

LE CHOIX DE CIBLAGE ET DE POSITIONNEMENT

Après avoir analysé la diversité des besoins dans le marché de référence par la segmentation (chapitre 6), les analyses d'attractivité de ces segments et de la compétitivité de l'entreprise sur chacun d'eux (chapitres 7 et 8) permettront aux décideurs marketing de choisir un ciblage et un positionnement pour leurs produits. Le choix de ciblage dépendra, entre autres de l'ambition de l'entreprise et de sa capacité à développer plusieurs produits et du degré d'hétérogénéité des demandes sur les marchés. Le positionnement tiendra essentiellement compte de l'attractivité de chacun des segments préalablement identifiés, de la position actuelle des concurrents, de l'intensité de la concurrence ainsi que de la capacité concurrentielle de l'entreprise à rivaliser sur chacun d'eux.

Objectifs

Dans ce chapitre, nous nous pencherons sur les questions suivantes :

- Quelles sont les différentes stratégies possibles de couverture des segments ?
- Et quels en sont les avantages et inconvénients respectifs ?
- Quelles sont les étapes d'un processus de positionnement ?
- Quels sont les différents positionnements possibles ?
- Quels sont les avantages et les risques d'un repositionnement ?
- Quelles sont les différentes stratégies de couvertures internationales ?

1

LE CIBLAGE

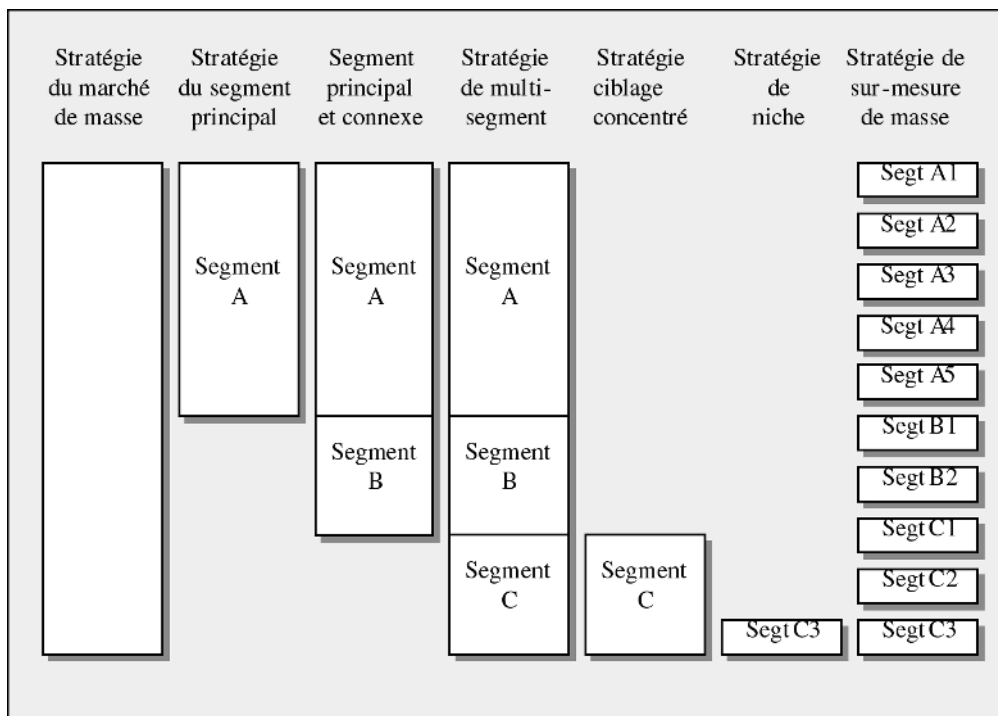
Le choix d'un ciblage consiste à se poser en même temps deux questions : (1) « Combien » de segments l'entreprise décide-t-elle de couvrir ? », Il s'agit donc d'un choix de couverture. Puis (2) « Quels » segments va-t-elle couvrir ? et donc lesquels va-t-elle abandonner, même provisoirement.

1.1 Le choix d'une stratégie de couverture des segments

Dans la détermination d'une stratégie de couverture, cinq options stratégiques de base se présentent : un ciblage indifférencié, un ciblage différencié complet, un ciblage différencié partiel, un ciblage concentré ou un ciblage sur mesure.

1. Un *ciblage indifférencié* consiste à traiter le marché comme un tout et à mettre l'accent sur ce qu'il y a de commun dans les besoins plutôt que sur ce qui les différencie. Cette stratégie conduit à développer des produits standardisés qui sont susceptibles de s'adapter à une grande diversité de besoins et qui permettent dès lors des économies d'échelle importantes sur la fabrication comme sur la commercialisation. Elle s'adapte bien aux marchés qui connaissent une demande assez homogène comme les fruits et légumes, le carburant, le lait et de façon plus générale les commodités. Cette stratégie est de plus en plus difficile à défendre dans les économies industrialisées où l'on observe une fragmentation élevée des marchés : un seul et même produit (ou marque) pouvant difficilement contenter tout le monde.
2. Un *ciblage différencié complet* exige également que l'entreprise s'adresse à la totalité du marché mais, cette fois, avec des produits adaptés aux besoins spécifiques de chaque segment. C'était la stratégie de General Motors aux USA qui affirmait avoir un modèle de voiture correspondant « ... au portefeuille, au besoin et à la personnalité de chacun ». Cette stratégie nécessite une gamme étendue de produits, des stratégies de commercialisation et de communication adaptées à chaque segment, et permet à l'entreprise de fixer ses prix de vente en tenant compte des différences d'élasticité de la demande à l'intérieur de chaque segment. Ce ciblage convient à un marché qui connaît une demande hétérogène mais elle implique en général des coûts plus élevés puisque l'entreprise perd le bénéfice d'économies d'échelle. Par contre, elle peut espérer obtenir et garder une part de marché forte dans chacun des segments couverts.
3. Une stratégie de ciblage différencié ne demande pas nécessairement de couverture complète du marché et l'entreprise peut décider un *ciblage différencié partiel*, en ne sélectionnant que quelques produits à lancer sur quelques segments.
4. Une stratégie de *ciblage concentré* signifie que l'entreprise se spécialise dans un segment et renonce à couvrir la totalité du marché. C'est la stratégie du spécialiste qui est souvent celle adoptée par les petites et moyennes entreprises. La spécialisation peut s'appuyer sur une fonction ou sur un groupe particulier de clients. Par une stratégie de ciblage concentré, l'entreprise peut espérer recueillir les avantages de la spécialisation et d'une meilleure utilisation des ressources. Le potentiel de cette stratégie de niche dépend de la taille du segment et de la force de l'avantage concurrentiel obtenu grâce à la spécialisation.
5. Enfin, à l'extrême se trouve la stratégie du *sur-mesure complet*, où chaque client se voit offrir un produit unique. Cette stratégie n'est pas à confondre avec le sur-mesure de masse où l'on rencontre un très grand nombre de besoins, regroupés dans des segments de la taille d'une niche.

Le choix entre l'une de ces cinq stratégies de couverture détaillées à la figure 9.1 va donc dépendre (a) du nombre de segments rentables existant dans le marché de référence et (b) des ressources disponibles au sein de l'entreprise. Si l'entreprise dispose de ressources limitées, une stratégie de ciblage concentré sera vraisemblablement la seule option viable. Simon (1996) a montré que des entreprises de petite taille pouvaient parfaitement détenir des positions de leader mondial dans des niches bien définies.



Source : Best, 2000.

