

3

LA COMPRÉHENSION DES BESOINS DU CLIENT

L'objet de ce chapitre est de présenter un cadre conceptuel général qui décrit la manière dont le marketing comprend le comportement d'achat. Il repose sur une trilogie « besoins-produits-clients ». Dans un premier temps, on analysera la notion de *besoin* sous l'angle de la théorie économique. On débouchera ainsi sur la notion de *produit*, vu par le client comme un panier de valeurs, un concept central dans la démarche marketing. On terminera ensuite par la notion de *client*, comme acteur jouant différents rôles lors du processus d'achat, qu'il soit consommateur ou client organisationnel.

Objectifs

Dans ce chapitre, nous nous intéresserons aux questions suivantes :

- Qu'est-ce qu'un besoin, vu dans sa diversité ?
- Comment voit-on la notion de valeur comme force de motivation du client individuel ?
- Qu'est-ce qu'un produit, vu comme un panier d'attributs ?
- Quelles sont les spécificités des services, comparés aux biens ?
- Qu'est-ce qu'un client, cet acteur aux multiples rôles ?
- Qu'est-ce qu'un processus d'achat, vu comme une conduite résolutoire rationnelle ?
- Quel est le rôle du centre décisionnel d'achat dans les marchés B2B ?
- Quelles sont les différences entre marketing *business-to-consumer* et marketing *business-to-business* ?

1

LA NOTION DE BESOIN, VU DANS SA MULTIDIMENSIONNALITÉ

La satisfaction des besoins du client est au cœur du marketing et sa première démarche est d'identifier le profil du client dans le marché de référence. La notion de besoin est un terme qui soulève des polémiques sans fin, car il contient des éléments d'appréciation subjectifs qui relèvent parfois de la morale ou de l'idéologie. Au-delà du minimum vital qui fait l'unanimité – mais que l'on s'empresse de ne pas définir – est-il nécessaire de varier son alimentation pour satisfaire ses goûts, de se déplacer par curiosité, d'avoir des loisirs variés ? Il faut admettre que, dans les marchés de consommation du moins, ces questions ne sont pas sans pertinence, notamment au vu des faits suivants : (a) l'apparition incessante de marques et de produits nouveaux sur le marché ; (b) la présence spectaculaire et continue de la publicité sous des formes de plus en plus variées ; (c) la relative stabilité des mesures de satisfaction des consommateurs, en dépit de l'incontestable amélioration des niveaux de vie. Les interrogations que ces faits suscitent sont alors les suivantes :

- tous ces produits neufs et marques nouvelles correspondent-ils réellement à des besoins préexistants ?
- les producteurs consentiraient-ils des dépenses publicitaires si importantes si les consommateurs ne se laissaient pas influencer ?
- la croissance et le développement économiques que la démarche du marketing prétend favoriser sont-ils utiles en définitive ?

La théorie économique ne nous aide pas à répondre à ces questions. Les économistes considèrent que leur discipline n'a pas à se préoccuper des mobiles d'action, à se livrer à une introspection toujours difficile et encore moins à formuler des jugements de valeur. Pour eux, il est inutile de dire que l'homme recherche le plaisir et évite la peine, il suffit de constater que tel bien fait l'objet de « désir d'emploi » pour justifier son utilité. Les mobiles, économiques ou non, qui peuvent amener l'individu à accomplir un acte économique sortent du champ de l'économie ; on ne tient compte que de leurs résultats. Le désir d'être satisfait est la seule cause reconnue du comportement.

1.1 Le besoin générique et le besoin dérivé

Selon le Robert (1974), le *besoin est une exigence de la nature ou de la vie sociale*. Cette définition permet de distinguer deux sortes de besoins : des *besoins innés*, naturels, génériques qui sont inhérents à la nature ou à l'organisme, et des *besoins acquis*, culturels et sociaux qui dépendent de l'expérience, des conditions de l'environnement et de l'évolution de la société.

D'un point de vue conceptuel, le marketing stratégique voit les besoins génériques comme des *problèmes* auxquels sont confrontés les clients potentiels qui recherchent des *solutions* à ces problèmes par l'acquisition de produits ou de services. Suivant cette approche, Abbott (1955) a proposé une distinction intéressante entre *besoin générique* d'une part, et *besoin dérivé* d'autre part.

Le besoin dérivé est la réponse technologique particulière (le bien) apportée au besoin générique et est aussi l'objet du désir. L'automobile, par exemple, est un besoin dérivé par rapport au besoin générique de transport individuel autonome ; de même, l'ordinateur personnel par rapport au besoin de traitement de l'information.

La saturation ne vise pas le besoin générique, mais seulement le besoin dérivé, c'est-à-dire la réponse technologique dominante du moment. Une tendance à la saturation du besoin dérivé peut être décelable à un certain moment, du fait de l'augmentation de la consommation de ce bien, à un certain stade du déroulement de son *cycle de vie*. Cependant sous l'impulsion du progrès technologique, le besoin générique n'est pas pour autant saturable, car il évolue vers des niveaux supérieurs du fait de l'apparition de produits améliorés et donc de nouveaux besoins dérivés.

La production de biens destinés à satisfaire le besoin générique sera donc soumise sans cesse aux stimulants de son évolution. Sous l'influence de cette dernière, un nouveau bien, plus apte à satisfaire le nouveau niveau atteint par le besoin, aura tendance à apparaître sur le marché. Ces besoins dérivés seront à leur tour saturés et remplacés par de nouveaux biens plus évolués. Ce phénomène de saturation relative provoqué par le progrès technologique, qui est à la base du modèle du cycle de vie du produit-marché analysé plus loin dans cet ouvrage, peut être observé pour la plupart des biens, et ceci à deux niveaux : tout d'abord, au niveau de l'amélioration de la performance technologique des produits eux-mêmes (voiture plus économe, ordinateur plus puissant) ; ensuite, au niveau de la substitution pure et simple d'une réponse technologique particulière par une autre plus performante (l'électronique remplace l'électromécanique). Cette dernière forme d'innovation, *l'innovation destructrice*, prend une importance croissante, on l'a vu, du fait de la généralisation du progrès technologique à travers les secteurs.

En outre, il semble que le passage à un bien hiérarchiquement supérieur tende à majorer à nouveau l'utilité marginale, qui voit ainsi sa décroissance entrecoupée de brusques remontées. Les biens sont souvent désirés pour leurs caractéristiques de nouveauté et pour le privilège de leur détention, même si celles-ci améliorent peu leur performance.

La distinction entre besoin générique et besoin dérivé met donc en évidence le fait que, s'il ne peut y avoir de saturation générale, il est parfaitement possible de détecter des saturations sectorielles. Un rôle important du marketing stratégique sera donc de favoriser l'adaptation de l'entreprise à cette évolution observée dans la satisfaction des besoins. Dans cette perspective, l'entreprise a donc intérêt à définir sa mission par référence au besoin générique plutôt que par rapport au besoin dérivé, puisque le second est saturable alors que le premier ne l'est pas. Nous retrouvons ici les fondements mêmes du marketing, décrits au premier chapitre de cet ouvrage.

1.2 Les besoins génériques absolus et relatifs

Poursuivant l'analyse de la notion de besoin, Keynes (1936) a montré que la saturation de ce type de besoin n'est possible que pour certains d'entre eux. Keynes fait une distinction entre besoins génériques absolus et besoins relatifs :

« [...] les besoins absolus sont ceux que nous ressentons quelle que soit la situation d'autrui, et les besoins relatifs ceux dont la satisfaction nous fait planer au-dessus de nos semblables et nous donne un sentiment de supériorité vis-à-vis d'eux. » (Keynes, 1936, p. 365).

Si les besoins absolus sont saturables, les besoins relatifs ne le sont pas. En fait, les besoins relatifs sont insatiables, car plus le niveau général s'élève, plus ils cherchent à le dépasser. Dans ces conditions, produire pour satisfaire les besoins relatifs revient à les développer. C'est ainsi que les individus ont souvent tendance à considérer que leur situation s'est dégradée, et cela, même lorsqu'en termes absolus leur niveau de vie s'est nettement amélioré, si ceux qui servent habituellement de point de comparaison ont relativement mieux progressé. Comme l'écrit Cotta (1980, p. 17), « le luxe des autres devient à chacun sa propre nécessité ». L'écart entre la réalité et le niveau d'aspiration tend à se déplacer continuellement avec une croissance de l'insatisfaction.

La distinction entre besoins absolus et besoins relatifs est en réalité loin d'être aussi nette qu'il n'y paraît à première vue. On pourrait dire, par exemple, que tout ce qui est indispensable à la survie est infiniment plus important que toute autre consommation. Or cette idée est inexacte.

« Vivre est certainement un objectif important pour chacun de nous, mais le suicide existe. Les actes héroïques aussi. Plus couramment, tout consommateur accepte quotidiennement des risques qui correspondent à la recherche de diverses satisfactions, mais mettent, immédiatement ou à terme, sa vie en danger. Fumer, manger trop, conduire, travailler excessivement ou ne pas se soigner à tout propos, voyager, autant d'actes qu'il conviendrait d'éviter si l'on place la survie au-dessus de tout. » (Rosa, 1977, p. 161).

En dépit de son manque de netteté, la distinction entre besoins absolus et relatifs reste intéressante à deux égards. D'une part, elle montre le caractère tout aussi exigeant des besoins relatifs par rapport aux besoins absolus et, d'autre part, elle met en évidence l'existence d'une dialectique des besoins relatifs, qui débouche sur un constat d'impossibilité de saturation générale.

1.3 Le besoin, le désir et la demande

Bien que la distinction entre besoin générique et besoin dérivé soit simple et facile à comprendre, d'autres termes sont utilisés dans la littérature. Par exemple, Kotler (2006, p. 30) établit une distinction entre besoin, désir et demande. Il définit le besoin comme étant... *un sentiment de manque éprouvé à l'égard d'une satisfaction générale liée à la condition humaine*. Cette définition couvre en fait la notion de besoin générique. Le désir serait alors un moyen privilégié de rencontrer un besoin. Autant les besoins génériques sont stables et limités en nombre, autant les désirs sont multiples, changeants et continuellement influencés par toutes les forces sociales. Il est évident que le désir est ici simplement une autre manière de désigner le besoin dérivé. Les désirs se traduisent en demande potentielle de produits spécifiques, lorsqu'ils s'accompagnent d'un pouvoir et d'un vouloir d'achat.

La distinction entre besoin, désir et demande est intéressante, même si la relation entre besoin et désir reste un sujet controversé. Selon Kotler, le marketing se contente d'influencer les désirs (ou besoins dérivés) et la demande, en rendant le produit attrayant, disponible et facilement accessible.

« Le marketing, comme bien d'autres forces sociales et culturelles, influence les désirs. Le marketing, par exemple, suggère aux consommateurs que l'achat d'une Cadillac est un bon moyen pour rencontrer leur besoin de statut social. Le marketing ne crée pas le besoin de statut social, mais se limite à suggérer comment un bien ou une marque peut contribuer à la satisfaction de ce besoin. » (Kotler 1997, p. 9).

Au vu de cette controverse, nous retiendrons les termes besoins génériques et besoins dérivés qui nous semblent plus appropriés. Le débat est intéressant, néanmoins, dans la mesure où il met l'accent sur les dimensions sociales et culturelles des besoins. On peut supposer qu'il existe un besoin générique correspondant à chacune des tendances qui régissent la vie des individus, celles-ci étant nécessairement limitées en nombre. Le besoin générique est donc lié à la nature humaine et dès lors n'est pas créé par la société et le marketing ; il préexiste à la demande, que ce soit à l'état latent ou exprimé.

Si l'on admet l'idée que le marketing participe à la création de besoins dérivés ou de désirs, la question du rôle social du marketing reste alors posée. Il est évident que le marketing, par son action, peut exacerber des besoins, même si ceux-ci préexistent. En outre, le fait de créer l'envie ou de créer des désirs qui ne peuvent se traduire en demande faute de pouvoir d'achat peut être une source grave de frustration et de dysfonctionnement dans une économie. La responsabilité de la démarche marketing est ici directement engagée, ce qui explique l'existence d'un *devoir de réserve*. Ce devoir de réserve trouve son expression dans les différents mouvements d'autodiscipline qui ont vu le jour aux États-

Unis comme en Europe et également dans la popularité grandissante du concept de marketing sociétal présenté au chapitre 1.

Les travaux des théoriciens de la motivation nous aident à identifier chez l'homme les *orientations motivationnelles* de base qui commandent une grande variété de comportements. L'utilité de ces travaux pour le marketing est essentiellement d'élargir la notion de besoin et de mettre en évidence la structure multidimensionnelle des motivations à la base des comportements. Cette analyse reste encore trop générale pour notre propos, parce qu'elle ne se réfère pas directement aux comportements de consommation. La question qui se pose est de savoir quelles sont les *valeurs recherchées* par les acheteurs et comment traduire ces valeurs en concepts de produits adaptés aux attentes. Plusieurs tentatives ont été menées pour identifier les besoins recherchés, parmi lesquels les travaux de Murray (1938), Rokeach (1973), Sheth, Newman et Gross (1991) et de Maslow (1943), sont représentatifs de cette approche. Ce dernier auteur est le plus souvent cité en marketing.

1.4 La hiérarchie des besoins selon Maslow

Selon Maslow (1943), les besoins fondamentaux se groupent en cinq catégories : les besoins physiologiques, de sécurité, sociaux, d'estime et d'accomplissement. Ces besoins sont décrits dans l'encadré 3.1. L'analyse de Maslow ne se limite pas à une simple classification, car elle postule l'existence d'une « hiérarchie des besoins », qui serait fonction du développement de l'individu.

ENCADRÉ 3.1 : La hiérarchie des besoins selon Maslow

- *Besoins physiologiques*

Ils sont fondamentaux : manger, boire, dormir. Une fois satisfaits, ils cessent d'être des facteurs importants de motivation et n'influencent plus le comportement.

