

7 L'ANALYSE DE L'ATTRACTIVITÉ DES SEGMENTS

Les résultats d'une analyse de segmentation prennent la forme d'une grille de segmentation décrivant les différents produits-marchés ou segments faisant partie du marché de référence. La deuxième étape de la démarche du marketing stratégique a pour objectif de mesurer l'*attractivité de l'opportunité économique* que ces différents segments représentent, afin d'éclairer la sélection de segments cibles. Une analyse d'attractivité vise, entre autres, à mesurer et à prévoir le niveau de la demande primaire et la phase du cycle de vie de la demande dans chaque segment identifié. Ces informations et projections seront ensuite utilisées par la direction générale de l'entreprise pour calibrer l'investissement et la capacité de production. Dans ce chapitre, on examinera tout d'abord les notions de demande et de marché potentiel, ainsi que les types de relations qui les caractérisent, pour décrire ensuite la structure de la demande des biens de consommation, des biens industriels et des services. Connaître cette structure est utile pour mesurer la demande primaire et pour prévoir son évolution, en se référant notamment au modèle du cycle de vie d'un produit-marché. Dans ce chapitre, on examinera également la logique qui préside aux principales méthodes de prévision de la demande du marché.

Objectifs

Dans ce chapitre, nous nous poserons les interrogations suivantes :

- Quelle est la différence entre une demande primaire et une demande à l'entreprise ?
- Comment reconnaître une demande expansible d'une demande saturée ?
- Quelles sont les opportunités de développement d'une demande primaire/à l'entreprise insuffisante ?
- Qu'est-ce que le concept de cycle de vie d'un produit-marché et ses différentes phases ?
- Quelles sont les implications stratégiques et opérationnelles de chacune des phases d'un cycle de vie ?
- Quelles sont les implications financières du cycle de vie ?

1

LES CONCEPTS DE DEMANDE PRIMAIRE ET DE DEMANDE À L'ENTREPRISE

D'emblée, il faut bien distinguer la demande totale observée dans un segment, appelée *demande primaire*, et la *demande à l'entreprise ou à la marque*.

1. La demande primaire d'un segment ou d'un produit-marché est le total des quantités demandées par un groupe d'acheteurs déterminé, en un lieu et à une période donnée, dans un environnement macro-marketing donné. Dans la plupart des cas, les quantités demandées correspondent aux quantités vendues, aux ruptures de stock près. La définition de la demande primaire implique au préalable l'identification du marché de référence.
2. On appelle demande à l'entreprise, ou demande à la marque, la part de la demande primaire correspondant à la part de marché détenue par la marque ou l'entreprise dans un segment ou dans un produit-marché déterminé.

Tout diagnostic de la performance d'une marque ou d'une entreprise se réfère implicitement à ces deux notions.

Considérons les trois cas de figure suivants :

- la marque A a une croissance de 15 % par période, ce qui peut paraître très satisfaisant. Mais si la croissance de la demande primaire est également de 15 %, la performance est moyenne, la marque ayant tout au plus réussi à garder la même part de marché ;
- pour la même croissance de 15 % de la marque A, si la demande primaire a augmenté de 20 %, la performance est très médiocre puisque la marque a perdu en part de marché dans un marché en forte croissance. Si la croissance de la demande primaire n'a été que de 10 %, la performance sera par contre excellente ;
- enfin si les ventes de la marque A baissent de 5 % par période, alors que la demande primaire diminue de 10 %, la performance de A est très bonne puisqu'elle augmente sa part de marché dans un marché en déclin.

Comme on le voit, toute interprétation de la performance de la marque A est tributaire de la base de référence choisie qui doit s'appuyer sur une segmentation préalable du marché de référence.

1.1 La demande primaire expansible et non expansible

On peut observer deux situations de marché bien distinctes : les marchés où la demande primaire est expansible et ceux où la demande primaire est stagnante et non expansible.

La demande primaire est dite expansible lorsque le niveau des ventes est influencé par des facteurs d'environnement, ainsi que par les efforts de marketing consentis par l'ensemble des acteurs intervenant sur le marché. Traditionnellement, la demande est considérée comme expansible lorsque son taux d'occupation (ou pénétration horizontale) est inférieur à 20 %.

Ce sera le cas aux stades d'introduction, de croissance et de turbulence du cycle de vie d'un produit nouveau et dont la pénétration dans le marché est en progrès constant.

La demande primaire est dite non expansible lorsque celle-ci ne répond plus à la pression marketing totale ou aux incitants de l'environnement. Traditionnellement, la demande est considérée comme non expansible lorsque son taux d'occupation (ou pénétration horizontale) est supérieur à 80 %.

C'est le cas pour tous les produits en phase de maturité. Dans un marché non expansible, l'entreprise doit considérer que le niveau de la demande primaire est figé ; une augmentation de ses ventes propres ne pourra donc se faire que par l'intermédiaire d'une augmentation de sa part de marché.

1.2 La demande primaire comme fonction de réponse

Il est important de réaliser que la demande primaire, comme la demande à l'entreprise, est une *fonction de réponse* c'est-à-dire que son niveau dépend du niveau d'intervention d'un certain nombre de facteurs explicatifs, appelés les *déterminants de la demande*. Ces déterminants de la demande primaire sont de deux types : des facteurs d'environnement hors contrôle pour l'entreprise et des facteurs marketing représentés par le total des efforts marketing réalisés par les entreprises en concurrence sur le marché, effort appelé *pression marketing totale*.

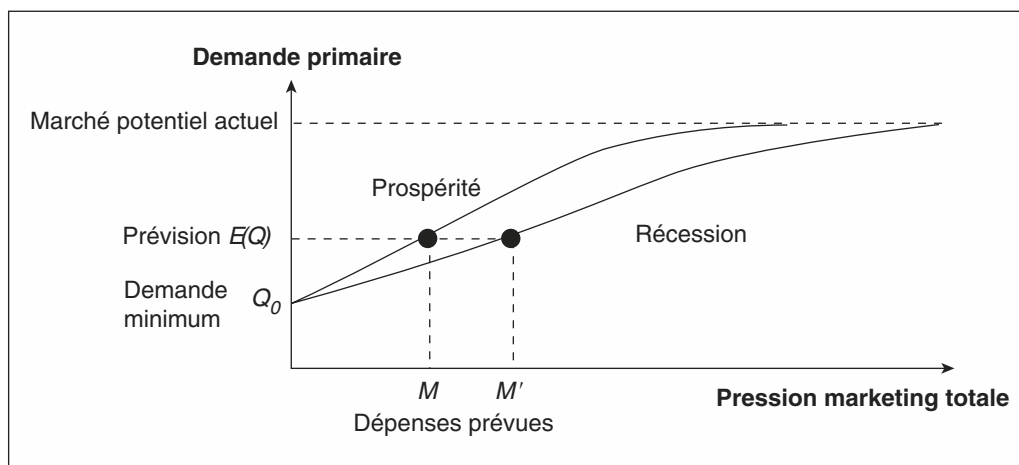


Figure 7.1 – La demande primaire en relation avec la pression marketing totale

1.2.1 L'influence des facteurs d'environnement hors contrôle

La relation entre la demande du marché et la pression marketing totale est représentée à la figure 7.1 par une courbe où la demande primaire figure en ordonnée et la pression marketing totale dans le produit-marché en abscisse. Cette courbe est définie pour un environnement socio-économique supposé constant. L'allure générale de la fonction de demande est celle d'une courbe en S, qui suggère que la demande connaît un plancher (Q_0 , le niveau minimum) et un plafond (Q_m , le niveau maximum). Ce niveau maximum correspond à la notion de marché potentiel. Toutefois, ce marché potentiel évolue, c'est-à-dire s'actualise avec le temps sous l'influence de facteurs culturels et sociaux contribuant à développer une habitude de consommation. Le *marché potentiel actuel* est alors la limite supérieure vers laquelle tend un marché à un moment donné dans la figure 7.1., mais lui-même pourrait évoluer avec le temps si tous les utilisateurs potentiels, utilise le produit à toutes les occasions d'usage à une dose ou une fréquence maximale. Le *marché potentiel absolu* correspond alors à la limite supé-

rieure dans la figure 7.2. Ainsi, par exemple, le souci de protection de l'environnement tend à s'étendre, ce qui favorise la demande de produits d'équipement antipollution. De même, le recours à Internet se généralise sous l'influence de phénomènes de diffusion, de contagion, d'apprentissage, et cela indépendamment de la pression marketing totale exercée par les entreprises du secteur. Ces évolutions sont déterminées par des facteurs exogènes, tels que les changements dans les habitudes de consommation, les valeurs culturelles, les revenus disponibles, la législation, les changements technologiques, le niveau des prix, etc.