Figure 9.1 – Stratégies de couverture du marché

1.1.1 Hyper-segmentation ou contre-segmentation

Une politique de segmentation peut donc déboucher sur deux stratégies extrêmes. Une stratégie d'*hyper-segmentation*, qui conduit à développer des produits taillés sur mesure, proposant à prix élevé des options nombreuses ou des fonctionnalités secondaires variées, en plus de la fonctionnalité de base. Une stratégie de *contre-segmentation*, visant tout au contraire à proposer des produits sans fioriture, avec peu d'options, offrant strictement la fonction de base de manière standardisée et vendue à bas prix.

On trouve ici le dilemme *standardisation-adaptation* auquel sont confrontées les entreprises qui doivent définir une stratégie de marketing global ou transnational. Dans l'élaboration d'une stratégie de segmentation, deux logiques s'opposent :

- la *logique de la démarche marketing* s'efforce de rencontrer au mieux la diversité des besoins et conduit au développement de produits taillés sur mesure en fonction des préférences personnelles ;

- la *logique de la production* cherche à accroître la productivité par une standardisation poussée des produits.

Multiplier les modèles d'un même produit dans le but de satisfaire la diversité des besoins compromet la productivité du système de production, en réduisant les économies d'échelle permises par la production en grande série.

Les années d'abondance ont conduit les entreprises à pratiquer des stratégies de segmentation de plus en plus poussées. Un découpage minutieux du marché en segments et une adaptation fine des produits ont contribué à multiplier les marques, ce qui a eu des répercussions sur les coûts de production et de marketing ainsi que bien sûr sur les prix de vente.

Les changements dus aux années de turbulence économique et sociale ont progressivement amené les clients à devenir plus sensibles au rapport *prix/satisfaction* lors de leurs décisions d'achat, le prix réduit compensant la diminution de l'adaptation des produits à leurs besoins propres. Il semblerait qu'après plusieurs années de montée en gamme (« *trading up* »), les consommateurs, même et surtout ceux de classes socio-économiques moyennes, n'hésitent plus à consommer de temps en temps en bas de gamme (« *trading down* ») (Silverstein, 2006, Cristol *et al.*, 2007).

Les clients, et en particuliers les consommateurs, peuvent donc opérer des arbitrages entre le prix et les caractéristiques des produits. Le succès des marques de distributeurs (MDD), des offres « low cost » (transport aérien, hôtel ...) et des produits simplifiés (Logan) dans les différentes économies occidentales témoigne de cette évolution.

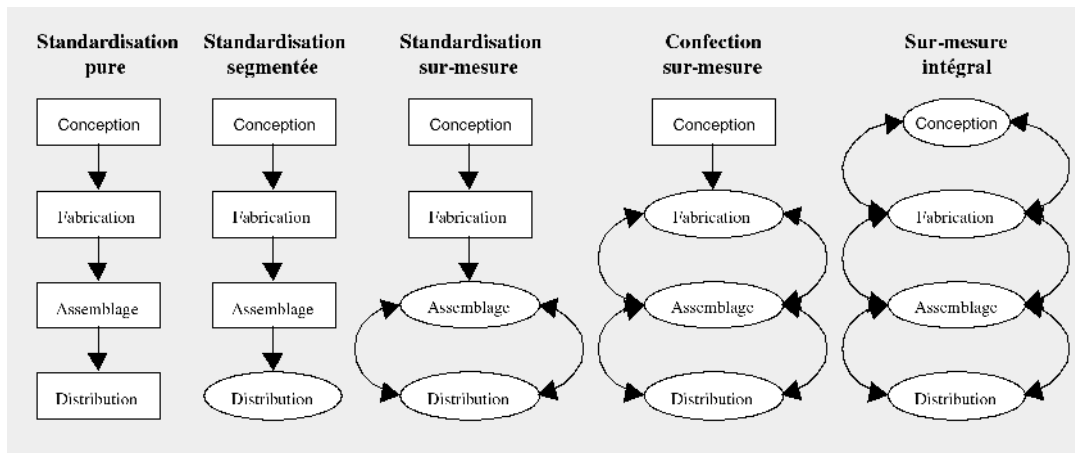
La contre-segmentation n'est en définitive qu'une segmentation qui s'appuie sur le critère du rapport « *qualité/prix* » *minimum*, un segment souvent négligé par les fabricants mais bien couvert, par contre, par les marques de distributeurs.

1.1.2 Le développement de produits sur-mesure de masse

Le *dilemme adaptation/standardisation* peut trouver sa solution dans les technologies nouvelles de fabrication, telles que les systèmes de production flexible, la production assistée par ordinateur, la robotique, les conceptions nouvelles de produit (Tarondeau, 1982 ; Lampel et Mintzberg, 1997) qui permettent, dans une mesure croissante, de concilier ces deux exigences apparemment contradictoires, et de déboucher sur le « sur-mesure de masse ». Comme le montre la figure 9.2, le choix standardisation / sur-mesure concerne les quatre stades de la chaîne : conception, fabrication, assemblage, distribution.

En fait, le dilemme adaptation/standardisation peut être résolu à différents niveaux de la chaîne de fabrication-distribution-utilisation :

- *au stade de la fabrication* (voir la figure 9.2), par la conception de produits universels, par la conception modulaire de produits ou de produits modulables ;
- *au stade de l'utilisation*, par l'utilisateur lui-même qui, grâce à une conception de produits modulables, peut utiliser le produit selon l'usage spécifique qu'il recherche ;
- *au stade de la distribution*, par les distributeurs qui, au moment de la vente, adaptent le produit aux besoins spécifiques de l'utilisateur ;
- *au stade de la communication*, par une différenciation perceptuelle portant sur la présentation ou le conditionnement du produit.

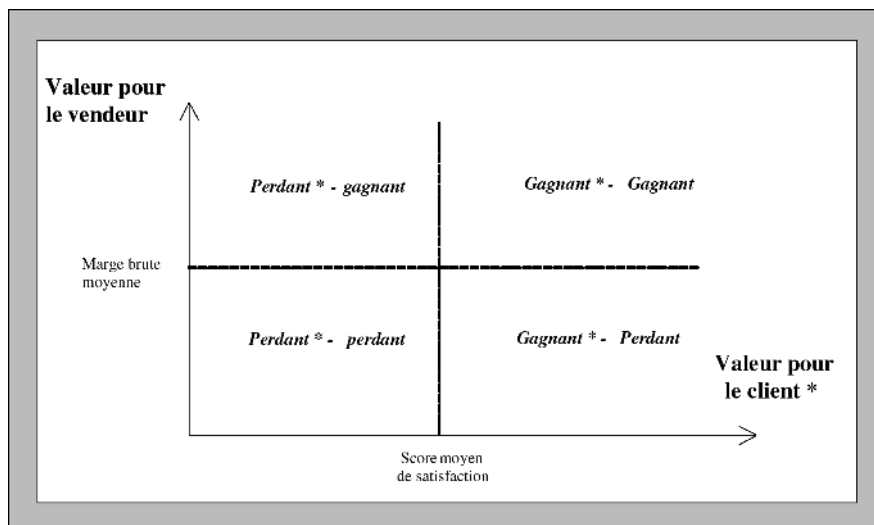


Source : Lampel and Mintzberg, 1997.

Figure 9.2 – Stratégies d'adaptation au stade de la chaîne de production

1.2 Le choix des segments prioritaires

La décision de cible peut conduire à définir une stratégie de couverture large du marché tout en retenant des segments sur lesquels l'entreprise va investir par priorité. Une règle d'or à suivre dans ce choix est de cibler en premier lieu les groupes de clients pour qui la valeur de l'offre est la plus élevée, et non pas, comme il est tentant de le faire, de cibler par priorité les clients qui sont les plus intéressants pour l'entreprise.