- *Besoins de sécurité*

La sécurité physique, la préservation de la structure physique de l'organisme, la sécurité psychologique, la conservation de la structure psychique ou de la personnalité, le besoin d'identité propre, de se sentir maître de son destin.

- *Besoins sociaux*

L'homme est un animal social et il éprouve le besoin de s'intégrer à un groupe, de s'associer à ses semblables, le besoin d'aimer et d'être aimé, le besoin d'entraide, d'appartenance, de sens communautaire.

- *Besoins d'estime*

L'estime de soi, la dignité personnelle, la confiance en soi et en sa compétence. Sentir que ses objectifs sont valables. L'estime que les autres ont pour nous. Le besoin de considération, d'être respecté, d'avoir un rang social.

- *Besoins d'accomplissement*

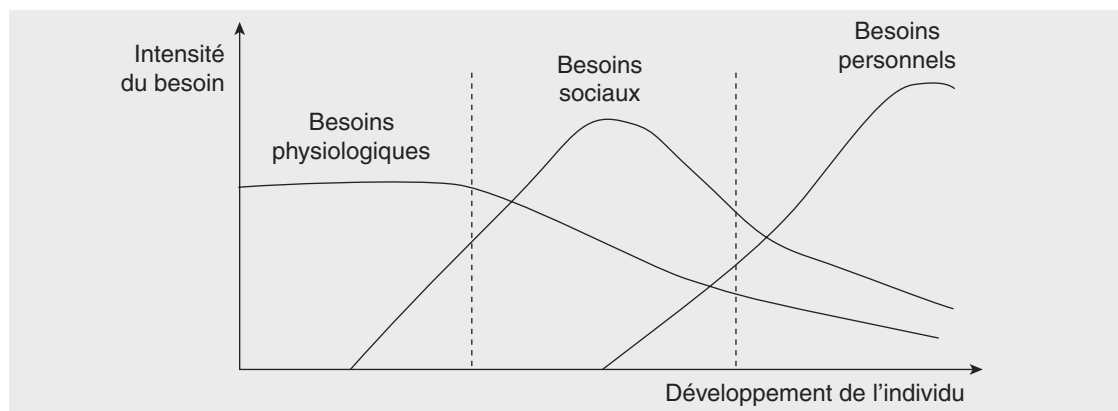
Ces besoins figurent au sommet de l'échelle des besoins humains. La réalisation de soi, l'évolution personnelle. Le besoin que l'homme a de se dépasser, d'utiliser toutes ses capacités et d'en repousser les limites. Donner un sens aux choses, trouver leur raison d'être.

Source : Maslow, 1943.

Selon lui, il y aurait un *ordre prioritaire* dans les besoins, en ce sens que nous commençons par rechercher la satisfaction des besoins dominants avant de passer à la catégorie suivante. Ces besoins d'ordre inférieur, une fois satisfaits, laissent apparaître les besoins de classe supérieure qui vont alors influencer notre comportement. Il y aurait donc atténuation progressive de l'intensité des besoins rencontrés et intensité croissante des besoins d'ordre supérieur non encore satisfaits. On observerait une évolution de la structure des besoins, en fonction du développement de l'individu qui, passant d'un objectif général de survie ou de standard de vie, irait vers des objectifs plus qualitatifs de style de vie ou de qualité de vie.

L'analyse de Maslow est intéressante parce qu'elle met bien en évidence, comme l'illustre la figure 3.1, la *structure multidimensionnelle et hiérarchisée* des besoins et donc le fait que les besoins n'existent pas au même degré chez tous les individus. En réalité, il y a toujours coexistence de ces catégories de besoins, l'une ou l'autre pouvant prendre plus d'importance selon les individus ou, pour un même individu, selon les circonstances.

Les biens à développer et destinés à satisfaire les besoins devront donc être conçus en conséquence. Un bien, ou un produit, peut avoir d'autres rôles ou fonctions que la seule fonction de base. L'individu ne fait pas appel aux biens seulement pour des raisons pratiques, mais également pour communiquer avec son environnement, pour montrer qui il est, pour manifester ses sentiments.



Source : adapté de Maslow, 1943.

Figure 3.1 – La hiérarchie des besoins selon Maslow

Cette prise de conscience du rôle joué par les biens et de leur valeur de signe, et non pas seulement de leur valeur d'usage, est importante pour le marketing, particulièrement pour l'orientation à donner aux politiques de produit. Ainsi, l'inventaire des besoins, dressé plus récemment par Hasson (1995) et présenté dans l'encadré 3.2., confirme encore leur structure multidimensionnelle. On verra plus loin, cette multidimensionnalité se retrouve également chez le client organisationnel.

ENCADRÉ 3.2 : Typologie des besoins socioculturels contemporains

- *Le développement de soi* : c'est un courant qui favorise l'expression personnelle et l'exploitation du potentiel individuel.
- *L'hédonisme* : l'hédoniste accorde la primauté au plaisir en tant qu'objectif de vie. Il privilégie la recherche d'émotions acquises au travers d'expériences sensorielles.
- *La plasticité* : la capacité de s'adapter rapidement à un environnement en constante évolution. Elle s'appuie sur l'opportunisme.
- *La vitalité* : la recherche de vitalité inclut le goût du risque, la recherche du bien-être par la stimulation et la mobilisation du corps et de l'esprit.
- *La connectivité* : l'importance accordée aux contacts et aux relations avec autrui (*networking*), aux réseaux d'appartenance et au mondialisme.
- *L'éthique* : ce courant privilégie le souci d'intégrité et de justice sociale. Il s'appuie sur une recherche d'authenticité et de signification des actes de la vie.
- *L'appartenance* : un courant lié au besoin d'identité, au besoin de retrouver ses racines, ses origines et son histoire pour pouvoir s'adapter aux changements.

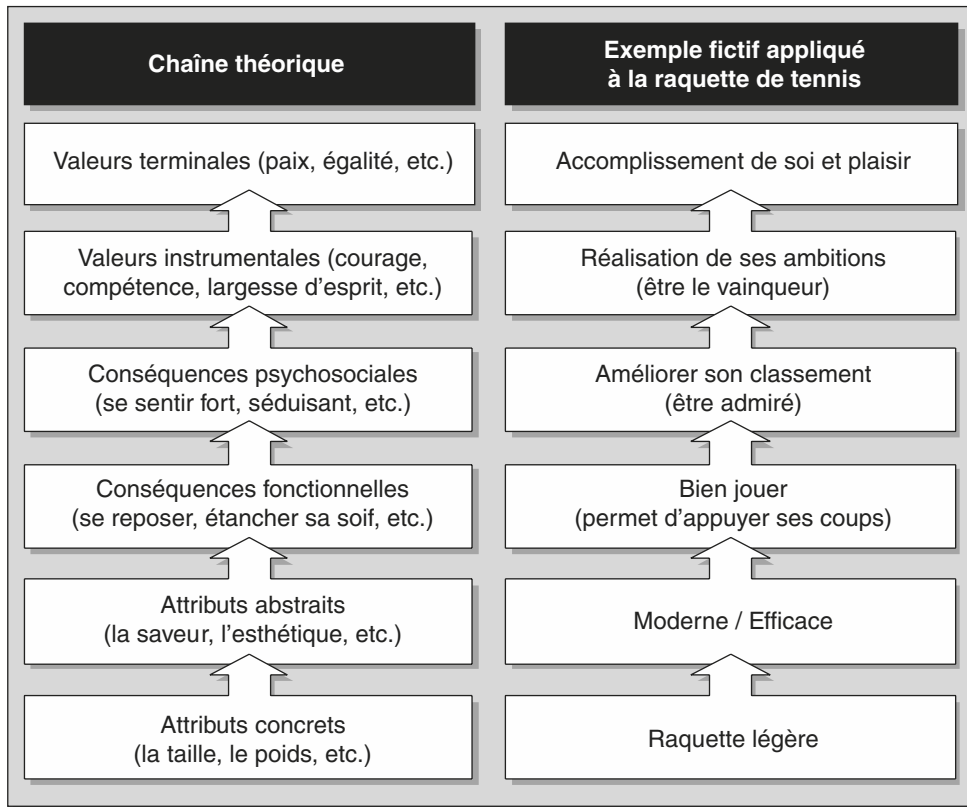
Source : Hasson, 1995.

1.5 La théorie des chaînes « moyens et fins »

Les valeurs jouent un rôle important dans la vie des individus, et c'est pourquoi il est intéressant, d'un point de vue stratégique, de connaître les liens qui existent entre valeurs et comportement. Tel est l'objectif de la théorie des « moyens et fins » (*Means-End Chain*) (voir Gutman, 1982 ; Reynolds et Gutman, 1988).

Savoir que les consommateurs souhaitent être bien habillés nous dit peu sur leurs motivations, c'est-à-dire sur leur « état désiré ». S'agit-il d'un objectif purement fonctionnel, de séduction d'un partenaire, de recherche de nouveauté, d'un souci d'intégration dans un groupe social ou professionnel ou plus simplement d'un objectif d'accomplissement personnel ?

Une chaîne de « moyens et fins » est un modèle qui tend à expliquer comment le choix d'un bien ou service contribue à atteindre un état désiré. Les moyens sont les produits et services achetés, tandis que les fins sont les valeurs terminales présentées comme des états terminaux désirables et recherchés par les individus au travers de leur processus d'achat. Comme l'indique la figure 3.2, la représentation mentale de la chaîne se compose de trois éléments : (a) les attributs (tangibles et intangibles) des produits, (b) les conséquences (fonctionnelles et psychosociales) résultant de la consommation des produits et (c) les valeurs terminales et instrumentales.



Source : adapté d'un exemple présenté par Derbaix, 1997.

Figure 3.2 – Le modèle de la chaîne « moyens et fins »

Un produit serait donc acheté pour les valeurs ultimes qu'il permettrait d'atteindre. Celles-ci sont la résultante des attributs du produit, lesquels découlent eux-mêmes des *caractéristiques* de production. Or les caractéristiques techniques intéressent rarement le client, quand bien même il est capable de les comprendre. Il est donc impératif de présenter un produit, soit pour le panier de valeurs, soit pour le panier de caractéristiques qu'il offre. Le choix entre les trois dépend du cas.

Ainsi, il est probablement inutile de promouvoir des œufs « riches en Oméga 3 », une caractéristique technique qui n'est pas comprise par la majorité des clients. Il est plus efficace de valoriser l'attribut « lutte contre le cholestérol » qui en découle. On pourrait également mettre en avant la valeur « bonne santé », quoiqu'elle soit plus vague que le premier argument et, par là, moins convaincante.

Le gain réalisé en compréhension et intérêt pour le produit, lorsqu'il est présenté comme un panier d'attribut ou de valeurs peut parfois être contrebalancé par une perte de son pouvoir de conviction, surtout lorsque le produit s'adresse à un public de spécialistes, particulièrement en B2B. Il redevient préférable de parler du produit, qu'il s'agisse d'un bien ou d'un service, comme un panier de caractéristiques techniques, puisque le client est capable de faire la traduction en termes d'attributs puis de valeurs. Ceci ne met pas en cause la théorie selon laquelle un produit est acheté pour les valeurs qu'il génère, mais s'appuie sur l'observation que le client n'a plus besoin d'interprétation.

Les professionnels de l'informatique définiront eux-mêmes la mémoire de l'ordinateur, la vitesse du modem et la rapidité de l'imprimante dont ils ont besoin, sans s'embarrasser de traduction explicite en termes d'attributs ou de valeurs. De même, il existe des cas où le grand public est lui-même habitué à parler en termes de caractéristiques techniques. C'est le cas du téflon, du fluor, de la vitamine C, de la puissance des ampoules, du tissu pur coton, des professeurs de langue « locuteurs natifs »... biens ou services pour lesquels le client est habitué à exprimer directement sa demande en termes techniques car il connaît bien les valeurs qui en découlent, probablement suite à une longue expérience de consommation.

Pour communiquer efficacement, il faut donc bien distinguer les situations où doit dominer la compréhension de celles où la conviction doit prévaloir.

1.6 La théorie des valeurs de Sheth, Newman et Gross

Appliquant le concept de *valeur* au comportement d'achat, Sheth, Newman et Gross (1991, p. 18-25) décrivent la décision d'achat comme un phénomène multidimensionnel qui met en cause des valeurs multiples : fonctionnelle, sociale, émotionnelle, épistémique et circonstancielle. Ils définissent ces valeurs de la manière suivante :

1. *Valeur fonctionnelle* : l'utilité perçue d'un bien qui résulte de sa capacité à accomplir son rôle utilitaire ou physique. Un bien détient une valeur fonctionnelle du fait de la présence d'attributs fonctionnels ou physiques.
2. *Valeur sociale* : l'utilité perçue d'un bien qui résulte du fait de son association avec un ou plusieurs groupes sociaux. Un bien détient une valeur sociale du fait de son association positive ou négative avec des groupes démographiques, socio-économiques ou culturels.
3. *Valeur émotionnelle* : l'utilité perçue d'un bien qui résulte de sa capacité à susciter des sentiments ou des réactions affectives. Un bien détient une valeur émotionnelle du fait de son association avec des états affectifs spécifiques.
4. *Valeur épistémique* : l'utilité perçue d'un bien qui résulte de sa capacité à susciter la curiosité, d'apporter du nouveau ou de satisfaire un désir de connaissance. Un bien détient une valeur épistémique parce qu'il apporte quelque chose de nouveau ou de différent.
5. *Valeur circonstancielle* : l'utilité perçue d'un bien qui résulte d'une situation ou du contexte spécifique auquel le décideur est confronté. Un bien détient une valeur circonstancielle en présence de contingences physiques ou sociales qui renforcent sa valeur fonctionnelle ou sociale.