Les concurrents n'ont aucune action sur un déplacement de la fonction de réponse, lequel est entièrement déterminé par les conditions de l'environnement macro-économique, qu'il s'agisse d'une situation de récession ou d'expansion de l'économie. Pour un même niveau de pression marketing totale, la demande primaire sera donc plus forte en période de prospérité et plus faible en période de récession. Si l'on passe d'un scénario de prospérité à un scénario de récession, pour maintenir le niveau voulu de la demande totale $E(Q)$, les dépenses de marketing devraient augmenter de M à M' (figure 7.1).

1.2.2 L'influence des facteurs marketing sous contrôle

Les facteurs marketing sous contrôle sont essentiellement les instruments du marketing opérationnel que l'entreprise peut manipuler pour agir sur la demande. Selon l'expression de McCarthy (1960), il s'agit des quatre P : Produit, Place (distribution), Prix, Promotion, c'est-à-dire les variables tactiques du marketing opérationnel, appelé pression marketing, et qui sont donc les déterminants de la demande à l'entreprise.

Le développement de la demande primaire est effectivement favorable à tous les concurrents en place, mais proportionnellement plus avantageuse pour les concurrents qui y détiennent de fortes parts de marchés. C'est donc, en général, aux leaders ou à des associations sectorielles d'entreprises, que revient le rôle d'augmenter la pression marketing totale pour développer une demande. Elles peuvent aussi, par des actions de lobbying, tenter de mettre en place des législations favorables au développement de leur marché. En principe, l'entreprise individuelle n'a aucun impact sur ces facteurs qui ont pourtant une influence décisive sur l'évolution de la demande.

L'entreprise innovatrice peut également tenter de créer des conditions qui vont favoriser le développement du marché.

À cet égard, l'analyse de trente entreprises performantes et en forte croissance réalisée par Kim et Mauborgne (1997) est intéressante. Cette étude montre notamment que les entreprises réellement innovatrices (a) refusent de considérer que les modes traditionnels de fonctionnement du marché sont incontournables, (b) rejettent l'idée que les pratiques de la concurrence constituent une référence obligée, et se concentrent sur (c) l'objectif de création de valeur pour l'acheteur en proposant (d) une solution complète à leurs problèmes, et cela à partir (e) d'une approche créative qui remet à plat les pratiques dominantes de l'industrie ou du marché de référence.

Sous l'impulsion de ces entreprises innovatrices, une telle vision volontariste de la stratégie a pour effet de faire croître la croissance de la demande primaire.

Une méthode d'estimation de la demande primaire est proposée à l'annexe Web 7.1.

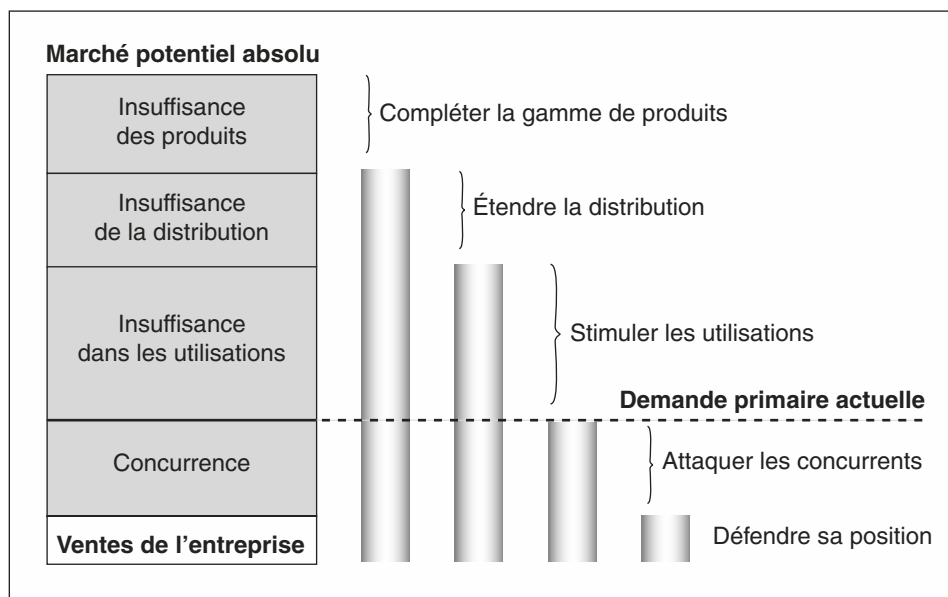
2

LA RECHERCHE DES OPPORTUNITÉS DE DÉVELOPPEMENT DE LA DEMANDE

L'écart entre le niveau atteint de la demande primaire et le niveau du marché potentiel mesure en quelque sorte le degré de développement ou de sous-développement d'un marché. Plus cet écart est important, plus le potentiel de développement de la demande primaire est élevé ; inversement, plus cet écart est faible plus on est proche du niveau de saturation.

2.1 L'analyse des écarts entre demande actuelle et marché potentiel

Weber (1976) a développé le cadre d'analyse des opportunités de développement décrit à la figure 7.2. La surface totale du grand rectangle représente le marché potentiel absolu, le trait noir horizontal désigne le niveau atteint par la demande primaire au temps t . Cet écart entre demande primaire actuelle et le marché potentiel absolu constitue un potentiel de développement pour l'ensemble des entreprises opérant sur ce marché. Ce déficit peut être imputable à plusieurs causes dont : une insuffisance dans les utilisations, une distribution trop faible, une inadaptation des produits. Ces écarts constituent des opportunités de développement.



Source : Weber, 1976.

Figure 7.2 – Recherche des opportunités de développement

2.1.1 Les faiblesses du taux d'occupation ou de pénétration

Une première cause du déficit observé peut résider dans une trop faible utilisation du produit. Trois situations peuvent s'observer :

- de nombreux utilisateurs potentiels sont *non-utilisateurs* ;
- des utilisateurs effectifs utilisent le produit *irrégulièrement* ou très rarement par rapport à toutes les occasions d'utilisation possibles ;
- des utilisateurs effectifs utilisent le produit *en quantité insuffisante* par occasion d'usage.

Il s'agit de trois situations différentes et demandant des actions correctives distinctes. Corriger cet état de choses contribuera à augmenter la demande primaire, ce qui bénéficiera à toutes les entreprises opérant sur ce marché.

2.1.2 Les faiblesses du réseau de distribution

Une deuxième cause possible du déficit peut être l'insuffisance de couverture du marché par le réseau de distribution. Trois situations peuvent s'observer.

- une *couverture* insuffisante lorsque le produit n'est pas distribué dans toutes les zones géographiques souhaitées ;
- une *intensité* de distribution insuffisante lorsque le produit est présent dans le réseau mais dans un nombre de points de vente trop faible ;
- une *exposition* insuffisante lorsque le produit est mal présenté ou mal valorisé sur le lieu de vente.

La demande du produit peut être sévèrement pénalisée du fait de cette distribution inadéquate. Améliorer la présence du produit est une condition préalable à toute action de stimulation de la demande.

2.1.3 L'inadaptation des produits

La troisième cause possible du déficit observé peut être plus fondamentale : une inadaptation des produits existants aux différentes situations de consommation ou aux attentes des acheteurs. Ici également, plusieurs cas peuvent se présenter, chacun demandant des actions correctives adaptées :

- une inadaptation de la taille du produit. Le critère de taille peut se définir suivant trois dimensions : la « quantité » du contenant pour des produits de consommation tels que les boissons ou les détergents ; la « capacité » pour des produits tels que des réfrigérateurs ou des ordinateurs et la « puissance » pour des voitures ou des machines-outils industrielles. Le simple fait de mettre sur le marché un produit d'une taille différente permet parfois de rencontrer de nouvelles situations de consommation ;
- une inadaptation des options disponibles. Des options peuvent être offertes par l'entreprise qui élargit ainsi le marché grâce à une adaptation du produit aux exigences de certains groupes d'acheteurs. Le marché automobile pratique couramment cette stratégie en déclinant un modèle de base ;
- une inadaptation du style, de la couleur, du goût ou du parfum. Les styles et les couleurs sont des caractéristiques essentielles pour les produits textiles, les chaussures, les voitures ; les parfums et les goûts pour les boissons et les produits alimentaires (potages, desserts) ;
- une inadaptation de la forme. Par forme du produit, on entend ici sa conception (poudre, tablette, liquide) ; son mode opératoire (essence ou électricité pour les tondeuses à gazon) ; sa conception (huile végétale ou animale) ; son conditionnement (verre consigné, plastique jetable, plastique réutilisable, carton, boîte métallique) ;

- une inadaptation de la qualité. Certaines entreprises offrent une gamme complète de modèles, du bas de gamme au haut de gamme. Cette gamme de produits est différenciée non seulement en termes de qualité, mais également en termes de prix, ce qui permet à la marque d'atteindre tout le marché.
- Chacune de ces inadaptations constitue en fait une opportunité de développement grâce à une politique de produit d'innovation ou de différenciation adaptée.