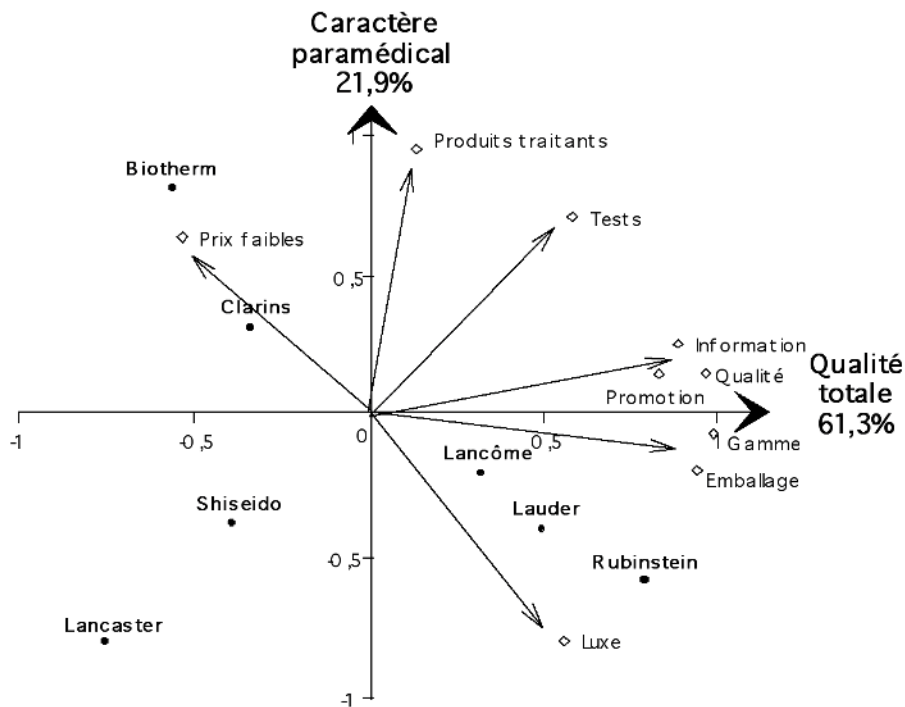
L'étoile (*) identifie la valeur pour le client.

Figure 9.3 – Le choix des segments prioritaires

Comme illustré à la figure 9.3, en prenant comme indicateur de la valeur pour le client son score de satisfaction et la marge brute comme indicateur de valeur pour le vendeur, on peut identifier quatre cibles. La cible idéale figure au quadrant supérieur droit (gagnant-gagnant), la moins intéressante étant au quadrant inférieur gauche (perdant-perdant). L'entreprise ayant une orientation-produit aura tendance à privilégier la cible qui figure quadrant supérieur gauche parce que particulièrement rentable pour elle. L'entreprise ayant au contraire une orientation-client va concentrer ses efforts sur les deux cibles des quadrants de droite, en essayant d'améliorer la rentabilité de l'offre correspondant au quadrant inférieur droit.

Les niches vides représentent parfois des positionnements attractifs pour les entreprises. Toutefois, il faut s'interroger sur la faisabilité d'un positionnement à cette place vide, c'est-à-dire : (a) y-a-t-il des acheteurs en nombre suffisant pour ce positionnement ? ; (b) et un potentiel de profit satisfaisant ? ; (c) est-il techniquement possible de réaliser un produit pour cette niche ? ; (d) un positionnement sur cette niche semblera-t-il crédible et cohérent aux des acheteurs ? Il suffit parfois tout simplement de se poser la question banale : « pourquoi la concurrence n'occupe-t-elle pas cette niche ? » pour y trouver les réponses.

Ainsi, dans l'exemple de la figure 9.4, on constate que les marques Rubinstein, Lancôme et Lauder sont bien positionnées sur la dimension de qualité totale mais plus perçues comme cosmétiques que paramédicales. A l'inverse, Biotherm et Clarins sont perçues comme paramédicales, mais sans avec une faible image de qualité. Un défi à relever serait de développer un produit perçu comme paramédical et de haut de gamme, un positionnement probablement difficile à réaliser.



Source : Van Ballenberghe, 1993.

Figure 9.4 – Carte de positionnement des produits de maquillage

2**LE POSITIONNEMENT**

Une fois le (ou les) segment(s)-cible(s) choisi(s), l'entreprise doit encore décider du positionnement à adopter dans chaque segment. Cette décision est importante parce qu'elle va servir de ligne directrice dans l'établissement du programme marketing. Le positionnement définit la manière dont la marque ou l'entreprise veut être perçue par les clients cibles. On peut définir le positionnement de la manière suivante :

« Le positionnement est l'acte de conception d'une marque et de son image dans le but de lui donner, dans l'esprit de l'acheteur, une place appréciée et différente de celle occupée par la concurrence. » (Ries et Trout, 2000).

Le positionnement n'est donc pas ce que l'on fait au produit, mais bien ce que l'on fait à l'image de ce produit dans l'esprit des consommateurs. Les stratégies de positionnement sont particulièrement importantes lorsque la stratégie de couverture du marché adoptée est celle du ciblage différencié qui implique un positionnement dans chaque segment par opposition à un positionnement unique valable pour la totalité du marché. Le positionnement est donc l'application d'une stratégie de différenciation. Les questions à examiner dans le choix d'un positionnement sont les suivantes :

- quels sont les caractéristiques distinctives et/ou les avantages, réels ou perçus, d'un produit ou d'une marque auxquels les clients réagissent favorablement ? (la segmentation) ;
- comment sont perçues les différentes marques ou firmes en concurrence par rapport à ces caractéristiques distinctives ? (l'analyse des images de marques actuelles) ;
- quelle est la meilleure position à occuper dans le groupe de produits offerts, compte tenu des attentes des clients potentiels et des positions déjà occupées par la concurrence ? (le choix d'un positionnement) ;
- quels sont les moyens marketing les plus appropriés pour occuper et défendre cette position ? (le développement d'un positionnement avec mix cohérent).

2.1 L'image de marque

L'image de marque est l'ensemble des représentations mentales, tant affectives que cognitives, qu'un individu ou un groupe d'individus, associe à une entreprise ou une marque. Il s'agit donc à la fois de sa notoriété et de son positionnement dans le mental des individus. Une carte perceptuelle est la représentation, en une ou plusieurs dimensions, de ce jugement mental qui place les produits proches ou lointains les uns des autres selon leur concurrence perçue. L'intérêt de ces cartes est alors multiple (voir par exemple la figure 9.4) :

- identifier les dimensions privilégiées mentalement par les consommateurs pour comparer les marques ;
- repérer des sous-groupes de produits perçus comme proches, donc concurrents les uns des autres ;
- détecter des niches vides où il pourrait éventuellement, mais pas nécessairement, être utile de développer un nouveau produit ;
- confronter le positionnement perçu par les consommateurs interrogés à celui voulu par l'entreprise et connaître la direction des corrections à envisager pour réduire l'écart.

Il est important de considérer qu'une image de marque est perceptuelle, en ce sens qu'elle ne correspond pas nécessairement à une réalité objective (l'image réelle). Ce genre de déformation est fréquent, par exemple, quant à la perception du prix, surtout pour les produits de luxe. De plus, l'image peut être très différente du positionnement que l'entreprise aurait voulu obtenir pour sa

marque (l'image voulue). Dans les deux cas, l'important est de connaître la perception du consommateur, car c'est sur elle que le consommateur base son choix. Les écarts entre perception, réalité et volonté peuvent alors servir de base à des manoeuvres de correction (voir chapitre 12).

2.2 L'analyse du positionnement

L'analyse du positionnement consiste à décrire la diversité de l'offre, c'est-à-dire quels sont les groupes de produits perçus sur un marché. Ces regroupements sont révélés dans des cartes perceptuelles qui identifient les différents *paniers d'attributs recherchés* et représentent le positionnement perçu par le marché des différentes marques en concurrence. Sur ces cartes, les marques se rapprochent parfois en groupes de produits perçus comme semblables, que l'on nomme parfois fragments, par contraste avec les segments qui sont des groupes de clients.

