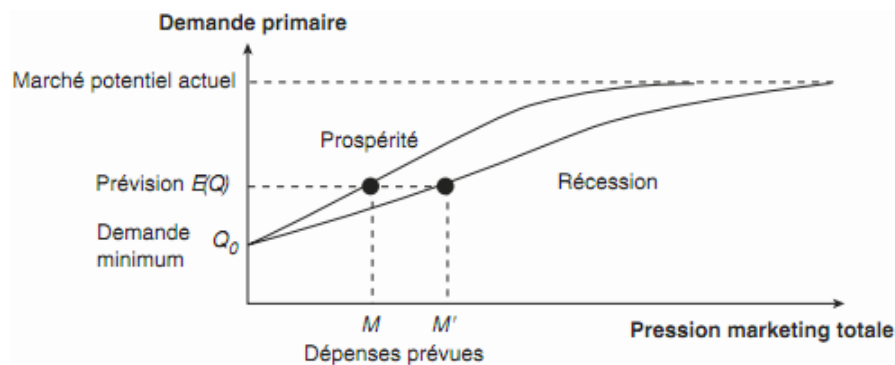
Il y a deux sorte de demande : la demande primaire et la demande de l'entreprise.

4.1.1 Demande primaire

Demande primaire : volume qui serait acheté en réponse à une pression marketing (l'ensemble des acteurs) en un lieu et un temps donné ; demande primaire = $f(P)$

La demande primaire peut être soit

- expansible : lorsque le niveau de la demande est influencé par des facteurs d'environnement et par l'intensité de la pression marketing globale ; un marché porteur est un marché à taux de pénétration de $\leq 20\%$, opportunités de croissance en développant le marché) ;
- non expansible : tout accroissement de la pression marketing globale est sans effet sur le niveau de la demande ; un marché saturé est un marché à taux de pénétration de $\geq 80\%$, développement possible en attaquant la concurrence.



4.1.2 Demande de l'entreprise

Demande à l'entreprise (ou à la marque) : part de la demande primaire détenue par l'entreprise à un moment donné dans un segment ou produit-marché déterminé.

$$\text{demande à l'entreprise} = \text{demande} \times \text{part de marché}$$

4.1.3 Déterminants de la demande

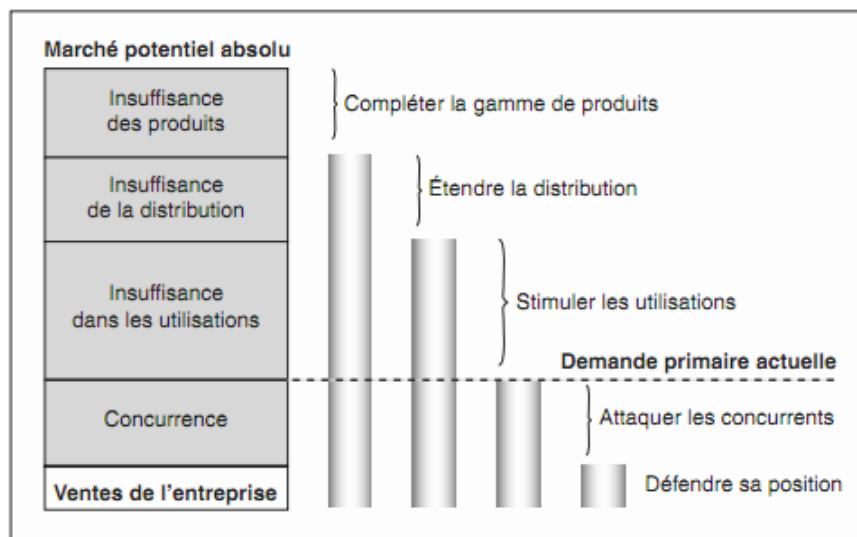
Facteurs hors contrôle (demande) :

- comportement des clients ;
- circuits de distribution ;
- structure de la concurrence ;
- environnement macro-marketing (ex : vieillissement de la population).

Facteurs sous contrôle (demande à l'entreprise) :

- produit ;
- distribution ;
- prix ;
- communication ;
- services ;
- etc.

4.2 Recherche des opportunités de développement de la demande



Lorsqu'on est en dessous de la ligne, il faut attaquer la concurrence.

Lorsqu'on est au-dessus de la ligne, il faut développer la demande.

4.2.1 Analyse des écarts entre demande actuelle et marché potentiel

On peut citer 3 causes pour justifier l'écart entre la demande actuelle et le marché potentiel :

1. déficits d'usage : le produit n'est pas très utilisé. On peut distinguer 3 situations de consommateurs :
 - non-utilisateurs
 - irréguliers
 - faible quantité
2. déficits de distribution : : insuffisance de couverture du marché par le réseau de distribution. 3 situations possibles :
 - couverture insuffisante
 - intensité de distribution insuffisante
 - exposition insuffisante
3. déficits de gamme : inadaptation des produits existants aux différentes situations de consommation ou aux attentes des acheteurs : taille, options, style, couleurs, goûts, formes, design, technologies, niveaux de qualité, ...

4.2.2 Recherche d'un méta-marché

Permet d'augmenter la "part du client" en augmentant les ventes croisées. Ex : mariage, divorce, déménagement, ... Marché en escalier dans le graphique besoins/solutions technologiques/groupe de clients. Potentiel plus grand

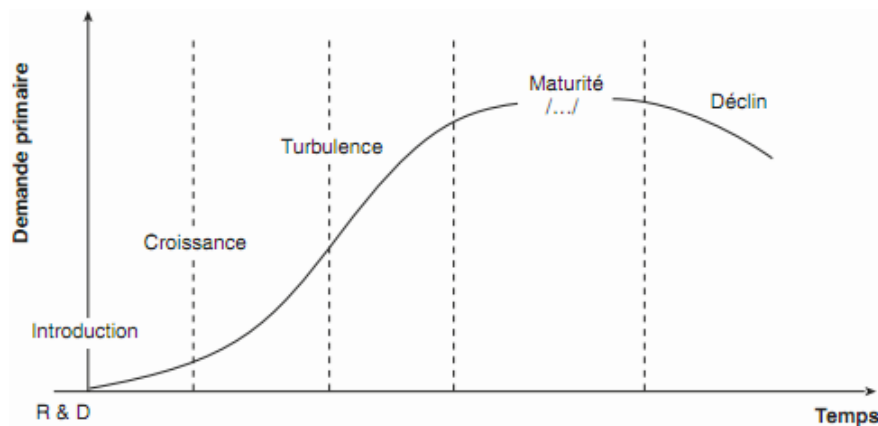
Avantages :

- concept aligné sur le point de vue de l'acheteur
- identification d'opportunités de croissance (activités liées)
- revenu potentiel supérieur
- solution complète en un seul endroit, donc générateur d'exclusivité, de fidélité et de confiance
- identification des concurrents indirects et potentiels
- communication facile

4.3 Modèle de cycle de vie d'un produit-marché

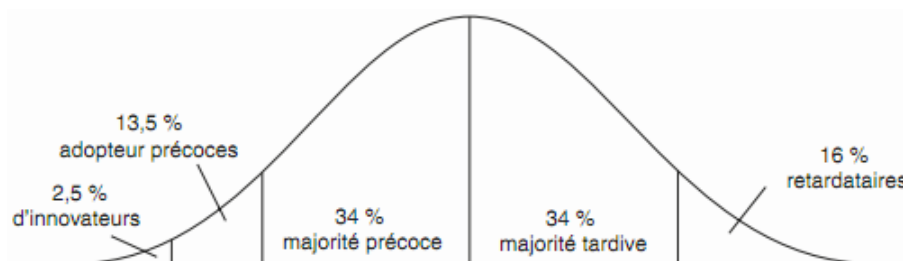
D'un produit-marché ou d'un segment, pas d'une marque.

Cycle de vie : demande primaire en fonction du temps



Un produit-marché est inévitablement substitué.

4.3.1 Réactivité à l'innovation



4.3.2 Implications stratégiques et opérationnelles du cycle de vie d'un produit-marché

Phase d'introduction

Environnement :

- caractéristiques : forte incertitude, haut risque financier
- demande : en évolution lente, mais expansible (technologie débutante, distribution réticente)

- acheteurs : innovateurs (pionniers) et adopteurs précoces (résistance au changement, faible connaissance (usage/produit))
- concurrence : limitée, monopole temporaire

Objectifs stratégiques prioritaires :

- stimuler demande
- informer de l'existence du produit et de ses avantages (notoriété)
- inciter à l'essai
- pénétrer le réseau de distribution réticent
- choisir un ciblage indifférencié

Programme marketing :

- produit : de base, gamme limitée
- distribution : sélective, voire exclusive
- prix : élasticité faible, prix d'écrémage ou de pénétration
- communication informative (notoriété)

Croissance

Environnement :

- caractéristiques : nombreux nouveaux entrants
- demande : expansible et fortement croissante, meilleure disponibilité (expansion distribution) - nouveaux concurrents - diffusion technologique
- acheteurs : majorité précoce : meilleure connaissance (bouche à oreille) - désir d'essayer - confiance dans le produit
- concurrence : croissance mais pacifique car demande expansible

Objectifs stratégiques prioritaires :

- développer ce marché expansible
- maximiser le taux d'occupation
- créer une image de marque
- chercher un positionnement porteur
- renforcer la distribution
- choisir un ciblage concentré

Programme marketing :

- produit : extension gamme ou service (caractéristiques ajoutées)
- distribution : intensive
- prix : élasticité élevée (réduire le prix vers la pénétration si pas déjà fait)
- communication : positionnement - image de marque

Turbulence

Moment où il y a le plus de faillites ; phase la plus dangereuse.

Environnement :

- caractéristiques : restructurations multiples (secteur et entreprises)
- demande : expansible mais croissance en décélération
- acheteurs : majorité tardive : comparaison des produits - parfois peu fidèles
- concurrence : violente avec départ des plus faibles - me too products

Objectifs stratégiques prioritaires :

- maximiser les pdm dans les cibles
- segmenter et positionner
- commencer à fidéliser
- opter pour un ciblage concentré ou différencié

Programme marketing :

- produit : différenciation guidée par la segmentation
- distribution : intensive - couverture maximale
- prix : basé sur la valeur perçue de la marque, élasticité élevée ; baisser prix et se rapprocher du prix (SOMETHING) = valeur perçue
- communication : publicité pour signaler le positionnement

Maturité

Environnement :

- caractéristiques : lutte de pdm, surveillance PMR, pression sur les prix
- demande : maximale et non expansible : croissance au rythme du secteur - demande de remplacement (bien durables : faire offre de reprise)
- acheteurs : tout le marché potentiel (retardataires) - marché hyper segmenté : comparaison des produits - fidélisation
- concurrence : stable - oligopole - concentration élevée

Objectifs stratégiques prioritaires :

- maximiser le profit (soutenant pdm)
- fidéliser par le marketing relationnel
- chercher des nouvelles niches
- lancer des innovations de rupture
- opter pour un ciblage différencié

Programme marketing :

- produit : différencier sur attributs nouveaux ou améliorés (grande variété de marques et modèles)
- distribution : intensive
- prix : élasticité très forte (éviter la guerre des prix)
- communication : qualités distinctives revendiquées

Déclin

Environnement :

- caractéristiques : obsolescence technologique- modification des préférences
- demande : décroissante : diminution demande et concurrence - gamme limitée - stabilisation des prix (parfois hausse)
- acheteurs : départ vers d'autres technologies - sinon spécialistes
- concurrence : déclinante - disparition des concurrents

Objectifs stratégiques prioritaires :

- réduire les dépenses et récolter (dé-marketing)
- survivre par la spécialisation
- opter pour un ciblage concentré

Programme marketing :