2.2 La recherche d'un méta-marché

Le concept de méta-marché est à la clé du concept de marketing relationnel qui vise à augmenter « la part du client » en lui offrant plus de produits différents autour du premier produit acheté selon le principe de la vente croisée. Les entreprises cherchent à établir un partenariat avec leurs clients pour créer une relation plus ample et à plus long terme. L'idée s'inscrit dans le cadre plus général de l'orientation marché qui est d'offrir une « solution à un problème » et dans celui du marketing relationnel qui recherche les ventes croisées.

Des méta-marchés fleurissent, principalement sur Internet qui est un support idéal pour rassembler des offres diverses autour d'un problème central aux yeux du client mais qui aura recours à des fournisseurs diversifiés :

« Tout autour du mariage : la salle, le traiteur, le photographe, la robe, le voyage de noces... » (ceremonie.be, theknot.com), « tout autour du déménagement : le déménageur, l'assurance, le changement d'adresse, les formalités administratives » (jedemenage.com), ou encore « tout pour les scouts : les endroits de camps, les meilleurs totems, les formations... » (taboo.be).

Les bénéfices d'un méta-marché sont importants et ce, pour les deux parties

- le concept est parfaitement aligné sur le point de vue de l'acheteur et donc facilite la communication ;
- il lui offre une solution complète et en un seul endroit, à un problème complexe ;
- le revenu potentiel d'un méta-marché est toujours plus important que celui d'un produit-marché isolé ;
- il permet à la firme d'offrir une solution complète au client, et dès lors de construire une exclusivité, une fidélité et une confiance ;
- il permet d'identifier qui sont les concurrents indirects et potentiels.

La mise sur pied d'un méta-marché est traitée dans l'encadré 7.1.

ENCADRÉ 7.1 : Comment construire un méta-marché ?

- Ne définissez pas votre marché en termes de catégorie de produit (automobile, jouet, membrane de bitume).
- Référez-vous au résultat générique que le client veut obtenir (mobilité individuelle, édu-musement, étanchéité).
- Créez le méta-marché en reproduisant les associations mentales que le client fait autour du besoin central (« tout pour » le transport, l'enfant, la maison).
- Si nécessaire, augmentez les capacités internes de l'entreprise en vous associant avec les partenaires adéquats.
- Présentez au client la solution complète.

2.3 Les dimensions qualitatives de l'attractivité

L'attractivité d'un segment ne se mesure pas seulement en termes quantitatifs, c'est-à-dire par référence aux seules données économiques, mais également par référence à des indicateurs qualitatifs tels que ceux présentés dans la figure 7.3.

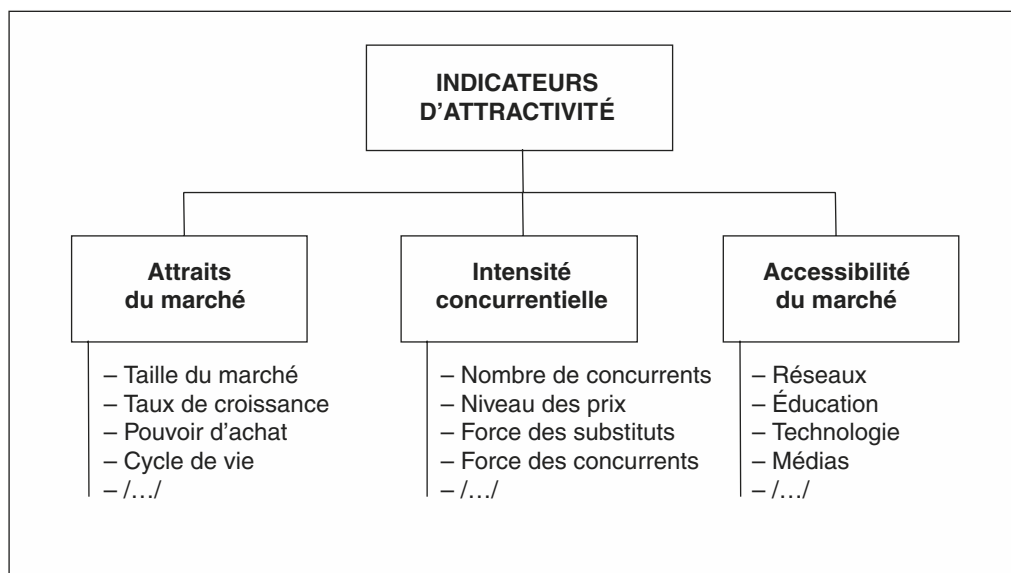


Figure 7.3 – Principaux indicateurs d'attractivité d'un segment

Un segment peut être attractif du fait par exemple de l'absence de concurrent puissant et bien organisé. L'entrée sur le marché est facilitée de ce fait. De même, un marché qui représente un potentiel de vente très important peut ne pas être très attrayant si l'accessibilité au réseau de distribution est difficile en raison d'une mauvaise logistique (transport, chaîne du froid...). Cas par cas, il importe donc d'identifier les indicateurs d'attractivité pertinents. C'est au système d'information marketing (SIM) de l'entreprise de prendre ensuite le relais et de s'organiser pour collecter les informations nécessaires.

3

LE MODÈLE DU CYCLE DE VIE D'UN PRODUIT

Le marché potentiel mesure l'importance de l'opportunité économique que représente un produit-marché. Cette première dimension de l'attractivité, essentiellement quantitative, doit se compléter d'une *évaluation dynamique* décrivant sa durée de vie, c'est-à-dire l'évolution de la demande potentielle dans le temps. Pour décrire cette évolution, on se réfère habituellement au modèle du cycle de vie du produit (CVP) qui décrit le cycle d'un produit par une fonction logistique en forme de « S ». On distingue cinq phases dans ce cycle : une phase de décollage (introduction), une phase exponentielle (croissance), une phase de turbulence (croissance décroissante), une phase stationnaire (maturité-satu-

ration) et une phase de déclin (terminaison ou pétrification). La courbe représentée à la figure 7.4 décrit l'allure idéalisée d'un cycle de vie de produit.

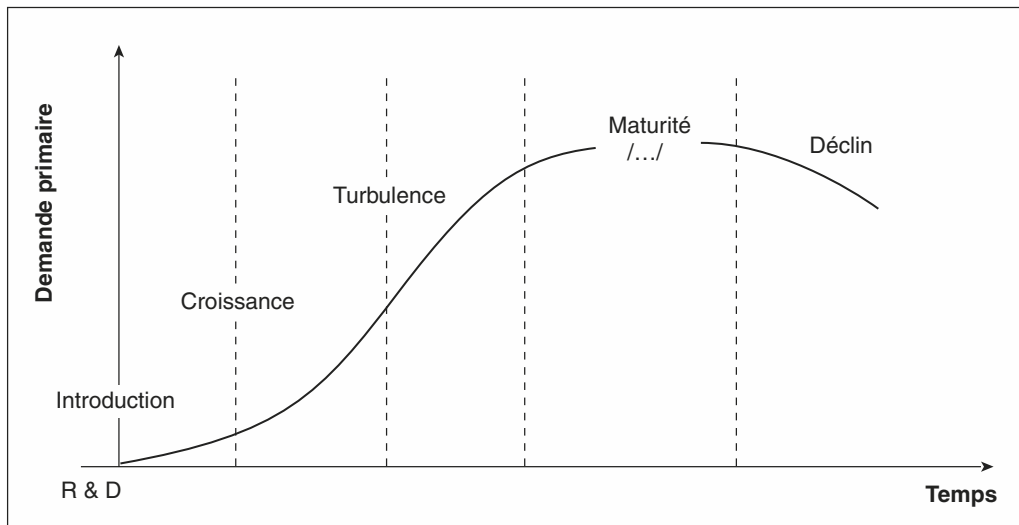


Figure 7.4 – Le modèle idéalisé du cycle de vie d'un produit-marché

3.1 Les déterminants du cycle de vie d'un produit

Une question préliminaire se pose dès que l'on évoque le modèle du cycle de vie d'un produit. Que faut-il entendre par produit ? une catégorie de produits (les ordinateurs) ? une forme particulière de produit dans sa catégorie (les micro-ordinateurs) ? un modèle spécifique (les ordinateurs portables) ? Une marque déterminée (la marque Compaq) ?

Sans rejeter pour autant les autres domaines d'application possibles du modèle du cycle vital, nous pensons que le modèle du CVP est le plus utile au niveau de l'analyse du *cycle de vie d'un produit-marché*. C'est ce niveau d'analyse de la demande primaire, on l'a vu plus haut, qui colle le mieux à la réalité des comportements d'achat. C'est également là que l'on peut s'attendre à trouver les profils les mieux définis, puisque l'unité d'analyse est très précisément délimitée : *une solution à un besoin d'un groupe de clients*. Un même produit peut donc avoir un profil de cycle de vie différent selon les marchés géographiques, voire même selon les segments au sein du même marché de référence. À chaque produit-marché peut correspondre un cycle de vie distinct. Dans cette optique, le cycle de vie reflète donc non seulement l'évolution du produit (une offre), mais également celle du marché auquel il est destiné (une demande). L'une est largement déterminée par la technologie, l'autre par la demande primaire et ses déterminants.

