

# Index des annexes Web

<b>Annexe 5.1 – Exemples de questions</b> .....	2
<b>Annexe 5.2 – Quelques revues utiles en recherche marketing</b> .....	5
<b>Annexe 5.3 – Les méthodes d'échantillonnage</b> .....	6
<b>Annexe 5.4 – L'analyse multidimensionnelle des similarités</b> .....	10
<b>Annexe 5.5 – L'analyse en composantes principales (ACP)</b> .....	12
<b>Annexe 5.6 – L'analyse conjointe</b> .....	14
<b>Annexe 5.7 – Les équations structurelles</b> .....	21
<b>Annexe 5.8 – Les systèmes experts intelligents</b> .....	23
<b>Annexe 7.1 – L'estimation quantitative de la demande primaire</b> .....	25
<b>Annexe 11.1 – Les typologies des innovations</b> .....	30
<b>Annexe 13.1 – L'analyse des coûts de distribution</b> .....	36
<b>Annexe 13.2 – Le marketing stratégique du distributeur</b> .....	41
<b>Annexe 13.3 – Les stratégies d'entrée dans les marchés étrangers</b> .....	48
<b>Annexe 14.1 – Les stratégies de baisse et de hausse de prix</b> .....	53
<b>Annexe 14.2 – Les méthodes de mesure de l'élasticité-prix</b> .....	57
<b>Annexe 14.3 – Les prix d'une gamme de produits</b> .....	60
<b>Annexe 14.4 – Le prix dans le marketing international</b> .....	65
<b>Annexe 15.1 – La détermination du budget de publicité</b> .....	74
<b>Annexe 16.1 – Questionnaires de planification marketing</b> .....	83
<b>Annexe 16.2 – La recherche de l'avantage concurrentiel</b> .....	89

## Annexe 5.1 – Exemples de questions

### 1. Question ouverte : notoriété spontanée

Quelles sont les revues hebdomadaires que vous connaissez ?

- ..... - ..... - .....  
 - ..... - ..... - ..... (Données nominales)

### 2. Question fermée dichotomique : notoriété assistée

Voici une liste de revues hebdomadaires.  
 Quelles sont celles que vous connaissez ?

Revue A	oui/non
Revue B	oui/non
Revue C	oui/non
Revue D	oui/non
Revue E	oui/non

(Données nominales, puis % en proportions)

### 3. Question fermée à choix multiple : notoriété qualifiée

Dans quelle mesure connaissez-vous les revues suivantes :

	Je la connais de nom seulement	Je la connais de réputation	Je la lis régulièrement
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....

(Données ordinales, puis % en proportion)

### 4. Échelle accord/désaccord : échelle de Likert avec supports sémantiques

Indiquez votre degré d'accord avec la proposition suivante :

« Les revues suivantes donnent une information objective. »

Revue	Tout à fait en désaccord	Pas d'accord	Ni l'un ni l'autre	D'accord	Tout à fait d'accord	Je ne sais pas
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
A	-----+-----+-----+-----+-----+-----					<input type="checkbox"/>
B	-----+-----+-----+-----+-----+-----					<input type="checkbox"/>
C	-----+-----+-----+-----+-----+-----					<input type="checkbox"/>

(Données ordinales, éventuellement d'intervalle)

### 5. Échelle d'Osgood avec adjectifs bipolaires

Comment jugez-vous la couverture des problèmes d'actualité dans les trois revues suivantes ?

Revue	Couverture très mauvaise				Couverture très bonne	Je ne sais pas
	(-2)	(-1)	(0)	(+1)	(+2)	
A	-----+-----+-----+-----+-----+-----					<input type="checkbox"/>
B	-----+-----+-----+-----+-----+-----					<input type="checkbox"/>
C	-----+-----+-----+-----+-----+-----					<input type="checkbox"/>

(Données ordinales, éventuellement d'intervalle)

### 6. Échelle d'importance

Dans le choix d'une revue hebdomadaire, quelle importance donnez-vous à la présence des programmes TV ?

Pas du tout important	Pas important	Indifférent	Important	Très important	Je ne sais pas
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	<input type="checkbox"/>

(Données ordinales, éventuellement d'intervalle)

### 7. Somme constante : évaluation de l'importance relative d'un attribut

Répartissez 100 points entre les trois attributs suivants et cela au prorata de l'importance que vous donnez à la présence de chaque attribut dans le choix d'une revue hebdomadaire.

Couverture de l'actualité	...	
Programmes TV	...	Je ne sais pas
Informations culturelles	...	<input type="checkbox"/>
	100	

(Données de proportion)

### 8. Échelle d'évaluation : évaluation d'un attribut

Comment évaluez-vous l'attribut : « présentation éditoriale claire » pour la revue A ?

Très faible	Faible	Bonne	Très bonne	Excellente	Je ne sais pas
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	<input type="checkbox"/>

(Données ordinales, éventuellement d'intervalle)

### 9. Échelle de préférence

Répartissez 100 points entre les trois marques suivantes au prorata de vos préférences.

Marque A : ....	
Marque B : ....	Je ne sais pas
Marque C : ....	<input type="checkbox"/>

(Données de proportion)

### 10. Comparaison pairée des préférences

Parmi les paires de marques suivantes, laquelle préférez-vous ?

A ... ou B ...	
A ... ou C ...	Je ne sais pas
B... ou C ...	<input type="checkbox"/>

(Données ordinales)

### 11. Tiercé des préférences

	Je ne sais pas
Parmi les revues hebdomadaires A, B et C, laquelle préféreriez-vous acheter ? ...	<input type="checkbox"/>
Si votre revue préférée n'est pas disponible, laquelle des 2 autres préféreriez-vous acheter ? ...	<input type="checkbox"/>

(Données ordinales)

### 12. Intentions d'achat

Selon quelle vraisemblance, achèteriez-vous un ordinateur portable au cours des trois prochains mois ?

Je n'achèterai certainement pas	Je n'achèterai probablement pas	Je pourrais acheter	J'achèterai probablement	J'achèterai certainement	Je ne sais pas
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	<input type="checkbox"/>

(Données ordinales, éventuellement d'intervalle)

### 13. Probabilité d'achat

Quelle est la probabilité que vous achetiez une nouvelle voiture au cours des douze prochains mois ?

0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100%	Je ne sais pas
Aucune chance										Certainement	<input type="checkbox"/>

(Données de proportion)

### 14. Mesure d'une tendance comportementale (tendance à agir)

Selon quelle vraisemblance seriez-vous prêt à payer un prix supérieur de 5 % pour acheter une marque écologiquement propre dans telle catégorie de produit ?