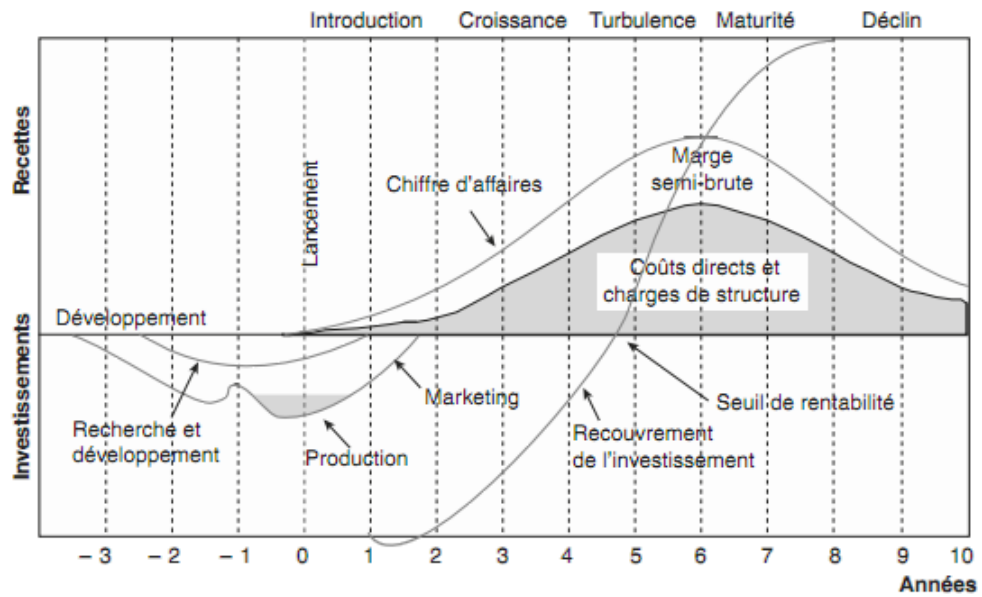
- produit : spécialisation - élagage (gamme limitée)
- distribution sélection
- éventuellement augmenter les prix pour compenser le rétrécissement du marché
- se limiter à une communication réduire et ciblée sur la niche

Mises en garde

1. les cycles de vie n'ont pas tous ce profil "idéal"
2. se baser sur le seul taux de croissance n'est pas suffisant
3. le modèle n'est pas déterministe : des innovations peuvent changer les profils, le déclin n'est pas nécessairement inéluctable

4. il ne faut pas confondre CVP (cycle de vie produit) et CVM (cycle de vie marque).

4.3.3 Cycle de vie et des flux financiers



Chapitre 5

L'analyse de la compétitivité

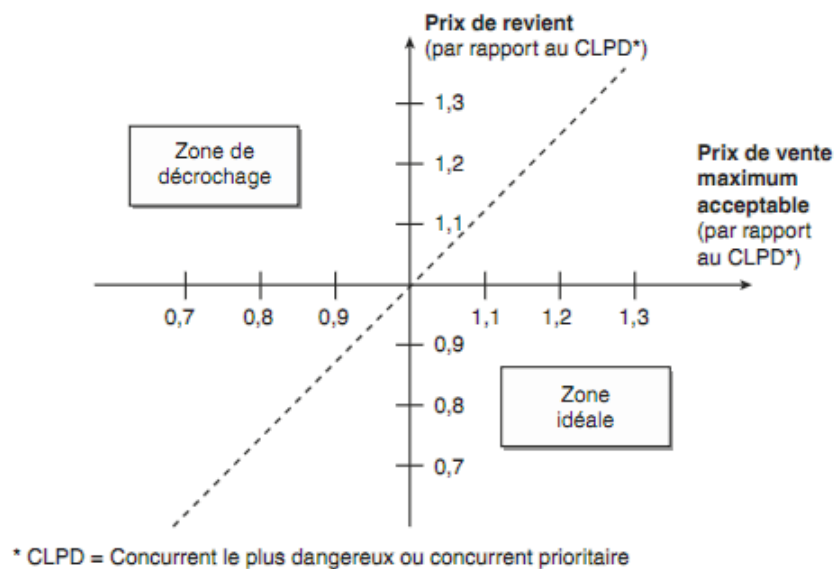
5.1 Notion d'avantage concurrentiel

Avantage concurrentiel externe Avantage concurrentiel-qualité (ACE) : s'appuie sur des qualités distinctives du produit qui donnent une valeur au client, soit en réduisant ses coûts, soit en augmentant sa satisfaction ou sa performance (externe). Dilemme adaptation (coûtera plus cher mais vend mieux).

"Dans quelle mesure nos clients sont-ils prêts à payer pour nos produits un prix de vente supérieur à celui du concurrent le plus dangereux ?" : logique de marketing dominant.

Avantage concurrentiel interne Avantage concurrentiel-coût (ACI) : s'appuie sur la supériorité de l'entreprise en matière de productivité qui donne une valeur au producteur en lui donnant un prix de revient inférieur à celui du concurrent prioritaire (interne). Ex : délocaliser, baisser la qualité. Dilemme standardisation (coûte moins cher, mais vend moins).

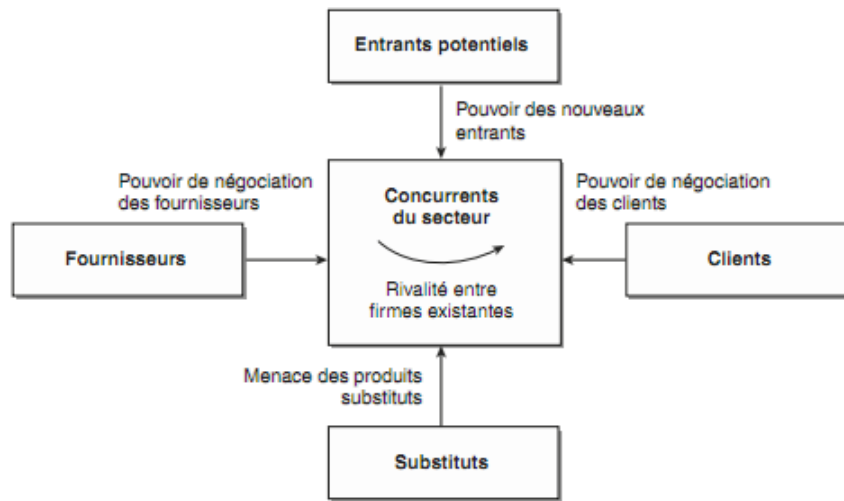
"Comment se compare le prix de revient de nos produits à celui du concurrent le plus dangereux ?" : logique de production dominante.



Il vaut mieux être en dessous de la diagonale plutôt qu'au-dessus.

5.2 Notion de rivalité élargie

Idée : la capacité d'une entreprise à exploiter un avantage concurrentiel dans son marché dépend de la concurrence directe mais aussi de forces rivales telles que les entrants potentiels, les produits de substitution, les clients et les fournisseurs.



5.2.1 La menace des nouveaux entrants

Entrants potentiels :

- les firmes pour lesquelles une entrée constituerait une synergie manifeste ;
- les firmes dont l'entrée est le prolongement logique de leur stratégie ;
- les clients ou fournisseurs qui peuvent s'intégrer en amont ou en aval.

Pour se protéger, on fixe des barrières à l'entrée :

- les économies d'échelle : contrainte de démarrer sur une vaste échelle ;
- les brevets ;
- la différenciation du produit et la force du capital de marque : entraînent une fidélité élevée ;
- les besoins en capitaux ;
- le coût de transfert, l'accès aux circuits de distribution, l'effet d'expérience, etc.

La force de la riposte des concurrents établis sur un marché envers un entrant potentiel dépendra

- du passé et de la réputation d'agressivité vis-à-vis des nouveaux entrants ;
- le degré d'engagement de la firme établie dans le produit-marché ;
- la disponibilité des ressources financières ;
- une capacité de représailles sur le marché du même entrant.

5.2.2 La menace des produits de substitution

Menace permanente, surtout quand le rapport qualité/prix du produit de substitution est meilleur. Il faut pratiquer une veille technologique pour surveiller le marché.

5.2.3 Le pouvoir de négociation des clients

Les clients peuvent influencer la rentabilité d'une entreprise en contraignant l'entreprise à baisser les prix, en exigeant des services plus étendus, de meilleures conditions de paiement ou en dressant les concurrents les uns contre les autres.

L'importance de ce pouvoir de négociation dépend de certaines conditions :

- groupe de clients concentré, ou achète des quantités importantes par rapport au chiffre d'affaires (ex : grande distribution) ;

- les produits achetés représentent une part très importante de son propre coût, ce qui le fera négocier durement ;
- les produits achetés sont peu différenciés, et les clients sont sûrs de pouvoir trouver d'autres fournisseurs ;
- les coûts de transfert (\Leftrightarrow coûts de changement de fournisseur) sont faibles pour le client ;
- les clients sont une réelle menace d'intégration vers l'amont, et sont des entrants potentiels dangereux ;
- les clients disposent d'une information complète sur la demande, les prix réels du marché et même les coûts du fournisseur.

Une firme peut pratiquer une politique de sélection de sa clientèle, pour éviter d'être dépendant du groupe de clients.

5.2.4 Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Les fournisseurs ont la possibilité d'augmenter les prix, de réduire la qualité ou la quantité du matériel vendu. Conditions qui assurent un pouvoir de négociation élevé à un fournisseur (symétriques à celles prévalant le pouvoir des clients) :

- le groupe de fournisseurs est plus concentré que le groupe de clients auquel il vend ;
- le fournisseur n'est pas menacé par des produits susceptibles de se substituer aux produits qu'il vend ;
- l'entreprise n'est pas un client important du fournisseur ;
- le produit est un moyen de production important pour le client ;
- le groupe de fournisseurs a différencié ses produits ou a créé des coûts de transfert, qui rendent le client captif ;
- le groupe de fournisseurs constitue une réelle menace d'intégration vers l'aval.

5.3 Les situations concurrentielles

Différenciation	Intensité de la concurrence	
	Faible	Élevée
Élevée	Monopole ou oligopole différencié	Concurrence monopolistique
Faible	Oligopole Indifférencié	Concurrence pure ou parfaite

1. Concurrence parfaite : beaucoup de vendeurs et d'acheteurs. Les produits indifférenciés sont parfaitement substituables, et il y a une absence complète de pouvoir de marché.
2. Oligopole : dépendance entre firmes rivales très fortes, à cause du faible nombre de concurrents ou de la présence de quelques entreprises dominantes. Les actions d'un concurrent se font très vite ressentir. On distingue deux types d'oligopole :
 - oligopole indifférencié : la dépendance entre concurrents est d'autant plus forte que les produits des firmes sont indifférenciés ;
 - oligopole différencié : les biens ont des qualités distinctives importantes pour l'acheteur.
3. Concurrence monopoliste : concurrents nombreux et force équilibrée, mais les produits sont différenciés (caractéristiques distinctives importantes pour l'acheteur). Stratégie de différenciation basée sur un avantage concurrentiel externe.
4. Monopole : un seul producteur, grand nombre d'acheteur. Il y a deux types de monopole :
 - monopole de l'innovateur : monopole en phase d'introduction du cycle de vie d'un produit
 - monopole d'Etat : la logique de profit fait la place à celle de l'intérêt général. Objectifs difficiles à faire respecter, car pas de verdict du marché : cela favorise les préoccupations internes, au détriment des besoins des usagers.

5.4 L'avantage concurrentiel externe par la différenciation

Tout produit est un panier d'attributs (un panier de services) et des occasions de différenciation existent toujours.

Un marché n'est jamais tout à fait homogène, au moins 3 types de segments existent toujours :

- les clients sensibles uniquement au prix (irréductibles)
- les clients sensibles aux services ou à l'assistance (occasionnels)
- les clients focalisés sur des critères spécifiques (exigeants)

5.4.1 La différenciation

Une entreprise se différencie de ses concurrents lorsqu'elle offre quelque chose d'unique (autre qu'un prix faible) représentant une valeur pour les acheteurs, lesquels sont prêts à payer un prix supérieur à celui de la concurrence.

Les sources de différenciation sont multiples, et peuvent provenir de n'importe quelle activité de l'entreprise.