À titre d'illustration, examinons les données d'une étude du marché du dentifrice qui avait notamment pour objectif d'analyser les perceptions du marché vis-à-vis d'une stratégie d'extension de la marque Signal, appelée Signal-plus, dont la méthodologie d'étude est décrite à l'encadré 9.1 et les résultats à la figure 9.5.

ENCADRÉ 9.1 : Méthodologie de l'enquête « dentifrice »

Dans cette étude, vingt-quatre attributs ont été identifiés dans des discussions de groupe non structurées.

Plaît aux enfants	Fait jeune	Goût désagréable
Renforce les gencives	Est plutôt médical	Bon pour toute la famille
Combat la plaque dentaire	A une couleur amusante	Goût fort et prononcé
Est plutôt cher	Contient du fluor	A une publicité agréable
Vendu en pharmacie	Est traditionnel	Est sympathique
Fait beaucoup de publicité	Prévient le tartre	Moins efficace que prétendu
Rend les dents blanches	Donne une haleine fraîche	
Protège contre les caries	A une consistance agréable	
Présentation attrayante	Dentifrice économique	

Un échantillon représentatif de 130 individus appartenant au groupe d'âge 12-30 ans a été exposé aux 12 marques étudiées. Ils ont exprimé leurs évaluations en notant leurs perceptions quant à la présence ou à l'absence (0/1) de chaque attribut dans chaque marque. Ces données ont été traitées dans une analyse factorielle de correspondance (ANAFACO) pour résumer l'information et pour mesurer le degré d'association de chaque marque avec les composantes principales. Trois axes ont été identifiés.

– Le *premier axe* oppose le caractère paramédical (médical, vendu en pharmacie, cher, mauvais goût) au caractère ludique du produit (jeune, consistance agréable, sympathique). Cet axe a un taux d'inertie de 41% et oppose en fait deux modes de distribution, la vente en pharmacie et en distribution traditionnelle.

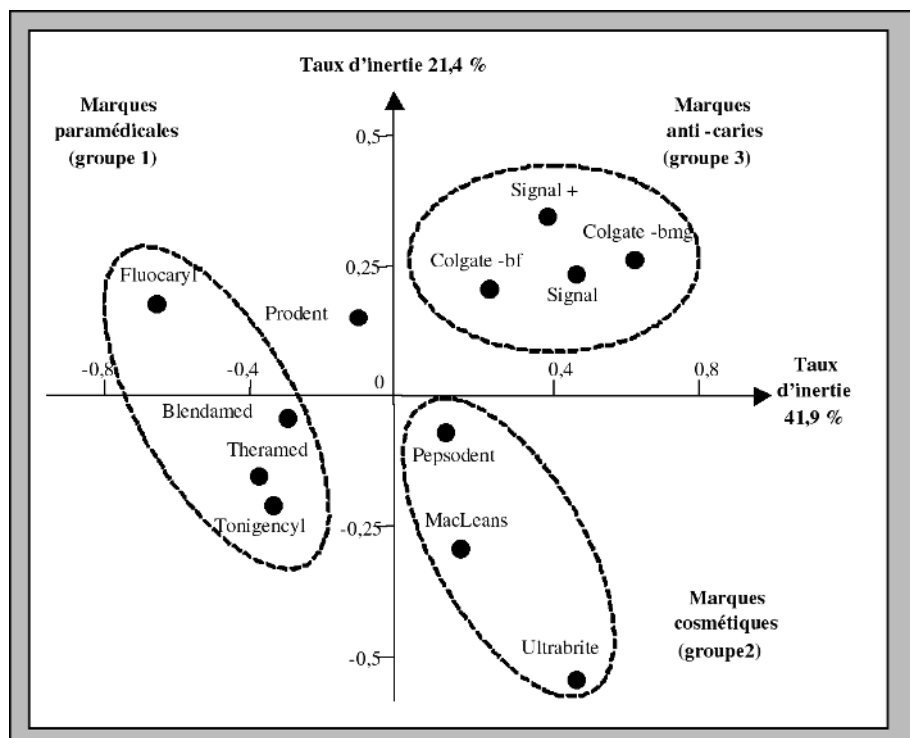
– Le *deuxième axe* oppose l'attribut de traitement spécifique des caries des enfants (fluor, anti-caries, plaît aux enfants) à des attributs d'hygiène dentaire plus généraux (dents blanches, goût fort, publicité agréable). Cet axe a un taux d'inertie de 21%.

– Un *troisième axe* apparaît également qui isole un avantage recherché relativement nouveau : le soin des gencives par opposition au dentifrice traditionnel. Son taux d'inertie est de 13%. Au total on a donc une variance expliquée de plus de 75%.

Dans une carte perceptuelle, chaque point correspond à un produit. Si on se limite à la carte perceptuelle de la figure 9.5 qui reprend les deux premières dimensions, on peut identifier trois groupes de produits distincts :

1. Le groupe des *paramédicales* qui regroupe les marques vendues en pharmacie, perçues comme chères, qui mettent notamment l'accent sur la protection des gencives.
2. Le groupe des *cosmétiques* dans lequel on retrouve les attributs haleine fraîche, goût et texture agréable, publicité agréable, emballage attractif.
3. Le groupe des *anti-caries* qui met l'accent sur la prévention des caries avec les attributs dents blanches, bon pour les enfants, contient du fluor.

La promesse du groupe de produits 3 est plus attirante que celle du groupe 1 tout en mettant l'accent sur un attribut sérieux : celui de la prévention des caries. Ce type d'analyse permet donc à l'analyste de marché de voir comment les clients acheteurs perçoivent les différentes marques, de vérifier si le positionnement choisi a été effectivement atteint et de connaître les positionnements futurs encore disponibles.



Source : Industrie.

Figure 9.5 – Exemple d'analyse de positionnement : le marché du dentifrice

Il s'agit à présent de voir si cette variété de l'offre (différenciation) rencontre la variété de la demande (segmentation). Pour ce faire, les décideurs tentent de trouver les correspondances entre une carte de positionnement des produits par superposition à une carte de segmentation, dont chaque point est, cette fois, un individu et non plus un produit, comme illustré à l'encadré 9.2.

ENCADRÉ 9.2 : Exemple fictif de rencontre entre une segmentation et une différenciation

Ainsi, si l'on croisait la carte perceptuelle de la figure 9.5 avec l'analyse de segmentation de l'encadré 6.4, on constaterait que le segment des *inquiets* qui regroupe des familles avec enfants, concernées par le problème des caries dentaires seront satisfaits par le groupe de *produits anti-caries* (Signal, Colgate).

En outre, le segment des *sociables* rassemblant des personnes, plutôt jeunes, éventuellement fumeurs et sensibles à la blancheur des dents pourrait être couvert par le groupe de *produits cosmétiques* (Pepsodent, Mcleans, UltraBrite). Mais il apparaît également que ce groupe de produits est proche de besoins du segment des *sensoriels*, particulièrement concernés par le goût et la texture du dentifrice, comptant de nombreux jeunes qui utilisent un dentifrice à la menthe. Il y aurait là une ambiguïté à lever éventuellement par une offre nouvelle de produits cosmétiques aux effets plus « gustatifs » que visuels.

Enfin, le segment des *indépendants*, sensibles au prix, insensibles aux différences entre marques et intéressés par un produit de base, sans plus, sont encore en attentes d'une offre qui n'est pas présente sur la carte perceptuelle, mais qui est bien apparue dans les rayons depuis cette étude déjà ancienne : des *produit basiques* des marques de distributeurs.