Tout à fait invraisemblable	Très invraisemblable	Peu vraisemblable	Vraisemblable 50-50	Quelque peu vraisemblable	Très vraisemblable	Tout à fait vraisemblable	Je ne sais pas
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	<input type="checkbox"/>

(Données ordinales, éventuellement d'intervalle)

## Annexe 5.2 – Quelques revues utiles en recherche marketing

*AMA Educator's Proceedings Conference*  
*The Academy of Management Journal*  
*The Academy of Management Review*  
*L'Actualité économique*  
*American Council of Consumer Interest*  
*American Economic Review*  
*Applied Economics*  
*Bank Marketing*  
*BBL Bulletin financier*  
*Business Horizon*  
*Business Marketing*  
*Business and Society Review*  
*Business Strategy Review*  
*Business Week*  
*Cahiers économiques de Bruxelles*  
*California Management Review*  
*Cambridge Journal of Economics*  
*Comité belge de la distribution (dossiers CBD)*  
*Communication Research*  
*Décisions marketing*  
*Distribution d'aujourd'hui*  
*The Economist*  
*European Business Forum*  
*European Economic Review*  
*European Journal of Marketing*  
*European Management Journal*  
*L'Expansion-Management Review*  
*Fortune*  
*Futuribles*  
*G-Bulletin*  
*Harvard Business Review*  
*IBM Journal of Research Development*  
*Industrial Journal of Distribution & Logistic Management*  
*Industrial Journal of Research in Marketing*  
*Industrial Marketing Management*  
*Industrial Relations Journal*  
*Interfaces*  
*International Journal of Advertising*  
*International Journal of Research in Marketing*  
*International Journal of Retail & Distribution Management*  
*International Journal of Strategic Management*  
*International Marketing Research*  
*International Marketing Review*  
*Journal of the Academy of Marketing Science*  
*Journal of Advertising*  
*Journal of Advertising Research*  
*Journal of Business*  
*Journal of Business Administration*  
*Journal of Business Ethics*  
*Journal of Business Research*  
*Journal of Consumer Marketing*  
*Journal of Consumer Research*  
*Journal of Economic & Business Management*  
*Journal of Environmental Economics & Management*  
*Journal of Euro-marketing*  
*Journal of Forecasting*  
*Journal of Global Marketing*  
*Journal of Industrial Economics*  
*Journal of International Consumer Marketing*  
*Journal of International Marketing*  
*Journal of Management*  
*Journal of Management Studies*  
*Journal of Macromarketing*  
*Journal of Marketing*  
*Journal of Marketing Management*  
*Journal of Marketing Education*  
*Journal of Market Focused Management*  
*Journal of the Market Research Society*  
*Journal of Marketing Channels*  
*Journal of Marketing Research*  
*Journal of Personal Selling and Sales Management*  
*Journal of Product Innovation Management*  
*Journal of Retailing*  
*Journal of Sales & Marketing Management*  
*Journal of Services Marketing*  
*Journal of Travel and Tourism Marketing*  
*Kobe University Economic Review*  
*Libres Services Actualités*  
*Long Range Planning*  
*Management International Review*  
*Management Science*  
*Marketing in Europe (The Economist Intelligence Unit)*  
*Marketing Letters : a Journal of Research in Marketing*  
*Marketing Research*  
*Marketing and Research Today (ESOMAR)*  
*Marketing Science*  
*Media Marketing*  
*The McKinsey Quarterly*  
*Psychology and Marketing*  
*Recherche et applications en marketing*  
*Recherche économique de Louvain*  
*Revue française de gestion*  
*Revue française du marketing*  
*Sales and Marketing Management Review*  
*Service Industry Journal*  
*Sloan Management Review*  
*Strategic Management Journal*  
*Stratégie*  
*Test Achats*

### Annexe 5.3 – Les méthodes d'échantillonnage

Lorsque l'analyste a composé et pré-testé le questionnaire, le problème qui se pose alors est celui de la sélection des répondants. Une première manière consiste à organiser un *recensement*, en interrogeant chaque individu faisant partie de la population-cible. Une autre manière consiste à sélectionner une fraction de la population-cible, en prenant un *échantillon* d'individus. La méthode du recensement est d'application fréquente dans les marchés *business-to-business*, lorsque la population-cible a une taille totale comprise entre 100 et 300 unités. Dans la plupart des cas, les tailles des populations-cibles sont grandes et le coût pour interroger chaque membre de la population serait prohibitif. Il convient alors de sélectionner un échantillon de répondants.

*L'échantillonnage implique la sélection d'une fraction de la population-cible de manière à être capable de dégager des conclusions qui seraient applicables à l'ensemble de la population-cible.*

Les techniques d'échantillonnage peuvent être divisées en deux grandes catégories : les échantillons probabilistes et les échantillons non probabilistes.

*Un échantillon est dit « probabiliste » lorsque TOUT individu de la population-cible PEUT figurer dans l'échantillon, et ce, avec une probabilité connue.*

De même, un échantillon non probabiliste (ou empirique) se définit comme suit :

*Un échantillon est dit « non probabiliste », lorsque sa construction repose sur une procédure subjective de choix dans laquelle la probabilité de sélection de chaque unité n'est pas connue à l'avance (par exemple : les échantillons de convenance ou de jugement, les quotas).*

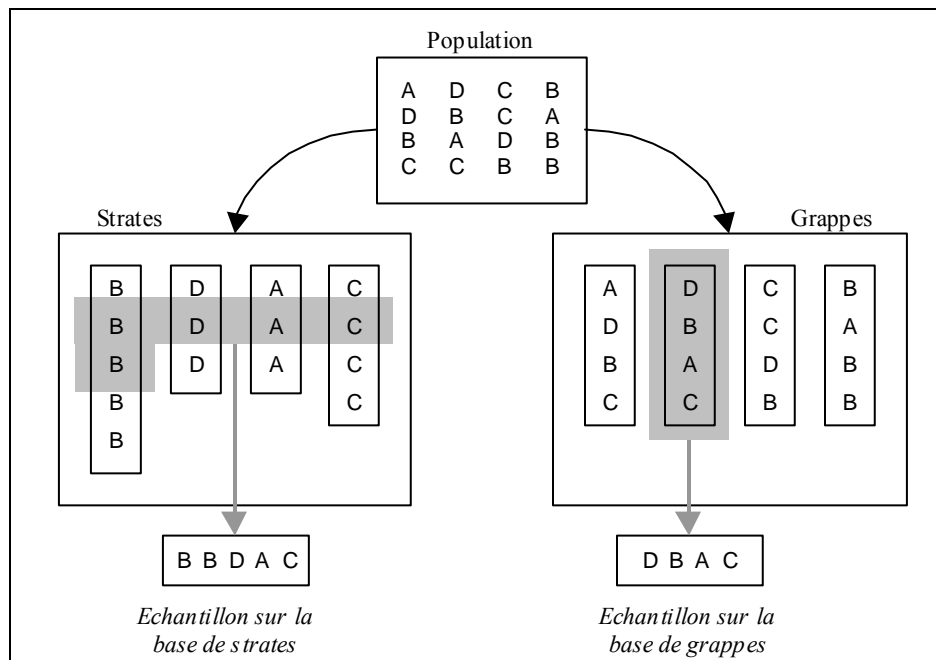
Ces deux procédures de constitution d'un échantillon représentatif ont chacune leurs mérites et inconvénients respectifs. La supériorité de l'échantillon probabiliste tient au fait qu'il se prête au calcul des probabilités et permet le calcul d'intervalles de confiance, ce qui n'est pas le cas pour un échantillon empirique. Par contre, son organisation est généralement plus coûteuse et plus complexe.