Conditions de réussite de la différenciation :

1. la valeur doit être apportée à l'acheteur soit en augmentant la performance du produit soit par une diminution de ses coûts ;
2. l'unicité doit porter sur une caractéristique importante pour le client ;
3. le supplément de prix doit trouver une justification aux yeux du client ;
4. le supplément de prix doit être supérieur au supplément de coût causé ;
5. la différenciation doit être défendable, c'est-à-dire à l'abri des imitations ;
6. il faut connaître les éléments d'unicité cachés par des signaux.

5.4.2 Comment mesurer son pouvoir de marché ?

- une plus faible sensibilité au prix
- un différentiel de prix acceptable
- un taux d'exclusivité supérieur
- un taux de fidélité supérieur
- des mesures d'attitudes positives (familiarité, estime, préférence, intention)

5.5 L'avantage interne et l'effet d'expérience

Sources de réductions de coût :

- économie d'échelle : indivisibilités, spécialisation et division du travail
- effet d'expérience : dextérité accrue, amélioration des coordination et de l'origine, proximité d'une source d'inputs
- coût des inputs : propriété d'une source à faible coût, pouvoir de négociation, arrangement facilitait coordination et faibles coûts de transfert (?)
- utilisation de la capacité : ratio coûts fixes/variables, coûts d'ouverture/fermeture de capacité
- technique de production : mécanisation et automatisation, utilisation plus efficiente des matières premières, précision améliorées (moins de déchets)
- meilleur conception et de design du produit
- efficience organisationnelle.

5.5.1 Effet d'expérience

Le coût unitaire de la valeur ajoutée d'un produit homogène, mesurée en unités monétaires constantes, diminue avec l'augmentation de l'expérience, mesurée par la production cumulée.

Cette diminution correspond à un pourcentage fixe (donc prévisible) à chaque fois que la production cumulée double.

L'effet d'expérience n'est pas un effet d'échelle : l'effet d'expérience se manifeste avec le temps, tandis que l'effet d'échelle se manifeste avec la taille d'une activité. De plus, les avantages d'expérience ne se manifestent pas spontanément (des efforts sont nécessaires), alors que l'effet d'échelle divise les coûts fixes "automatiquement".

Conditions d'application

1. loi volontariste... : les coûts ne baissent que si on veut les faire baisser
 2. ... liée à la capacité humaine de s'améliorer (VA) : l'effet porte surtout sur les coûts de la valeur ajoutée ;
 3. ... pour une production homogène : si changement radical de produit, l'effet est perdu.
- .. qui peut s'ajouter à l'effet d'échelle.

Il devient moins visible :

- lorsque la production n'en est plus à son début
- l'inflation est importante
- la concurrence le contourne par d'autres économies ou par une différenciation

Interprétation

- "coût unitaire" : le coût de la dernière unité
- coûts hors inflation
- entre deux doublement, il y a aussi réduction, mais elle est moins facile à calculer
- expérience = production cumulée
- production cumulée \neq production par période
- porte sur la valeur ajoutée

Principales causes de l'effet d'expérience

- efficacité du travail manuel ;
- spécialisation du travail et des méthodes ;
- nouveaux procédés de fabrication ;
- meilleur équipement de production ;
- modification des ressources utilisées ;
- nouvelle conception du produit.

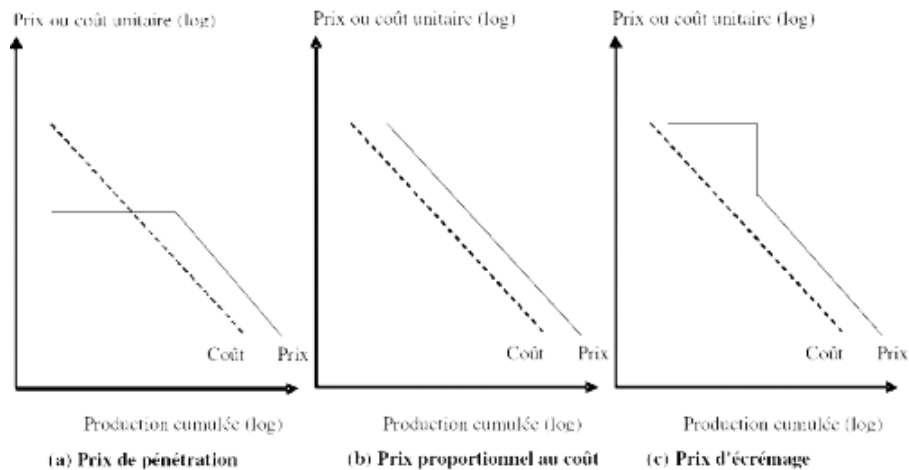
Soient :

- C_p le coût unitaire prévu (p)
- C_b le coût unitaire de base (b)
- Q_p la quantité cumulée prévue
- Q_b la quantité cumulée de base
- ϵ l'élasticité du coût

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

Fixation du prix en fonction de la courbe d'expérience

On pratique 3 types de fixation de prix.



Le prix de pénétration Anticipation de l'évolution du coût unitaire, l'objectif est une croissance des ventes plus rapide que celle du marché. Une fois le niveau d'expérience atteint, la baisse des coûts se répercute sur le prix ;

- + permet de gagner en parts de marché relatives
- + donc de s'accorder sur un avantage concurrentiel coût (ACI)
- risque qu'il n'existe pas d'effet d'expérience
- impossibilité de remonter les prix en cas d'erreur

Le prix d'écrémage Privilégier les profits à court terme au détriment d'un avantage concurrentiel interne ;

- + convient aux pionniers et adopteurs précoces (faible sensibilité au prix)
- + permet d'écrémer et répond au besoin de liquidités en introduction
- + si erreur d'évaluation, moindre risque financier et possibilité de corriger
- risque de ne pas repérer à temps la nécessité de baisser
- rend le marché plus attractif pour la concurrence

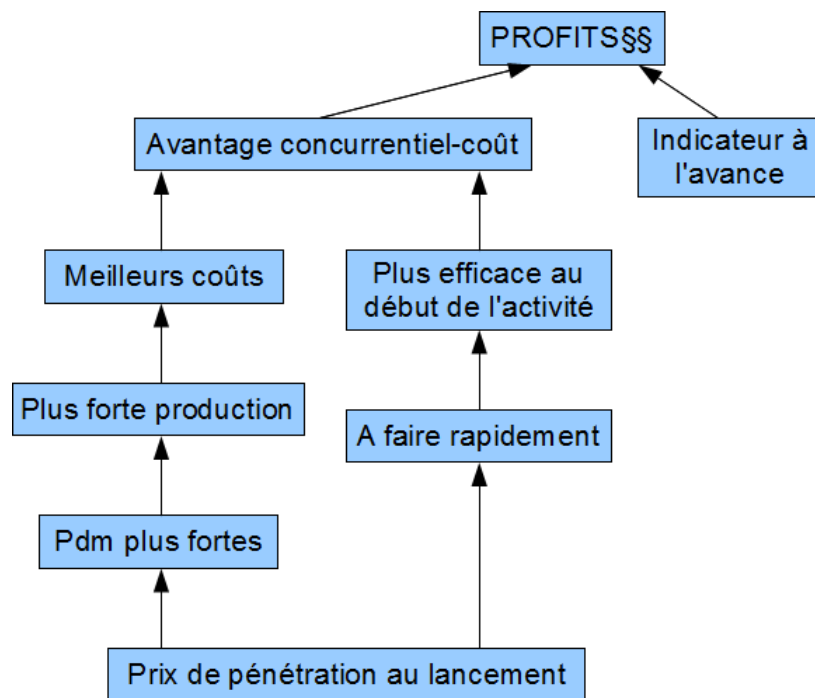
Prix proportionnel au coût

Limite de la loi d'expérience

Situations où la loi d'expérience ne se manifeste que très peu :

- le potentiel d'apprentissage est peu élevé ou la part de valeur ajoutée dans le produit est faible ;
- l'impact de l'effet d'expérience neutralisé par un concurrent avec faible part de marché mais bénéficiant d'une réduction de coût plus importante ;
- un concurrent avec une faible part de marché et bénéficiant d'un effet d'expérience fort grâce à une supériorité technologique ;
- différences d'expérience annihilées par des innovations dans le produit ou le procédé ;
- l'effet d'expérience ne peut être exploité à cause d'une faible sensibilité au prix du marché ;
- un concurrent bénéficie d'une source d'approvisionnement privilégiée, avantage-coût ;
- facteurs stratégiques autres que la part du marché, par exemple des interventions légales.

Tirer parti de l'effet d'expérience



Se protéger de l'effet d'expérience

- différenciation
- autre avantage interne
- faible valeur ajouté
- interventions légales, protectionnisme
- technologie nouvelle

Chapitre 6

Le ciblage et le positionnement

6.1 Comment lire des cartes perceptuelles

6.1.1 L'analyse de similarités

On demande d'estimer des similarités entre des marques, en mettant des distances entre des marques. Il en vient une matrice.

	A	B	C
A	-		
B	2	-	
C	9	6	-

Nombre de dimensions nécessaires pour une reconstitution sans ambiguïté : $\text{nbrMarque} - 1$. On peut le diminuer, en perdant des données, pour pouvoir interpréter plus facilement.

Généralement :

- Axe X :
 - distribution réduite ou large ;
 - image artisanale ou industrielle.
- Axe Y :
 - prix ;
 - type de marque (marque de grande distribution ou nationale) ;
 - qualité.

Conclusions (cfr annexe aussi) :

- difficulté d'interprétation
- sensibilité à la subjectivité de l'analyste
- + moindre dépendance des hypothèses de départ
- lourdeur du questionnaire
- + meilleure spontanéité des répondants

6.1.2 L'analyse factorielle

Pour n marques et p attributs, on demande de noter chaque marque sur les attributs.

- + facile d'interprétation ;
- + moindre dépendance de l'analyste ;
- sensibilité aux hypothèses de départ
- lourdeur du questionnaire
- effet de rationalisation à craindre ;

6.1.3 Natyr

Superposition des deux cartes.

6.2 Le ciblage

6.2.1 Choisir combien de segments viser

Dilemme standardisation-adaptation

Standardisation Logique de production; accroître la productivité par une standardisation des produits et répondre aux besoins de prix faible. A l'extrême : contre-segmentation.

Adaptation Logique de marketing; on s'efforce de diversifier les besoins, développement sur mesure.

- Ciblage indifférencié : traiter le marché comme un tout et mettre l'accent sur ce qu'il a de commun dans les besoins (standardisation).

Condition d'application favorable : demande assez homogène

+ économie d'échelle

- mauvaise réponse à une éventuelle diversité

- Ciblage différencié (complet ou partie) : s'adresser à la totalité (ou une partie) du marché avec des solutions adaptées à chaque segment (adaptation).

Condition d'application favorable : demande hétérogène avec choix de couvrir (presque tout) le marché

+ fortes parts de marché

- coûts élevés

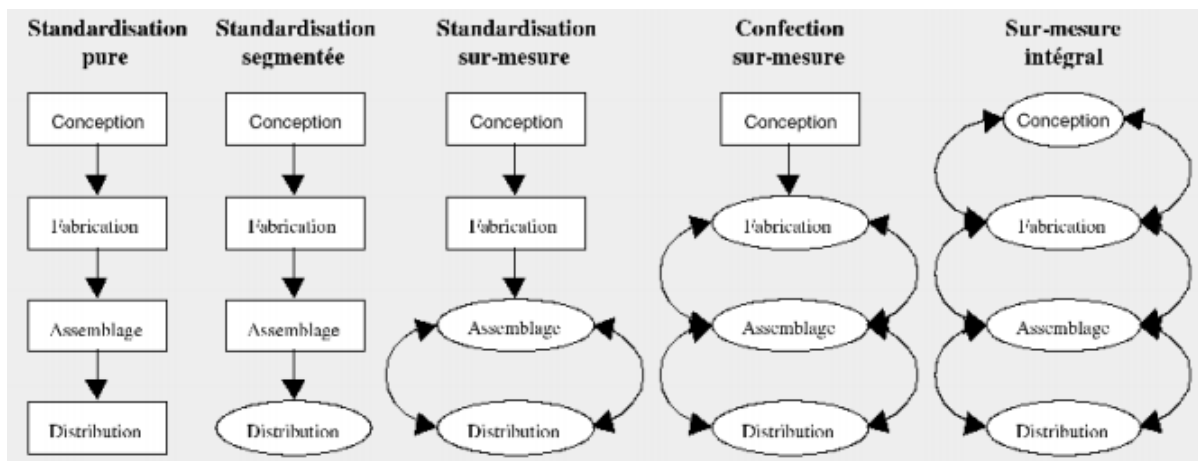
- Ciblage concentré : se spécialiser sur un ou deux segments.