3.1.1 Le cycle de vie d'un produit-marché

Pour un produit-marché, ou pour une classe de produits, c'est essentiellement la demande primaire qui est en cause et les facteurs les plus déterminants de son évolution sont, d'une part, des variables d'environnement hors contrôle et, d'autre part, la pression marketing de l'industrie. Les facteurs hors contrôle les plus importants sont tout d'abord *l'évolution de la technologie* qui favorise le développe-

ment de produits nouveaux plus performants *de production*, qui rendent certains produits inadaptés au marché et qui en appellent d'autres.

Ces facteurs se retrouvent dans tous les domaines, ce qui n'exclut nullement l'existence de cycles de vie très longs pour certaines catégories de produits mieux protégées que d'autres. Aucune industrie n'est toutefois vraiment à l'abri de changements technologiques, tels que ceux observés dans les marchés des montres, du textile, du sucre, du cuir, de la sidérurgie, etc. En plus de ces facteurs hors contrôle, on a vu plus haut que la pression marketing totale du secteur influence également la demande primaire, du moins aux premiers stades de son développement, lorsqu'elle est expansible. C'est le dynamisme des firmes en présence qui fait évoluer un marché, le développe et éventuellement le relance par des innovations de rupture ou par des modifications apportées au produit. Le profil du CVP n'est donc pas inflexible. L'examen des travaux empiriques réalisés dans ce domaine afin de vérifier la validité du modèle du CVP montre en effet l'existence d'une grande variété de profils différents. Sur le thème du cycle de vie, voir notamment : Cox (1967), Polli et Cook (1969), Rink et Swan (1979), Swan et Rink (1982), Tellis et Crawford (1981).

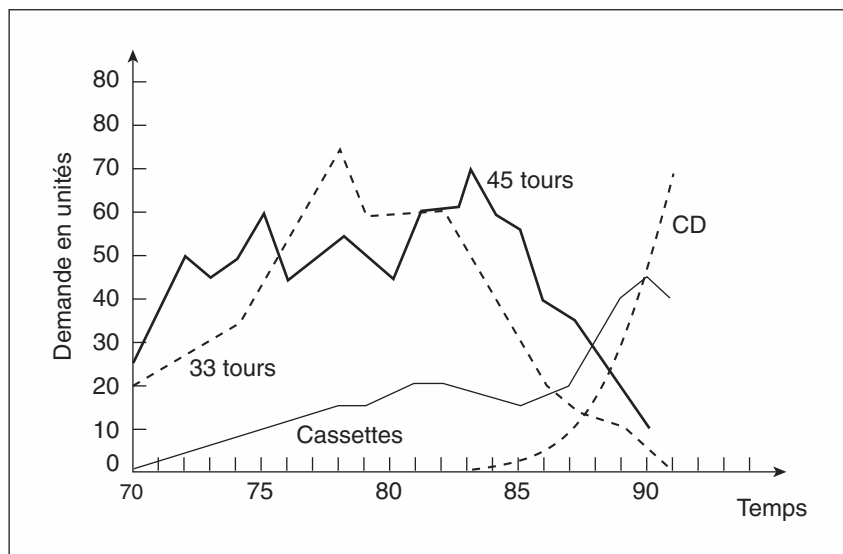


Figure 7.5 – Le cycle de vie de produits de l'audio en France

3.2 Les implications stratégiques et opérationnelles du cycle de vie d'un produit-marché

Le fait que la demande primaire connaisse une évolution différenciée dans le temps a d'importantes implications sur la stratégie marketing à adopter à chacune des phases du cycle de vie. On peut identifier quatre implications principales :

- l'environnement économique et concurrentiel est différent à chaque phase ;
- l'objectif stratégique prioritaire doit être redéfini à chaque phase ;
- la structure des coûts et du profit est différente à chaque phase ;
- le programme de marketing doit être adapté à chaque phase du CVP.

Le raccourcissement des cycles de vie des produits sous l'impulsion des changements technologiques constitue un défi majeur pour les entreprises qui disposent de moins en moins de temps pour rentabiliser les investissements consentis.

3.2.1 La phase d'introduction

En phase d'introduction, le modèle prévoit une évolution relativement lente des ventes du produit (pas toujours) et cela en raison de l'impact de quatre groupes de facteurs propres à l'*environnement* :

- des problèmes de mise au point technologique peuvent se poser à l'entreprise qui ne maîtrise pas encore totalement le processus de fabrication du nouveau produit. En outre, des incertitudes peuvent subsister sur le procédé ou sur la technologie qui l'emportera. De ce fait, l'entreprise ne peut ou ne veut alimenter le marché au rythme nécessaire ;
- la distribution, particulièrement la grande distribution, peut se montrer réticente à référencer un produit qui n'a pas encore fait ses preuves et pratiquer un attentisme prudent. De même, le distributeur industriel doit se familiariser avec le produit, ses caractéristiques techniques, ses applications principales... ;
- les acheteurs potentiels peuvent être lents à modifier leurs habitudes de consommation ou de production, en raison des coûts que suppose l'adoption de l'innovation. Seuls les plus réceptifs à l'innovation adopteront éventuellement le produit, dans la mesure où ce groupe est informé de l'existence de l'innovation ;
- un quatrième facteur d'environnement est la concurrence. En général, l'entreprise innovatrice est seule sur le marché, sans concurrent direct, du moins pour une période déterminée dont la longueur va dépendre du degré de protection de l'innovation. La concurrence de produits de substitution peut toutefois être très forte et ralentir également le développement de la demande primaire.

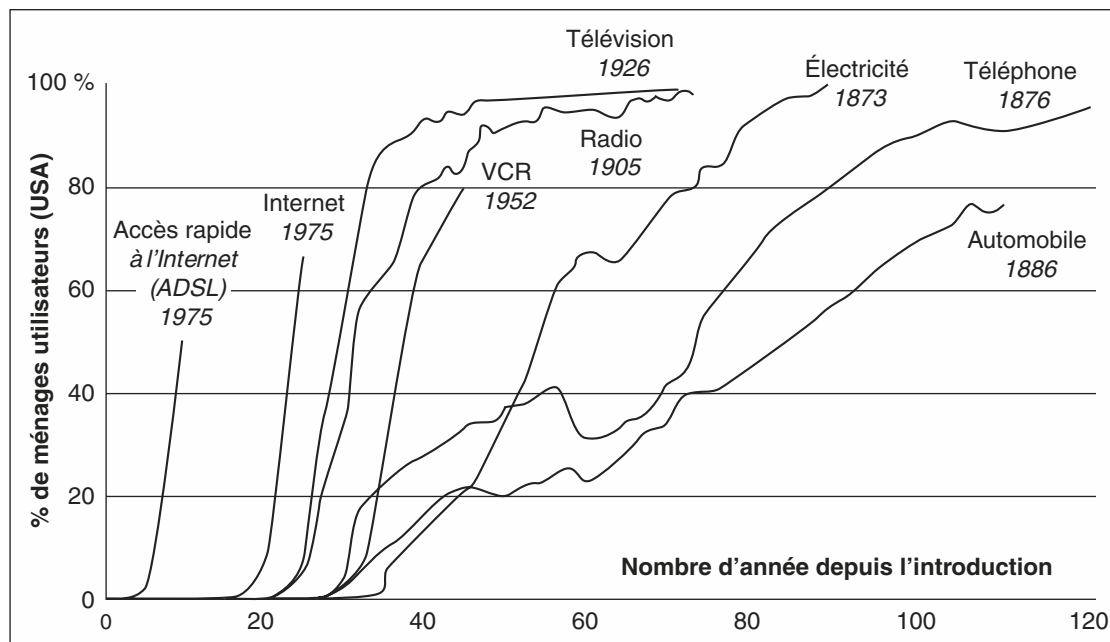
Cette phase se caractérise par un haut degré d'incertitude : étant donné que la technologie est encore en évolution, les concurrents ne sont pas connus, le marché est mal délimité et l'information fait cruellement défaut. Plus l'innovation introduit une rupture, plus l'incertitude sera grande. Comme le suggèrent les exemples de CVP présentés à la figure 7.6, la phase d'introduction a tendance à se raccourcir au fil des années, le record étant détenu en télécommunication par l'ADSL et par l'Internet.

Une estimation de la longueur de la phase d'introduction est capitale au moment du lancement, étant donné qu'à ce stade les cash-flows sont fortement négatifs :

- les dépenses de marketing destinées à stimuler la distribution et à informer le marché sont élevées et représentent une part très importante du chiffre d'affaires réalisé ;
- les coûts de production sont également très élevés en raison du faible volume produit ;
- les amortissements des investissements et des dépenses de R&D pèsent lourdement sur la rentabilité.

Tous ces facteurs font du lancement d'un produit nouveau une opération à haut risque financier. Plus courte est cette phase, mieux s'en porte l'entreprise. La durée de la phase d'introduction sera fonction de la réceptivité des acheteurs potentiels, laquelle peut être évaluée en se référant aux facteurs repris ci-après (voir aussi le chapitre 11).