## 1. Les échantillons probabilistes

Les différents types d'échantillons probabilistes sont les échantillons aléatoires simples, les échantillons stratifiés (proportionnels ou non proportionnels) et les échantillons en grappes.

- *Échantillon aléatoire simple.* C'est la forme la plus élémentaire d'échantillon probabiliste. Le principe de base est celui de la sélection *au hasard*, de telle manière que chaque unité de la population-cible ait la même chance d'être représentée et qu'il n'y ait pas de biais systématique. Sélection « au hasard » ne veut donc pas dire *n'importe comment*, mais implique le respect de règles strictes. Plusieurs procédures existent qui respectent ces règles (tables de nombres aléatoires, échantillonnage systématique, en grappes...) mais qui présupposent toutes l'existence d'une liste des membres de la population.
- *Dans un échantillon stratifié,* la population-cible est subdivisée en classes mutuellement exclusives, sur la base de critères tels que la taille, le revenu, le groupe d'âge, etc. Un échantillon aléatoire est tiré dans chaque classe (ou strate). Dans un échantillon stratifié proportionnel, l'échantillon total est réparti entre les strates au prorata de leur taille, alors que dans un échantillon stratifié non proportionnel, l'échantillon total est réparti entre les strates en fonction de leur variance.
- *Dans un échantillon en grappes,* le tirage au hasard se fait en plusieurs étapes. Au lieu de choisir des individus dans la base de sondage, on choisit aléatoirement des sous-groupes de la population appelés *grappes* (*clusters*) et, ensuite, dans chaque grappe ou îlot, on interroge tous les individus. Pour être valable, cette procédure de tirage implique que les grappes soient des *populations miniatures* représentatives de la population totale. En d'autres termes, les grappes doivent être hétérogènes en leur sein et similaires entre elles. Si ces conditions ne sont pas réalisées, on a un effet de grappe. La différence entre un échantillon stratifié et un échantillon en grappes est illustrée la figure A5.3-1

Figure A5.3-1 – Différence entre un échantillon stratifié et en grappes



- *Les échantillonnages à deux degrés.* Dans un premier temps, appelé premier degré, on tire un échantillon de grappes, appelées unités élémentaires. Dans une deuxième étape, on tire dans chacune des grappes un échantillon d'individus (appelés unités secondaires) et non pas tous les individus. L'avantage principal de cette méthode est de permettre la sélection d'un échantillon probabiliste même lorsque l'on ne dispose d'aucune information permettant de mettre au point un plan de sondage plus élaboré que le sondage simple (Deroo et Dussaix, 1980, p. 111).

D'une manière générale les méthodes d'échantillonnage probabilistes sont plus coûteuses à la fois en temps et en argent parce qu'elles *a)* demandent une définition précise de la population-cible et une liste de tous les membres de la population, parce qu'elles *b)* impliquent que la procédure de sélection soit rigoureusement appliquée. En dépit de ces inconvénients, il vaut mieux recourir chaque fois que possible à une méthode de sélection probabiliste.

## 2. Les échantillons non probabilistes

On peut identifier trois types d'échantillons non probabilistes : les échantillons de convenance, les échantillons de jugement et les échantillons basés sur la méthode des quotas.

- Les *échantillons de convenance* sont des échantillons occasionnels dont la constitution est guidée essentiellement par la commodité ou la facilité et non pas par un souci de la représentativité.
- Les *échantillons de jugement* (ou échantillon à choix raisonné). Il s'agit d'échantillons pour lesquels existe un souci de représentativité en ce sens que l'analyste cherche à inclure les individus les plus susceptibles d'apporter une information pertinente, comme par exemple, des experts, des observateurs ou des représentants des acteurs. Dans ce type d'échantillon, on s'efforce de rester le plus proche possible de la population-cible et d'éliminer de l'échantillon tous ceux qui ne sont manifestement pas concernés par le problème étudié.
- *La méthode des quotas* possède les caractéristiques, à la fois de l'échantillon stratifié et de l'échantillon de convenance. L'enquêteur trouve et interroge un nombre convenu de personnes dans chaque catégorie (ou strate) socio-démographique retenue par l'analyste. Les unités échantillonnées sont sélectionnées sur une base subjective et non pas de manière probabiliste.

En général, le choix entre échantillon probabiliste ou non probabiliste implique d'effectuer un arbitrage à faire entre, d'une part la capacité d'étendre les résultats de l'échantillon à la population-cible avec une précision connue et, d'autre part, les contraintes de coût et de temps.

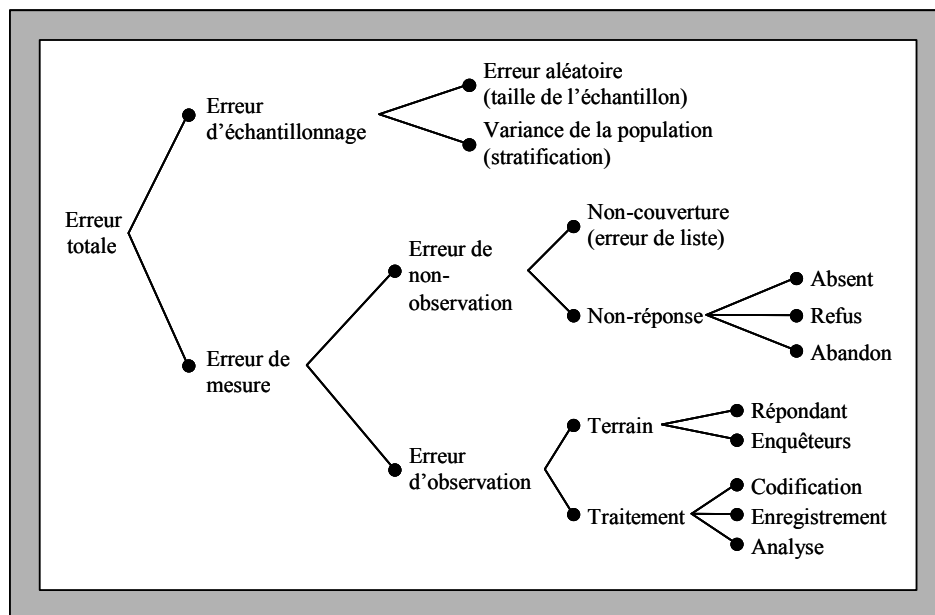
## 3. La notion d'erreur totale dans une enquête

L'une des responsabilités principales de l'analyste chargé d'une étude de marché est d'assurer la fiabilité et la précision d'ensemble de l'étude. La validité des résultats d'une étude de marché dépend de son *erreur totale* qui se compose de deux éléments bien distincts : l'erreur d'échantillonnage probabiliste et l'erreur de mesure non probabiliste. Les différents éléments constitutifs de l'erreur totale sont décrits à la figure.