Ces cinq valeurs apportent des *contributions différentes* dans une situation de choix, en ce sens que certaines valeurs peuvent avoir une importance plus grande que les autres. Ces valeurs sont également indépendantes l'une de l'autre. Elles s'additionnent et contribuent chacune à la formation du choix. Bien qu'il soit en principe souhaitable pour le client de maximiser chacune de ces valeurs, dans une situation particulière, il se peut que l'acheteur soit prêt à effectuer des arbitrages entre ces valeurs en vue de maximiser la (ou les) valeur(s) à laquelle (auxquelles) il attache la plus grande importance (Sheth *et al.*, 1991, p. 12).

Le concept de *valeur* donne à l'analyste de marché un cadre conceptuel simple mais complet qui lui permet d'analyser la structure multidimensionnelle des besoins du client et qui se révélera utile pour les études de la diversité des besoins du marché de référence. Les cinq valeurs de base proposées par le modèle de Sheth, Newman et Gross sont à la base du *concept de produit multi-attributs* décrit ci-après.

ENCADRÉ 3.3 : Les contrastes entre caractéristique, attribut et valeur

- *Caractéristique* : la caractéristique technique ou physique (ce que le produit a ou est : une poêle à frire revêtue de téflon).
- *Attribut* (aussi appelé « fonctionnalité » ou « service rendu ») : l'avantage apporté au client par la caractéristique (ce que le produit fait : une cuisson qui ne colle pas).
- *Valeur* : la représentation mentale du besoin comblé par l'attribut (ce que le client reçoit : le plaisir d'un savoir-faire culinaire).

2

LA NOTION DE PRODUIT, VU COMME UN PANIER D'ATTRIBUTS

L'analyse des besoins du client a mis en évidence l'existence d'une structure multidimensionnelle des besoins. Cette structure multidimensionnelle se retrouve dans le concept de produit vu comme un *ensemble de valeurs*, ou comme un *panier d'attributs* (ou de *fonctionnalités* ou de *services rendus*) selon le point de vue choisi. Pour le client, un bien apporte non seulement une valeur fonctionnelle – le service de base – mais également d'autres valeurs, des services supplémentaires ou des utilités secondaires de nature variée, esthétiques, sociales, culturelles, qui améliorent ou complètent le service de base.

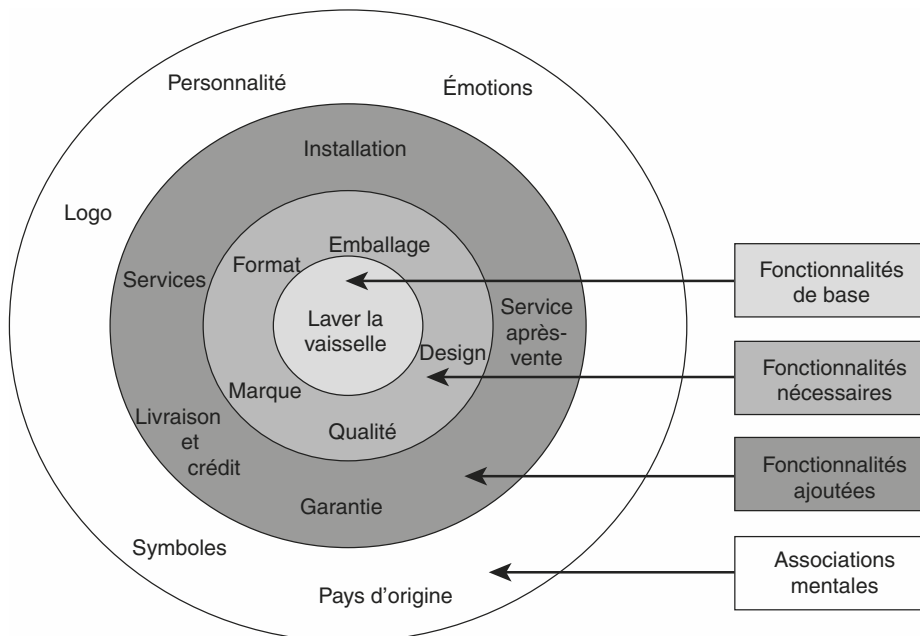


Figure 3.3 – Le produit vu comme un panier d'attributs, de fonctionnalités ou de services rendus

Ainsi, un dentifrice a comme fonction de base la réponse au besoin d'hygiène dentaire, mais il peut également apporter une ou plusieurs utilités supplémentaires telles que la prévention des caries, un goût agréable, etc. De même, un modèle de voiture peut avoir une caractéristique de flexibilité d'usage qui, par exemple, favorise l'utilisation du véhicule à la fois à des fins professionnelles et de loisirs.

L'ensemble de ces services apportés constitue un *panier d'attributs* comme l'illustre la figure 3.3 et dont on décrira ici les composantes.

2.1 La fonctionnalité de base

La fonctionnalité de base apportée par une marque correspond à *la valeur fonctionnelle de la classe de produit* ; c'est l'avantage basique ou générique apporté par chacune des marques faisant partie de la catégorie de produit.

Pour un compresseur, la fonction de base est la production d'air comprimé ; pour un dentifrice, l'hygiène dentaire ; pour une montre, ce sera la mesure du temps ; pour une compagnie aérienne, le transport de Paris à New York ; pour du papier peint, la décoration intérieure de l'habitat, etc.

Cette notion est importante parce qu'elle incite l'entreprise à étudier son marché avec le regard de l'acheteur et non pas sous l'angle de l'expert ou du technicien avec le risque de myopie que cela implique. Comme on l'a souligné plus haut, le service de base définit le *marché de référence* auquel l'entreprise s'adresse, et cela en raison des faits suivants :

1. Ce que l'acheteur recherche, ce n'est pas le produit en tant que tel, mais la fonctionnalité de base procurée par le bien.
2. Des produits très différents au plan technologique peuvent apporter la même fonction de base à l'acheteur.
3. Les technologies sont mouvantes et susceptibles de changements rapides et profonds, alors que les besoins auxquels répond la fonction de base restent stables.

Levitt (1985) suggère que, pour éviter tout risque de myopie-produit, l'entreprise a intérêt à définir son marché de référence par rapport à la fonctionnalité de base apportée, plutôt que par rapport à une technologie particulière, de manière à cerner avec précision l'ensemble des solutions évoquées par les clients-acheteurs lorsqu'ils sont confrontés à un problème de choix.

ENCADRÉ 3.4 : L'analyse du produit selon Levitt

Levitt a établi une distinction entre les notions de produit générique, produit attendu, produit augmenté et potentiel qui se rapproche des idées exprimées ici.

Le *produit générique* est l'avantage essentiel apporté par le produit, c'est-à-dire la fonction de base ou la valeur fonctionnelle.

Le *produit attendu* se compose de tout ce qui accompagne normalement le produit générique (délais de livraisons, services, image...).

Le *produit augmenté* est ce qui est offert en plus par le vendeur et qui constitue une qualité distinctive par rapport à la concurrence.

Le *produit potentiel* se compose de tout ce qui est potentiellement réalisable pour attirer et conserver le client.

Toutes les marques appartenant au même marché de référence apportent à l'acheteur la fonctionnalité de base recherchée d'une manière qui tend à s'uniformiser dans la mesure où les performances technologiques s'équilibrent sous l'effet de la concurrence et de la diffusion du progrès technologique. De ce fait, dans un nombre important de marchés, la fonction de base est souvent en soi un critère de choix peu déterminant. Plus discriminante sera la manière dont est produite cette fonction de base.

2.2 Les fonctionnalités périphériques

En plus de l'utilité fonctionnelle de base, une marque apporte un ensemble d'autres utilités ou fonctionnalités supplémentaires, secondaires par rapport au service de base, mais dont l'importance peut être décisive lorsque les performances s'équilibrent entre marques concurrentes. Ces fonctions supplémentaires peuvent être de deux types : des fonctionnalités « nécessaires » et des fonctionnalités « ajoutées ».

Les *fonctionnalités nécessaires* s'identifient aux modalités de production du service de base (confort, économie, absence de bruit) et à tout ce qui accompagne normalement la fonction de base (emballage, modalités de paiement, service après-vente).

Les compresseurs Atlas-Copco *oil-free* produisent de l'air comprimé, dégagé de toute particule d'huile ; la convivialité des micro-ordinateurs Apple est très grande ; le design des produits de Bang et Olufsen est remarquable ; les montres Swatch, par la variété de leur design, créent un attribut nouveau, la montre objet de mode, etc.

Les *fonctionnalités ajoutées* sont des utilités non liées au service de base, offertes en plus par la marque et qui, de ce fait, représentent un élément distinctif important.

Singapore Airlines offre un programme de fidélité *Privileged Passenger Service* (PPS) particulièrement attractif ; certaines marques de voitures incluent l'équipement radio dans leur prix de base ; des cartes de crédit donnent droit à des conditions de faveur dans des hôtels ; etc.

Ces fonctionnalités supplémentaires, nécessaires ou ajoutées, constituent des attributs, qui, générateurs de satisfactions pour le client, peuvent être très différents selon les marques et donc être utilisés comme critères de choix. On conçoit, en outre, que différents clients peuvent attribuer des degrés d'importance différents à la présence de certains attributs.

Un produit ou une marque peut donc se définir comme étant un panier d'attributs qui génère, de manière spécifique, la fonction de base et des fonctions supplémentaires, nécessaires ou ajoutées, dont l'importance et le degré de présence peuvent être perçus de manière différenciée par les clients. Il est à noter que toute marque détient au moins une caractéristique unique (généralement plus d'une) : simplement le nom de la marque. La perception globale d'une marque par le client constitue alors ce qu'on appelle communément *l'image de marque*, soutenue par des associations mentales attribuées à la marque.

ENCADRÉ 3.5 : Exemples de panier d'attributs

- *Petits moteurs électriques* : puissance fiabilité consommation, résistance vitesse de réponse, sécurité taille, poids.
- *Fournisseur d'équipement industriel* : performance, fiabilité, facilité d'usage, réactivité, installation, entretien, réparations, délais, informations, valeur de revente.



- *Automobiles* : puissance consommation, confort sécurité, ligne, entretien, valeur de revente.
- *Dentifrices* : blancheur des dents, haleine fraîche, prévention des caries, protection des gencives, goût, apparence du produit.

Il est à remarquer que du point de vue du client, et en particulier du client industriel, la fonctionnalité de base comprend non seulement la fonction de base du produit, mais cette fonction livrée à un rapport qualité-prix satisfaisant. En d'autres termes, fonction, qualité, prix et délivrance (*delivery*) sont indissociables dans l'esprit du client industriel.

2.3 La modélisation du produit, panier d'attributs

Le produit n'est donc pas vu comme un simple objet, mais bien comme un ensemble de valeurs, ou d'attributs qu'il peut apporter au client. Comme le montre la figure 3.4, le choix de le décomposer en attributs, plutôt qu'en valeur ou en caractéristiques techniques est simplement une question de points de vue. Une transposition d'un niveau à un autre est toujours possible et le choix du niveau adéquat dépend principalement du client.

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

Figure 3.4 – Caractéristiques techniques, attributs et valeurs : exemple de l'automobile

Ainsi le produit « voiture » pourra aux yeux d'un acheteur se résumer à trois valeurs (plaisir, sécurité et harmonie) ou à quelques attributs (vitesse, reprises, freinage et design) sur lesquels il décidera de comparer quelques marques (Volvo, Mercedes et Audi).

La décomposition du produit en panier d'attributs permet principalement d'analyser l'attitude du client vis-à-vis du produit et de comprendre pourquoi il préfère une marque à une autre : est-ce parce qu'il perçoit la marque meilleure sur un attribut, ou parce qu'il n'accorde pas beaucoup d'importance à une faiblesse de celle-ci ?... Le tableau 3.1 présente le produit comme un panier de I attributs, dont chacun a une importance différente aux yeux des J acheteurs. La performance de chacune des K marques sur chaque attribut est une perception et varie pour chaque client.

Tableau 3.1 – Évaluation globale d'un produit à partir des attributs qui le composent

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

Légende :

A_i = Attribut i composant le produit ($i = 1, \dots, I$).

w_{ij} = Importance accordée à l'attribut i par l'individu j ($j = 1, \dots, J$).

x_{ijk} = Performance perçue de l'attribut i , par l'individu j , pour la marque k ($k = 1, \dots, K$).

U_{jk} = Utilité totale de l'individu j pour la marque k .

(Par exemple $U_{jk} = \sum_{i=1, \dots, I} w_{ij} x_{ijk}$, une moyenne des performances pondérée par les importances. D'autres modèles sont présentés au chapitre suivant.)

Dans la pratique, il est étonnant de constater que, malgré la richesse de certaines offres sur les marchés, l'acheteur se contente généralement d'évaluer un nombre restreint de produits sur un nombre restreint d'attributs. Concrètement, il est rare de voir plus de trois solutions concurrentes, comparées sur plus de trois critères comparatifs, pour des achats courants. Et même si, dans des décisions très impliquantes, comme le choix d'une habitation, d'une voiture ou d'une université, le nombre de critères et de produits pris en compte peut légèrement augmenter, il est rare d'en compter plus de cinq à sept. Ceci est tout à fait compréhensible lorsque l'on calcule que la comparaison de cinq produits sur sept attributs demanderait à un individu de retenir simultanément trente-cinq informations, ce qui est cognitivement trop lourd pour la plupart des acheteurs. Dans ce cas, un mécanisme mental simplificateur peut intervenir : le regroupement de certains attributs en « macro-attributs » qui les résument.

Ainsi dans l'acheteur d'une maison pourra résumer les critères de « proximité des transports, calme, sécurité, distances des commerces » en un seul attribut « quartier » ; l'étudiant à la recherche d'une université pourra juger des « niveaux de l'enseignement, taux d'emploi à la sortie, qualité de la recherche » par le seul attribut « réputation » ; l'acheteur d'une automobile pourra simplifier les « durées de vie, solidité, sécurité » par l'attribut « image de marque ».

Le dernier exemple souligne l'importance de l'image de marque comme médiateur dans l'évaluation des marques concurrentes par les acheteurs.