Dans certains cas, les décideurs peuvent délibérément choisir d'associer un produit à un groupe de produits qui ne lui est pas, à première vue, naturel, afin par exemple, d'éviter une concurrence trop directe ou de servir un segment plus attractif, comme ce fut le cas pour Minute Maid, qui se positionne comme une alternative « santé » face aux softs drinks (Pepsi, Nestea ...) plutôt que comme un jus de fruits. Cette appartenance inhabituelle à cette catégorie se traduit par le mix opérationnel choisi : la canette noire, la vente dans des distributeurs automatiques.

2.3 Le choix d'un positionnement

Le choix d'un positionnement est une décision indispensable car, si le responsable marketing ne choisit pas un positionnement pour son produit, c'est le marché qui s'en chargera à sa place (Lendrevie *et al.* 1990). En effet, qu'on le veuille ou non, tout produit occupe nécessairement une place dans l'esprit de ses clients, qu'elle soit bonne ou mauvaise. Mieux vaut en rester maître. De plus, le positionnement est un choix stratégique de long terme qui servira de socle décisionnel au marketing mix. Il faut choisir entre un positionnement imitatif (*me-too*) ou un positionnement différencié.

Un positionnement imitatif cherche à coller à un concurrent en reprenant son positionnement et en se présentant comme substitut. L'avantage de cette stratégie est de réduire les investissements et les risques de lancement sur un nouveau segment, puisqu'il a déjà été ouvert, avec succès, par la concurrence. Le désavantage, par contre, est compétitif : le copieur n'a aucun avantage spécifique à offrir au client. Il doit compenser cette faiblesse par un prix plus faible. C'est un positionnement souvent choisi par les marques de distributeurs.

Un positionnement différencié cherche, au contraire, à éviter la concurrence et à générer un pouvoir de marché. Tout l'art est de développer des produits qui correspondent à un segment visé, tout en n'étant pas en concurrence directe avec d'autres produits. Il y a différentes manières de différencier une marque face à la concurrence : la différenciation par les attributs, par le prix ou par l'image.

1. La différenciation par des attributs supérieurs (autres que le prix ou l'image). La façon la plus classique de positionner un produit est de mettre en évidence les avantages du produit. Des

caractéristiques comme la performance, la durabilité, la fiabilité, le design, la nouveauté peuvent servir de base à une différenciation. Bang et Olufsen est positionné en design supérieur, Duracell en durabilité, Miele en fiabilité.

2. *La différenciation par le prix.* Certains choisissent le prix comme manière d'être différent de la concurrence. Il peut y avoir différentes différenciations par le prix : le plus cher dans sa catégorie (Gucci, Cartier), le meilleur rapport qualité-prix (Nivea), le moins cher dans sa catégorie (Ryanair). Même les moins chers se différencient aujourd'hui de plus en plus selon la raison de l'économie réalisée : assortiment étroit (Aldi), assortiment discontinu dans le temps (Zig-zag), ventes de dernière minute, magasins d'usine (Factory Outlets), situation géographique de second choix (banlieues, routes nationales), jours d'ouverture restreints, absence de magasin ou d'agence (Rabobank), self-service, absence de service après vente, transport et montage non compris (Ikea)...
3. *La différenciation par l'image.* Dans de nombreux secteurs, les marques ne peuvent pas être différenciées sur base d'attributs tangibles, mais bien de leur image. En parfumerie, chaque marque veut obtenir un territoire dans le mental des clients. La situation est similaire pour les cigarettes ou les alcools.

Il est important d'être conscient du fait que n'importe quelle différenciation n'est pas nécessairement efficace. Comme on l'a vu au chapitre 8, une bonne différenciation doit avoir les caractéristiques suivantes : être unique pour l'acheteur, importante pour l'acheteur, justifiées dans son prix supérieur, rentable, défendable et signalée. Dans de nombreux cas, une différenciation ratée peut devenir une simple imitation, ce qui forcera la marque à se défendre par un prix très bas.

Tableau 9.1 – Un exemple de cohérence de mix de quatre shampoings aux positionnements contrastés

	P'tit Dop	Ushuaia	Osmose	Dercos
<i>Cible</i>	Enfants (4 à 12 ans)	Hommes et femmes urbains, dynamiques	Femmes actives	Hommes et femmes aisés, urbains
<i>Positionnement</i>	Lavant	Cosmétique (nature)	Cosmétique (lotion)	Traitant
<i>Différenciation</i>	Ne pique pas les yeux, démêle	Vigueur et éclat	Cheveux colorisés ou permanents	Soigne les cheveux
<i>Produit</i>	Ordinaire Parfumé Ludique Bords arrondis 200-300 ml	Écologie exotique Technologique Forme originale 200-300 ml	Formule avancée Sobre Gamme large 200 ml	Molécule Posologie Odeur médicamenteuse 120 ml
<i>Distribution</i>	Grande surface	Grande surface Grand magasin	Coiffeur	Pharmacie
<i>Prix</i>	Assez faible à moyen (30-40 FF/l)	Moyen à assez cher (45-55 FF/l)	Cher (100-150 FF/l)	Très cher (200-250 FF/l)
<i>Promotion</i>	Réductions de prix Offres spéciales Publicité TV, radio et presse enfants	Offres spéciales Publicité TV, radio	Publicité presse féminine Publicité sur le lieu de vente (PLV) Prescription des coiffeurs	PLV Presse magazine Prescription dermatologique

Source : Vernet, 1998, p.156.

L'objectif d'une différenciation est de développer et communiquer clairement ces éléments uniques aux clients potentiels pour qu'ils soient clairement enregistrés dans leur esprit. Cette position spécifique d'une marque dans le mental des consommateurs est son *image de marque*. Elle sera soutenue par un programme opérationnel, dont les éléments (les « 4 P » : produit, distribution, prix et promotion) doivent être cohérents entre eux et avec les choix stratégiques (ciblage, positionnement).

En soi, il n'existe pas de *mix* opérationnel idéal, mais il découle du ciblage et du positionnement et doit les soutenir en toute cohérence. Si l'on dispose d'une définition claire et précise du positionnement choisi, il devient relativement simple pour les responsables du marketing opérationnel de traduire le positionnement dans un programme marketing adapté. Ainsi un shampoing ciblant les jeunes doit être d'un prix abordable et un shampoing se voulant traitant doit être distribué en pharmacie. Le tableau 9.1 donne un exemple de cohérence verticale des décisions stratégique et opérationnelles entre elles.

Il est à noter que le positionnement lui-même devient souvent un attribut à part entière qui condense tous les autres : un macro-attribut se résumant alors souvent dans une image de marque.

2.4 Le repositionnement

Avec le temps, les segments évoluent, les marques vieillissent, des concurrents disparaissent, d'autres apparaissent, les préférences changent. Bref, il peut devenir nécessaire de repositionner un produit. Six stratégies de repositionnement sont envisageables (revoir le chapitre 4) : (1) modifier le produit ; (2) modifier les croyances à propos d'une marque ; (3) modifier les croyances à propos des marques concurrentes ; (4) modifier l'importance d'un attribut performant ; (5) attirer l'attention sur des attributs non pris en considération ; ou (6) minimiser l'importance d'un attribut peu performant (Boyd *et al.*, 1972).

À cette occasion, se pose la question : « Faut-il changer de nom de marque ou non ? » En faveur du maintien du nom de la marque vient la préservation du capital de notoriété anciennement -et parfois chèrement- acquis qu'il sera très lent à reconstituer. En défaveur de sa conservation vient l'inertie de l'ancienne image de marque que l'on souhaite précisément faire oublier.

Ainsi Toyota pâtit encore d'une mauvaise image de marque auprès des clients les plus anciens qui ont connu le lancement de voitures de bas de gamme sur les marchés européens dans les années 60-70. C'est pourquoi, souhaitant se développer dans le groupe des véhicules de luxe, c'est la marque « Lexus » qui a été préférée en taisant subtilement la référence à la marque Toyota afin d'éviter de souffrir de la rémanence d'image.