1. *L'erreur probabiliste* peut être réduite ou mieux contrôlée de deux manières ; soit en augmentant la taille de l'échantillon, soit en améliorant la structure de l'échantillon par une stratification proportionnelle ou non proportionnelle pour tenir compte de la variance de la population. L'erreur probabiliste mène fréquemment à une non-conclusion liée à trop petit échantillon en regard de la variance des réponses, mais pas nécessairement à un biais, c'est-à-dire une déformation.

2. Tenir uniquement compte de cette erreur probabiliste serait toutefois largement insuffisant et il importe d'être conscient des sources possibles d'*erreurs non probabilistes* qui sont plus difficiles à contrôler et qui constituent souvent la composante dominante de l'erreur totale. Les principales sources d'erreur non probabilistes sont nombreuses : questionnaire mal composé, enquêteurs mal formés ou peu scrupuleux, erreurs d'enregistrement ou de codification, etc. Pour réduire ces sources d'erreur, l'analyste se doit d'assurer un contrôle strict de l'ensemble du processus de recherche. Si la réalisation de l'enquête est soustraite à une société d'étude, des instructions très précises doivent être données et le travail de terrain doit être vérifié de manière indépendante. C'est dans cette deuxième famille d'erreur qu'il faut soupçonner les *biais*, c'est-à-dire les *erreurs systématiques* qui décalent les résultats par rapport à la réalité. La non-représentativité d'une enquête par Internet, par exemple, génère assez fréquemment ce genre de décalage entre l'échantillon et la population ciblée (erreur de liste).

Figure A5.3-2 – L'erreur totale dans une enquête





## 2. Interprétation

Une fois la meilleure configuration identifiée, il reste à interpréter les dimensions retenues, c'est-à-dire à découvrir les macro-caractéristiques sous-jacentes qui structurent les perceptions globales. L'analyse multidimensionnelle de similarité débouche alors sur des cartes perceptuelles, où chaque marque est représentée par un point, la distance entre points mesurant un degré plus ou moins grand de similarité perçue par les répondants.

## 3. Utilité

Ce type d'analyse apporte quatre types d'informations :

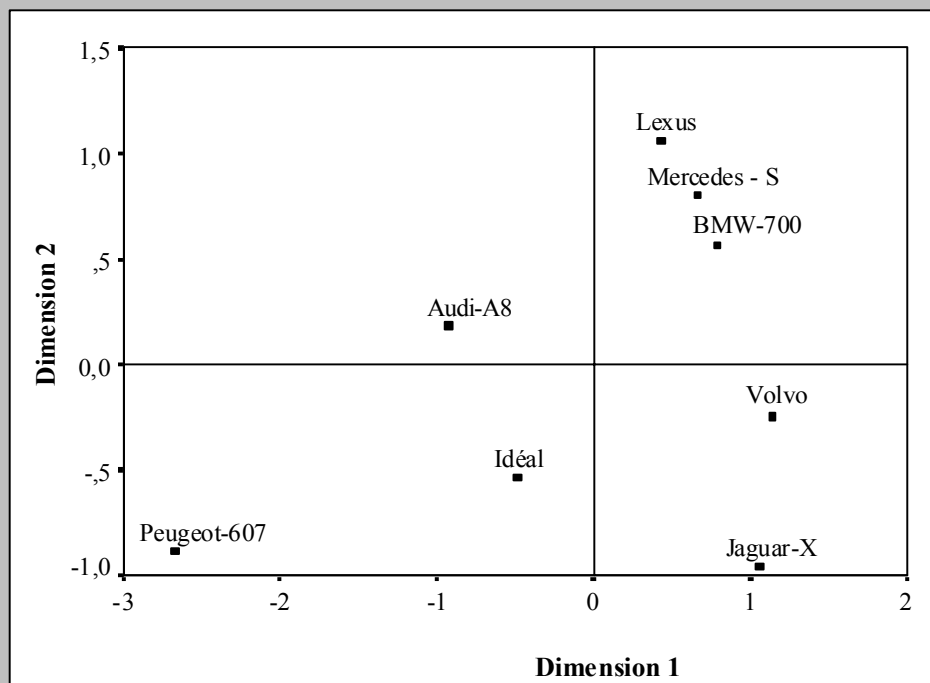
- Identification des dimensions privilégiées dans la comparaison des marques par les clients.
- Repérage de sous-groupes de produits perçus comme substituts directs, lorsqu'ils sont proches dans une carte perceptuelle.
- Détection de niches vides, lorsqu'une zone de la carte est vide de marques.
- Possibilité de confronter le positionnement perçu par les répondants au positionnement voulu par l'entreprise.

Ces mêmes utilités sont à attribuer à l'analyse en composante principale, qui produit également des cartes perceptuelles.

**Données d'entrée dans le programme statistique**

	Mercedes -S	BMW - 700	Volvo	Audi – A8	Jaguar - X	Peugeot 607	Lexus	Idéal
Mercedes - S	0							
BMW – 700	2	0						
Volvo	3	4	0					
Audi – A8	4	5	5	0				
Jaguar – X	5	5	6	7	0			
Peugeot 607	8	8	9	2	8	0		
Lexus	6	3	5	3	5	8	0	
Idéal	6	3	3	3	1	6	6	0

**Représentation visuelle des similarités perçues**



## Annexe 5.5 – L'analyse en composantes principales (ACP)

Les études d'image de marque permettent de mesurer les perceptions des acheteurs et de découvrir ainsi les attentes du marché. On recourt pour cela à l'analyse factorielle, par exemple à l'analyse en composantes principales (ACP). Il s'agit d'une méthode statistique exploratoire qui permet de structurer et de condenser un ensemble de données, en l'occurrence l'évaluation de la performance de  $N$  marques sur  $P$  attributs déterminants. (Source : Van Ballenberghe, 1993).

### 1. Méthode

Les  $P$  attributs seront résumés en un ensemble réduit  $P'$  de facteurs, appelés composantes principales ou encore « macro-caractéristiques », indépendants entre eux et contrastant au mieux les objets étudiés. La méthode utilisée est celle de l'extraction de vecteurs propres d'une matrice  $N \times P$ . Le résultat d'une ACP est une carte perceptuelle explicitée. Chacune des  $N$  marques est positionnée sur deux ou trois composantes principales, qui peuvent être interprétées par référence aux corrélations observées entre les composantes principales et les différents attributs.