- l'importance de l'avantage relatif procuré par le nouveau produit ;
- l'absence de coûts de transfert élevés pour le client ;
- la compatibilité du produit avec les modes de consommation ou de production ;
- le caractère manifeste de l'avantage. Est-il rapidement perçu et compris par le groupe cible ?
- la possibilité d'essayer le produit nouveau ;



Source : Belgacom – Michael Fox et *Forbes Magazine*, Mor.

Figure 7.6 – Exemple de phase d'introduction/croissance des différents produits

- les incertitudes associées à l'innovation ;
- la pression de la concurrence qui incite un client industriel à adopter l'innovation.

En phase d'introduction, l'*objectif stratégique prioritaire* pour l'innovateur est de créer la demande primaire aussi rapidement que possible afin de sortir de cette phase d'incertitude. Cet objectif général va se traduire par les préoccupations suivantes :

- stimuler la demande primaire ;
- avertir de l'existence du produit et informer le marché des avantages apportés par l'innovation ;
- inciter les acheteurs à essayer le produit ;
- introduire le produit dans les réseaux de distribution ;
- opter plutôt pour un ciblage indifférencié.

En phase 1 du CVP, les objectifs prioritaires sont donc principalement des objectifs d'information et d'éducation du marché. Pour atteindre ces objectifs, le *programme de marketing opérationnel* mettra l'accent sur les points suivants :

- une conception basique du produit ;
- une distribution sélective voire exclusive ;
- la possibilité de pratiquer des prix élevés du fait de la faible élasticité de la demande ;
- un programme de communication informative.

Différentes stratégies de lancement peuvent être adoptées, particulièrement en ce qui concerne la politique de prix. Le dilemme entre prix de pénétration et prix d'écrémage est particulièrement aigu dans cette phase. Ce problème sera examiné plus en détail au chapitre sur les prix.

Tableau 7.1(a) – Environnement, choix stratégiques et opérationnels selon la phase du cycle de vie

Phase	Introduction	Croissance
Environnement 1. Caractéristiques générales	Forte incertitude Haut risque financier	Nombreux nouveaux concurrents entrants
2. Demande	Évolution lente mais expansible – technologie débutante – distribution réticente	Expansible et fortement croissante – meilleure disponibilité (par expansion de la distribution) – nouveaux concurrents – diffusion de la technologie (par imitation)
3. Acheteurs	Innovateurs (pionniers) et adopteurs précoces – résistance au changement – faible connaissance du produit et/ou de son usage	Majorité précoce – meilleure connaissance (bouche à oreille) – désir d'essayer – confiance dans le produit
4. Concurrence	Limitée Monopole temporaire	Croissante mais pacifique car demande expansible
Objectifs stratégiques prioritaires	Stimuler la demande primaire Informar de l'existence du produit et de ses avantages (notoriété) Inciter à l'essai du produit Pénétrer le réseau de distribution réticent Choisir un ciblage indifférencié	Développer ce marché expansible Maximiser le taux d'occupation Créer image de marque Chercher un positionnement porteur Renforcer la distribution Choisir un ciblage concentré
Programme opérationnel 1. Produit	Produit de base Gamme limitée	Extension de gamme et services ajoutés (ajouter des caractéristiques)
2. Distribution	Sélective voire exclusive	Intensive
3. Prix	Élasticité de la demande primaire faible (résoudre le dilemme prix de pénétration/prix d'écrouissage)	Élasticité de la demande primaire élevée (réduire les prix vers la pénétration si pas déjà fait)
4. Communication	Informative (notoriété)	Positionnement Image de marque

3.2.2 La phase de croissance

Si le produit passe avec succès le test de l'introduction sur le marché, il entre dans la phase de croissance caractérisée par un développement rapide de la demande. Selon le modèle du CVP, les causes de cette croissance sont les suivantes :

- les premiers utilisateurs satisfaits répètent leurs achats et influencent les autres utilisateurs potentiels par une communication de bouche-à-oreille ; le taux d'occupation du marché augmente rapidement ;
- la disponibilité du produit dans les points de distribution lui donne une visibilité qui favorise également sa diffusion dans le marché ;

- l'entrée de concurrents nouveaux a pour effet d'augmenter la pression marketing totale sur la demande à un moment où celle-ci est expansible (voir la figure 7.1).

Une caractéristique importante de cette phase est la baisse régulière des coûts de production du fait de l'augmentation du volume fabriqué et de l'effet d'expérience qui commence à se manifester. Les prix ont tendance à baisser, ce qui permet de couvrir progressivement la totalité du marché potentiel. Les dépenses de marketing se répartissent donc sur un chiffre d'affaires plus important. Les cash-flows deviennent positifs.

Les caractéristiques de *l'environnement économique et concurrentiel* changent rapidement :

- le chiffre d'affaires se développe à un taux croissant ;
- le groupe cible est maintenant le segment des réceptifs précoces ;
- de nouveaux concurrents entrent en grand nombre dans le marché ;
- la technologie est largement diffusée.

ENCADRÉ 7.2 : La photo argentique balayée par le numérique en 1999

Jamais dans l'histoire de l'électronique de loisirs, on avait vu un basculement de la demande aussi rapide entre deux technologies. Les ventes qui ont décollé en France depuis 1999 et ont plus que doublé tous les ans, devraient atteindre le chiffre de 2,2 millions d'exemplaires en 2003 et 3,5 millions l'année prochaine selon les dernières estimations de GFK : la distribution a évidemment accompagné cet engouement : si en 2001, les appareils photo argentiques occupaient encore 75 % de l'espace dédié au rayon photo de la Fnac et le numérique 25 %, la proportion est exactement inversée aujourd'hui.

Source : *Le Figaro Économie*, 29 octobre 2003.

Pour faire face à cette situation nouvelle, les *objectifs stratégiques prioritaires* du marketing doivent également changer et deviennent :

- étendre et développer le marché, la demande étant expansible ;
- maximiser le taux d'occupation du marché ;
- construire une image de marque forte basée sur un positionnement ;
- rechercher un positionnement porteur ;
- renforcer la distribution ;
- choisir un ciblage concentré.

Pour atteindre ces nouveaux objectifs, le *programme marketing opérationnel* sera modifié de la manière suivante :

- améliorer le produit, notamment en ajoutant des caractéristiques ;
- adopter une distribution intensive et multiplier les réseaux de distribution ;
- réduire les prix pour atteindre de nouveaux groupes d'acheteurs ;
- adopter une communication guidée par le positionnement choisi et visant à créer une image de marque.

L'objectif de développer la demande primaire implique généralement d'importants moyens financiers, alors que le seuil d'équilibre général n'est pas nécessairement atteint, même si le *cash flow* est

positif et si la rentabilité va en s'améliorant. L'entreprise qui opère dans ce type de marché doit avoir une base financière solide pour financer la croissance.

Dans cette phase, même si les concurrents en présence sont nombreux, le climat concurrentiel reste pacifique, puisque la demande est expansible. Les efforts de marketing de chacun contribuent au développement du marché ; croître au rythme du marché est un objectif satisfaisant pour tous.

3.2.3 La phase de turbulence

La période de turbulence est une période de transition, qui peut être très courte, au cours de laquelle le taux croissance de la demande primaire est en décélération, même si ce taux reste supérieur à celui de l'économie générale.

L'environnement économique et concurrentiel se modifie une nouvelle fois :

- le secteur se restructure et devient plus concentré ;
- la demande croît à un taux décroissant, mais reste expansible ;
- la cible est la majorité du marché qui compare les prix et est moins fidèle ;
- les concurrents les plus faibles quittent le marché en raison de la concurrence violente et des baisses de prix.

La caractéristique principale de la période de turbulence, c'est que les choses deviennent plus difficiles pour tout le monde, en raison du ralentissement de la croissance. Les entreprises les plus dynamiques restructurent leurs activités et se définissent de nouveaux objectifs. Le but n'est plus le développement du marché mais davantage celui de la maximisation de la part de marché.

La segmentation et la sélection de segments cibles vont dorénavant orienter la politique de produit en vue de différencier les produits offerts de ceux de la concurrence et, en particulier, des produits « copie conforme » (*me too*) qui prolifèrent. La règle de la majorité devient fallacieuse.

Les nouveaux *objectifs stratégiques prioritaires* peuvent se définir comme suit :

- segmenter le marché de manière créative et identifier les segments cibles prioritaires ;
- maximiser la part de marché dans ces segments cibles ;
- positionner clairement la (ou les) marque(s) dans l'esprit des acheteurs ;
- communiquer au marché le positionnement revendiqué en vue de créer une fidélité à la marque.

Pour atteindre ces objectifs, le *programme de marketing opérationnel* mettra l'accent sur les orientations stratégiques suivantes :

- une différenciation des produits guidée par le choix de segments cibles ;
- une couverture et une exposition maximales en distribution ;
- des prix basés sur la valeur perçue de la marque ;
- une publicité visant à communiquer au marché le positionnement revendiqué.