2.4 La typologie des biens de consommation

La définition du produit, comme panier d'attributs, accepte clairement l'interprétation que le produit peut tout aussi bien être un bien (physique et tangible) qu'un service (immatériel et intangible) ou encore une subtile combinaison des deux (un bien accompagné des services ou un service concrétisé par certains objets). On établit habituellement une distinction entre les biens d'achat courant, les biens d'achat réfléchi, les biens de spécialité et les biens non recherchés (voir tableau 3.2). Le comportement d'achat de ces types de biens varie essentiellement selon les efforts de délibération préalable consentis par les acheteurs.

2.4.1 Les biens d'achat courant

Il s'agit des biens de consommation qu'en général le client acheteur achète fréquemment, en petites quantités et avec un minimum d'effort de comparaison et d'achat. Ce comportement d'achat est routinier. Dans cette catégorie, on peut distinguer trois types de biens d'achat courant : les biens de première nécessité, les produits d'achat impulsif et les produits de dépannage.

1. Les biens de première nécessité sont les achats les plus courants (boisson, ampoules électriques, lait). L'achat est routinier, et la fidélité à la marque ou au point de vente facilite l'achat. Les biens doivent être prévus, notamment par la publicité.
2. Les biens d'achat impulsif sont achetés sans aucune préméditation (chewing-gums, chips, friandises). Ces biens doivent être disponibles partout dans des endroits facilement accessibles (sorties de caisse, distributeurs automatiques). Un emballage attractif et des présentoirs sont indispensables pour ces biens.
3. Les biens de dépannage sont des produits achetés au moment où le besoin se fait sentir : le parapluie quand il pleut, le journal ou un magazine, des aspirines. Ces biens peuvent être disponibles dans plusieurs types de points de vente. Pour ce genre de biens, l'entreprise n'a guère de choix. Ces biens demandent une couverture maximale du marché puisque, si le client acheteur ne trouve pas le bien ou la marque recherchée à l'endroit et au moment où il veut l'acheter, il choisira certainement une autre marque, et une occasion de vente sera perdue.

2.4.2 Les biens d'achat réfléchi

Ce sont les biens dont le risque perçu est moyen, et pour lesquels le client acheteur compare les marques envisagées selon différents critères, tels que le degré d'adaptation à l'usage prévu, l'esthétique, le prix, la qualité, etc. L'acheteur adopte ici une conduite résolutoire extensive et non plus un comportement de routine. Pour ce type de bien, l'achat est comparatif ; le client acheteur est prêt à investir du temps pour évaluer les différentes propositions existant sur le marché.

Il s'agit par exemple des meubles, des vêtements, des appareils électroménagers c'est-à-dire de produits dont le prix est élevé et la fréquence d'achat faible.

Les clients potentiels se rendent habituellement dans plusieurs points de vente avant de se décider, et le détaillant exerce une influence importante sur la décision finale en donnant des informations et des conseils. Pour ces biens, la couverture maximale du marché n'est pas nécessaire, et une distribution sélective est tout indiquée, puisque la coopération du détaillant est indispensable.

2.4.3 Les biens de spécialité

Ce sont des biens dont les caractéristiques sont uniques et pour l'achat desquels le consommateur est prêt à consacrer beaucoup d'efforts pour leur découverte.

Il s'agit notamment des marques de produits de luxe telles que certaines marques d'automobiles, de chaussures de luxe, d'aliments exotiques, d'articles de haute couture, etc. mais également d'articles très spécifiques comme le matériel de pêche, les appareils de photo...

Pour ces biens, le client acheteur ne procède pas à des comparaisons entre marques ; sachant exactement ce qu'il veut, il recherche activement le point de vente où le produit ou la marque désirés sont disponibles. C'est donc la fidélité de l'acheteur à l'une ou l'autre caractéristique distinctive du produit ou de la marque qui est ici déterminante. Pour ce type de biens, le distributeur est particulièrement important, et les fabricants auront donc intérêt à limiter la distribution pour obtenir le soutien du distributeur. Le producteur d'un produit spécifique peut donc se permettre une distribution sélective ou exclusive (voir chapitre 13). Les points de vente ne doivent même pas nécessairement être faciles d'accès, dans la mesure où les acheteurs potentiels sont bien informés de leur localisation.

Tableau 3.2 – *Impact des différentes habitudes d'achat sur le marketing opérationnel*

		Biens d'achat courant (Convenience goods)	Biens d'achat réfléchi (Shopping goods)	Spécialités (Speciality goods)
Comportement des clients	Planification de l'achat Fréquence d'achat Importance de la localisation Comparaison qualité/prix	Faible Élevée Majeure Faible (routine)	Très forte Faible Moyenne Considérable	Forte Très faible Quasi nulle Faible
Marketing opérationnel	Prix Longueur du circuit Nombre points de vente Importance de l'image du magasin Publicité	Faible Circuit long Nombreux Aucune Par le producteur	Élevé Circuit court Peu Élevée Par le producteur et le distributeur	Très élevé Circuit très court Très peu Moyenne Par le distributeur et le producteur

2.4.4 Les biens non recherchés

Il s'agit de biens que le client ne connaît pas ou des biens connus, mais qu'il n'a pas spontanément envie d'acheter. Dans cette catégorie de biens, on trouve, par exemple, des produits sophistiqués de régulation de la température ou de la pollution, des assurances-vie, des encyclopédies, etc. Ces biens non recherchés exigent d'importants efforts de vente. La coopération de l'intermédiaire est donc indispensable pour « pousser » le bien ; l'entreprise doit adopter un circuit direct ou une distribution sélective.

2.5 Les spécificités des services

Les services présentent toutefois un certain nombre de caractéristiques distinctives, qui doivent être prises en considération dans la mise en œuvre d'un marketing parfois adapté. Ces caractéristiques tiennent au fait que les services sont immatériels et périssables et que leur production nécessite un contact direct avec la personne du prestataire ou avec l'organisation de service. Les implications de ces traits distinctifs sur la gestion marketing d'une entreprise de service sont importantes (Shostack, 1977 ; Berry, 1980).

2.5.1 L'intangibilité des services

Les services sont *immatériels*, c'est-à-dire qu'ils n'ont d'existence que dans la mesure où ils sont produits et consommés. La différence entre un bien et un service de consommation porte donc essentiellement sur le degré de tangibilité. Dans le domaine des services, la satisfaction produite n'est pas médiatisée par un support physique, comme c'est le cas des biens. L'utilisateur potentiel n'a pas la possibilité d'inspecter le service avant achat et la vente doit nécessairement précéder la production. Le service apparaît donc comme une promesse, ce qui suppose une grande confiance envers celui qui offre le service. Une des préoccupations importantes de l'entreprise de services est donc de créer cette confiance, notamment en augmentant le caractère tangible du service, par des signes, des symboles ou des indicateurs de qualité. Sur ce sujet voir Levitt (1985) et Zeithaml *et al.* (1990).

ENCADRÉ 3.6 : Exemple de modulation du prix d'un service

Il existe à Orlando (Floride) une société hôtelière qui applique une stratégie de prix variables en fonction du taux d'occupation de ses hôtels. Elle a placé un grand panneau électronique devant chacun de ses hôtels. Supposons que les prix des chambres commencent à 100 dollars. À mesure que la soirée avance et qu'il reste des chambres invendues, le prix indiqué sur le panneau diminue par incrément de 10 dollars jusqu'à ce que toutes les chambres soient vendues. Pour le vendeur, le résultat final est que l'hôtel fonctionne à sa pleine capacité avec la variation de prix la plus importante que le marché puisse soutenir.

Source : Cristol et Sealey, 2007.

2.5.2 Le caractère périssable des services

Les services sont *périssables* et cette caractéristique est la conséquence du caractère intangible du service. L'entreprise de service n'a pas la possibilité de travailler pour le stock et de même l'utilisateur ne peut stocker le service, comme il peut le faire pour un produit. L'offre est en fait une capacité de production devant être mise en relation avec la demande. Si cette rencontre ne se fait pas, la valeur du service est irrémédiablement perdue. Si une automobile invendue peut être gardée et vendue plus tard, un siège vide dans un avion ou une table inoccupée dans un restaurant constituent une perte définitive pour l'exploitant.

Comme on le verra au chapitre des prix, les compagnies aériennes adoptent un système de tarification, appelé *yield management*, qui adapte le niveau du prix en fonction du taux de remplissage du vol, diminuant le prix lorsque la demande est faible et l'augmentant lorsqu'elle devient trop élevée.

L'ajustement de l'offre à la demande est un problème de gestion particulièrement difficile à résoudre du fait de cette rigidité, particulièrement lorsque la demande est irrégulière. Un défi important pour une entreprise de service est donc d'arriver à synchroniser l'offre et la demande, notamment par une politique de prix adéquate ou par des offres promotionnelles.

2.5.3 L'inséparabilité des services

Les services sont produits et consommés au même moment et le consommateur participe directement au processus de production du service. L'implication de cette caractéristique est double. Tout d'abord, la prestation d'un service suppose nécessairement un *contact direct* soit avec la personne qui va fournir le service, soit avec un représentant de l'organisation de service. Ensuite, étant donné que le client participe au processus de production, l'interaction entre le client et le fournisseur du service peut également affecter la qualité du service. Dans certains cas également, l'interaction entre les clients bénéficiaires du service eux-mêmes est importante.

Tel est bien, par exemple, le rôle des GOs (gentils organisateurs) au Club Med : aider les GMs (gentils membres) à tirer parti des services offerts par le Club de manière à créer une ambiance spéciale « club » entre les membres eux-mêmes.

Pour réduire la dépendance de cette interaction, les entreprises de services s'efforcent d'automatiser leurs prestations au moyen de machines ou d'ordinateurs, comme c'est le cas dans le domaine bancaire par exemple.

2.5.4 La variabilité de la qualité des services

Étant donné qu'un facteur humain important est impliqué dans la prestation d'un service, la standardisation et la constance de la qualité sont des objectifs difficiles à atteindre : différents employés vont produire le même service de manière différente, et le même employé aura une productivité ou une efficacité variable d'un jour à l'autre.

En outre, la qualité des services est particulièrement difficile à apprécier. Ainsi, pour les biens, on peut faire une distinction entre les *biens à qualité externe* (*search goods*) vérifiable par simple inspection, les *biens à qualité interne* (*experience goods*) vérifiable après consommation ou usage du produit et les *biens à qualité de croyance* (*credence goods*) difficile à évaluer même après l'usage d'un bien. Un très grand nombre de services relèvent de cette dernière catégorie. C'est notamment le cas des services de consultants, d'avocats, de médecins, de conseillers financiers, d'agences de publicité, etc. Sur ce sujet, voir Eiglier et Langeard (1987), Lambin (1987) et Zeithaml *et al.* (1990 et 2005). De bons ouvrages sur le thème du marketing des services sont ceux de Kurtz et Clow (1998), Berry (1999) et Kasper *et al.* (1999), Lovelock *et al.* (2004).

2.5.5 Les implications pour la gestion des services

Les caractéristiques des services décrites plus haut, et parfois résumées en « 4I's » en anglais (*intangibility, no inventory, inseparability, instability*) ont des implications directes sur les modes de gestion. Les entreprises de services doivent ainsi tenter de concilier (a) des impératifs de productivité qui les incitent à la standardisation et l'utilisation des technologies de l'information et de la communication, (b) des objectifs de contrôle de qualité qui les incitent à privilégier les interactions avec le client et enfin (c) des objectifs de différenciation. Comme l'illustre la figure 3.5, on peut décrire les

différentes activités de service par rapport à deux dimensions : d'une part le degré d'intensité de la main-d'œuvre requise pour l'activité et, d'autre part, le degré d'interaction et d'ajustement avec le client, celui-ci pouvant être plus ou moins impliqué et le service plus ou moins standardisé.

On peut ainsi identifier quatre groupes d'activités de service qui se différencient selon ces deux dimensions. Il apparaît ainsi que certains services professionnalisés comme les conseils d'un avocat ou d'un expert sont peu sensibles à la périssabilité, ceux-ci pouvant être légèrement déplacés dans le temps. Il semble également que certains services de masse comme la distribution ne pâtissent pas fort de variabilité. L'intangibilité n'est plus un problème majeur pour les services à faible interaction avec le client et certains services industrialisés comme les services bancaires sont peu touchés par ces quatre spécificités.

		Degré d'interaction et d'ajustement avec le client	
		Service industrialisé	Service adapté
Degré d'intensité de la main-d'oeuvre	Faible	Compagnies aériennes Transports terrestres Hôtels	Hôpitaux Réparateurs automobiles Autres services de réparation
	Élevé	Service de masse Distribution Intermédiaires Écoles	Service professionnalisé Médecins Avocats Experts comptables
		Faible	Élevé

Source : Schmenner, 1986.

Figure 3.5 – Typologie des services

De plus, dans des cas de plus en plus nombreux, le marketing des services tend à « tangibiliser les services », c'est-à-dire à fournir une preuve concrète de l'existence du service par un objet qui rassure le client.

Il s'agit parfois d'une simple carte en plastique au format d'une carte de crédit, prouvant la souscription à une assurance, d'un dossier lourd et épais pour classer les extraits de compte bancaire, d'un cadeau de bienvenue à une location de vacances.

Aujourd'hui, la différence entre un bien et un service est de plus en plus ténue : ainsi en automobile, les paniers d'attributs d'une voiture achetée et d'une voiture prise en leasing sont pratiquement identiques. Il en est de même en immobilier, pour les logements. Finalement, il apparaît que la seule différence clairement distinctive et permanente entre un bien et un service est l'absence de transfert du titre de propriété et le risque perçu qui en résulte.