### 2. Interprétation

L'interprétation d'une carte perceptuelle issue d'une ACP doit se faire de la manière suivante. Chaque marque est positionnée sur un nombre de composantes principales (ou macro-attribut) retenues par le chercheur qui peuvent être interprétés par référence aux corrélations observées entre ces composantes principales et les attributs. Deux marques sont proches l'une de l'autre si elles sont évaluées de la même façon selon l'ensemble des composantes. Deux attributs sont proches l'un de l'autre s'ils se résument dans le même macro-attribut.

Tableau A5.5-1 – Comparaison entre l'analyse de similarité et l'analyse en composantes principales

Analyse de similarités	Analyse factorielle
Il faut de méfier de la subjectivité de l'analyste. La carte résultante est parfois difficile, voire impossible à interpréter ; dans ce cas il convient de s'interroger sur la cause de cette difficulté : méconnaissance du marché ? Manque d'empathie avec les répondants ? Marque importante oubliée ?...	<b>La carte est plus facile à interpréter.</b> Puisque les attributs de départ sont présents dans le résultat, la subjectivité est minimisée par rapport à l'analyse de similarités.
L'analyste doit avoir, à la fois, une excellente connaissance du marché (« être dedans ») et un certain recul aussi pour ne pas projeter ses propres perceptions (« être dehors ») surtout lors de l'interprétation.	<b>L'interprétation est moins dépendante de la connaissance personnelle du marché de l'analyste.</b> Il faut cependant une bonne connaissance du marché lors de la rédaction du questionnaire.
<b>Les résultats sont moins dépendants des hypothèses de départ.</b> Les marques ont été choisies, mais les variables ne sont pas prédéterminées. Il faut toutefois rester prudent face aux marques dont la notoriété est trop faible : elles risquent de se trouver isolées dans la carte, de générer à elles seules un axe et ainsi de provoquer une distorsion de la carte.	La carte est explicitée mais il faut rester attentif à ce qu'elle soit complète. Si une marque ou un attribut important dans ce marché a été oublié, un axe primordial pourrait manquer.
<b>Le questionnaire est très lourd.</b> Pour $N$ marques, il y a $N(N-1)/2$ paires à comparer (souvent ordinales, donc toutes ensemble)	Le questionnaire est lourd. Pour $N$ marques sur $P$ attributs, il y a $N \times P$ évaluations à donner (souvent métriques, donc une à une).
<b>Les réponses sont plus spontanées.</b> Les réponses sont spontanées et les répondants ne doivent pas se justifier.	Les répondants doivent répondre pour chaque attribut et l'effet de rationalisation ou de désirabilité sociale est à craindre.

En conclusion, les deux méthodes se révèlent très souvent complémentaires et devraient produire les mêmes cartes perceptuelles. En cas de divergences, il est instructif de s'interroger sur leurs causes.

## Annexe 5.6 – L'analyse conjointe

L'analyse conjointe est une méthode d'analyse de la structure des préférences. Elle permet de formuler des prévisions sur l'acceptation par le marché de concepts nouveaux de produits qui constituent chacun un panier d'attributs distinct. La puissance de la méthode tient au fait qu'elle débouche sur un *modèle explicatif des préférences*. De ce fait, on a plus qu'une simple prévision, mais un instrument permettant de découvrir des assortiments d'attributs intervenant à différents niveaux et qui rencontrent le mieux les attentes des clients potentiels. D'une manière plus précise, ce type d'analyse permet de répondre aux questions suivantes :

- Quelle est la valeur ou l'utilité partielle pour le répondant de chaque niveau des attributs du produit ou du concept étudié ?
- Quelle est l'importance relative de chacun des attributs pris en compte dans l'évaluation ? (Une interprétation nuancée révèle qu'il s'agit, en réalité, de la déterminance des attributs).
- Comment se comparent les utilités totales des différents paniers d'attributs ?
- Quel type d'arbitrage ou de compromis entre niveaux des attributs peut-on attendre des clients potentiels ?
- Quelle sera la part des préférences exprimées par les clients potentiels pour les différents concepts de produits ou marques étudiés ?

Cette méthode d'analyse des préférences n'est toutefois pas d'application lorsqu'il s'agit de caractéristiques totalement neuves, lorsque le nombre d'attributs à prendre en considération est trop élevé, ou lorsque les capacités cognitives des répondants sont faibles.

### 1. Les postulats de l'analyse conjointe

Comme toute méthode d'analyse, l'analyse conjointe s'appuie sur un certain nombre de postulats ou d'hypothèses dont il importe de rester conscient. Ces hypothèses sont brièvement décrites ci-après.

1. Le client perçoit un produit ou un service comme un *ensemble d'attributs ou de caractéristiques* intervenant à un niveau déterminé et générateurs des avantages recherchés par lui. On retrouve ici le concept de produit vu comme un panier d'attributs présenté au chapitre 3.
2. Lorsqu'il évalue un produit, le client potentiel associe mentalement des valeurs subjectives à chaque niveau des caractéristiques; ces valeurs, appelées *utilités partielles*, sont l'expression de son système de valeurs.
3. Pour déterminer la valeur d'*utilité totale* d'un produit, le client potentiel fait mentalement la somme ou le produit des utilités partielles assignées implicitement à chaque attribut.
4. Le modèle d'attitude implicite est un *modèle compensatoire*, ce qui signifie, comme on l'a vu, que le client « compense » de faibles scores sur un attribut par de bons scores sur d'autres attributs.

La méthode s'appuie en fait sur le principe du compromis qui permet de savoir quel sacrifice un client est prêt à consentir sur un attribut pour bénéficier d'une satisfaction sur un autre attribut. C'est cet arbitrage entre niveaux d'attributs qui va servir de base à l'estimation des utilités partielles des attributs ou caractéristiques.

Pour mesurer les utilités partielles individuelles, on s'appuie sur le classement préférentiel (non métrique) ou sur l'évaluation (métrique) fournie par le répondant, qui est considérée comme l'expression naturelle de son système de valeurs personnel. On recherche ensuite des valeurs numériques qui permettent de reconstituer au mieux l'ordre de préférence globale soit en utilisant le programme MONANOVA développé par Kruskal (1965), soit en recourant à l'analyse de régression avec variables muettes (0,1) (Lambin, 1990).