Si la notoriété est forte et l'inertie faible, l'on optera pour le maintien du nom. Dans le cas inverse, on changera de nom. Mais les situations intermédiaires sont beaucoup plus ambiguës et posent un sérieux dilemme aux décideurs. Certains stratèges trouvent alors des solutions intermédiaires créatives.

La marque « Bio » de Danone sera interdite en Europe car elle devient un label réservé. Le changement vers la marque « Activia », déjà réalisé en Belgique, s'est fait en conservant exactement le même packaging, les mêmes couleurs et le même design, de façon à opérer un transit qui minimise les pertes de notoriété et d'image.

3

LA COUVERTURE INTERNATIONALE

La couverture internationale pose à la fois la question du ciblage et du positionnement international ce qui ouvre le dilemme du marketing global ou transnational. Revenons à l'origine du débat : la fin des années quatre-vingt-dix et le début du nouveau millénaire se caractérisent par l'achèvement du processus d'internationalisation de l'économie mondiale, définie comme :

« ... l'ensemble des processus qui suppriment les barrières régionales et favorisent les flux de capitaux, de marchandises et d'informations à l'échelle de la planète, ainsi que la prise de conscience que le monde fonctionne comme un tout. »

Du fait de la mondialisation, l'interdépendance économique va en s'amplifiant, ce qui signifie que les marchés nationaux ne peuvent plus être vus comme séparés les uns des autres, mais doivent au contraire être considérés comme faisant partie d'un même marché de référence. La concurrence est devenue planétaire. Autrement dit, ce qui se passe dans un marché influence les autres marchés.

Les incidents de pollution mineurs (mais largement relayés par les médias) que Coca-Cola a connu en Belgique et en France ont fait chuter le cours de l'action à la bourse de New York et ont entraîné la chute du PDG de l'entreprise à Atlanta. En quelques mois, 30 pays ont été affectés par l'épidémie de pneumonie atypique (SARS). De même, la guerre en Irak, guerre très locale en réalité, a paralysé l'économie mondiale.

Une économie fortement intégrée dans un réseau mondial devient effectivement plus vulnérable face à des chocs extérieurs incontrôlables, tels qu'une hausse du prix du pétrole, une dévaluation, une crise financière, une guerre... Sur le plan du marketing stratégique, cette évolution a plusieurs conséquences.

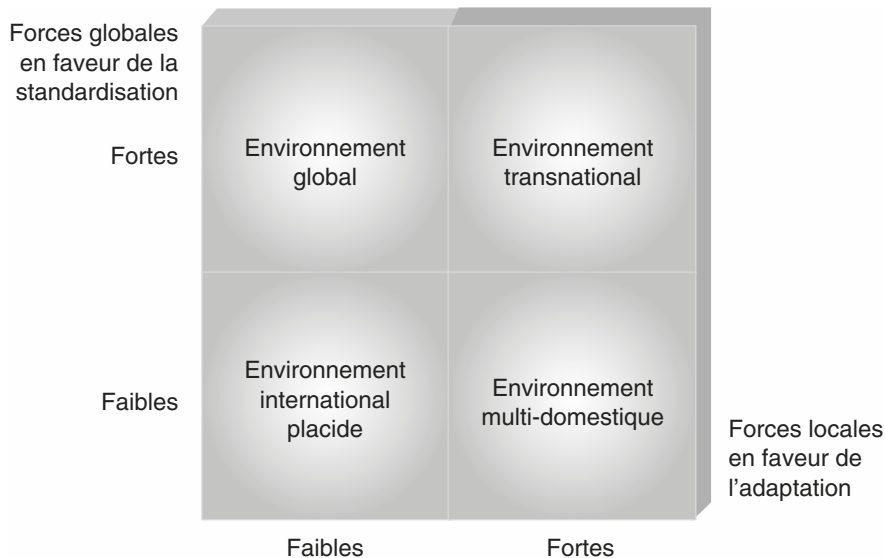
- Les organisations multinationales traditionnelles (ou multi-domestiques) tendent à devenir obsolètes et sont remplacées par des formes transnationales d'organisation. Le problème est de trouver un équilibre dans la structure d'organisation entre flexibilité ou formalisation des règles de conduite, standardisation ou adaptation des produits et des marques, centralisation ou délégation des décisions. Quoiqu'il en soit, la stratégie de standardisation pure et dure « *one size fits all* » qui a connu son heure de gloire semble remise en question par beaucoup d'entreprises.
- Des regroupements d'entreprises sont nécessaires pour atteindre la taille critique requise par le marché élargi, comme l'attestent les entreprises fusionnées : Daimler-Chrysler, AOL-Time Warner, Carrefour-Promodès, le secteur bancaire (ING-BBL et Fortis) et des assurances (AXA-Royale Belge)... Un mouvement qui est loin d'être achevé au niveau pan-européen.
- Les stratégies de standardisation des marques et de la communication sont largement motivées par la nécessité, de réaliser des économies d'échelle afin de maintenir la compétitivité dans le marché mondial. C'est ainsi qu'à la fin de l'année 1999, la société Unilever a décidé de concentrer ses activités sur 400 marques internationales ou à potentiel d'internationalisation et d'éliminer 1200 marques locales, soit trois quarts de son portefeuille de marques. Il faut savoir que cette société détenait 11 marques de détergents pour le seul marché européen.
- Pour une entreprise multinationale, l'équilibre entre standardisation et adaptation est souvent difficile à trouver. Aussi faut-il se demander jusqu'où ne pas aller trop loin dans la direction de la standardisation qui est « *supply-driven* », le risque étant de perdre le contact avec le marché à force de renoncer à toute adaptation aux besoins locaux, sous prétexte de réduire les coûts. Les exemples présentés dans l'encadré 9.3. suivant illustre cette difficulté.

ENCADRÉ 9.3 : Exemples de dilemme « standardisation-adaptation » internationaux

1. Une étude récente réalisée sur 500 marques dans le domaine alimentaire et dans quatre pays européens (France, Italie, Grande Bretagne et Allemagne) a mis en évidence que les marques locales jouissaient d'un niveau de notoriété plus élevé que les marques internationales et qu'elles bénéficiaient en outre d'une image plus solide selon de nombreux critères et en particulier sur le critère de confiance (Schuiling, 2002, 2004).
2. Une société comme Coca-Cola, leader incontesté de la globalisation des marques, a constaté qu'une uniformisation trop poussée pouvait être dommageable. Son PDG a donc invité les équipes locales à adapter à leur marché intérieur la stratégie de la marque Coca-Cola et même à lancer de nouvelles marques locales.
3. En Belgique, Procter & Gamble grand défenseur du marketing global a vainement tenté d'affaiblir la marque locale Dash, en cessant toute publicité pendant plus de 9 mois, afin de favoriser la marque internationale Ariel, seulement numéro deux dans ce marché.

Le problème de la politique de marque se pose particulièrement en Europe depuis le lancement de l'euro. En favorisant la comparaison des prix de pays à pays, la monnaie unique met en évidence des disparités considérables, qui stimulent les importations parallèles et favorisent une convergence des prix vers le tarif minimum pratiqué dans la zone euro.

Cette intensité concurrentielle accrue touche toutes les entreprises, sur leur marché domestique comme sur les marchés étrangers, et les oblige à réévaluer leurs stratégies de couverture au sein d'un marché de référence élargi, et cela, par rapport à la concurrence internationale.



Source : Adapté de Ghoshal et Nohria, 1993.