3

LA NOTION DE CLIENT, VU COMME UN ACTEUR AUX MULTIPLES RÔLES

Pour le marketing, le comportement d'achat recouvre l'ensemble des activités qui précèdent, accompagnent et suivent les décisions d'achat et au cours desquelles l'individu ou l'organisation intervient activement en vue d'effectuer ses choix en connaissance de cause, et non pas de manière erratique ou aléatoire. L'acheteur est continuellement confronté à une multitude de décisions à prendre, dont la complexité varie selon le type de produit et de situation d'achat. Howard et Sheth (1969) ont suggéré de considérer l'acte d'achat comme une *activité visant à résoudre un problème*.

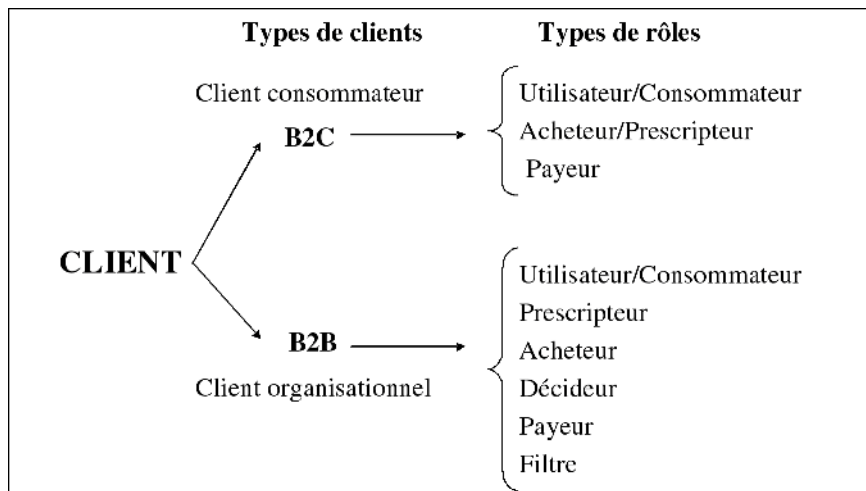


Figure 3.6 – Le concept de client

Toute transaction commerciale requiert au minimum trois démarches (1) l'achat, c'est-à-dire la sélection d'un produit ou service ; (2) le paiement du produit ou service acheté, et (3) son utilisation ou sa consommation. Un client peut donc exercer plusieurs rôles (Sheth *et al.*, 1999, Darpy *et al.* 2007, p. 199).

1. L'utilisateur ou le consommateur est la personne qui bénéficie du service rendu. Il est consommateur ou utilisateur selon que le produit est à usage unique ou à usages répétés, comme un bien d'investissement par exemple. Il peut formuler des revendications spécifiques ou refuser de travailler avec certains équipements. C'est généralement l'utilisateur qui est le mieux placé pour évaluer la performance des produits.
2. Le prescripteur est la personne qui recommande ou impose le choix d'acheter et/ou le choix de la marque.
3. L'acheteur est la personne qui participe au processus de sélection sur le marché. Il a la charge de définir les conditions d'achat, de sélectionner les fournisseurs et de négocier les contrats. En B2B, il s'agit en général des départements d'achat et d'approvisionnement.
4. Le décideur est la personne qui entérine le choix final. En B2B, c'est la personne qui a le pouvoir d'engager l'entreprise vis-à-vis d'un fournisseur. Lorsqu'il s'agit d'achats importants, les dirigeants de l'entreprise sont souvent les décideurs.

5. Le payeur est la personne qui finance l'achat.
6. Le filtre est la personne qui favorise, ralentit ou stoppe le transfert d'information influençant la décision d'acheter.

3.1 Les rôles du client dans les marchés de grande consommation

Dans les marchés de grande consommation, ces rôles sont simplifiés et souvent cumulés par la même personne (par exemple, la mère de famille) alors que dans une organisation (par exemple, le département achat d'une entreprise) ils sont exercés par différentes personnes ou institutions. Comme le note Sheth *et al.* (1999, p. 6),

La personne qui paie le produit n'est pas nécessairement celle qui va l'utiliser. De même, la personne qui l'utilise n'est pas toujours celle qui l'a acheté sur le marché. Chacun de ces trois rôles (acheteur payeur, utilisateur) transforme une personne en un client.

Il est donc important de connaître, selon les situations de marché, la manière dont les clients se partagent ces rôles afin d'adapter en conséquence les efforts de communication et de vente à chaque type de rôle selon leurs valeurs (voir tableau 3.3).

Tableau 3.3 – Les valeurs selon les rôles du client

Type de valeurs	Acheteur	Payeur	Utilisateur
Universelle	Service et accessibilité	Prix et coûts d'acquisition	Performance, satisfaction
Propre au segment	Valeur de convenance	Modalités de paiement	Valeur sociale, de signe
Propre à l'individu	Personnalisation	Modalités de financement	Valeur émotionnelle

Source : Sheth, Mittal et Newman, 1999.

On peut identifier quatre types de partage de rôles.

3.1.1 L'utilisateur est l'acheteur et le payeur

La plupart des produits achetés pour notre usage personnel tombent dans cette catégorie, comme des vêtements, des montres, des articles de sport, etc. Une seule et même personne assume les trois rôles. On retombe dans le domaine classique de l'analyse du comportement du consommateur, encore que la même concentration de rôle peut s'observer dans le secteur des PME.

3.1.2 L'utilisateur n'est ni l'acheteur ni le payeur

Ici l'utilisateur est différent du payeur et de l'acheteur, une situation qui se rencontre couramment dans les marchés de consommation pour les produits achetés par la ménagère pour l'entretien du ménage ou pour ses enfants. De même dans les marchés B2B, le département des achats d'une entreprise achète et paie de nombreux produits (équipement de bureau, consommables, matières...) utilisés par le personnel de l'entreprise qui n'est pas nécessairement associé à la décision d'achat. Comme on le verra dans la section suivante de ce chapitre, le processus d'achat peut devenir très complexe dans les marchés B2B lorsqu'il s'agit d'achat de produits à haut risque perçu.

3.1.3 L'utilisateur est l'acheteur mais pas le payeur

Dans certains cas, l'utilisateur est l'acheteur mais non pas le payeur du bien ou service. Tous les achats effectués sur des comptes de dépenses tombent dans cette catégorie. De même, les services offerts dans le cadre d'une couverture d'assurance ou de sécurité sociale ne sont pas payés par le bénéficiaire qui est néanmoins l'acheteur du service. C'est le cas notamment des programmes de couverture médicale offerts aux employés par les entreprises. Dans ce type de situation, le risque de surconsommation est élevé, l'acheteur n'étant pas le payeur.

3.1.4 L'utilisateur est le payeur mais pas l'acheteur

Il se peut également que l'utilisateur paie le service mais ne l'achète pas lui-même. Par exemple, dans les marchés *B2B*, il est fréquent de recourir à un intermédiaire externe, un agent, chargé d'acheter un bien d'équipement ou des matières premières pour le compte d'une entreprise qui finance l'opération. Dans les marchés financiers, c'est également le cas des courtiers qui agissent comme agent pour le compte de leurs clients.

ENCADRÉ 3.7 : La famille comme centre de décision d'achat

La question portant sur les rôles exercés dans les décisions d'achat a son importance dans le domaine des biens de consommation, dans la mesure où ces décisions sont rarement le fait d'individus isolés et sont souvent prises dans le cadre de la cellule familiale, qui constitue en fait un centre d'achat comparable à celui observé dans une organisation. La connaissance des habitudes d'achat implique l'identification des rôles respectifs de la mère, du père, des enfants, et cela, par catégories de produits et aux différentes phases du processus d'achat. Ces questions sont essentielles pour les responsables marketing qui doivent adapter leur politique de produit, de prix, de communication et de distribution à leur *client réel*, et ceci, d'autant plus que la répartition des rôles et de l'influence des époux tend à se modifier, notamment en raison de l'évolution rapide du rôle de la femme dans la société.

L'une des premières typologies proposées suggère quatre répartitions des rôles (Herbst, 1952) :

- décision autonome du mari ou de l'épouse ;
- influence dominante du mari ;
- influence dominante de l'épouse ;
- décision prise en commun.

La comparaison de résultats d'études portant sur la répartition des rôles dans l'achat des différentes catégories de produits révèle que l'influence des époux varie largement selon le type de produit (Davis et Rigaux, 1974). Ces recherches ont pour but de mieux définir les stratégies à adopter, grâce à une meilleure compréhension du comportement de la cible visée. Leur intérêt peut se résumer de la façon suivante :

- permettre de bien choisir les personnes à interroger ;
- déterminer le contenu des messages publicitaires ;
- choisir le support le mieux adapté ;
- adapter la conception des produits aux besoins de la personne la plus influente,
- choisir le réseau de distribution le plus approprié.

La maîtrise de cet ensemble d'informations sur les habitudes d'achat contribuera à améliorer sensiblement l'efficacité du marketing opérationnel.

3.2 Le processus d'achat, une conduite résolutoire rationnelle

On appelle conduite résolutoire le processus suivi par l'acheteur qui, confronté à un problème, recherche activement une solution satisfaisante. Intervient alors dans le processus d'achat l'ensemble des démarches permettant à l'acheteur de trouver une solution à son problème. Dans le cas général, on peut distinguer cinq étapes :

1. La reconnaissance du problème.
2. La recherche d'informations.
3. L'évaluation des solutions possibles.
4. La décision d'achat.
5. Le comportement après achat.

Pour l'analyste de marché, les comportements d'achat ne sont pas erratiques, ni conditionnés par l'environnement, mais sont rationnels au sens du *principe de la rationalité limitée*, c'est-à-dire rationnels dans les limites des capacités cognitives et d'apprentissage des individus. Les hypothèses implicites sont les suivantes :

- les choix font l'objet de la part des acheteurs d'une *délibération préalable*, plus ou moins étendue selon l'importance du risque perçu ;
- les choix s'effectuent sur la base d'*anticipation de données futures* et non pas seulement sur la base d'observations de courte durée ;
- les choix sont guidés par le *principe de la rareté généralisée*, selon lequel tout acte humain, toute décision entraîne un coût d'opportunité.

Nous vivons dans un environnement où tout est rare, non seulement l'argent et les biens, mais également l'information et surtout le temps, la ressource la plus rare parce que totalement inextensible.

Cette démarche est appelée *conduite résolutoire rationnelle*. Le terme « rationnel » n'est pas utilisé ici par opposition au terme « émotionnel », lequel inclut implicitement un jugement de valeur sur la qualité du choix effectué. Les démarches suivies seront considérées comme rationnelles dans la mesure où il y a cohérence par rapport aux objectifs préétablis, quels que soient ces objectifs.

L'individu qui attache de l'importance à l'effet d'ostentation et qui est prêt à payer plus cher un produit de qualité équivalente, mais qui donne l'effet recherché, sera considéré comme rationnel, parce que cohérent dans son comportement.

En d'autres termes, dans la mesure où il y a recherche d'informations orientées vers le but poursuivi, analyse critique et traitement de cette information, il y a comportement rationnel, dans les limites de l'information détenue et de l'habileté cognitive de l'individu. Ce qui n'exclut donc pas l'existence d'un autre « meilleur » choix. La complexité du processus de décision variera donc en fonction de l'importance du risque et du degré d'implication du client.

3.2.1 L'importance du risque perçu

S'il y a délibération préalable, il est clair toutefois que tous les actes d'achat ne demandent pas une recherche systématique d'informations. La complexité de la conduite résolutoire dépendra de l'importance du « *risque perçu* » associé à l'acte d'achat, c'est-à-dire de l'incertitude sur la portée des conséquences du choix à effectuer. On identifie habituellement six types de risques ou de conséquences défavorables perçus par l'acheteur (Jacoby et Kaplan, 1972) :

1. Un *risque fonctionnel* si les caractéristiques et attributs du produit ne correspondent pas aux attentes.
2. Un *risque financier*, en cas de remplacement ou de réparation à effectuer à ses frais si le produit acheté est défectueux.
3. Un *risque physique*, provoqué par des produits dont la consommation ou l'utilisation pourrait présenter des dangers pour la santé ou l'environnement.
4. Un risque de *perte de temps*, due aux heures consacrées aux réclamations, retours aux distributeurs, réparations, etc.
5. Un *risque social* si le produit acheté véhicule une image sociale qui ne correspond pas à la personnalité du client.
6. Un *risque psychologique*, reflétant une perte d'amour-propre ou une insatisfaction générale en cas de mauvais achat.

Les études de marché montrent que les clients développent des stratégies de réduction du risque de manière à pouvoir prendre des décisions à risque réduit dans des situations où l'information n'est pas disponible et où, dès lors, les conséquences de leurs actes sont indéterminées (Bauer, 1960, p. 120).

La seule manière pour le client de réduire le risque perçu avant la décision d'achat est de recourir à diverses sources d'informations, telles que les sources personnelles (famille, voisins, amis), les sources commerciales (publicité, vendeurs, catalogues), les sources publiques (tests comparatifs, publications officielles) et les sources liées à l'expérience (essai, manipulation, examen du produit). Le recours aux sources d'information sera d'autant plus important que le risque perçu est élevé.

3.2.2 Le degré d'implication du client

Le concept d'*implication du client* a gagné en popularité dans la littérature marketing. L'implication peut se définir comme étant :

« Une situation d'éveil expérimentée par une personne confrontée à une décision de consommation. »
(Wilkie, 1994, p. 164).

L'implication suppose un degré d'attention particulier à un acte d'achat en raison de son importance ou du risque perçu qui lui est associé. Généralement, l'implication est d'autant plus forte que les montants en jeu sont élevés (une automobile), que le choix aura un impact sur une longue durée (du papier peint) ou que l'achat touche à l'image extérieure du client (une paire de lunettes). Une forte implication suppose un niveau élevé de délibération préalable et une forte réaction affective, alors qu'un niveau faible d'implication s'observera lorsque les consommateurs investissent peu sur le plan de la prise d'information et sur le plan affectif.

3.2.3 Les différentes conduites résolutives

Confronté à un problème, le client-acheteur peut adopter trois types de conduite résolutive : une conduite résolutive extensive, limitée ou un comportement de routine (Howard et Sheth, 1969).