## 2. L'identification des paniers d'attributs

Cette première étape demande une bonne connaissance des critères de choix utilisés par les clients et de leur degré de déterminance. Ce type d'information peut être obtenu de diverses manières : par une étude qualitative, par une étude de marché descriptive, par des jugements d'experts ou de prescripteurs. D'une manière générale, les attributs ou caractéristiques retenus doivent réunir les conditions suivantes :

- être des attributs déterminants du choix et pas seulement des attributs importants ;
- être des attributs indépendants ou non redondants, c'est-à-dire non systématiquement corrélés, la présence de l'un n'impliquant pas la présence de l'autre ;
- décrire le produit aussi complètement que possible, ce qui implique que le jugement doit pouvoir s'appuyer sur l'ensemble des attributs, ou du moins sur les plus importants ;
- être des attributs manipulables par l'entreprise, qui doit pouvoir agir sur le niveau d'intervention des attributs.

Le nombre total d'attributs à prendre en compte ne doit pas être trop élevé au risque d'alourdir considérablement l'analyse. De très bons résultats ont été obtenus avec 7 attributs, ce qui semble être un maximum. Multiplier le nombre de niveaux contribue à augmenter très vite le nombre total de paniers distincts à évaluer et à dépasser la limite des capacités cognitives des répondants.

*Dans une étude portant sur des produits nettoyants présentée par Green et Wind (1975), figuraient 5 caractéristiques, dont 3 (marque, emballage et prix) intervenaient à 3 niveaux différents et 2 (sceau « Good Housekeeping » et garantie) à 2 niveaux (présent ou absent). Au total, on aurait donc ici  $(3 \times 3 \times 3 \times 2 \times 2)$  108 paniers distincts. En fait, 18 paniers distincts ont été retenus.*

Pratiquement, dans un classement direct, il n'est pas souhaitable de soumettre aux répondants plus de 20 paniers. Le nombre idéal se situe entre 15 et 20. Au-delà, le taux de non réponse augmente très fortement en raison de la difficulté de la tâche.

En réalité, il n'est pas du tout nécessaire d'adopter un plan factoriel complet et d'évaluer toutes les combinaisons possibles pour estimer les effets principaux des facteurs et leurs interactions deux à deux. Il est parfaitement possible de construire un *plan factoriel incomplet* et d'obtenir une estimation orthogonale (non corrélée) des effets principaux et des effets d'interaction d'ordre deux.

Lorsque le nombre de niveaux est le même pour tous les attributs, le plan expérimental est un plan symétrique et l'on peut recourir aux plans en carré-latin, en carré gréco-latin ou en hyper gréco-latin selon que le nombre d'attributs est de respectivement 3, 4 ou 5.

*Par exemple, dans une étude d'élasticité prix sur le segment des cigarettes « blended », on a retenu trois attributs à quatre niveaux chacun : la marque (M), la teneur en goudron-nicotine (GN) et le prix (P). Dans un plan factoriel complet, on aurait donc  $(4 \times 4 \times 4)$  64 paniers distincts. En adoptant un plan d'expérience en carré latin, le nombre de paniers est réduit à 16 (voir exemple).*

Tableau A5.6-1 – Exemple de plan en carré latin. *M* = marque ; *GN* = goudron-nicotine ; *P* = prix.

	M1	M2	M3	M4
GN1	P1	P2	P3	P4
GN2	P2	P3	P4	P1
GN3	P3	P4	P1	P2
GN4	P4	P1	P2	P3

Chaque panier est décrit sur un carton ; la tâche du répondant est de classer les 16 cartons par ordre de préférence, le panier le plus apprécié ayant la position 16, le moins apprécié la position 1.

Lorsqu'il n'y a pas symétrie, c'est-à-dire lorsque le nombre de niveaux est différent par attribut, on peut augmenter le nombre de répétitions pour le rendre symétrique.

*Dans une étude portant sur l'impact des différentes campagnes d'information du public sur la destruction de la couche d'ozone, Frutsaert (1989) a mesuré l'attitude des utilisatrices de laque vis-à-vis des bombes aérosols. Les attributs pris en compte étaient les suivants : la marque (L'Oréal, Garnier, Gillette et le groupe Riem) ; le prix (50, 100, 150 et 200 FB) ; le conditionnement (vaporisateur ou aérosol). On a donc ici trois attributs dont deux interviennent à 4 niveaux et un à deux niveaux, soit au total (4 × 4 × 2) 32 paniers distincts. Un plan en carré latin implique le même nombre de niveaux pour chaque attribut. Pour rendre le plan symétrique, on a « répété » les deux niveaux de l'attribut « conditionnement », en veillant à respecter la condition d'orthogonalité. On obtient ainsi 16 paniers distincts et davantage d'observations sur la caractéristique « conditionnement » qui est précisément au centre des préoccupations de l'étude.*

Lorsque le plan n'est pas symétrique et que le nombre d'attributs est plus élevé, on peut adopter l'un des plans expérimentaux plus complexes décrits dans la littérature spécialisée (Addelman).

### 3. Les méthodes de recueil des données de préférences

Il existe deux méthodes possibles pour recueillir les classements de préférences : la méthode du profil complet et la méthode des comparaisons par paires.

Dans la *méthode du classement complet*, chaque concept de produit est une combinaison particulière de chaque attribut à un niveau déterminé. De cette manière, le répondant compare les produits d'une manière réaliste, puisque très proche de la méthode qu'il adoptera dans son comportement d'achat. Il évalue l'ensemble des produits présentés sur l'ensemble des attributs. La principale limite de cette méthode est la surcharge d'informations qui risque de se produire même lorsque le nombre de concepts à comparer a été réduit (comme expliqué dans la section précédente). La surcharge d'informations peut en effet inciter le répondant à se simplifier la tâche en ignorant les variations des caractéristiques les moins importantes pour lui. C'est pourquoi le classement par paires de produits est parfois préféré.

Dans un *classement par paires* de produits, l'individu ne doit plus classer tous (*N*) les concepts de produit à la fois, mais deux produits seulement, l'un face à l'autre. Dans ce cas, il aura à juger  $N(N-1)/2$  paires d'objets les unes après les autres. Généralement, ceci rend la tâche plus longue, mais aussi plus simple pour le répondant. L'analyste aura à faire son choix entre ces deux méthodes, sachant également que c'est à lui qu'incombera ultérieurement la délicate tâche de recomposer les multiples jugements associés en un seul jugement global.