Condition d'application favorable : spécialisation et demande hétérogène sans choix de couverture large

+ convient aux ressources limitées

- fragilité importante

- Sur-mesure



6.2.2 Choisir quels segments viser

Il faut tenir compte de la concurrence et de la demande d'une partie du marché.

Pièges de la niche vide :

- y a-t-il assez d'acheteurs ?
- y a-t-il un potentiel de profit suffisant ?
- est-ce techniquement faisable ;
- un positionnement sur cette niche serait-il crédible et cohérent ?

Première question à se poser : pourquoi les concurrents n'y sont-ils pas déjà ?

7 étapes pour choisir une place différente (compétitive) et appréciée (attractive) :

1. repérer les attributs importants du marché ;
2. segmenter par avantages recherchés ;
3. trouver un "proxi" (descriptif, ...) ;
4. dessiner la carte de segmentation ;
5. dessiner la carte perceptuelle ;
6. superposer les deux cartes ;
7. sur la double carte (carte de positionnement) choisir, si possible, un positionnement attractif et compétitif.

6.3 Le positionnement

Une fois les segments-cibles choisis, il faut décider du positionnement à adopter. Il s'agit de l'acte de conception d'une marque et de son image dans le but de lui donner, dans l'esprit de l'acheteur, une place appréciée et différente de celle occupée par la concurrence.

Ce n'est pas ce que l'on fait au produit, mais ce qu'on fait à l'image de ce produit dans l'esprit des consommateurs.

6.3.1 L'image de marque

Ensemble des représentations mentales (affectives et cognitives) que des individus associent à une entreprise ou à une marque. On représente souvent ce jugement mental sur des cartes perceptuelles, qui placent les produits proches ou lointains les uns des autres selon leur concurrence perçue.

Intérêt des cartes :

- identifier les dimensions privilégiées par les consommateurs ;
- repérer des sous-groupes de produits perçus comme proches (donc concurrents)
- détecter les niches vides où il serait intéressant de développer un nouveau produit
- confronter le positionnement perçu par les consommateurs à celui voulu par l'entreprise, afin d'éventuellement effectuer des corrections.

Une image de marque est perceptuelle : elle ne correspond pas nécessairement à une réalité objective. L'image peut être très différente du positionnement que l'entreprise souhaite.

6.3.2 Analyse du positionnement

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

Après avoir dégagé les groupes de produits, on voit si la variété de l'offre (différenciation) rencontre la variété de la demande (segmentation) : on tente de trouver les correspondances entre une carte de positionnement et une carte de segmentation.

Dans certains cas, les décideurs peuvent choisir d'associer un produit à des produits qui ne lui est pas naturel, afin par exemple d'éviter une concurrence trop directe, ou de servir un segment plus attractif.

6.3.3 Choix d'un positionnement

Si une entreprise ne choisit pas son positionnement, c'est le marché qui s'en chargera, qu'elle le veuille ou non, bon ou mauvais. C'est de plus un choix stratégie à long terme, qui servira de socle décisionnel : il faudra choisir entre un positionnement imitatif (me-too) ou un positionnement différencié.

Un positionnement est imitatif lorsqu'on cherche à coller à un concurrent, en reprenant son positionnement et en se présentant comme un substitut. Cela permet de réduire les investissements et les risques de lancement, puisque le segment est déjà ouvert. Le désavantage est qu'il sera compétitif.

Une positionnement est différencié quand, justement, on évite la concurrence. Il y a différentes manières de se différencier :

1. différenciation par attributs supérieurs (autre que le prix et l'image)
2. différenciation par le prix
3. différenciation par l'image

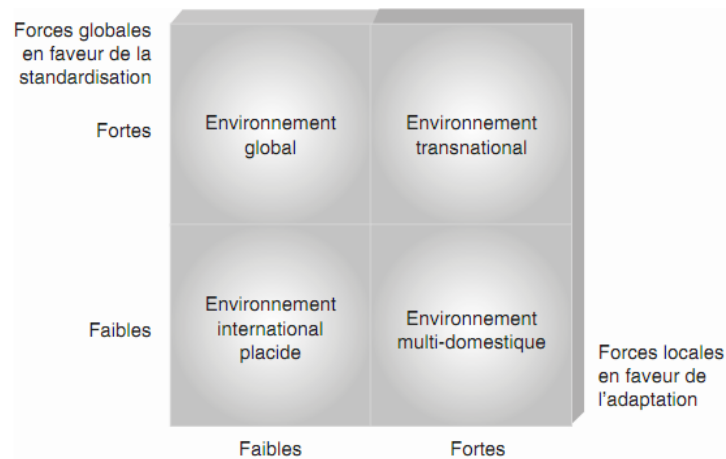
N'importe quelle différenciation n'est pas nécessairement efficace.

6.3.4 Repositionnement

Dilemme : garder ou non le même nom ? Oui pour éviter la perte de notoriété, non pour éviter l'effet d'inertie.

6.4 La couverture internationale

Analyse de l'environnement international : 4 solutions différentes (forces globales en faveur de la standardisation/adaptation) :



1. environnement multi-domestique : dominé par les particularités locales ou les réglementations propres à chaque pays
2. environnement international placide : les forces globales et locales sont faibles, il n'y a pas de stratégie ou de mode d'organisation dominant
3. environnement global : les forces qui poussent à la standardisation sont puissantes, et ne sont pas compensées par des forces locales très fortes
4. l'environnement transnational : fortes pressions en faveur de la standardisations, mais où les forces locales sont également très présentes.

6.4.1 Compromis standardisation/adaptation

Recherche d'un compromis entre standardisation et adaptation en marketing global ; on vise les similarités transnationales tout en s'adaptant aux différences locales.

Stratégie de marketing global	Attente des segments				
	Homogènes		Voisines		Différentes
	Culture identique	Culture différente	Culture identique	Culture différente	
Produit et marketing opérationnel existants	1	–	–	–	–
Produit existant, marketing opérationnel adapté	–	1bis	1bis	1bis	–
Produit et marketing opérationnel adaptés	–	–	–	2	2
Produit nouveau et marketing opérationnel spécifique	–	–	–	–	3

Selon les attentes du marché et l'importance des différences culturelles, on choisit une politique de produit :

1. un produit existant : produit physiquement identique dans chaque pays (excepté l'étiquetage et la langue utilisée)
2. un produit adapté : basiquement le même, mais modifications apportées au niveau de la langue, des couleurs, du conditionnement, etc pour coller aux réglementations, aux exigences climatiques, de goûts, etc.
3. un produit nouveau : spécialement conçu pour les besoins de chaque pays.

Chapitre 7

Choix d'une stratégie marketing

7.1 Analyse du portefeuille

7.1.1 BCG

Hypothèses implicites d'analyse :

- Modèle du cycle de vie des produits-marchés : le besoin de liquidité financières est élevé en phase de croissance et diminue en phase de maturité ;
- loi d'expérience : une part de marché relative élevée implique un avantage-coût sur les concurrents. Inversement, une part de marché relative faible implique un handicap-coût.

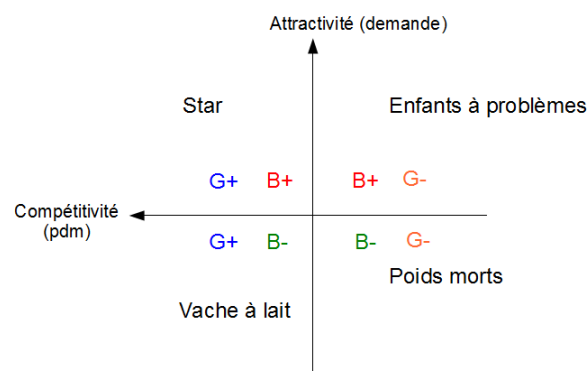
On a la relation

$$\text{ventes} = \text{demande} \times \text{pdm}$$

Les parts de marché sont sous contrôle grâce au marketing, mais la demande est souvent incontrôlable.

Il y a 4 positions possibles selon les parts de vente :

- star : $1 = 1 \times 1$
- enfants à problèmes : $0 = 1 \times 0$
- vache à lait : $0 = 0 \times 1$
- poids morts : $0 = 0 \times 0$

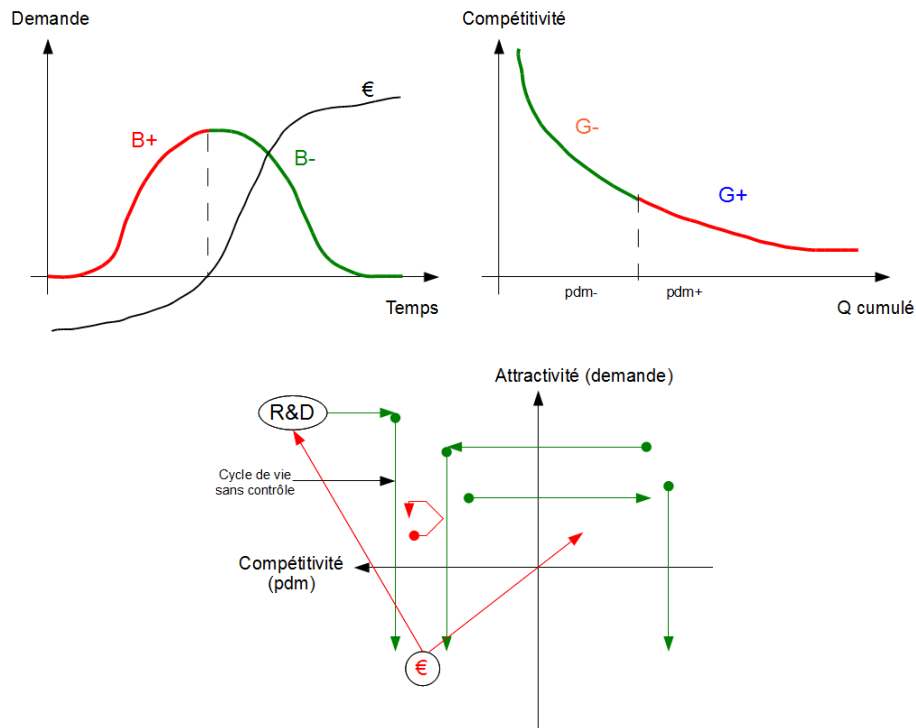


- **B+** : grand besoin de liquidité
- **B-** : besoins de liquidité moindre
- **G+** : génération de liquidité élevée
- **G-** : génération de liquidité faible

Pour choisir le pivot/la limite de l'attractivité :

- moyenne pondérée du marché
- taux PNB
- autre

Cycle de vie financier d'un produit



Hypothèses :

1. le CVP en S ou déterministe ?
2. l'expérience : potentiel d'apprentissage, haute VA ou cas exceptionnels ?
3. en conséquence :
 - $\uparrow \rightarrow$: inéluctables (demande)
 - $\rightarrow \leftarrow$: volontaristes (compétition)

- déplacements de liquidité
- déplacement d'un nouveau produit

Décisions stratégiques :

- star : continuer à soutenir
- vache à lait : garder, mais ne pas trop investir (car le marché est en déclin) et utiliser ce qui est généré pour l'avenir
- poids morts : quitter le marché ou faire profil bas
- enfants à problèmes : appliquer une stratégie de suiveur, gagnant avec une force de frappe nécessaire. Si ça rate, devient un poids mort.