Figure 9.6 – Analyse de l'environnement international

Le type de stratégie internationale à adopter varie en fonction des caractéristiques des marchés concernés. Ghoshal et Nohria (1993) suggèrent d'analyser l'environnement international en se référant à deux dimensions :

- les forces locales qui militent en faveur de l'adaptation aux caractéristiques locales : la diversité des cultures ou des réglementations locales, les spécificités des réseaux de distribution, etc. ;
- les forces globales qui poussent à la standardisation et qui peuvent provenir d'origines multiples : l'harmonisation progressive des comportements d'achat, le potentiel d'économies d'échelle, la concurrence, etc.

Pour chacune de ces dimensions, on retient deux niveaux : un niveau faible et un niveau élevé, ce qui permet de construire la matrice à deux dimensions présentée à la figure 9.6, et on peut ainsi distinguer quatre environnements internationaux qui demandent chacun des modes d'organisation spécifiques.

1. L'environnement multi-domestique est dominé par les particularités locales, les goûts, les comportements ou les réglementations propres à chaque pays. C'était le type d'environnement le plus fréquent jusqu'il y a peu.
2. L'environnement international placide est celui dans lequel les forces globales et les forces locales sont faibles et où il n'y a pas de stratégie ou de mode d'organisation dominants.
3. L'environnement global est celui où les forces qui poussent à la standardisation sont puissantes et ne sont pas compensées par des forces locales très fortes.
4. L'environnement transnational est celui où il y a de fortes pressions en faveur de la standardisation, mais où les forces locales sont également très présentes.

La mondialisation de l'économie a contribué à augmenter le nombre de marchés à rentrant dans les deux dernières catégories, et en particulier celle de l'environnement transnational, probablement la situation la plus complexe puisqu'elle demande à la fois un certain degré de centralisation ou de coordination ainsi que le maintien d'organisations locales fortes. L'approche globale recherche l'homogénéité dans les produits, les images, les messages publicitaires, alors que l'approche multi-domestique a pour effet de conserver et d'entretenir des différences qui ne sont pas nécessairement justifiées. L'objectif n'est toutefois pas d'avoir une gamme de produits uniforme à travers le monde mais de développer une gamme de produits aussi standardisée que possible tout en reconnaissant que des adaptations locales sont à la fois nécessaires et souhaitables. Une standardisation de tous les éléments du marketing stratégique et du marketing opérationnel est donc rarement possible (Douglas and Wind, 1987).

ENCADRÉ 9.4 : McDonald's, une globalisation réussie ?

Les gens chez McDonald's se plaisent à raconter cette histoire d'une jeune japonaise qui arrive à Los Angeles, regarde autour d'elle et dit à sa mère : « Regarde maman, ils ont aussi des McDonald's ici ! » Vous pourriez excuser sa surprise d'apprendre que c'est une entreprise américaine. Avec 2 000 restaurants au Japon, McDonald's Japon est la plus grande franchise hors des États-Unis. « Vous ne pouvez pas avoir 2 000 magasins au Japon en étant vu comme une entreprise américaine. » dit James Cantalupo, de McDonald's International.





McDonald's lui-même s'est conçu comme une entreprise « multi-locale ». En insistant sur un haut niveau de propriété locale et en ajustant ses produits, juste assez pour les cultures locales, il a évité les pires des revers culturels que d'autres entreprises américaines ont rencontrés.

Non seulement les localités se sentent aujourd'hui un enjeu du succès de McDonald's, mais aussi les pays. La Pologne, par exemple, s'est avérée un des fournisseurs régionaux les plus importants de pommes de terre et de pain pour McDonald's en Europe centrale. McDonald's a progressivement évolué d'un approvisionnement en matières premières local, puis régional et global. Un jour ou l'autre, toute la viande de McDonald en Asie proviendra d'Australie, et toutes les pommes de terre de Chine. Déjà, toutes les graines de sésame sur tous les petits pains McDonald's viennent du Mexique. C'est aussi bon qu'un pays qui se découvre du pétrole.

3.1 La recherche d'un compromis entre standardisation et adaptation

Un certain degré d'adaptation des produits et/ou de la stratégie de communication sera donc presque toujours nécessaire. L'idée de base de la segmentation transnationale peut se résumer comme suit : *viser les similarités transnationales tout en s'adaptant aux différences locales*. Le tableau 9.2 décrit quatre stratégies d'adaptation distinctes à suivre selon le degré de diversité des attentes et de la culture de chacun des pays visés. L'évolution de la technologie de la production, notamment les ateliers flexibles, permet d'envisager des adaptations de produits qui ne mettent pas en péril les économies d'échelle et les effets d'expérience.

Tableau 9.2 – *Stratégies de positionnement international*

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

Source : Blanche, 1987.

Selon la diversité des attentes du marché et en fonction de l'importance des différences culturelles, l'une des trois politiques de produit suivantes sera retenue :

1. *Un produit existant* : le produit vendu est physiquement identique dans chaque pays, à l'exception de l'étiquetage et de la langue utilisée.

2. *Un produit adapté* : le produit basique est le même, mais des modifications y sont apportées en ce qui concerne la langue, les couleurs, le conditionnement et d'autres caractéristiques techniques mineures destinées à rencontrer des exigences réglementaires, climatiques, de goût, etc.
3. *Un produit nouveau* : le produit est spécialement conçu pour rencontrer les besoins de chaque pays.

Il est clair que les implications économiques et financières de ces options sont importantes.

3.2 Le potentiel de globalisation des produits et des marques

Tous les produits n'ont pas nécessairement une vocation universelle et certains produits se prêtent mieux que d'autres à une stratégie de développement internationale.

De nombreuses marques existent sur les marchés qui peuvent être considérées comme des marques universellement acceptées, comme par exemple, Coca-Cola, Marlboro, Kodak, Honda, Mercedes, Heinenken, Swatch, Levis, Benetton, IBM, Avis, MacDonald, Swissair, Boeing, Caterpillar, Adidas, Canon, Polaroid, Hermès, Gucci, Dynastie, Perrier, Chivas, Black & Decker... et bien d'autres.

Il est intéressant de signaler que la popularité de ces marques globales, qui peuvent appartenir au domaine des biens de consommation comme au domaine des services ou des biens industriels, était, jusque il y a peu, généralement indépendante de l'attitude politique vis-à-vis du pays d'origine. En fait, la vocation globale d'un produit ou d'une marque est étroitement liée au *caractère universel de l'avantage apporté, du service rendu ou de la fonction exercée*. Dans la mesure où ces produits ou services rencontrent efficacement les besoins d'un groupe spécifique d'individus ou d'organisations dans un marché, pourquoi ne rencontreraient-ils pas également le succès auprès du même groupe de clients acheteurs dans d'autres pays, dans la mesure évidemment où il y a eu adaptation des produits aux conditions, aux particularités et aux règlements locaux ? En d'autres termes, comme l'ont suggéré Quelch et Hoff (1986), le moteur de la globalisation a été plus l'objectif d'*exploiter une bonne idée à l'échelle mondiale* que simplement le souci de réaliser des économies d'échelle par la standardisation. Aujourd'hui, cependant, l'anti-américanisme envahissant commence à révéler les limites du potentiel de marques globales aussi populaires que Coca-Cola.

On peut tenter d'établir une typologie des produits en utilisant comme critère de classification le *degré de technicité* du produit (les produits *Hi-Tech*) d'une part, et leur *degré de convivialité* (les produits *Hi-Touch*) d'autre part. Ces deux catégories de produits ont en commun (a) d'être des produits à forte implication et (b) de recourir à un langage universel (Domzal et Unger, 1987, p. 28).