1. Une *conduite résolutive extensive* sera adoptée là où la valeur de l'information et/ou le risque perçu sont élevés. Il s'agira, par exemple, de situations où l'acheteur est confronté à des marques nouvelles dans une classe de produit nouvelle pour lui. Dans ce type de situation, les critères de choix sont souvent mal définis et une recherche poussée d'informations est nécessaire pour les identifier.

2. Une *conduite résolutoire limitée* s'observera – toujours s'il y a risque perçu – lorsqu'il s'agit d'une ou plusieurs marques nouvelles dans une classe de produit connue, dont les critères de choix sont déjà bien définis. Il s'agit alors simplement de vérifier la présence des critères dans les marques nouvelles, ce qui demande une recherche d'informations moins poussée.
3. Enfin, un *comportement de routine* s'observera lorsque le consommateur a accumulé suffisamment d'expérience et d'informations et a des préférences déterminées envers une ou plusieurs marques. Il y a là simplification du processus de choix qui devient routinier et répétitif sans recherche d'informations, jusqu'au moment où une innovation ou une modification des critères de choix relance le problème et provoque un processus de complication. Dans ce type de situation, on observera un degré élevé d'inertie ou de fidélité routinière.

Il est à noter qu'un comportement routinier, sans prise d'information, s'observera également pour les produits banals, d'un coût unitaire peu élevé et à achat répétitif. Pour ces catégories de produits, la meilleure information sera obtenue par l'achat du produit lui-même, puisque le coût d'expérience est faible. Si le produit ne donne pas satisfaction, le consommateur veillera à ne plus le racheter la prochaine fois. Le coût de l'erreur étant peu élevé, une recherche d'informations ne se justifie pas.

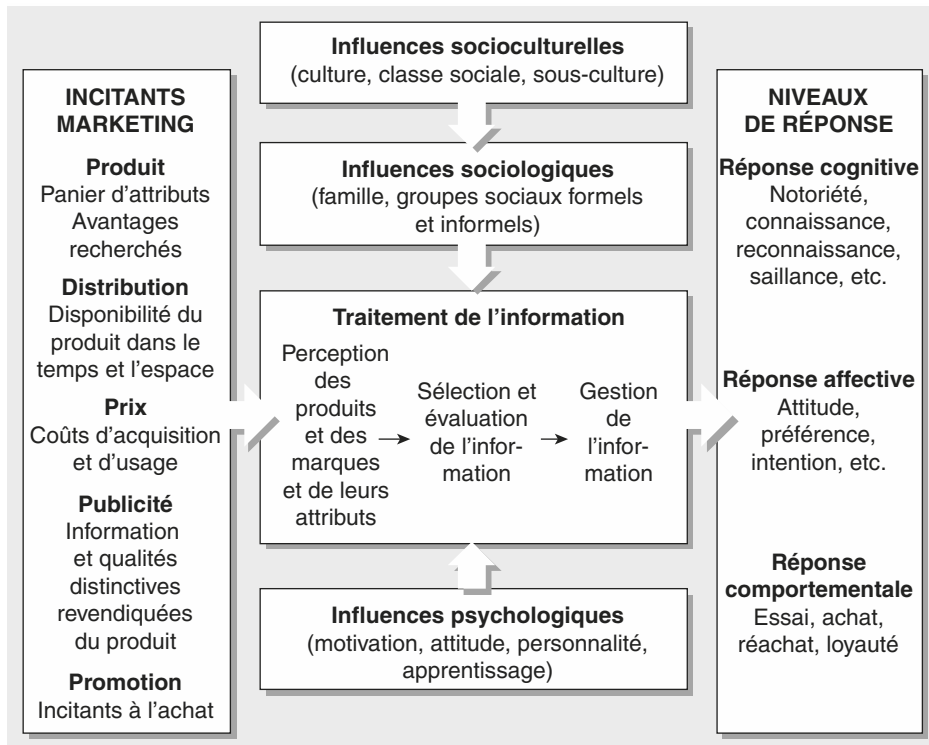


Figure 3.7 – Les domaines d'analyse du comportement du client

Le comportement rationnel n'exclut donc pas toute forme de *comportement impulsif*, si celui-ci est adopté de manière délibérée, soit pour le seul plaisir d'agir impulsivement, soit pour l'excitation d'être confronté à des conséquences dont on n'a pas soigneusement évalué la portée.

En fait, la rationalité, au sens où elle est entendue ici, n'implique rien d'autre que le recours à une *forme de méthode*. On pourrait la définir comme étant l'utilisation cohérente d'un ensemble de principes sur la base desquels les choix sont effectués. Lorsqu'un choix est fait sans méthode, le comportement est imprévisible, erratique, et toute analyse est impossible. Le marketing ne nie pas l'existence de ce dernier type de comportement, mais considère qu'il est peu représentatif des comportements réellement observés et que, en tout état de cause, il ne constitue pas une base sur laquelle construire à long terme.

3.3 Le client organisationnel

L'analyse à laquelle nous avons procédé jusqu'à présent portait uniquement sur les besoins et motivations de l'individu en tant que client. Or, une part très importante de l'activité commerciale, dans toute économie, porte sur des *transactions entre organisations*. Il s'agit notamment d'entreprises qui vendent des biens d'équipement, des produits intermédiaires, des matières premières, etc., et qui s'adressent à d'autres entreprises utilisatrices de ces produits dans leur propre système de production. S'il est évident que les principes qui sont à la base de la démarche marketing ont la même pertinence pour les entreprises de biens industriels que pour les entreprises de biens de consommation, les modalités concrètes de mise en œuvre de ces principes peuvent paraître très différentes. Sept différences importantes doivent être soulignées, issues soit de la nature différente de la demande, soit de la structure et la composition du client organisationnel, soit du produit industriel lui-même :

- une demande dérivée ;
- une demande parfois très fluctuante ;
- une demande parfois inélastique au prix ;
- un client à structure collégiale et professionnelle ;
- un client à besoins multiples ;
- un client menant une conduite résolutoire extensive ;
- un produit bien défini, d'importance stratégique.

3.3.1 La demande B2B, une demande dérivée

La demande industrielle est une demande dérivée, c'est-à-dire exprimée par une organisation qui utilise les produits achetés dans son propre système de production pour pouvoir répondre à la demande soit d'autres organisations, soit de l'acheteur final. De ce fait, la demande industrielle s'insère dans une filière industrielle et est directement dépendante de la demande aval. La notion de filière industrielle déborde les nomenclatures par branche ou par secteur et rend désuet le découpage traditionnel de l'économie en primaire, secondaire et tertiaire. Une filière industrielle est constituée de l'ensemble des stades du processus de production qui conduit des matières premières à la satisfaction du besoin du client final, que ce besoin final s'adresse à un bien matériel ou à un service. Une filière se caractérise donc par une hiérarchie d'industries, ayant le statut de clients ou fournisseurs, selon leur situation en amont ou en aval de l'entreprise concernée. La force stratégique du client organisationnel dépend notamment de son aptitude à anticiper et à contrôler le marché final de la filière à laquelle il participe.

Une demande dérivée est donc dépendante d'une ou plusieurs demandes situées en aval de son activité.

L'entreprise Polypal fabriquait et commercialisait des systèmes métalliques d'entreposage industriel. Ces installations sont achetées par des entreprises qui investissent en capacité de production nouvelle ou en extension des capacités existantes pour pouvoir répondre à la demande des secteurs auxquels elles s'adressent. Polypal a donc intérêt à identifier d'abord ces secteurs en développement, pour s'adresser ensuite aux entreprises qui les desservent et qui sont de ce fait susceptibles d'investir en équipement de stockage.

L'analyse de la demande d'un bien industriel est d'autant plus complexe que le produit se situe au début d'une chaîne de transformations, loin de la demande finale dont il dépend néanmoins, et se trouve de ce fait confronté à plusieurs échelons de demandes successives, dont la structure des besoins est différenciée.

À ces demandes successives, qui se situent dans le prolongement l'une de l'autre, il faut encore ajouter les demandes latérales qui portent sur les biens d'équipement, les biens consommables (combustible, emballages, fournitures de bureau, etc.) et les services (entretien et réparation, production et services).

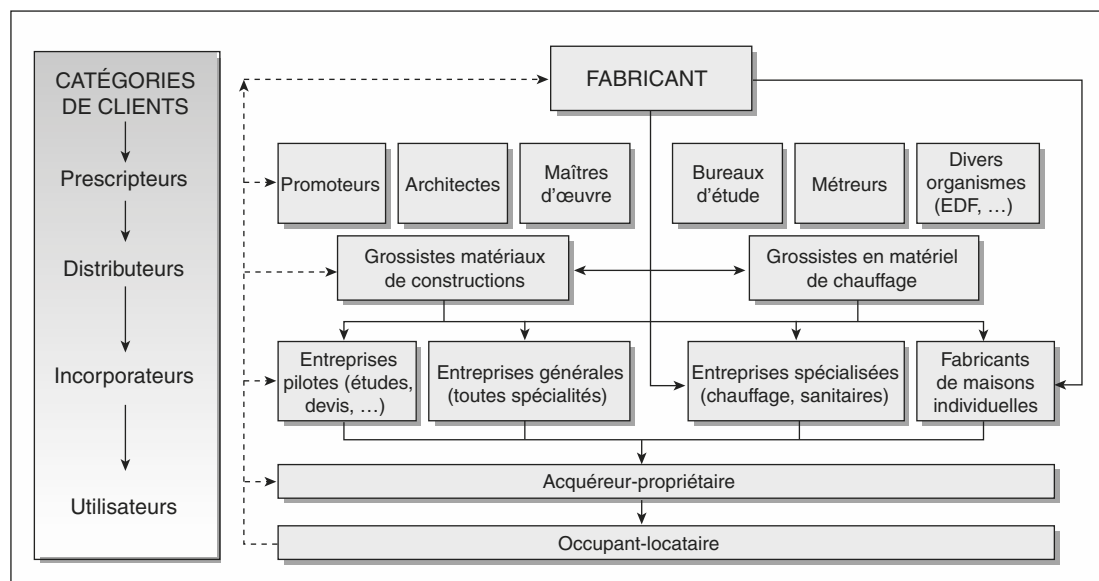


Figure 3.8 – Exemple de filière industrielle : le marché des pompes à chaleur à usage domestique

L'entreprise industrielle située au début d'une filière est donc confrontée à une séquence de demandes interdépendantes qui déterminent en définitive sa demande propre, celle de ses *clients directs* et des *clients de ses clients directs*. Adopter une orientation-clients implique alors la prise en compte des besoins spécifiques des clients directs, des clients intermédiaires et de ceux qui, en bout chaîne, expriment la demande finale. On trouvera à la figure 3.8 un exemple de filière à laquelle est confronté un fabricant de pompes à chaleur. On remarquera dans cet exemple que le fabricant est en fait confronté à quatre groupes de clients ayant chacun des motivations et des besoins différents.

Une stratégie d'aspiration (*pull strategy*), orientée vers la demande finale et les demandes intermédiaires, complète les stratégies plus traditionnelles de pression (*push strategy*), centrée sur les clients directs. L'avantage de cette approche est de réduire la dépendance de l'entreprise au client qui se situe au début de la filière et de lui permettre de mieux anticiper l'évolution de sa demande propre.

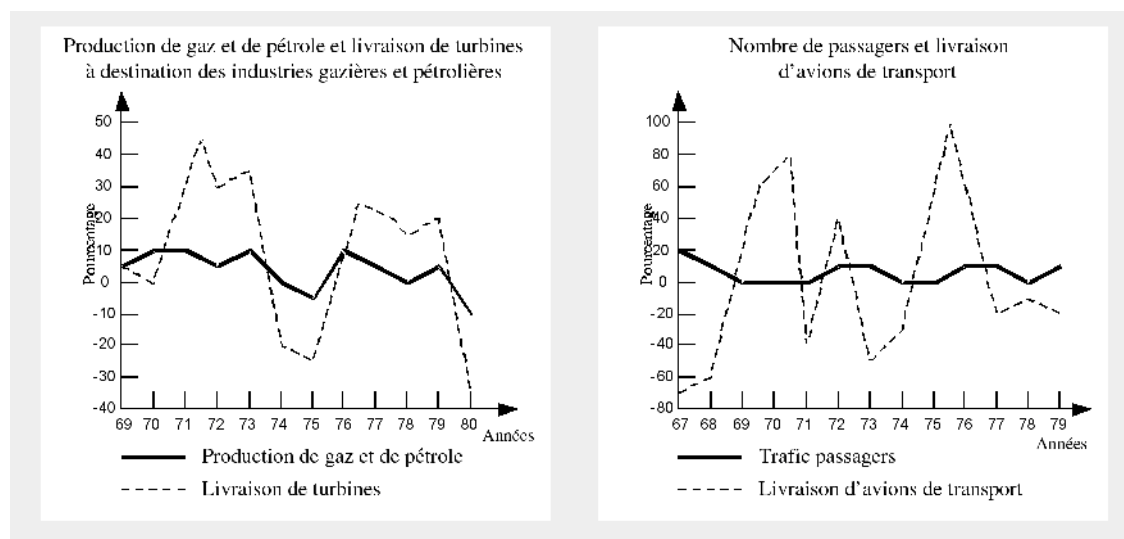
3.3.2 La demande B2B, une demande parfois très fluctuante

La demande industrielle, et particulièrement la demande de biens d'équipement, est très fluctuante et réagit fortement, et avec retard, à une faible variation de la demande finale.

En effet, la demande de biens d'équipement est directement dépendante des capacités de production des entreprises clientes, et c'est cette dépendance qui explique les fortes variations observées dans les demandes de ces biens. Ce phénomène, connu sous le nom d'*effet d'accélérateur*, explique comment une faible variation de la demande finale est amplifiée au niveau de la demande de biens d'équipement.