Critiques du système BCG : hypothèses lourdes et pas nécessairement présentes, et les décisions stratégiques sont basées sur deux chiffres.

7.1.2 Grille multi-dimensionnelle

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

Plusieurs indicateurs d'attractivité ; ex : accessibilité du marché, taux de croissance du marché, durée du cycle de vie, potentiel de rentabilité, dureté de la concurrence, potentiel de différenciation, concentration des clients, ...

Plusieurs indicateurs de compétitivité (il faut se comparer à un autre nécessairement) : part de marché relative, coût direct unitaire, qualité distinctives, savoir-faire technologique, organisation commerciale, image de marque, ...

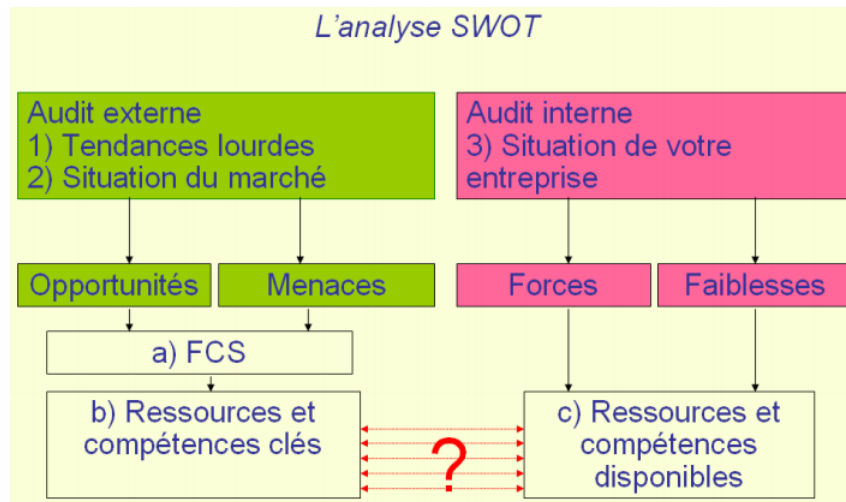
7.1.3 L'analyse SWOT

(strengths-weaknesses/opportunities-threats)

	Forces	Faiblesses
Opportunités		
Menaces		

Audit interne (SW) : forces/faiblesses de l'entreprise \Rightarrow ressources et compétences (capacités stratégiques détenues par l'entreprise) \Leftrightarrow ce qu'on a

Audit externe (OT) : opportunités/menaces liées à l'environnement (politique économique, sociale, techno, écologique, légal = PESITEL) et au marché (demande, offre, concurrence, clients, distribution, fournisseurs = DOCoCLiDiF) \Rightarrow facteurs clés du succès (capacités nécessaires) \Leftrightarrow ce dont on a besoin

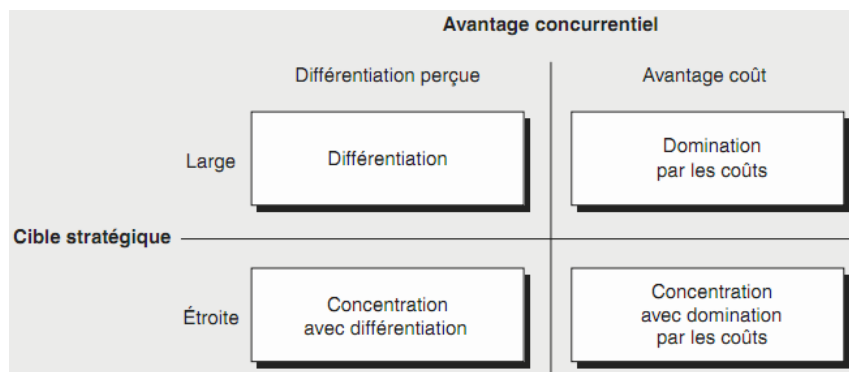


Erreurs courantes SWOT : confusion de concept, listes incomplètes et absence de décision stratégique finale

7.2 Stratégies de base

7.2.1 Triple décision

1. quelle stratégie de base à adopter ?
2. stratégie de développement à adopter ?
3. stratégie concurrentielle à adopter ?



7.2.2 3 orientations de base

Innovation	Infrastructure	Relation
Rôle principal de l'entreprise		
Concevoir des nouveaux produits et les commercialiser	Construire et gérer des installations de tâches opérationnelles répétitives à grand volume (logistique, stockage, production et communications)	Identifier et attirer les clients puis construire une relation durable avec eux
Clé du succès		
La vitesse est la clé : une entreprise précoce sur un marché permet un prix d'écrémage et des grandes parts de marché	Les économies d'échelle sont la clé : les grands volumes de production permettent de répartir les coûts fixes élevés	Les économies d'envergure sont la clé (« <i>scope</i> ») : les coûts élevés d'acquisition des clients imposent d'acquérir une large part des clients, en leur proposant une gamme large de produits
Culture dominante dans l'entreprise		
Centrée sur les travailleurs et les chercheurs, favorisant les stars créatives	Orientée-coût et production, avec insistance sur la standardisation, la prévisibilité de la production et l'efficacité	Orientée-clients, avec importance accordée au service
Objet principal de la compétition		
Bataille pour recruter des talents créatifs, avec de faibles barrières à l'entrée et des possibilités de réussite, même pour les petits acteurs sur le marché	Bataille pour la taille, avec consolidations rapides et domination de quelques grands acteurs	Bataille pour obtenir l'envergure (largeur de l'offre) avec consolidation rapide et domination de quelques grands acteurs

7.3 Les stratégies de croissance

7.3.1 Croissance intensive

On essaie de croître au sein du marché de référence. S'applique quand l'entreprise n'a pas exploité toutes les opportunités offertes par les produits dans les marchés qu'elle couvre.

		PRODUIT	
		Actuel	Nouveau
MARCHÉ	Actuel	Pénétration du marché (*)	Développement par les produits (***)
	Nouveau	Développement par les marchés (**)	Diversification (****)

(*) = niveau du risque

On essaie ainsi

- de pénétrer le marché :
 - de développer la demande primaire
 - augmenter la part de marché
 - acquérir des marchés
 - défendre une position de marché
 - rationaliser le marché (réorganisation)
 - organiser le marché (actions menées par la profession pour améliorer la rentabilité du marché)
- la croissance par les marchés :

- nouveaux segments
 - nouveaux circuits de distribution
 - expansion géographique
3. la croissance par les produits :
- ajout de caractéristiques
 - extension de la gamme de produits ou de marques
 - rajeunir une ligne de produits
 - améliorer la qualité
 - acquérir une gamme de produits
 - rationaliser une gamme de produits

7.3.2 Croissance intégrative

Croissance justifiée si l'entreprise peut augmenter sa rentabilité en contrôlant des activités d'importance stratégique (ex : source d'approvisionnement, réseau de distribution). Les stratégies d'intégration s'opèrent

1. vers l'amont : soucis de stabiliser une source d'approvisionnement (matière première, produits semi-finis, composants ou services), et accès à une technologie nouvelle essentielle à la réussite de l'activité (ex : fabricants d'ordinateurs s'impliquent dans la fabrication de semi-conducteurs)
2. vers l'aval : volonté d'assurer les débouchés. Pour des biens de consommation, il s'agit de contrôler le circuit de distribution. Dans les marchés industriels, on veille à développer les activités de transformation ou d'incorporation. Egalement volonté de mieux comprendre les besoins des clients, avec des filiales pilotes.
3. latéralement : renforcer la position concurrentielle, en absorbant ou contrôlant certains concurrents.

7.3.3 Croissance par diversification

Se justifie si plus ou trop peu d'opportunité de croissance ou de rentabilité, ou parce qu'il y a trop de concurrence, ou parce que le marché est en déclin.

Nature de l'objectif	Niveau de risque	
	Diversification concentrique	Diversification pure
Offensif	Extension (Salomon) (1)	Déploiement (Taittinger) (3)
Défensif	Relais (Framatome) (2)	Redéploiement (Lafarge) (4)

- diversification de placement (déploiement) : utiliser un excédent net de liquidités financières dans une activité ayant une rentabilité supérieure ;
- diversification de redéploiement : investir dans une activité à forte croissance pour compenser la faible croissance de l'activité principale ;
- diversification de survie (relais) : compenser un handicap concurrentiel insurmontable dans une activité nouvelle où les synergies sont favorables ;
- diversification de comportement (extension).

7.4 Les stratégies concurrentielles

7.4.1 Leader

Position dominante. Choix entre 4 possibilités :

1. développement de la demande primaire
2. stratégies défensives : innovation et avance technologique ; gamme/distribution intensive ; guerre prix/pub

3. stratégies offensives : maximiser pdm \Rightarrow rentabilité (industries de volume)
4. stratégie de recul volontaire : dé-marketing ; diversification ; marketing circulaire (lobbying)

7.4.2 Challenger

Attaque le leader. Choix possibles :

1. attaque frontale : mêmes armes, rapport de force nécessaire triple
2. attaque latérale : point faible
3. stratégie d'acquisition

Dans tous les cas, évaluer la capacité de réaction et de défense (vulnérabilité, provocation, représailles).

7.4.3 Suiveur

Plus pacifique que challenger ; coexister pacifiquement, mais créativement. 4 choses à faire :

1. segmenter (compétences distinctives)
2. utiliser les RandD d'amélioration ou de réduction de coûts
3. penser petit
4. valoriser le rôle du dirigeant

7.4.4 Spécialiste

Petite niche de marché. Rester attentif aux conditions de réussite. Conditions de réussite

1. potentiel profit suffisant
2. potentiel de croissance
3. peu attractif pour concurrence
4. compétences distinctives défendables
5. barrières à l'entrée

7.5 Les stratégies de croissance internationale

Stratégie non obligatoire si on ne s'étend pas sur l'international.

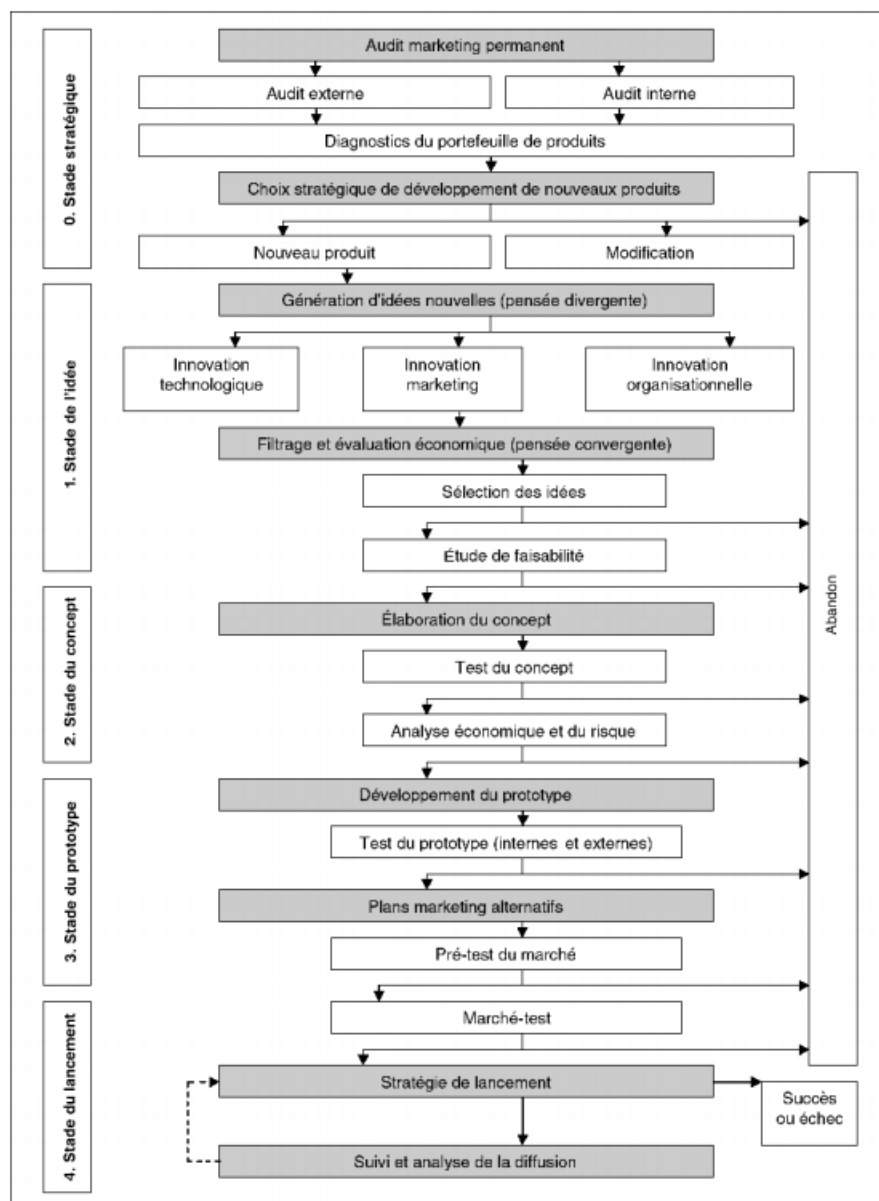
Les objectifs :