La période de turbulence peut être très courte et aussi très violente, entraînant des restructurations parfois importantes. Le climat concurrentiel devient plus âpre et l'indicateur clé de la performance est le gain de part de marché.

Tableau 7.1(b) – Environnement, choix stratégiques et opérationnels selon la phase du cycle de vie (suite)

Phase	Turbulence	Maturité	Déclin
Environnement 1. Caractéristiques générales	Restructurations multiples (du secteur et dans les entreprises)	Lutte pour les parts de marché Surveillance de la pression marketing relative Pression sur les prix	Obsolescence technologique Modification des préférences
2. Demande	Expansible mais la croissance est en décélération	Maximale et non expansible – croissance au rythme du secteur – demande de remplacement (biens durables) (faire offre reprise)	Décroissance – diminution demande et concurrence – gamme limitée – stabilisation prix (parfois augmentation)
3. Acheteurs	Majorité tardive – comparaison des produits – parfois peu fidèles	Tout le marché potentiel (les retardataires) Marché hypersegmenté – comparaison des produits – fidélisation	Départ vers les substituts
4. Concurrence	Violente avec départ des plus faibles – <i>me too products</i>	Stable Oligopole, concentration élevée	Déclinante Disparition de concurrents
Objectifs stratégiques prioritaires	Maximiser les parts de marché dans les cibles Segmenter Positionner Fidéliser Opter pour un ciblage concentré ou différencié	Maximiser le profit Opter pour un ciblage différencié Fidéliser par le relationnel Chercher de nouvelles niches Lancer innovations de rupture	Réduire les dépenses et récolter (Dé-marketing) Survie par la spécialisation Opter pour un ciblage concentré
Programme opérationnel 1. Produit	Différenciation guidée par la segmentation	Différencier sur attributs nouveaux ou améliorés (grande variété marques et modèles)	Spécialisation, élagage (gamme limitée)
2. Distribution	Intensive Couverture maximale	Intensive	Sélective
3. Prix	Élasticité de la demande primaire élevée (baisser les prix et se rapprocher d'un prix = valeur perçue)	Élasticité de la demande primaire très forte (éviter la guerre des prix : ne plus les baisser)	Élasticité de la demande primaire faible (augmenter les prix)
4. Communication	Positionner	Qualités distinctives revendiquées	Réduite et ciblée

3.2.4 La phase de maturité

La croissance de la demande primaire continue à ralentir, pour se maintenir ensuite au rythme de croissance du PIB en termes réels ou au rythme de la croissance démographique : le produit est en phase de maturité. Dans les économies industrialisées, la plupart des secteurs industriels se situent dans cette phase, qui est normalement la phase la plus longue. Les causes de cette stagnation de la demande primaire sont les suivantes :

- les taux d'occupation et de pénétration du produit dans le marché sont très élevés et peu susceptibles d'augmenter encore ;
- la couverture du marché par la distribution est intensive et ne peut être augmentée davantage ;
- la technologie s'est banalisée et stabilisée et seules des modifications mineures du produit sont à attendre.

À ce stade, le marché est très segmenté, les entreprises s'efforçant de couvrir toute la diversité des besoins. C'est au cours de cette phase que la probabilité d'une relance technologique du produit est la plus élevée, les concurrents s'efforçant de prolonger la durée de vie du produit.

En période de maturité, les caractéristiques principales de *l'environnement économique et concurrentiel* sont les suivantes :

- la demande primaire est devenue non expansible et croît au rythme de l'économie ;
- les marchés des biens durables sont dominés par la demande de remplacement ;
- les marchés sont hyper-segmentés ;
- les produits-marchés sont souvent contrôlés par quelques concurrents puissants et la structure du marché est celle de l'oligopole.

Dans ce contexte, *l'objectif stratégique prioritaire* est de maintenir et, si possible, d'étendre la part de marché et de se ménager un avantage concurrentiel défendable sur les concurrents directs. Les moyens utilisés pour atteindre ces objectifs seront les suivants :

- différencier les produits par la qualité en proposant au marché des paniers d'attributs nouveaux ou améliorés ; rechercher un avantage concurrentiel basé sur la chaîne de valeurs et impliquant, non seulement le marketing, mais aussi les autres fonctions dans l'entreprise ;
- adopter un marketing relationnel, et non plus transactionnel, qui mette l'accent sur la satisfaction à long terme de la clientèle dans le but de créer et entretenir la fidélité des clients existants ;
- rechercher des niches ou des créneaux nouveaux ;
- relancer la demande primaire en adoptant des innovations de rupture.

C'est dans ce type d'environnement que le *concept d'orientation-marché* proposé au premier chapitre de cet ouvrage prend toute son importance. L'entreprise ne doit pas nécessairement accepter la maturité comme une fatalité, mais bien penser stratégiquement à relancer la demande par une création de méta-marché ou une relance de l'innovation, par exemple.

Le ralentissement de la croissance a bien sûr un impact sur le climat concurrentiel. Des surcapacités de production apparaissent et contribuent à intensifier la lutte concurrentielle. La concurrence par les prix se fait plus fréquente ; elle a peu ou n'a plus d'impact sur la demande primaire, qui est devenue inélastique au prix, mais seulement sur les parts de marché des concurrents en présence, dont le nombre tend à diminuer. Dans la mesure où l'entreprise a réussi à éviter une surenchère dans les baisses de prix, c'est en principe la phase où la rentabilité est la plus élevée.

ENCADRÉ 7.3 : La relance dans le marché mature des appareils numériques en 2006

« Le temps de la croissance exponentielle de la photo numérique semble bien terminé. Du moins dans le segment des appareils compacts. D'après Canon Belgique, le marché entre dans une phase de maturité. En 2006, la croissance ne devrait pas dépasser les 7 %. Pour les quatre premiers mois de l'année (dernière donnée disponible), les ventes augmentaient de 4 % en quantité, mais reculaient de 4 % en valeur, du fait de la guerre des prix ! Bien que prévisible, cette situation intervient plus tôt que prévu. L'arrivée des GSM dotés d'un appareil photo de 2 ou 3 mégapixels y est sans doute pour quelque chose. Un secteur conserve toutefois une belle croissance : celui des reflex à objectifs interchangeables. Dominé par Nikon et Canon, ce marché devrait évoluer de 30 % en Belgique en 2006.

Modèle	Quantité 2006	(Évolution 2005-2006)	Phase du cycle
Appareils analogiques	17 000	(− 50%)	Déclin
Appareils numériques compacts	630 000	(+ 7 %)	Maturité
Appareils numériques reflex	5 000	(+30 %)	Croissance

Autrefois, ce type d'appareil était réservé aux professionnels. Un premier modèle destiné aux amateurs est sorti en août 2003, le Canon EOS-300 D, vendu à 1 149 euros. Depuis lors, Nikon a fort bien embrayé et de nouvelles marques se sont ajoutées (Samsung, Sony). Actuellement, les prix des reflex oscillent entre 700 euros et 3 000 euros. »

Voilà comment un marché arrivant à maturité peut être relancé avec succès.

Source : van Apeldoorn Robert (2006), « Après plusieurs années de forte croissance, la photo numérique sauvée par le reflex ? », *Trends.be*, le 20 juillet.

Le *programme opérationnel*, en phase de maturité, met en application le choix de différenciation forte :

- trouver des attributs nouveaux ou améliorés pour les produits ;
- développer intensivement la distribution, comme déjà fait en phase de turbulence ;
- éviter une concurrence sur les prix qui risque de susciter des guerres de prix néfastes pour l'ensemble du secteur ;
- développer un programme de communication qui mette en valeur les avantages distinctifs revendiqués par le positionnement différencié.

3.2.5 La phase de déclin

La phase de déclin se traduit par une décroissance structurelle de la demande primaire pour l'une des raisons suivantes liées à *l'environnement économique et concurrentiel* :

- de nouveaux produits plus performants font leur apparition et remplacent les produits existants pour la même fonction. C'est le progrès technologique qui génère une obsolescence des technologies plus anciennes ;
- les préférences, les goûts, les habitudes de consommation se modifient avec le temps et rendent des produits démodés. De même, des changements de l'environnement social, économique, politique –

tels que des modifications des normes en matière de sécurité, d'hygiène, de protection de l'environnement – rendent des produits obsolètes ou simplement interdits ;

- la demande décroît, les prix se stabilisent et la gamme se réduit ;
- les clients partent vers de nouvelles technologies substituts ;
- la concurrence est déclinante par le départ, parfois spontané de concurrents.

Lorsque les ventes et les perspectives de profit diminuent, certaines entreprises désinvestissent et se retirent du marché ; d'autres au contraire tentent de se spécialiser sur le marché résiduel, si celui-ci représente encore une opportunité valable et si le déclin s'effectue progressivement. Sauf retournement du marché, parfois observé, l'abandon d'un produit dépassé au plan technologique est inévitable à terme.