- Les *produits de haute technologie* utilisent un langage spécialisé et technique compris par tous les clients potentiels. C'est vrai pour les cyclotrons, les machines-outils, les logiciels, les services financiers, les ordinateurs... mais également pour les vidéos, les appareils photographiques, les voitures, les planches à voile, les raquettes de tennis, les instruments de musique, etc. L'existence d'un « jargon commun » facilite la globalisation sans pour autant en garantir la réussite, les adaptations techniques pouvant être importantes.
- Les *produits de haute convivialité* recourent davantage aux images qu'aux informations, mais s'appuient sur des thèmes universels qui sont également compris par tous les clients consommateurs potentiels. Ces thèmes universels sont, par exemple, le matérialisme, le jeu, l'héroïsme, l'amour... Ils sont utilisés pour vendre des produits comme des parfums, des bijoux, des montres, des articles de confection que l'on trouvera dès lors partout dans le monde.

Pour ces deux catégories de produits, dans le monde entier, les clients utilisent et comprennent le même langage et recourent aux mêmes symboles. Le potentiel de globalisation à l'échelle de la

planète est probablement plus facilement réalisable pour les produits qui approchent l'un de ces deux extrêmes (Domzal et Unger, 1987, p. 27). Entre ces deux extrêmes, il existe de nombreuses positions intermédiaires. Il est à noter que la communication peut rechercher un positionnement *Hi-Touch* pour un produit *Hi-Tech*, comme cela a été le cas, par exemple, pour la publicité des voitures BMW, Lancia et Alfa Romeo.

En résumé, la globalisation de l'économie accroît sensiblement la complexité des marchés et de leur fonctionnement. Cette complexité des marchés impose plus que jamais à l'entreprise l'établissement de l'orientation-marché comme philosophie de gestion qui met la satisfaction du client au cœur du processus d'échange. Elle accentue aussi l'importance de bien comprendre l'environnement international et d'élaborer des stratégies fines de couverture et de pénétration, car réussir une stratégie de développement international dans un marché mondialisé est donc loin d'être une partie gagnée d'avance.

L'essentiel

Après avoir segmenté ses marchés et décidé d'une stratégie générale, suite à une double analyse d'attractivité-compétitivité, l'entreprise doit poser ses choix de ciblage et de positionnement concrets. Différentes stratégies de couverture peuvent être envisagées : ciblage indifférencié, différencié complet ou partiel, concentré ou sur-mesure. Ce choix tient compte du degré d'hétérogénéité du marché, donc du dilemme standardisation-adaptation, du niveau de ressources disponibles et également de l'ambition de l'entreprise. Dans une optique d'orientation-marché, le choix des segments prioritaires se fera principalement en fonction de l'intérêt du client et ensuite seulement de celui de l'entreprise. Après avoir choisi un ou plusieurs segments-cibles, la question se pose de savoir quel positionnement adopter dans chaque segment et comment faire connaître ce positionnement aux clients potentiels par des choix opérationnels cohérents entre eux et avec le ciblage choisi. Le repositionnement est une question qui soulève le dilemme de la préservation du nom de marque. Le ciblage et le positionnement internationaux posent un problème d'importance stratégique dans une économie mondiale interconnectée où le dilemme adaptation-standardisation se pose avec encore plus d'acuité. Aujourd'hui, la plupart des environnements internationaux sont globaux ou, du moins, transnationaux et imposent de définir des segments qui passent les frontières géographiques. L'objectif sera, après avoir identifié des segments supranationaux ou universels qui peuvent être approchés avec une stratégie de marketing standardisée de développer une politique globale, intermédiaire ou locale selon l'intensité du dilemme « standardisation-adaptation » international.

Questions et problèmes

1. Dans les sociétés opulentes, les clients recherchent de plus en plus des solutions adaptées à leurs problèmes spécifiques. Pour l'entreprise se pose la question de savoir jusqu'où aller dans la segmentation d'un marché. Analysez les facteurs qui militent en faveur d'une segmentation fine (l'hyper-segmentation) et ceux qui, au contraire, incitent à la standardisation (contre-segmentation).
2. Dans les économies développées, on observe une fragmentation croissante des marchés, les clients recherchant de plus en plus des produits adaptés à leurs besoins particuliers. Comment ce fait est-il conciliable avec le développement du marketing global qui met l'accent sur la standardisation des produits et des marques à travers le monde ?

3. Quel positionnement devrait choisir un nouvel arrivant sur le marché canadien des anti-douleurs, sachant que les préférences moyennes se répartissent en deux segments : le premier attache plus de poids (75%) à l'absence d'effets secondaires plutôt qu'à l'efficacité (25%) et le second plus d'importance à l'efficacité (75%) qu'à l'absence d'effets secondaires (25%) ?

Carte de positionnement des produits actuels (exemple canadien, inspiré de Urban et Hauser 1993)

Antidouleur	Efficacité	Peu d'effets secondaires
Tylenol	4	9
Bufferin	5	-1
Excedrin	14	-14
Bayer	-3	-4
Aspirine	-14	-10
Anacin	-4	-11

Références bibliographiques

- BEST Roger J. (2000), *Market-based Management*. 2nd Ed., New Jersey, Prentice Hall.
- BLANCHE B. (1987), « Le marketing global : paradoxe, fantasme ou objectif pour demain ? », *Revue Française du Marketing*, N° 114.
- BOYD Harper W., RAY Michel L., STRONG Edward C. (1972), « An Attitudinal Framework for Advertising Strategy », *Journal of Marketing*, Vol. 36, Iss. 2, pp. 27-33.
- CRISTOL Steven, SEALEY Peter (2007), *Simplicity Marketing : End Brand Complexity, Clutter, and Confusion*, New York, The Free Press.
- DOMZAL Teresa, UNGER Lynette S. (1987), « Emerging Positioning Strategies in Global Marketing », *The Journal of Consumer Marketing*, Vol. 4, Iss. 4, pp. 23.
- DOUGLAS Susan P., WIND Yoram (1987), « The Myth of Globalization », *Columbia Journal of World Business*, Winter, pp. 19-29.
- FARLEY Laurence J. (1986), « Going Global : Choices and Challenges », *The Journal of Consumer Marketing*, Vol. 3, Iss. 1, pp. 67-70.
- GHOSHAL Sumantra, NOHRIA Nitin (1993), « Horses for Courses : Organizational Forms for Multinational Corporations », *Sloan Management Review*, Vol. 34, Iss. 2, pp. 23-35.
- LAMPEL Joseph, MINTZBERG Henry (1997), « La querelle du standard et du sur-mesure », *L'Expansion Management Review*, mars, pp. 37-44.
- QUELCH John, HOFF Edward J. (1986), « Customizing Global Marketing », *Harvard Business Review*, Vol. 64, Iss. 3, pp. 59-68.
- RIES Al, TROUT Jack (1981/2000), *Positioning : The Battle for your Mind*, New York, McGraw-Hill.
- SCHUILLING Isabelle (2002), *La force des marques locales et ses déterminants spécifiques par rapport aux marques internationales*, Louvain-la-Neuve, Belgium, Presses Universitaires de Louvain.

SCHUILING Isabelle, KAPFERER Jean-Noël (2004), « Real Differences between Local and International Brands : Strategic Implications for International Marketers », *Journal of International Marketing*, 12 (4), pp. 97-112.

SIMON Hermann (1996), *Hidden Champions*, Boston, Mass., Harvard Business School Press.

SILVERSTEIN Michael J. (2006), *Treasure Hunt, Inside the Mind of the New Consumer*, Portofolio, Penguin.

TARONDEAU Jean-Claude (1982), « Sortir du dilemme flexibilité-productivité », *Harvard-l'Expansion*, Printemps, pp. 25-35.

URBAN Glen L., HAUSER John R. (1993), *Design and marketing of new products*, 2nd Ed., New Jersey, Prentice Hall.

VAN BALLEMBERGHE A. (1993), *Le comportement des consommateurs en période de promotion : analyse des perceptions de marques*. Mémoire non-publié. Louvain-la-Neuve, IAG-UCL.

VERNETTE Eric (1998), *L'essentiel du marketing*, Paris, Éd. d'Organisation.