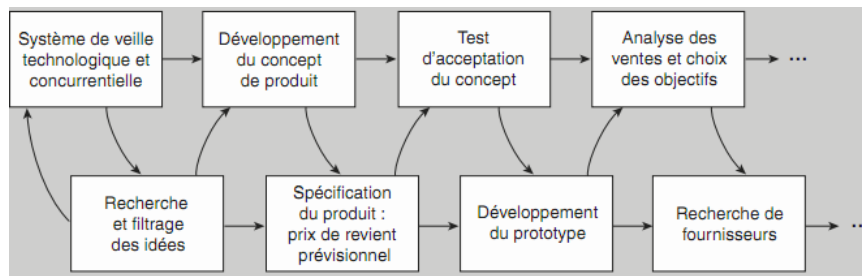
- se protéger de la concurrence : diversification des positions et surveillance des activités concurrentes
- se diversifier géographiquement et commercialement
- réduire coûts d'approvisionnement
- exploiter un excédent de capacité
- élargir le marché potentiel
- suivre des clients à l'étranger
- prolonger le cycle de vie du produit
- diversifier le risque commercial : appui sur des clientèles d'environnements économiques différents et de conjoncture plus favorable.

Chapitre 8

Les nouveaux produits

8.1 Les étapes du processus de développement





Il y a 4 grandes étapes :

1. La recherche d'idées
2. Stade du concept
3. Stade du prototype
4. Stade de lancement

8.1.1 Recherche d'idées

Tueurs d'idée : on a déjà essayé, ça prendrait trop de temps, trop cher, ce n'est pas mon/votre travail, ...

Besoins du client industriel	Capacité d'intervention du producteur	
	Faible	Élevée
Besoins ressentis	Initiative dominante du client	Initiative conjointe
Besoins latents	Aucun des deux	Initiative du fabricant dominante

Attention aux erreurs d'évaluation.

Techniques de créativité :

1. brainstorming
2. analyse fonctionnelle (morphologie)
3. le client (lead-user)
4. analogie
5. segmentation par avantages recherchés
6. réalité virtuelle
7. carnet d'idées
8. etc

Brainstorming

1. générer des idées
 - maintenir une ambiance libre et détendue
 - encourager la participation de tous
 - se concentrer sur la quantité uniquement
 - valoriser l'originalité et l'exubérance (idée la plus folle ? L'idée qui me mettrait à la porte ?)
 - interdire la critique
2. trier les idées
 - faire connaître les critères d'évaluation (finance, personnel, ...)
 - ramener es idées extravagantes à des dimensions pratiques
 - juger les idées après légères modifications
3. assurer le suivi
 - remercier les membres du groupe pour leur participation
 - valoriser tout le groupe si une solution émise est retenue
 - répondre individuellement pour les solutions non retenues (positif ("votre idée est bonne"), possibilités ("elle pourrait"), réserves ("mais.. comment le surmonter"))

L'analyse morphologique

Identifier les dimensions les plus importantes d'un produit et ensuite examiner deux à deux les relations entre chaque dimension.

Le client

Utiliser le client B2B comme source d'idées.

Besoins du client industriel	Capacité d'intervention du producteur	
	Faible	Élevée
Besoins ressentis	Initiative dominante du client	Initiative conjointe
Besoins latents	Aucun des deux	Initiative du fabricant dominante

L'analogie

1. poser le problème
2. créer des analogies
3. résoudre l'analogie
4. transférer les solutions au problème

8.1.2 Le filtrage des idées

Éliminer rapidement et tôt les idées de produits incompatibles avec les ressources ou les objectifs de l'entreprise ou peu attractives. Généralement, on utilise une grille d'évaluation, avec des critères propres à chaque département, un niveau minimum requis et des pondérations.

8.1.3 Le concept

Le concept de produit est une description de préférence visuelle et verbale des caractéristiques physiques et perceptuelles du produit final envisagé et de la promesse qu'il est censé tenir, pour un groupe particulier d'acheteurs.

8.1.4 Annexes

L'analyse conjointe

- + situation réaliste, proche du comportement (jugement global, présentation concrète et compromis)
 - + mesure indirecte du système des valeurs
 - + limitation des effets de rationalisation
 - capacité cognitive du répondant limitée
 - enquête lourde (fatigue, inconsistance, abandon)
 - procédure délicate (construction, estimation)
- ⇒ outil limité aux améliorations de produits

8.2 Les taux de succès des nouveaux produits

Exemple d'étude permettant de dire si un produit aura du succès ou non :

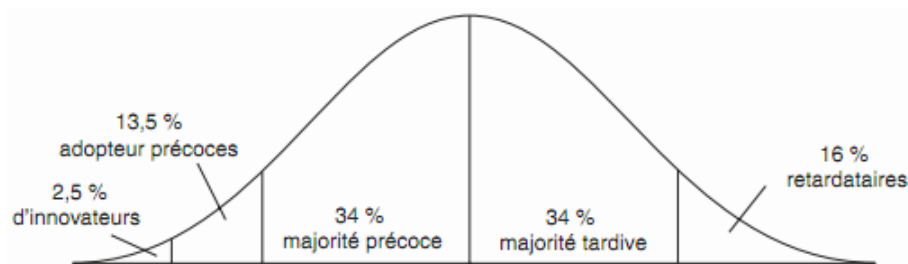
1. produit supérieur
2. fort orientation marché
3. concept global
4. analyse préliminaire
5. définition précise du concept

6. plan de lancement structuré
7. coordination inter-fonctionnelle
8. soutien direction générale
9. utilisation des synergies
10. attractivité des marchés
11. présélection des projets
12. qualité suivi du lancement
13. disponibilité des ressources
14. rapidité
15. procédures multi-échelons

8.3 Processus de diffusion des innovations

Les attributs perçus du produit facilitant la réceptivité à l'innovation :

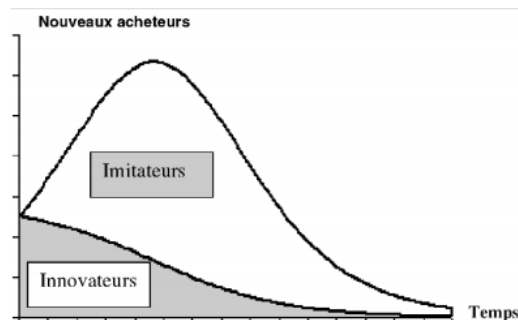
1. l'avantage relatif
2. la compatibilité
3. la faible complexité
4. la possibilité d'essai
5. l'observabilité



On peut distinguer 5 catégories d'individu :

- Innovateurs : adoption rapide même s'il y a un risque, peu influencés par les autres individus, esprit d'aventure et peu sensibles au prix ;
- Adopteurs précoces : leader d'opinion, adoptent les idées et produits nouveaux avec prudence ;
- Majorité précoce : besoin d'information sur l'innovation, avec lenteur dans le processus d'analyse ;
- Majorité tardive : scepticisme, moins cosmopolites et réactifs au changement, prudents, poussés par les autres individus ;
- Retardataires : tournés vers le passé, craignent toute évolution, attentifs au prix.

8.4 La prévision de la demande d'un nouveau produit



Nouveaux adopteurs = innovateurs + imitateurs

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

Avec :

- a_t : nbr de nouveaux acheteurs en t ;
- A_t : nbr acheteur ayant adopté en $t - 1$;
- N : total acheteurs potentiels ;
- $N - A_{t-1}$: potentiel restant à capturer ;
- $\frac{A_{t-1}}{N}$: pénétration déjà réalisée ;
- p : taux d'innovation = part des acheteurs encore à capturer qui adopteront par innovation ;
- q : taux d'imitation = part des acheteurs encore à capturer qui adopteront par imitation.

Conclusions sur l'innovation et l'imitation :

- les taux d'innovation sont plus élevés pour les biens durables, les taux d'imitation pour les biens industriels ;
- dans les pays à culture collectiviste, plutôt qu'individualiste (Japon plutôt que USA), le taux d'imitation est plus élevé ;
- dans les pays à haut pouvoir d'achat par habitant, le taux d'innovation est plus élevé ;
- les produits à effet de réseau (ex : fax, internet) ont un taux d'imitation plus élevé. Parallèlement, taux d'innovation tend aussi à être plus lent, rendant la source en S plus prononcée.

8.5 Les mesures du succès des produits nouveaux

Période de remboursement : quand vais-je récupérer l'investissement (années) ?

$$\text{payback} = \frac{\text{investissement}}{\text{profits annuels}}$$

Taux interne de rentabilité : que me rapporte l'investissement (% annuel) ?

$$\text{rentabilité} = \frac{\text{profits annuels}}{\text{investissements}}$$

$$\text{Indice de R\&D} = \frac{\% \text{ chiffre d'affaire généré par les NP. (\% marge + \% R\&D)}}{\text{pourcentage R\&D}}$$

Si indice R&D ≥ 1 , ok, sinon perte.

Troisième partie

Marketing opérationnel

Chapitre 9

La marque

9.1 La marque comme panier d'attributs spécifiques

Ce à quoi fait penser le nom d'une marque.

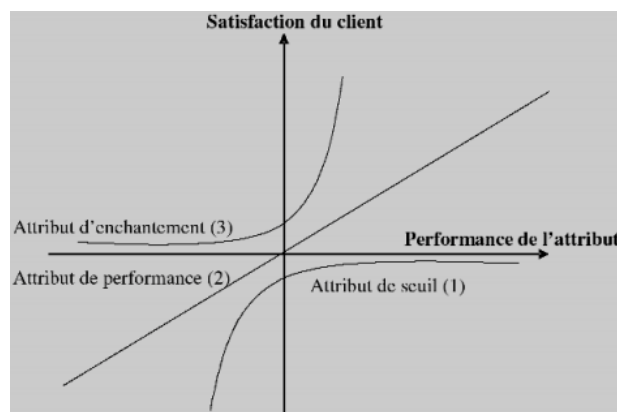


Diagramme de Kano.