En situation de déclin, les *objectifs stratégiques prioritaires* sont :

- réduire les dépenses et récolter ;
- survivre par la spécialisation ;
- opter pour un ciblage concentré sur une niche résiduelle, qui peut parfois être très rémunératrice.

Le *programme opérationnel*, en phase de déclin, se plie au choix stratégique de concentration, à savoir :

- revenir à une gamme de produits limitée ;
- choisir une distribution sélective ;
- éventuellement augmenter les prix pour compenser le rétrécissement du marché, puisque l'élasticité au prix est redevenue faible ;
- se limiter à une communication réduite et ciblée sur la niche.

3.3 Le modèle du CVP comme cadre conceptuel

Le modèle du cycle de vie présenté ici n'est pas, loin s'en faut, d'application générale et doit être relativisé. Plus qu'un outil de planification, le modèle du cycle de vie est avant tout un cadre conceptuel à utiliser pour analyser les forces qui déterminent l'attractivité d'un produit-marché et pour orienter les décisions stratégiques et opérationnelles.

3.3.1 La diversité des profils du CVP

Une difficulté d'interprétation du modèle du CVP vient du fait que les observations expérimentales disponibles montrent que la vie d'un produit ne suit pas toujours la courbe en forme de « S » proposée par le modèle. Rink et Swan (1979) ont identifié jusqu'à douze profils différents. Parfois les produits échappent à la phase d'introduction et entrent directement en croissance ; d'autres échappent à la maturité et passent de la croissance au déclin ; d'autres encore échappent au déclin et reprennent vigueur après ralentissement : il n'y a donc pas un seul mode d'évolution censé intervenir invariablement. En outre, il n'est pas toujours facile d'identifier la phase dans laquelle se trouve un produit. Une liste de critères plus nombreux que le simple taux de croissance de la demande peut aider à détecter la phase du cycle d'un produit-marché. Voir, par exemple le tableau 7.2.

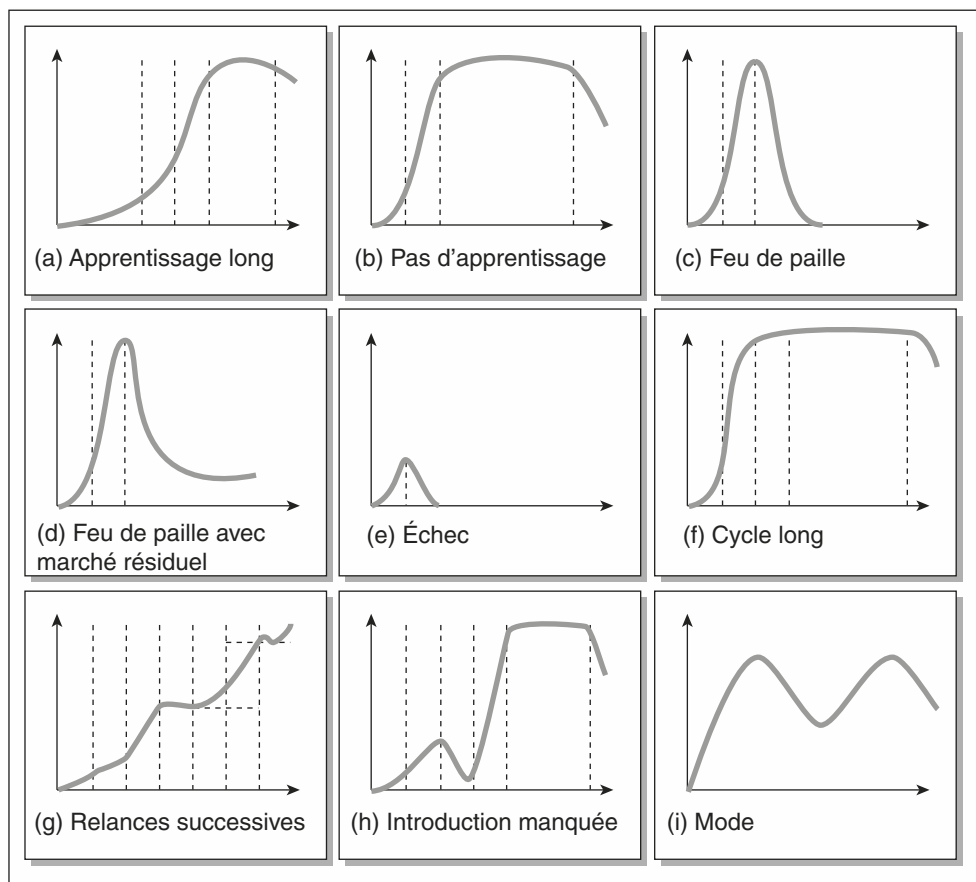
Tableau 7.2 – *Caractéristiques typiques du marché selon la phase du cycle*

Caractéristiques du marché	Phases du cycle de vie				
	Introduction	Croissance	Turbulence	Maturité	Déclin
Demande primaire					
Croissance lente	✓.....	✓.....
Croissance rapide	✓.....
Ralentissement	✓.....	✓.....
Décroissance	✓.....
Nouveaux concurrents					
Quelques-uns	✓.....	✓.....
Beaucoup	✓.....	✓.....
Insignifiants	✓.....
Moins encore	✓.....
Prix réels					
Stables	✓.....
En baisse	✓.....	✓.....
Erratiques	✓.....	✓.....
Nombre d'articles offerts					
En augmentation	✓.....	✓.....	✓.....
Peu de changement	✓.....
En baisse	✓.....
Distribution					
Croissance lente	✓.....	✓.....
Croissance rapide	✓.....	✓.....
Peu de changement	✓.....
En réduction	✓.....
Modifications des produits					
Quelques-unes	✓.....	✓.....
Beaucoup	✓.....	✓.....	✓.....
Insignifiantes	✓.....
Contenu de la communication					
Service de base
Attributs majeurs	✓.....	✓.....	✓.....
Usages nouveaux	✓.....	✓.....	✓.....	✓.....
Attributs secondaires	✓.....	✓.....	✓.....

Source : inspiré de Taylor, 1986, p. 28.

Une telle difficulté réduit l'intérêt du concept en tant qu'outil de planification, d'autant plus que la durée des phases peut considérablement varier d'un produit à l'autre, voire d'un pays à l'autre pour un même produit. Voir à ce sujet la figure 7.7 où l'on a repris les profils les plus courants.

Les différents profils observés s'expliquent donc par l'évolution de facteurs explicatifs sous-jacents : la technologie, les habitudes de consommation, le dynamisme des entreprises. Le modèle du cycle de vie ne dispense donc pas d'une analyse systématique des forces à l'origine de ces changements. La difficulté est évidemment de déterminer *avant* les faits le type d'évolution qui va ensuite prévaloir.



Source : Wasson, 1974.

Figure 7.7 – Diversité des profils de cycles de vie

3.3.2 Les innovations de rupture

Une autre explication des différences observées dans les profils tient au fait que les entreprises peuvent agir sur l'allure de la courbe de croissance, en innovant, en repositionnant le produit, en favorisant sa diffusion vers d'autres groupes d'acheteurs ou en le modifiant de diverses manières. À chaque phase, l'entreprise tentera de poursuivre les objectifs suivants :

- raccourcir la phase d'introduction ;
- accélérer le processus de croissance ;
- prolonger le plus possible la phase de maturité ;
- ralentir la phase de déclin.

Le profil idéal du cycle de vie est celui où la phase de développement est courte, la phase d'introduction brève, la phase de croissance rapide, la phase de maturité longue et le déclin lent et progressif.

Les initiatives prises par une firme innovatrice peuvent donc modifier le profil du cycle de vie du produit-marché. Un exemple classique de cycle de vie avec relances successives est celui du rasoir à

lames où le cycle de vie a été relancé plusieurs fois avec l'offre de rasoirs à deux, trois puis cinq lames couplées. Il est évident que si l'ensemble des concurrents d'un produit-marché considèrent comme inévitable la saturation ou le déclin, de telles phases risquent de se réaliser plus tôt que prévu.

Certains secteurs économiques considérés un moment comme étant en phase de déclin, soudainement, en raison d'une innovation de rupture lancée par un fabricant ou par un distributeur, connaissent une vie nouvelle comme cela a été le cas dans le secteur de l'ameublement avec Ikea, dans le secteur des montres avec Swatch, ou encore dans le domaine du textile avec Benetton. La bonne question à poser est de savoir *si le secteur est réellement en déclin ou si c'est la manière de l'aborder qui serait dépassée ou obsolète.*

3.3.3 L'équilibre entre croissance et rentabilité

La structure des flux financiers qui accompagnent le déroulement (idéalisé) du CVP est représentée à la figure 7.8. On constate que, dans le cas général représenté ici, les flux financiers sont très inégalement répartis entre les différentes phases du CVP. En phases 1 et 2, les investissements passés et les dépenses de marketing de lancement pèsent lourdement sur la rentabilité qui peut longtemps rester négative, particulièrement dans les marchés où la phase d'introduction est longue. Ce n'est qu'au stade des phases de turbulence et de maturité que l'entreprise entre dans la zone de rentabilité, puisqu'elle récupère les pertes antérieures et réalise des marges plus élevées en raison de la baisse des coûts due à des économies d'échelle ou à des effets d'expérience.