#### 4. L'estimation des utilités partielles

Une fois les données recueillies, il faut calculer les utilités partielles. Différentes méthodes existent, dont notamment le modèle de régression linéaire. Dans l'exemple présenté à l'encadré suivant, on utilisera une méthode de calcul directe qui a le mérite de la simplicité mais qui fait l'impasse sur les interactions d'ordre supérieur à deux. Supposons que les niveaux des attributs sont les suivants :

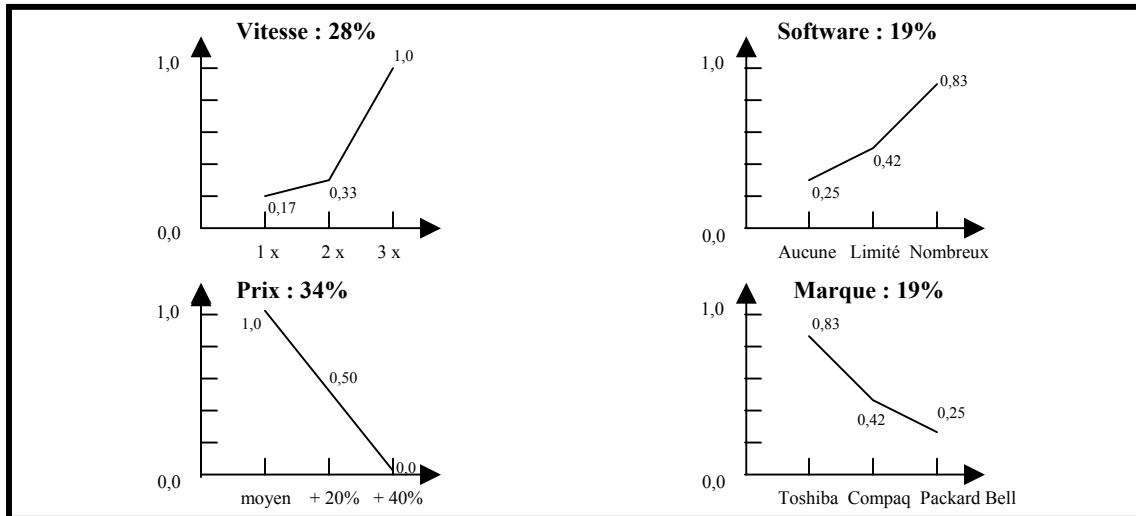
- Marque : Compaq, Toshiba et Packard Bell.
- Logiciels : aucun, limité et nombreux.
- Vitesse de réponse : 1 x, 2 x, ou 3 x.

Comme montre dans le tableau ci-dessous, nous avons un plan gréco-latin avec 9 concepts à comparer. L'ordre de préférence du répondant est présenté dans le tableau, par exemple le répondant numéro 423 a placé en 1 le concept D, en 2 le concept H et en 9 (le moins préféré) le concept F. La somme des scores obtenus pour chaque attribut à chaque niveau est également présentée dans ce tableau.

Tableau A5.6-2 – Calcul des utilités partielles sur base des utilités totales

Vitesse	Prix			Scores	Software scores
	Moyen	20 % supérieur	40 % supérieur		
1 x	<b>5 Concept A</b> Compaq Software limité	<b>6 Concept B</b> Packard Bell Software nombreux	<b>8 Concept C</b> Toshiba Aucun software	<b>19</b>	Aucun : 8 + 7 + 3 = <b>18</b> Limité : 5 + 9 + 2 = <b>16</b> Extensive : 6 + 1 + 4 = <b>11</b>
2 x	<b>1 Concept D</b> Toshiba Software nombreux	<b>7 Concept E</b> Compaq Aucun software	<b>9 Concept F</b> Packard Bell Software limité	<b>17</b>	<b>Scores marques</b> Compaq : 5 + 7 + 4 = <b>16</b> Toshiba : 8 + 1 + 2 = <b>11</b>
3 x	<b>3 Concept G</b> Packard Bell Aucun software	<b>2 Concept H</b> Toshiba Software limité	<b>4 Concept I</b> Compaq Software nombreux	<b>9</b>	Packard Bell : 6 + 9 + 3 = <b>18</b>
<b>Scores</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>21</b>		

Calcul des utilités			Formule de normalisation (0 à 1)
Somme des scores du plus faible au plus élevé	X	Y	
3 x vitesse	9	1,00	$Y = \frac{X_{\max} - X}{X_{\max} - X_{\min}}$
Prix courant	9	1,00	
Software extensive	11	0,83	$Y = \frac{21 - X}{21 - 9} = \frac{21 - X}{12}$
Toshiba	11	0,83	
Prix + 20 %	15	0,50	
Software limité	16	0,42	
Compaq	16	0,42	
2 x vitesse	17	0,33	
Aucun software	18	0,25	
Packard Bell	18	0,25	
1 x vitesse	19	0,17	
Prix + 40 %	21	0,00	



## 5. L'interprétation des utilités partielles

Ces valeurs d'utilités partielles peuvent donner lieu à plusieurs analyses :

1. *Repérer le niveau préféré de chaque attribut et concevoir un produit, panier d'attributs, idéal.* Dans l'exemple PC ci-dessus, il est clair que la combinaison préférée serait un Toshiba (0,83) avec une vitesse trois fois supérieure (1,0), de nombreux logiciels (0,83) et un prix moyen (1,0). Il s'agit, sans surprise, du produit offrant le plus d'options pour le prix le plus faible. Dans certains cas cependant, lorsque les niveaux d'attributs ne sont pas naturellement ordonnés (par exemple, la couleur : bleu ou rouge ?), les utilités partielles sont plus informatives.
2. *Identifier les compromis acceptables.* L'analyse devient plus intéressante lorsqu'il s'agit de déterminer quel compromis est le plus acceptable, si l'on ne peut pas offrir le meilleur produit au prix le plus faible. Ici, par exemple, on constate que le répondant préférera changer de marque (d'un Toshiba à un Compaq, il perd 0,41 points d'utilité) que de payer 20 % plus cher (il perdrait 0,50 points d'utilité). Voilà une information hautement utile pour Toshiba qui constate ainsi que sa marque ne vaut pas un surprix de 20 % !
3. *Connaitre la déterminance des attributs.* L'écart entre l'utilité partielle la plus élevée et la plus basse d'un attribut représente son importance dans l'évaluation. Dans l'exemple PC, on constate, sans surprise, que c'est le prix le plus important (1,0) puis la vitesse (0,83) puis les logiciels et la marque ex aequo (0,58). L'observateur avisé aura remarqué qu'il suffirait d'introduire des niveaux d'attributs plus extrêmes que ceux proposés pour que l'importance augmente (par exemple : vitesse x 4). La différenciation de l'offre entre donc en compte dans cette importance, il s'agit donc bien d'une déterminance.
4. *Simuler les utilités totales pour chaque produit réel proposé sur le marché.* Sur base des utilités partielles, il est possible de calculer l'utilité totale de toutes les combinaisons d'attributs possibles, y compris les produits qui n'ont pas été proposés dans le questionnaire. En retenant, parmi les produits réels, le produit préféré pour chaque répondant, on peut calculer les parts de préférence et, à la limite, simuler des parts de marché, sous hypothèse que chaque répondant achètera son panier d'attribut préféré.
5. *Anticiper la réaction aux nouveaux produits.* Dans le cas de nouveaux produits, il est possible de simuler la réaction à chaque amélioration d'attribut. Un exemple détaillé sera donné au chapitre des « Nouveaux produits ».