9.2 Les fonctions de la marque

Pour le vendeur :

- protection : contre les contrefaçons ;
- positionnement : outil de repérage = résumé du panier d'attributs ;
- capitalisation : cristallisation des retombées publicitaires

Pour le client B2C :

- garantie : qualité stable toujours et partout
- repérage : identifier rapidement les produits
- praticité : gain de temps et d'énergie par rachat à l'identique
- personnalisation :
- fonction ludique, hédonisme

Pour le client B2B (vendeur) :

- fonction de positionnement
- fonction de protection, de traçabilité : engagement de la responsabilité amont ;
- fonction de capitalisation, facilitateur de performance : rassurer le CDA (centre décisionnel d'achat) (malgré quelques craintes)

9.3 Positionnement, identité, image

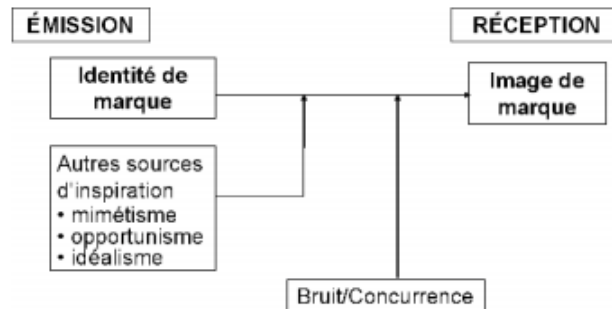
- Positionnement : volonté de l'entreprise

- identité : message envoyé ;
- message reçu

9.3.1 L'image de la marque

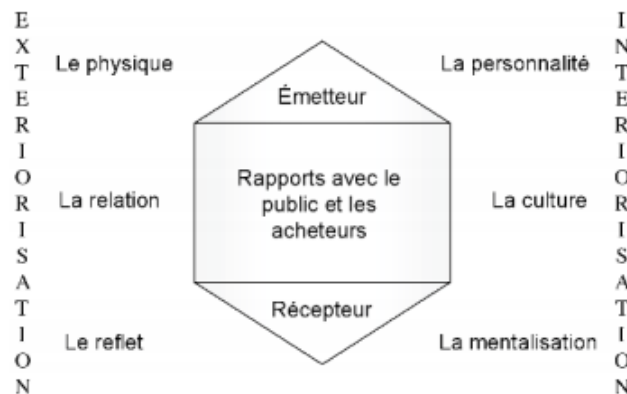
L'ensemble des représentations mentales, tant affectives que cognitives, qu'un individu ou un groupe d'individus associe à une entreprise ou une marque (= message reçu)

Image perçue \approx image réelle \approx image voulue



9.3.2 Identité de la marque

Prisme d'identité



- Le physique : le lieu des caractéristiques physiques, la base de la marque, le positionnement classique
- la personnalité : les traits, le tempérament, le caractère de la façon de parler de la marque ;
- la relation : le climat de relation inspiré par la marque (ex : Porsche individualiste et non familiale) ;
- la culture : le système de valeur, la source d'inspiration, l'univers de référence de la marque) ;
- le reflet : l'image extérieure que donne le possesseur ;
- la mentalisation : comment le consommateur se perçoit quand il consomme un produit

9.3.3 Le capital de marque

- capital de goodwill : fond commercial, cote d'estime accumulée
- (et/ou) : valeur supplémentaire perçue qui s'ajoute à la valeur fonctionnelle d'un produit lorsque celui-ci est associé à une marque

9.4 La construction d'une marque forte

Composantes de la marque :

- un nom (positionnement, loi) ;
- un logo (couleur, graphisme, forme) ;
- un symbole (un signe, un personnage, un animal) ;

- une signature (un slogan, une ritournelle, un son).

9.4.1 Un nom

Efficace au positionnement (des contre-exemples existent) :

- descriptif du produit ;
- différenciant ;
- mémorable ;
- signifiant ;
- attrayant ;
- transférable ;
- adaptable ;
- juridiquement valide :
 - distinctif (ni générique, ni descriptif) ;
 - disponible (pas de marque antérieure identique/similaire par un produit identique/similaire) ;
 - licite (pas contraire aux bonnes moeurs, pas trompeuse).

9.4.2 Un logo

9.4.3 Une signature

9.5 Stratégies de marques de fabricant

9.5.1 Personnaliser la marque : marque-produit

Une marque par produit. Affecter un seul nom un seul produit et un seul positionnement

- + signal clair de positionnement
- + éventuelles crises isolées
- investissements publicitaires élevés
- branduit ? (marque pas bien soutenue)

9.5.2 Insérer dans une famille

Marque-ligne : proposer des produits complémentaires très proches

- + force et cohérence d'image
- + extension moins coûteuse
- inertie du positionnement

Marque-gamme : promesse commune à un ensemble de produits relativement différents

- + capital de marque
- banalisation du nom

9.5.3 Authentifier la source

Marque-ombrelle : nom de famille unique pour des produits-marchés différents

- + grande liberté
- dilution d'image

Marque-source : nom de famille avec des prénoms individualisés

- + possibilités de différenciation
- extension limitées

Marque-caution : signature

- + garantie de qualité
- faible récupération de notoriété

9.5.4 Label

Pas une marque, joue le rôle de caution (doit être dissocié de l'objectif commercial), par une entreprise de labélisation.

9.6 Stratégies de marques des distributeurs

9.6.1 Se défendre sur les prix

Marque générique (marque "drapeau") : emballage ascétique, seule description du contenu. Positionnement "moins bon, premier prix" en réponse aux hard discounter (il y a parfois confusion entre les deux concepts "premiers prix").

9.6.2 Copier les marques nationales

Contre marque

La contremarque : marque propre pour capter la clientèle d'un leader ou détrôner un challenger. Copie souvent claire. L'objectif est de détourner la clientèle.

Marque d'enseigne

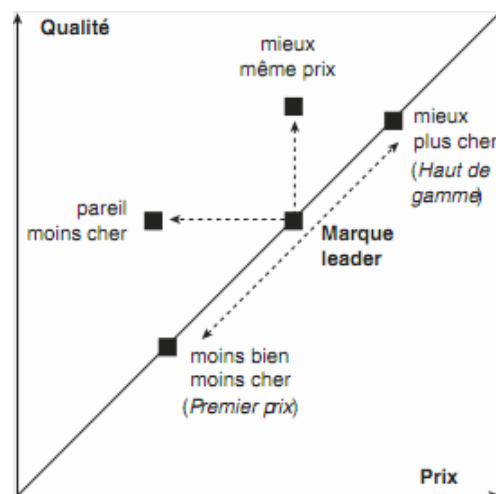
Ne cache pas sa paternité, moins cher, qualité identique. Objectif : différencier l'enseigne et créer une image au magasin.

9.6.3 Se différencier des fabricants, innover

La marque maison : produit de haut de gamme, à valeur unique. Objectif : fidéliser, capter des clients à l'enseigne.

9.7 Répliques de fabricants

Différents rapports qualité/prix des MDD (marques de distributeurs) :



Répliques possibles :

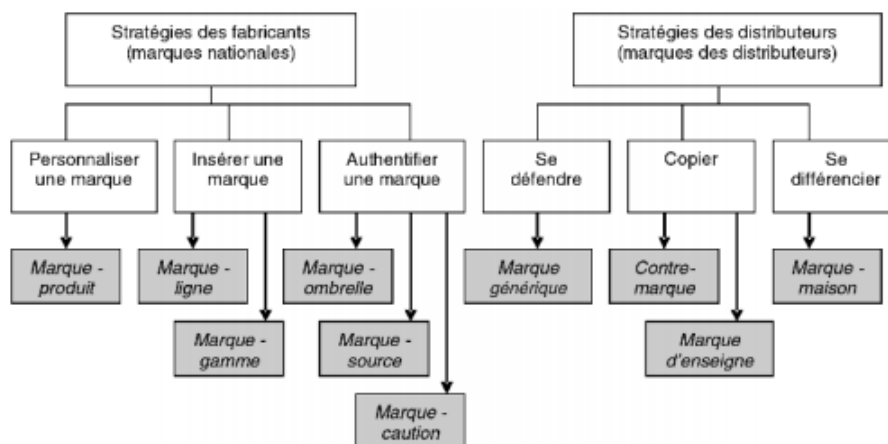
- développer le marketing d'aspiration (pull) ;
 - court-circuiter les distributeurs par la vente directe (internet, domicile)
 - se limiter aux petits réseaux moins puissants
 - se concentrer sur l'activité de production (logistique) et sous-traiter le relationnel au distributeur.
- Se protéger par la multiplicité des clients-distributeurs
- utiliser son assise mondiale pour une segmentation/différenciation plus fine
 - développer le trade marketing
 - développer leur propre premier prix

9.8 Extensions de marque

Extension de marque : marque-ligne ou marque-gamme

Expansion de marques : marque-ombrelle, marque-source, marque-caution

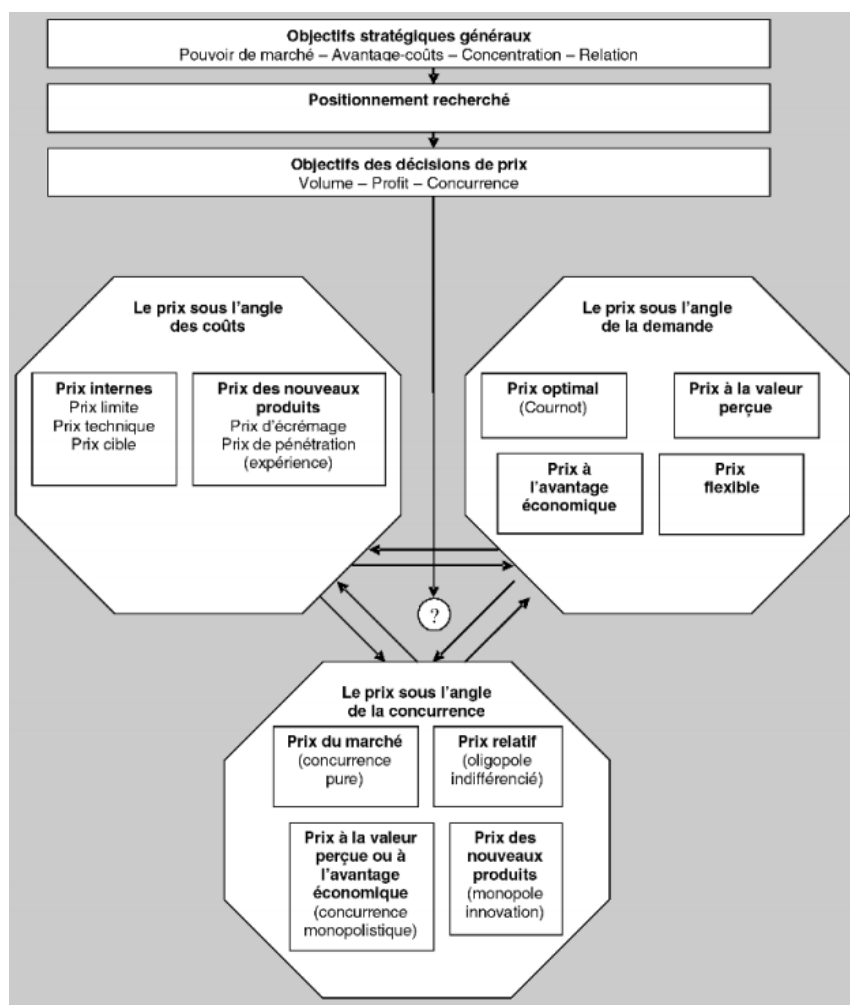
		Avantage compétitif	
		Semblable	Différent
Segment ciblé	Semblable	Pure extension de marque (marque-ligne ou gamme) (Pantène, Swiffer, Calgon)	Nouveau nom avec référence à l'entreprise (marque-source, ombrelle, caution) (Corn flakes Kellog's, Rice krispies Kellog's)
	Différent	Extension de marque nuancée (marque-ligne ou gamme) (Mercedes série C, Mercedes série A)	Nouveau nom de marque (marque-produit) (Lexus/Toyota)



Chapitre 10

Le prix

10.1 Rôle du prix dans la stratégie marketing



10.1.1 Le prix vu sous l'angle du client

Expression monétaire de la valeur, occupe une position centrale dans les échanges concurrentiels.

$$\text{prix} = \frac{\text{ensemble des sacrifices monétaires et non monétaires}}{\text{ensemble des satisfactions reçues}}$$

On peut modifier

- la quantité d'argent demandée par le vendeur ;
- la quantité de biens ou de services offerte par le vendeur ;
- la qualité des biens et services fournis par le vendeur
- les primes et réductions pour quantités achetées
- le moment et le lieu du transfert du titre de propriété
- le lieu et le moment du paiement
- les modes de paiement (carte de crédit, chèques)
- les conditions de paiement (comptant, 30 jours, etc)

Prix nominal : coût monétaire

terme de l'échange : modalités, délais de paiement, délais de livraison, service après-vente, coût de négociation

coût de transfert monétaire : coûts d'adoption, de formation

coût de ...