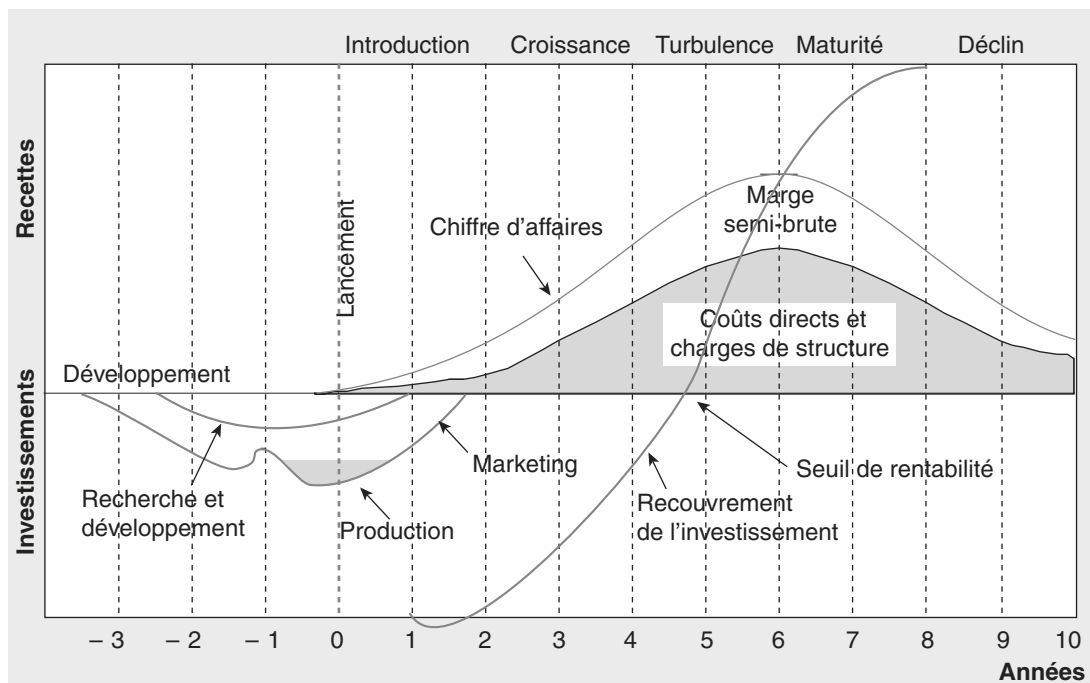


Figure 7.8 – Le cycle de vie et les flux financiers

Une règle de gestion qui résulte de cette répartition des coûts et des revenus est la nécessité de maintenir un équilibre dans la structure du portefeuille d'activités de l'entreprise, et cela, en termes de croissance et de rentabilité. Il est clair qu'une entreprise qui réaliserait 85 % de son chiffre d'affaires sur des produits situés en phase 1 ou 2 du CVP aurait peut-être un très grand potentiel de croissance mais serait confrontée à de graves problèmes financiers, n'étant pas en mesure de générer les ressources nécessaires pour financer la croissance. C'est souvent le cas des sociétés *Hi-tech* qui ont beaucoup d'idées et de projets mais pas d'argent pour les financer. À l'inverse, une entreprise qui réaliserait 85 % de son chiffre d'affaires sur des produits situés en phase 4 ou 5 aurait peut-être de grandes ressources financières, mais serait par contre très vulnérable en termes de potentiel de croissance, étant à la merci d'un déclin de la demande primaire dans ses marchés de référence.

Un portefeuille d'activités équilibré implique qu'il y ait en permanence des produits du type *vache à lait* générant d'importantes ressources financières et en absorbant peu, et des produits du type *enfant à problèmes* qui ont un potentiel de croissance élevé mais dont il faut pouvoir financer le développement. Ce sont ces préoccupations d'équilibre entre croissance et rentabilité qui sont à la base des méthodes d'analyse de portefeuille examinées en détail au chapitre 10.

L'essentiel

Les concepts clés de l'analyse de la demande sont : la demande primaire – expansible ou non –, la demande à l'entreprise et le marché potentiel. L'objectif d'une analyse d'attractivité est de donner un contenu empirique à ces différents concepts par étude du marché entendue au sens large en vue de déterminer, aussi objectivement que possible, les attraits intrinsèques de chaque segment faisant partie du marché de référence et d'identifier les principaux déterminants de la demande primaire. Ces concepts sont utiles pour détecter des opportunités de croissance au sein du marché de référence en adoptant des stratégies d'innovation créative. Le modèle du cycle de vie d'un produit-marché (CVP) est un cadre conceptuel décrivant l'évolution de la demande primaire dans une perspective dynamique. La grande variété de profils de CVP existant s'explique par une évolution plus ou moins rapide du changement technologique, par des changements dans les habitudes de consommation et par l'importance du dynamisme des entreprises présentes sur le marché. La situation concurrentielle et la structure financière (chiffre d'affaires et profit) sont différentes à chaque stade du CVP et, de ce fait, les objectifs stratégiques ainsi que le programme marketing opérationnel doivent être adaptés en conséquence.

Questions et problèmes

1. Vous devez estimer la taille du marché potentiel ainsi que le niveau actuel de la demande de fours à micro-ondes parmi les ménages français. Décrivez les informations nécessaires ainsi que les méthodes de recueil de ces informations.
2. Comment évolue l'élasticité-prix de la demande primaire aux différentes phases du cycle de vie d'un produit ? Quels sont les facteurs qui expliquent cette évolution et quelles sont les implications de cette évolution sur la stratégie marketing ?
3. Quelle est la différence entre le cycle de vie d'un produit-marché et celui d'une marque ? Contrastez le cycle de vie du produit-marché « hamburger en fast-food » à celui de et celui des marques McDonald's et Quick.

4. Dans quelle(s) phase(s) du cycle de vie du produit-marché les événements suivants sont-ils les plus probables : une rentabilité désastreuse, une guerre des prix, une forte réduction des coûts de production, d'importants investissements publicitaires de notoriété, d'importants investissements publicitaires d'image, de nombreuses faillites de concurrents sur le marché, un choix de distribution sélective, un choix de ciblage indifférencié ?
5. Pourquoi, selon vous, le programme opérationnel en matière de produit (panier d'attributs) évolue-t-il au fil des phases du cycle de vie ?
 - a) Choisissez un produit-marché actuel (et non une marque !) et cochez dans le tableau 7.2 les caractéristiques observées.
 - b) En comparant les marquages du tableau et les vôtres, à quelle phase du cycle de vie semble appartenir votre produit-marché ? Ceci correspond-il à ce que vous auriez pu déduire du simple taux de croissance du marché ?

Références bibliographiques

- COX William E. (1967), « Product Life Cycle as Marketing Models », *The Journal of Business*, Vol. 40, Iss. 4, October, pp. 375-384.
- KIM W. Chan, MAUBORGNE Renee (1997), « Value Innovation : The Strategic Logic of High Growth », *Harvard Business Review*, Vol. 75, Iss. 1, pp. 103-112.
- MCCARTHY E. Jerome (1960), *Basic Marketing : a Managerial Approach*, 1st Ed., Homewood, III: R.D. Irwin.
- MORRIS Michael H. (1988), *Industrial and Organizational Marketing*, Columbus, Merrill Publishing Company.
- POLLI Rolando, COOK Victor (1969), « Validity of the Product Life Cycle Concept », *Journal of Business*, Vol. 42, October, pp. 385-400.
- RINK David R., SWAN John E. (1979), « Product Life Cycle Research : a Literature Review », *Journal of Business Research*, September, pp. 219-242.
- SWAN John E., RINK David R. (1982), « Fitting Market Strategy to Varying Product Life Cycles », *Business Horizons*, January-February, pp. 72-76.
- TAYLOR James W. (1986), *Competitive Marketing Strategies*, Radnor, Penn., Chilton Book Company.
- TELLIS Gerard J., CRAWFORD C. Merle (1981), « An Evolutionary Approach to Product Growth Theory », *Journal of Marketing*, Vol. 45, Iss. 4, Fall, pp. 125-134.
- VAN APELDOORN Robert (2006), « Après plusieurs années de forte croissance, la photo numérique sauvée par le reflex ? », *Trends.be*, 20 juillet.
- WASSON Chester R. (1974), *Dynamic Competitive Strategy and the Product Life Cycle*, St Charles, Challenge Books.
- WEBER John A. (1976), *Growth Opportunity Analysis*, Reston, Virginia, Reston Publishing Cy.