Supposons que la durée de vie d'un parc de biens d'équipement soit de dix ans. Si la demande de biens de consommation au bout de la filière augmente de 20 %, il faudra remplacer 10 % du parc existant et augmenter la capacité de production pour fabriquer 20 % de plus. Donc, la demande de biens d'équipement triplera. Si la demande du bien de consommation baisse de 10 %, la capacité de production nécessaire ne sera plus que de 90 % et ainsi, il ne faudra pas remplacer les 10 % perdus. La demande de biens d'équipement tombera donc à zéro.

La *volatilité de la demande de biens d'équipement* a d'importantes implications sur le plan de la gestion prévisionnelle. Les entreprises industrielles doivent analyser, non seulement leur demande propre, mais également la demande finale dont elles dépendent en définitive. Les données de la figure 3.9 illustrent ce phénomène dans deux marchés (Bishop *et al.*, 1984).



Source : Bishop *et al.*, 1984.

Figure 3.9 – Exemples de volatilité de la demande de biens d'équipement

3.3.3 La demande B2B, une demande parfois inélastique au prix

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 (effet de dépense totale), où le produit incorporé

apporte une qualité distinctive pour le produit final (« *Intel Inside* ») et où le client ne peut facilement modifier son processus de fabrication (effet d'investissement).

3.3.4 Le client B2B, un client à structure collégiale et professionnelle

Dans une entreprise industrielle, les décisions d'achat, et en particulier les plus importantes d'elles, sont prises le plus souvent par un groupe de personnes, appelé groupe d'achat ou *centre décisionnel d'achat*.

« Le centre d'achat se définit comme un groupe d'individus qui doivent prendre en commun une décision spécifique d'achat. Ces personnes ont chacune un rôle spécifique à exercer dans le processus de décision. Le centre d'achat se caractérise par la présence d'un système de communication ou d'interaction et par un ensemble de valeurs ou de normes partagé qui à la fois orientent et contraignent le comportement de chaque membre du centre d'achat ». (Webster and Wind, 1972, p. 35).

Le centre d'achat comprend, en plus de l'acheteur proprement dit, une série de personnes impliquées à des titres divers dans l'acte d'achat lui-même ou concernées par ses conséquences possibles sur l'activité de l'entreprise et qui, de ce fait, interviennent d'une manière ou d'une autre dans la décision d'achat. Il est important de réaliser que le centre d'achat est composé de personnes appartenant à des fonctions différentes et ayant donc des objectifs, des motivations et des comportements différents. Nombre de décisions d'achat sont par là conflictuelles et résultent d'un processus complexe de négociation interne (Webster et Wind, 1972, p. 35). L'encadré 3.8 montre comment comprendre un processus de décision dans un marché B2B.

ENCADRÉ 3.8 : Comment analyser le processus de décision dans un marché B2B ?

L'analyse du processus d'achat doit répondre aux questions suivantes :

- qui est un décideur majeur dans le processus de décision d'achat d'un produit industriel donné ?
- qui sont les influenceurs intervenant dans ce processus ?
- quel est leur niveau d'influence ?
- quels critères d'évaluation chacun des participants à la décision utilise-t-il ?
- quel est le poids de chacun de ces critères ?

C'est la complexité de la décision et son degré de nouveauté pour l'entreprise qui influenceront la composition du centre d'achat. On peut distinguer trois types de situations :

- *la nouvelle tâche* : achat d'un produit nouveau dans une classe nouvelle de produits pour l'organisation cliente ;
- *le rachat modifié* : problème et produit connus, mais certains éléments de la situation d'achat ont été modifiés ;
- *le rachat à l'identique* : achat d'un produit connu non modifié, pour lequel l'entreprise a une large expérience.

Le centre d'achat interviendra au complet dans les cas correspondant aux deux premières situations. On conçoit que, pour le fournisseur, il est vital d'identifier l'ensemble des intervenants dans le processus d'achat, car il s'agit pour lui d'identifier les cibles de sa politique de communication. Il est également important de comprendre comment ces intervenants interagissent entre eux et surtout de connaître leurs motivations particulières (Valla, 1980, p. 28).

ENCADRÉ 3.9 : Convaincre l'acheteur n'est pas suffisant

Celui qui décide d'utiliser le VM ZINC pour la toiture d'un bâtiment est rarement le même que celui qui passe commande... Structures de vente et de marketing reflètent les circuits complexes de la décision d'achat.

Décider de construire n'est jamais une mince affaire. Ceux qui ont bâti leur maison le savent : c'est toute une aventure... Lorsqu'il s'agit de bâtiments plus importants ou de complexes immobiliers (cités, hôpitaux, gares, administrations, casernes, aéroports, etc.) c'est encore plus compliqué. Et cela dure des années. Parce que les sommes en jeu sont considérables, et aussi parce que ceux qui prennent part à la décision sont nombreux. Dans les équipes marketing de l'unité Bâtiment, on les appelle les « partenaires du marché ».

À tout seigneur tout honneur : commençons par le *maître d'ouvrage*. C'est lui qui paie le bâtiment et c'est de lui que dépend la première décision : « je vais construire ». Mais le maître d'ouvrage est rarement un brave homme à qui l'on peut convivialement serrer la pince ; c'est plus souvent un conseil d'administration, un cabinet ministériel, un département logistique, un conseil municipal. Les prises de décision sont souvent collégiales et doivent respecter des procédures. Une fois la décision de construire adoptée, on passe à la conception de l'ouvrage. C'est l'affaire de l'*architecte*, ou plutôt des architectes dès qu'il s'agit d'un projet important. Les architectes travaillent également en collaboration avec des bureaux d'études, des métresseurs, des ingénieurs, des économistes... : certains proposent le concept du bâtiment, d'autres dessinent les plans, d'autres encore calculent les qualités et les quantités de matériaux nécessaires. Ils rédigent le « cahier des clauses techniques particulières » (en France) ou « cahier des charges » (en Belgique), qui décrit le projet dans tous ses détails et recommande en général les matériaux à utiliser.

Ce sont ensuite les *entreprises du bâtiment* qui entrent dans la danse. Entreprises de construction générale, qui sous-traitent la mise en œuvre à d'autres plus spécialisées (entreprises de couverture par exemple). Celles-ci s'approvisionnent enfin chez les marchands de matériaux, les négociants.

Certes, c'est le *négociant ou grossiste* (les centres VM ZINC) qui est le client « officiel » de la Division Bâtiment : c'est lui qui achète les bobines de zinc, les produits finis pour la toiture et le bardage, les gouttières, tuyaux et accessoires divers en zinc que les usines d'Auby, de Bray, de Viviez et d'Angleur préparent avec soin... Mais on aura compris qu'il est tout à fait insuffisant de convaincre le grossiste d'acheter du VM ZINC : la décision est souvent prise par d'autres.

Source : *Forum*, n° 10, 1996.

3.3.5 Le client B2B, un client à besoins multiples

Le client organisationnel s'identifie donc au « centre d'achat », lequel est composé de personnes exerçant des fonctions différentes dans l'organisation et qui ont de ce fait des motivations organisationnelles et personnelles distinctes. La notion de besoin en milieu industriel dépasse donc l'idée traditionnelle du choix rationnel basé sur le seul critère du rapport qualité-prix. Tout comme pour l'individu consommateur, les choix sont rationnels dans la mesure où l'on tient compte de l'ensemble des motivations et contraintes qui agissent sur la décision d'achat : motivations personnelles, relations interpersonnelles, contraintes économiques et organisationnelles, pressions de l'environnement, etc. Tout comme pour le consommateur, le besoin a donc une structure multidimensionnelle. Ce qu'on pourrait appeler le « besoin global du client organisationnel » doit se décrire par référence à au moins cinq dimensions :

1. *Dimension technique* : adéquation du produit à la fonction, qualité du produit et constance de la qualité, livraison juste-à-temps, etc.

2. *Dimension financière* : coût d'achat, d'adoption, d'installation et d'entretien, conditions et délais de paiement, ponctualité des livraisons, respect des quantités, etc.
3. *Dimension assistance* : service après vente, aide à la mise en œuvre et dans l'utilisation, assistance à la mise en œuvre et services, etc.
4. *Dimension information* : communication, qualification du personnel de vente, accès prioritaire à l'innovation, information sur les marchés, formation, business intelligence, etc.
5. *Dimension psychosociologique* : rapports de dépendance, compatibilité des modes d'organisation, réputation de la marque et de l'entreprise, etc.

Pour illustrer le caractère multidimensionnel du besoin du client organisationnel, le scénario suivant, emprunté à Valla (1980, p. 25), est intéressant. Cette phrase du directeur des approvisionnements : « Non, nous ne travaillerons plus avec ce fournisseur, il n'est pas sérieux » peut avoir plusieurs sens :

- ses produits ne sont pas de qualité constante (dimension technique) ;
- ses prix sont fantaisistes (dimension financière) ;
- il y a deux mois qu'il doit nous réparer une machine en panne (dimension assistance) ;
- il nous a promis qu'il nous enverrait un de ses ingénieurs pour nous parler des nouveaux produits en cours de développement ; nous l'avons relancé à plusieurs reprises et il ne l'a toujours pas fait (dimension information) ;
- il nous traite comme une quantité négligeable (dimension psychosociologique).

Ces quelques explications possibles de l'attitude du directeur des achats d'une entreprise moyenne illustrent la variété des besoins de l'acheteur organisationnel.

Tableau 3.4 – Exemple de paniers d'attributs dans un marché industriel : critères de choix d'un fournisseur

Macro-attributs (avec leurs poids)	Sous-attributs		Mesures internes
Équipement	30 %	Fiabilité Facilité d'usage Caractéristiques/Fonctions	Pourcentage de demandes de réparations Pourcentage d'appels à l'aide Tests de performance
Service ventes	30 %	Compétence Réactivité Suivi	Observations des supérieurs Pourcentage de propositions à temps Pourcentage d'actions de suivi
Installation	10 %	Délais de livraison Absence de panne Respect des engagements	Délai moyen de commande Pourcentage de rapport de réparations Pourcentage de placements à temps
Entretien	15 %	Absence d'ennuis Réparations rapides Bonne information	Pourcentage de rapports d'entretien Rapidité des réparations Pourcentage de clients informés
Facturation	15 %	Précision : pas de surprise Régulé dès le premier appel Facile à comprendre	Pourcentage de demandes d'information Pourcentage réglé au premier appel Pourcentage de contestations
Total	100 %	–	–

Source : Adapté de Kordupleski *et al.*, 1993.

On constate donc que *les déterminants du bien-être du client organisationnel* sont de nature très différente de ceux qui président au bien-être de l'individu consommateur. La structure des motivations du client organisationnel est à la fois plus complexe et plus simple. Plus complexe, parce qu'elle met en cause une organisation et différentes personnes opérant dans cette organisation ; plus simple, parce que les motivations principales sont plus objectives et de ce fait plus aisées à identifier. En dépit des différences réelles qui existent entre les deux domaines, les idées de base de la démarche marketing ont toutefois la même pertinence en milieu industriel que dans un marché de consommation : *ajuster l'offre au besoin total du client vu comme un panier d'attributs ou de valeurs*. La sanction de la non-mise en œuvre de ce principe est probablement plus rapide dans un marché industriel, du fait du professionnalisme de l'acheteur et du caractère mieux défini des besoins à rencontrer.

3.3.6 Le client B2B, un client menant une conduite résolutive extensive

Le client organisationnel est un professionnel, techniquement compétent. De ce fait, l'acte d'achat est largement objectivé et suit le plus souvent une conduite résolutive extensive.

L'analyse du processus d'achat consiste essentiellement à identifier le rôle spécifique de chaque membre du centre d'achat aux différentes étapes du processus de décision, leurs critères de choix, leur perception des performances des produits ou firmes présentes sur le marché, la pondération accordée à chaque point de vue...

Comme pour la décision d'achat de l'individu consommateur, *le processus d'achat industriel* est similaire au processus de conduite résolutive extensive décrit plus haut et peut se décomposer en six étapes. Webster et Wind (1972) suggèrent de décomposer ce processus en six étapes (voir tableau 3.5).

Tableau 3.5 – Les étapes du processus d'achat du centre décisionnel d'achat

Étapes du processus d'achat	Composition du centre décisionnel d'achat				
	Utilisateur	Prescripteur	Acheteur	Décideur	Filtres
1. Anticipation et reconnaissance d'un problème	*				*
2. Détermination des spécifications et des quantités nécessaires	*	*			*
3. Recherche de fournisseurs potentiels			*		*
4. Recueil et analyse des offres	*	*	*	*	*
5. Choix du fournisseur			*	*	*
6. Contrôle et évaluation des performances	*				

Source : Webster et Wind, 1972.

Il est entendu que toutes les décisions d'un client organisationnel ne suivent pas nécessairement ce processus. C'est la complexité de la décision et son degré de risque ou de nouveauté pour le client organisationnel qui décidera du degré de formalisation du processus d'achat. En outre, les procédures de décision et d'organisation peuvent également varier selon les entreprises, leur taille, le secteur, etc.

On conçoit que *les rôles des membres du centre d'achat* sont différents à chaque phase du processus de décision. Une analyse du processus d'achat consiste à rechercher des réponses aux questions suivantes :

- qui décide dans le processus d'achat du produit industriel considéré ?
- quels sont les prescripteurs intervenant dans ce processus ?
- quels sont les poids respectifs de ces différents intervenants ?
- quels sont les critères d'évaluation propres à chaque intervenant ?
- quels sont les poids respectifs de ces différents critères ?
- etc.

Ces informations sont recueillies par enquête. Cela permet de guider la réflexion à cet égard. Il s'agit là d'une analyse purement descriptive, mais qui peut être utile, notamment pour la formation des vendeurs, en les aidant à mieux comprendre les mécanismes de l'achat industriel. Comme le souligne Valla (1980, p. 27), la *formation des vendeurs* à ces schémas d'analyse leur permet notamment :

- de mieux comprendre le rôle de l'acheteur et le système de motivations et de contraintes dans lequel il exerce sa fonction ;
- de dépasser le contact avec l'acheteur en identifiant les autres cibles de communication possibles chez le client organisationnel ;
- de mieux définir à quel moment il est opportun d'agir directement et vis-à-vis des cibles adéquates pour augmenter l'efficacité des contacts ;
- d'être mieux en mesure de saisir les opportunités au moment où elles se présentent, grâce à des relations élargies avec l'ensemble des membres du centre d'achat.