10.1.2 Notion de coût de transfert

- coût de modification des produits existants pour correspondre au produit du nouveau fournisseur ;
- changement dans les habitudes ;
- dépenses de formation, temps de formation
- investissement dans les nouveaux équipements pour utiliser les nouveaux produits
- coûts de réorganisation
- coûts psychologiques du changement

10.1.3 Le rôle du prix dans la stratégie

L'importance des décisions prix

- le prix détermine le niveau de la demande et donc de l'activité
- le prix détermine la rentabilité directe (la marge) et indirecte (couverture des frais fixes)
- prix perçu comme un signal de positionnement de la marque
- le prix se prête facilement à des comparaisons entre produits concurrents
- le prix choisi doit être compatible avec les autres composants de la stratégie marketing

Les objectifs des stratégies de prix :

- les objectifs centrés sur l'entreprise : maximisation du profit, profit suffisant, contrainte de profit minimum
- les objectifs centrés sur la concurrence : alignement (prix de parité), mise hors marché (prix prédateur), concurrence hors-prix
- les objectifs centrés sur la demande : prix à la valeur perçue, prix optimal, prix flexible

10.2 Annexe : notion d'élasticité

$$\text{élasticité} = \frac{\text{pourcentage de réaction (conséquence)}}{\text{pourcentage d'action (cause)}}$$

Génération négative et < -1 .

10.2.1 Type d'élasticité

- Elasticité de part de marché :

$$\nu_{q,p} = \frac{\% \text{ variation } q}{\% \text{ variation } p} = \frac{\frac{\Delta q}{q}}{\frac{\Delta p}{p}}$$

- Elasticité croisée : impact d'une variation du prix du concurrent sur la quantité du produit

$$\nu_{q_i, p_j} = \frac{\frac{\Delta q_i}{q_i}}{\frac{\Delta p_j}{p_j}}$$

avec q_i la quantité de notre produit et p_j le prix du concurrent.

- Elasticité de réaction : impact d'une variation du prix du concurrent sur le prix du produit.

$$\nu_{p_j, p_i} = \frac{\frac{\Delta p_j}{p_j}}{\frac{\Delta p_i}{p_i}}$$

avec p_j le prix du concurrent et p_i notre prix.

- Elasticité de court et de long terme

$$Q = \underbrace{P_t^\alpha}_{\text{CT}} \underbrace{P_{t-1}^\beta P_{t-2}^\gamma P_{t-3}^\delta P_{t-4}^\epsilon}_{\text{différé}}_{\text{long terme}}$$

avec Q la quantité et P le prix.

- Elasticité critique : élasticité nécessaire à la réalisation d'un objectif ou au respect d'une contrainte.

<i>Phase du cycle</i>	<i>Introduction</i>	<i>Croissance</i>	<i>Turbulence</i>	<i>Maturité</i>	<i>Déclin</i>
Élasticité de la demande globale	--	---	--	-	-
Élasticité de part de marché	-	--	--	---	-
Élasticité croisée	+	+	++	+++	?
Élasticité de réaction	+	+	++	+++	?

10.2.2 Sensibilité du prix

10 déterminants de la sensibilité au prix

- effet de valeur unique (- : réduit la sensibilité);
- effet de notoriété des substituts (+);
- effet de comparaison difficile (-);
- effet de dépense totale (+)
- effet de l'avantage final (-)
- effet de coût partagé (-)
- effet d'investissement perdu (-)
- effet qualité-prix (-)
- effet de stock (+)
- sentiment d'injustice (+)

10.2.3 Estimation de l'élasticité-prix

Méthodes d'estimation de l'élasticité-prix :

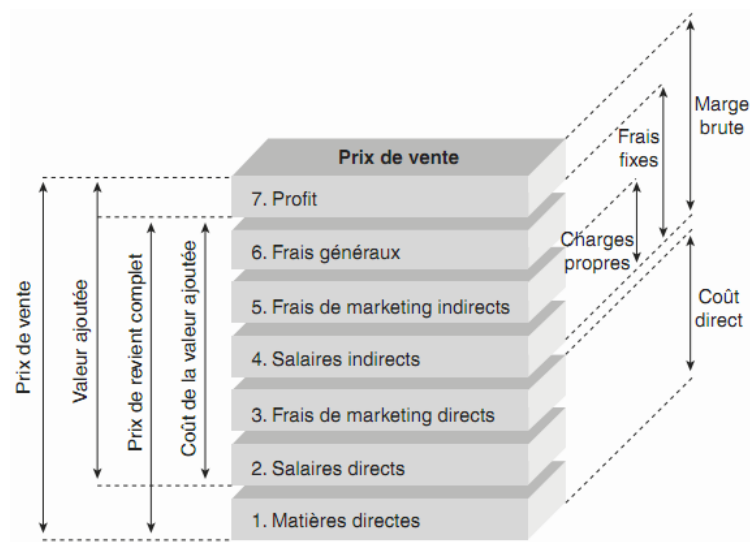
- jugements d'experts (probabiliste ou déterministe);
- enquêtes consommateurs (directe ou analyse conjointe);
- expérimentation prix (terrain ou laboratoire);
- études économétriques (séries chronologiques ou panels consommateurs).

Méthodes	Jugement d'experts	Enquêtes grand public		Expérimentation-prix	Analyse de données historiques
Critères		Enquête directe	Analyse conjointe		
Validité	Moyen	Faible	Moyen-élevé	Moyen-faible	Élevé
Fiabilité	Moyen-élevé	Incertain	Moyen-élevé	Élevé	Faible
Coûts	Très faible	Moyen-faible	Moyen	Moyen-élevé	Dépend disponibilité données
Nouveaux produits	Oui	Discutable	Oui ???	Oui	Non
Produits existants	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Évaluation globale	Utile nouveaux produits	Discutable	Très utile	Utile	Utile produit existant

10.3 Prix sous l'angle des coûts

10.3.1 Les prix internes

On calcule le prix sur la base des coûts, sans référence explicite aux données du marché



Soient C le coût variable, F les frais fixes, Q l'hypothèse de volume, K le capital investi et r le taux de rentabilité suffisant

Prix plancher

Prix correspondant aux coûts variables (ou directs)

$$\text{Prix limite} = C$$

Prix technique

Prix correspondant au profit juste nul, c'est-à-dire prix qui recouvre tous les coûts (variables et fixes)

$$\text{Prix technique} = C + \frac{F}{Q}$$

Le prix cible

Prix comprenant , outre les coûts variables et fixes, une contrainte de profit jugé suffisant.

$$\text{Prix cible} = F + \frac{f + rK}{Q}$$

$$\text{Prix cible (m)} = \frac{\text{Prix limite}}{1 - \text{taux de marge brute voulue}} = \frac{\text{Prix technique}}{1 - \text{taux de marge nette voulu}}$$

Augmentation requise des ventes pour laisser la marge brute antérieure inchangée : $\frac{\delta Q}{Q} = \frac{\frac{\delta P}{P}}{MB + \frac{\delta P}{P}}$

avec $\frac{\delta Q}{Q}$ = augmentation de quantité requise en % $\frac{\delta P}{P}$ = baisse de prix envisagée en % MB = marge brute du prix avant la baisse en %.

Ex : $\frac{\delta P}{P} = 8\%$, MB = 35%, $\frac{\delta Q}{Q} = -18.6\%$

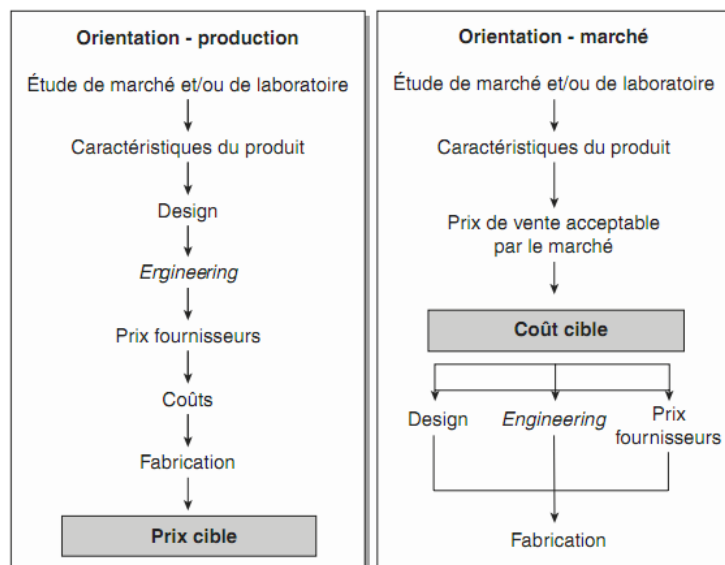
10.3.2 Prix des nouveaux produits

Prix de pénétration : prix bas pour avoir dès le départ une part de marché importante.

Prix d'écramage : prix élevé en se limitant aux groupes de clients prêts à payer le prix fort, pour assurer des rentrées financières importantes.

10.4 Prix sous l'angle de la demande

Dans l'orientation-marché, le prix est fixé dès le début



10.4.1 Prix de positionnement (PP)

Basé sur la qualité, le prestige ; effet-qualité.

10.4.2 Prix psychologique optimum (PPO)

Ce prix s'applique lorsque deux effets co-existent :

- effet-qualité ou -prestige : "quel est le prix en dessous duquel le produit ne vous semblerait pas de bonne qualité ?", prix minimum ;
- effet-dépense : "quel est le prix à partir duquel vous n'achetiez plus le produit ?", prix maximum.

10.4.3 Prix optimal de Cournot (POC)

Prix qui optimise le profit

$$P_{\text{cournot}} = C \frac{\nu}{\nu + 1}$$

avec C le coût direct unitaire, ν l'élasticité-prix et $\frac{\nu}{\nu+1}$ = coefficient de majoration de coût

10.4.4 Prix proportionnel à la valeur perçue

$$PVP = \bar{P} \times \frac{F_k}{F_l}$$

\bar{P} = prix moyen du marché (ou du concurrent)

10.4.5 Prix à l'avantage économique (PAE)

Prix qui annule l'économie de coût réalisée grâce au produit

10.4.6 Prix flexibles

- Prix flexibles selon les marchés (second-market discounting)
- flexibilité en fonction de la saisonnalité (periodic or random discounting)
- prix promotionnels
- remises et rabais

Conditions d'efficacité de la pratique des prix dynamiques selon le moment (yield management)

- sensibilité au prix hétérogène (willingness-to-pay)
- marché segmentable (selon la sensibilité du prix)
- peu de possibilité d'arbitrage
- coût de segmentation faible face aux revenus supplémentaires attendus
- pas de perception d'injustice

10.5 Prix sous l'angle de la concurrence

Situation de concurrence parfaite :

Conditions nécessaires :

- produit homogène
- information parfaite
- atomicité producteurs
- pas de barrière à l'entrée

Différenciation	Intensité de la concurrence	
	Faible	Élevée
Élevée	Monopole ou oligopole différencié (1) (prix des nouveaux produits, prix à la valeur perçue ou prix à l'avantage économique)	Concurrence monopolistique (2) (prix à la valeur perçue ou prix à l'avantage économique)
Faible	Oligopole Indifférencié (3) (prix relatif au leader ou risque de guerre de prix destructrice)	Concurrence pure ou parfaite (4) (prix du marché)

- oligopole différencié : POC, PVP, PAE
- NP : pénétration/écrémage
- légal : état

- concurrence monopolistique : POC, PVP, PAE
- oligopole indifférencié : prix relatif au leader ou risque guerre de prix
- concurrence parfaite : prix du marché

10.5.1 Mécanisme de la guerre des prix destructrice