Comme on le verra au chapitre 6, le mode de fonctionnement du centre d'achat est un critère de segmentation important dans les marchés industriels et également dans le secteur des biens de consommation. Voir à ce sujet l'intéressant ouvrage de Sheth *et al.* (1999).

3.3.7 Le produit B2B, un produit bien défini, d'importance stratégique

Le produit recherché est généralement *bien défini* par le client qui sait ce qu'il veut; le cahier des charges est clairement établi et la marge de manœuvre pour le fournisseur est étroite. Les produits achetés entrent dans le système productif du client organisationnel et ont de ce fait 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.

L'essentiel

La satisfaction des besoins du client est au cœur de l'économie de marché et cependant il est fréquent d'entendre dire que le marketing crée les besoins. Le besoin est un concept controversé parce qu'il implique un jugement de valeur fondé sur la morale ou sur une idéologie. Sous réserve du respect de règles éthiques ou sociales que la société s'impose, le marketing est pluraliste et respectueux de la diversité des goûts et préférences. La distinction entre besoins génériques et besoins dérivés met en évidence que la saturation ne porte pas sur les besoins génériques mais seulement sur les besoins dérivés, représentés par la réponse technologique dominante du moment. De manière similaire, la distinction entre besoins absolus et relatifs conduit à une conclusion d'impossibilité de la saturation. Les cadres conceptuels proposés par la hiérarchie des besoins de Maslow et par la théorie des valeurs de Sheth, Newman et Gross sont particulièrement utiles pour analyser et comprendre les comportements d'achats des clients et permettent de décrire un produit (un bien ou un service) comme un « panier d'attributs » ou de valeurs recherchées par le client. Le processus d'achat des clients potentiels s'inscrit dans le cadre d'une conduite résolutoire rationnelle dont la complexité variera selon le risque perçu et le degré d'implication du client. Si les principes qui sont à la base de la démarche du marketing stratégique dans les marchés de consommation sont les mêmes dans le domaine du marketing business-to-business, sept différences importantes existent. (a) Tout d'abord, la demande industrielle s'inscrit dans une filière et est, de ce fait, dépendante de la demande aval. L'entreprise est donc confrontée à des clients multiples, les clients directs et les clients des clients directs. (b) La demande est très fluctuante pour les produits d'investissement. (c) Elle est parfois très inélastique au prix. (d) Ensuite, le client organisationnel a une structure collégiale, le centre d'achat, et est représenté par un groupe d'individus ayant des motivations différentes. La connaissance des motivations et du rôle joué par chaque membre du centre de décision est importante pour l'élaboration de la stratégie marketing. (e) Le client a des besoins multiples. (f) Il mène une conduite résolutive extensive. (g) Le produit demandé est mieux défini.

Questions et problèmes

1. *En vous référant, soit à la typologie de Maslow, soit à celle de Sheth, Newman et Gross, comment pouvez-vous expliquer le succès de produits ou services tels que Coca-Cola, le Club Med, les montres Swatch ? Choisissez un produit pour illustrer votre réponse.*
2. *Décrivez, en les contrastant, la structure des besoins d'un individu consommateur et celle d'un client organisationnel. Quels sont les points communs et les principales différences ?*
3. *Peut-on envisager une situation de saturation complète de la consommation ?*
4. *Le marketing décrit le comportement d'achat des clients potentiels comme étant un processus de résolution rationnelle d'un problème. Développez cette proposition en décrivant le processus de choix des clients dans des situations de complexité et de risque variées.*
5. *Comment le concept de conduite résolutoire rationnelle, vue par le marketing, nous permet-il de comprendre que les individus n'achètent pas d'office les produits qui offrent le meilleur rapport qualité-prix ?*

6. *Pourquoi la concurrence porte-t-elle de nos jours de plus en plus sur les fonctionnalités nécessaires et ajoutées que sur les fonctionnalités de base ? Dans quelles circonstances cette évolution ne se manifesterait-elle pas ou moins ?*
7. *Référez-vous à l'achat d'un bien durable (TV, appareil photo, micro-ordinateur...) auquel vous auriez procédé dans un passé récent et tentez de reconstituer le processus de décision que vous avez suivi, d'identifier les sources d'informations consultées et le type de conduite résolutoire que vous avez adopté.*
8. *Considérez les produits et services suivants : un voyage aérien, un lave-vaisselle, une chaîne hi-fi, un camion de 16 tonnes. Pour chacun de ces produits, identifiez la fonctionnalité de base et les fonctionnalités périphériques nécessaires et ajoutées.*
9. *Décrivez les magasins Ikea successivement en termes de panier de caractéristiques techniques, d'attributs puis de valeurs.*
10. *Observez les slogans des publicités pour eaux minérales. À quel type de langage correspondent successivement des messages comme : « Le magnésium a sa source » (Hépar), « reVitellisez-vous » (Vittel), « Soif d'une vie saine » (Kirène) « ...préserve le bon fonctionnement des organes digestifs » (Évian), « Vous aussi vous pouvez être riche et belle en calcium et en magnésium » (Contrex), « Libre à vous de payer cent fois plus cher » (eau du robinet Sedif) ?*
11. *Illustrez les spécificités des services par rapport aux biens dans le cas d'une agence immobilière de vacances qui aurait à la fois des biens en vente (bien) et en location (service). En quoi son approche commerciale doit-elle changer selon le type de cas (acheteur/loueur) ?*
12. *Les acheteurs B2B seront généralement plus sensibles à un message argumenté de caractéristiques techniques plus convaincantes, alors que les acheteurs B2C préféreront un langage de valeurs plus compréhensibles. Proposez deux communications différentes selon la cible, pour un même produit, par exemple : le GPS, les raquettes de tennis, le leasing de voitures.*
13. *Rappelez-vous une lettre de réclamation commerciale que vous auriez reçue ou envoyée. La plupart des critiques portaient-elles sur les fonctionnalités de base ou périphériques ? Qu'en tirez-vous comme conclusion ?*
14. *Au début des années soixante, la firme Renault lança son modèle « Dauphine » aux États-Unis. Le succès dépassa les espérances : les commandes affluèrent par centaines chaque jour alors que le constructeur n'avait prévu, au mieux, que quelques dizaines par jour. Il en résulta que la production et la logistique suivirent difficilement et que les clients américains durent attendre longtemps la livraison, ce à quoi ils n'étaient pas habitués. De plus, Renault négligea d'approvisionner les concessionnaires en pièces détachées. Il en résulta qu'en cas de panne, il fallait encore faire attendre longuement le client. Les ventes s'effondrèrent et Renault y gagna une réputation détestable. Dans quel type de fonctionnalité Dauphine a-t-il montré ses faiblesses ?*
15. *Décrivez la structure des besoins de chaque membre du centre décisionnel d'achat dans une entreprise de produits de haute technologie. Puis d'un hôpital.*
16. *Quelles sont les spécificités de la demande industrielle (B2B) par rapport à la demande de grande consommation (B2C) ? Illustrez ces différences en prenant le point de vue d'une entreprise qui vend un produit pouvant s'adresser à la fois aux deux types de demandes. Montrez le changement d'approche du client qu'elle doit opérer en passant d'une clientèle à l'autre. Utilisez l'un des exemples suivants : du ciment (pour entrepreneur ou pour bricoleur), des automobiles (flotte de véhicule ou voiture particulière), des bâtiments (bureau ou maison familiale), de la farine (pour boulanger ou pour particulier).*

Références bibliographiques

- ABBOTT Lawrence (1955), *Quality and Competition*, New York, John Wiley & Sons.
- BAUER R.A. (1960), « Consumer Behavior as Risk Taking », in HANCOCK A.S. (Ed.), *Proceedings*, Fall Conference of the American Marketing Association, June, pp. 389-398.
- BERRY Leonard L. (1980), « Services Marketing is Different », *Business Magazine*, May-June.
- BERRY Leonard L. (1999), *Discovering the Soul of Services*, New York, The Free Press.
- BISHOP William S., GRAHAM John L., JONES Michael H. (1984), « Volatility of Derived Demand in Industrial Markets and its Management Implications », *Journal of Marketing*, Vol. 48, N° 4, pp. 95-103.
- COTTA Alain (1980), *La société ludique : la vie envahie par le jeu*, Paris, Grasset.
- CRISTOL Steven, SEALEY Peter (2007), *Simplicity Marketing : End Brand Complexity, Clutter and Confusion*, The Free Press.
- DARPY Denis, VOLLE Pierre (2007), *Comportements du consommateur*, 2^e éd., Paris, Dunod.
- DAVIS Harry L., RIGAUX Benny P. (1974), « Perceptions of Marital Roles in Decision Processes », *Journal of Consumer Research*, Vol. 1, N° 1, pp. 51-62.
- DERBAIX Christian (1997), *Analyse du comportement du consommateur*, Notes de cours, FUCAM.
- EIGLIER Pierre, LANGEARD Eric (1987), *Servuction*, Paris, Édiscience International.
- GUTMAN Jonathan (1982), « A Mean-End Chain Model on Consumer Categorization Processes », *Journal of Marketing*, Vol. 46, Spring, pp. 60-72.
- HASSON Larry (1995), « Monitoring Social Change », *Journal of the Market Research Society*, Vol. 37, pp. 69-80.
- HERBST P.G. (1952), « The Measurement of Family Relationships », *Human and Relations*, Vol. 5, Iss. 1, pp. 3-35.
- HOWARD John A., SHETH Jagdish N. (1969), *The Theory of Buyer Behavior*, New York, John Wiley & Sons.
- JACOBY Jacob, KAPLAN Leon B. (1972), « The Components of Perceived Risk », in VENKATESAN (Ed.) *Proceedings*, 3rd Annual Conference, Association for Consumer Research.
- KASPER Hans, VAN HELSDINGEN Piet, DE VRIES Wouter Jr (1999), *Services Marketing Management, an International Perspective*, New York, John Wiley & Sons.
- KEYNES John M. (1936), « Essays in Persuasion - Economic Possibilities for our Grandchildren », *The Collected Writings of J. M. Keynes*, Vol. 9, London, The MacMillan Press Ltd.
- KOTLER Philip, KELLER Kevin Lane, DUBOIS Bernard, MANCEAU Delphine (2006), *Marketing Management*, 12^e éd., Paris, Pearson.
- KOTLER Philip (1997), *Marketing Management*, 9th Ed., New Jersey, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- KORDUPLESKI Raymond E., RUST Roland T., ZAHORIK Anthony J. (1993), « Why Improving Quality doesn't Improve Quality », *California Management Review*, Vol. 35, Iss. 3, Spring, pp. 82-96.
- KURTZ David L., CLOW Kenneth .E. (1998), *Services Marketing*, New York, John Wiley.
- LAMBIN Jean-Jacques (1987), Le contrôle de la qualité dans le domaine des services, *Gestion 2000*, Vol. 1, pp. 63-75.
- LEVITT Theodor (1985), *L'imagination au service du marketing*, Paris, Économica.
- LOVELOCK Christopher, WIRTZ Jochen, LAPERT Denis (2004), *Marketing des services*, 5^e éd., Paris, Pearson.
- MALAVAL Philippe (1996), *Marketing Business to Business*, Paris, PubliUnion.

- MALAVAL Philippe (2003), *Strategy and Management of Industrial Brands : Business to Business – Products & Services*, Kluwer.
- MASLOW Abraham H. (1943), « A Theory of Human Motivation », *The Psychological Review*, Vol. 50, pp. 370-396.
- MURRAY Henry A. (1938), *Explorations in Personality*, New York, Oxford University Press.
- REYNOLDS Thomas J., GUTMAN Jonathan (1988), « Laddering Theory, Method, Analysis and Interpretation », *Journal of Advertising Research*, Vol. 28, Iss. 1, February-March, pp. 11-31.
- ROKEACH Milton O. (1973), *The Nature of Human Values*, New York, The Free Press.
- ROSA Jean-Jacques (1977), « Vrais et faux besoins », in ROSA Jean-Jacques, AFTALION Florin (eds.), *L'économique retrouvé*, Paris, Économica.
- SCHMENNER Roger W. (1986), « How Can Service Business Survive and Prosper ? », *Sloan Management Review*, Vol. 7, Iss. 3, Spring, pp. 12-32.
- SHETH Jagdish N., NEWMAN Bruce I., GROSS Barbara L. (1991), *Consumption Values and Market Choices : Theory and Applications*, Cincinnati, South Western Publishing Company.
- SHETH Jagdish N., MITTAL Banwari, NEWMAN Bruce I. (1999), *Customer Behavior : Consumer Behavior and Beyond*, Fortworth, The Dryden Press.
- SHOSTACK C. Lynn (1977), « Breaking Free from Product-marketing », *Journal of Marketing*, Vol. 41, Iss. 2, pp. 73-80.
- VALLA Jean-Paul (1980), « Le comportement des groupes d'achat », in *L'action marketing des entreprises industrielles*, Paris, coll. « Adetem », pp. 22-38.
- WEBSTER Frederick E., WIND Yoram (1972), *Organizational Buying Behavior (Foundations of Marketing)*, Englewood Cliffs, New-Jersey, Prentice Hall.
- WILKIE William L. (1994), *Consumer Behavior*, 3rd Ed., New York, John Wiley & Sons.
- ZEITHAML Valarie A., PARASURAMAN A., BERRY Leonard L. (1990), *Delivering Quality Service*, New York, The Free Press.
- ZEITHAML Valarie, BITNER Mary Jo, GREMLER Dwayne D. (2005), *Services Marketing*, Irwin/McGrawHill.