6. *Réaliser une segmentation par avantage recherché.* Les réponses étant individuelles, un constat de forte hétérogénéité dans les préférences peut inciter à segmenter les répondants en sous-groupes d'individus ayant la même structure de préférence et/ou attribuant la même utilité aux niveaux des attributs. Voir le chapitre « Segmentation ».
7. *Analyser la sensibilité au prix.* Lorsque le prix est introduit dans les attributs, il est possible d'analyser la sensibilité à cette variable, comme déjà illustré dans le cas 2 ci-dessus. Voir le chapitre « Prix ».

## 6. La segmentation par l'analyse conjointe

Une analyse conjointe a pour objectif de mesurer les préférences des clients pour des attributs intervenant à différents niveaux. Étant donné que ces mesures sont prises au niveau individuel, l'analyste, constatant une hétérogénéité dans les préférences, peut tenter de former des segments en regroupant les individus ayant la même structure de préférence et attribuant la même utilité aux niveaux des attributs. (Voir le chapitre 6).

Illustrons la procédure suivie par un exemple concret d'application : une revue bimestrielle qui publie des recensions de livres récemment parus, des conseils de lecture, des résumés de livres et de courts articles littéraires (Roisin, 1988). L'éditeur envisage de modifier le contenu éditorial et retient trois possibilités :

- se concentrer sur les recensions d'ouvrages nouveaux et abandonner toutes les autres rubriques littéraires (recension de livres) ;
- se concentrer sur les conseils de lecture pour un plus grand nombre de livres en recourant à une grille standardisée d'évaluation (guide de lecture) ;
- réduire le nombre de recension de livres mais ajouter une chronique littéraire basée sur des échos littéraires et sur des interviews d'auteurs (chronique littéraire).

Une quatrième ligne d'action est également envisagée : *ne rien faire*, c'est-à-dire garder le contenu éditorial actuel. En ce qui concerne le prix de vente, trois niveaux de prix sont envisagés : le prix actuel de 142 €, un prix augmenté à 200 € et un prix réduit à 100 €, le nombre de pages restant inchangé (30 pages). Un questionnaire a été envoyé à 400 abonnés choisis selon une procédure aléatoire et 171 questionnaires correctement remplis ont été utilisés pour estimer les fonctions d'utilité. Une analyse typologique a été réalisée pour regrouper les interviewés ayant des fonctions d'utilités similaires. Comme montré au tableau A5.6-3, quatre segments distincts ont été identifiés.

- Dans *le segment 1*, les répondants semblent satisfaits du contenu actuel. Ils réagissent très négativement aux deux premières propositions de changements et sont modérément favorables, sans enthousiasme, au concept de revue chronique littéraire (35,5 %).
- Dans *le segment 2*, il y a une préférence pour le concept de recension et un rejet des deux autres propositions, particulièrement pour le guide de lecture standardisé (21,0 %).
- Dans *le segment 3*, c'est le guide de lecture qui est préféré, les deux autres propositions étant nettement rejetées ; ce groupe est aussi le moins nombreux (11,3 %).
- *Le segment 4* considère que le contenu rédactionnel actuel lui convient bien et réagit négativement aux modifications envisagées.

Tableau A5.6-3 – Exemple de segmentation basée sur une analyse conjointe, le cas d'une revue littéraire

Attributs	Segment 1 (35,5 %)	Segment 2 (21,0 %)	Segment 3 (11,3 %)	Segment 4 (32,2 %)
<b>Type</b>				
Recensions	-7,1	1,2	-6,2	-1,8
Guide	-7,4	-7,9	2,9	-3,1
Contenu actuel	0	0	0	0
Chronique	0,3	-2,1	-6,8	-3,3
<b>Étendue</b> (écart maximum-minimum)	7,7	9,1	9,7	3,3
<b>Prix</b>				
100 €	0,5	0,6	0,3	1,1
Prix actuel (142 €)	0	0	0	0
200 €	-0,7	-0,6	-0,4	-1,0
<b>Étendue</b> (écart maximum-minimum)	1,2	1,2	0,7	2,1

Légende : + 1 représente un gain d'une place et - 1 une perte d'une place dans un classement de préférence.

Source : adapté de Roisin, 1988.

Comme on le voit, les quatre segments ont des préférences assez différentes. En ce qui concerne le prix, la plus forte sensibilité s'observe dans le segment 4, comme le suggère l'étendue (*range*); les segments 1 et 2 ont la même sensibilité, le segment 3 étant le moins sensible aux modifications de prix. Une analyse de la composition de ces segments a montré que le segment 4 était largement composé de bibliothécaires, alors qu'il y avait un grand nombre de professeurs de l'enseignement secondaire dans le segment 3.

## 7. La mesure de la sensibilité au prix

L'analyse conjointe permet également de pratiquer une analyse de la sensibilité au prix. Dans une étude portant sur la sensibilité au prix de quatre marques de cigarettes (Marlboro, Barclay, Camel et Gauloises blondes) appartenant au segment des cigarettes *blended*, on avait obtenu la fonction d'utilité de 200 individus vis-à-vis du prix (Lambin, 1994, pp. 150-152). Reprenons ici, pour la seule variable « prix », les résultats obtenus pour deux répondants. Les utilités sont exprimées en rangs de préférence perdus quand le prix passe du niveau le plus bas (57 FB) à un niveau supérieur. Pour le répondant 17, on avait estimé les utilités suivantes :

(62 FB ;  $U = -2,5$ ), (67 FB ;  $U = -3,5$ ) et (72 FB ;  $U = -5,0$ )

Nous disposons de trois observations et l'élasticité moyenne estimée par moindres carrés vaut :  $-3,59$  ( $R^2 = 0,958$ ) (il s'agit ici de l'élasticité utilité partielle/prix). Pour le répondant 86, on avait obtenu les couples suivants de valeurs très différentes :

(62 FB ;  $U = -0,250$ ), (67 FB ;  $U = -1,25$ ), (72 FB ;  $U = -1,50$ )

L'élasticité calculée vaut ici :  $-1,11$  ( $R^2 = 0,914$ ). On constate une différence de sensibilité au prix entre ces deux individus. Supposons maintenant que nous disposions d'informations similaires sur un échantillon représentatif de 200 personnes, une élasticité moyenne pourrait être calculée pour l'ensemble des individus et également pour des sous-groupes d'individus de groupes d'âge ou de niveaux de revenus différents.

Ce type d'élasticité permet donc de mesurer la sensibilité au prix, non pas en termes de quantités vendues, mais en termes d'utilité. Cette notion, plus floue, est néanmoins utile pour comparer, en valeur relative, la sensibilité au prix de différents groupes de clients ainsi que pour déterminer le niveau de prix.

## Annexe 5.7 – Les équations structurelles

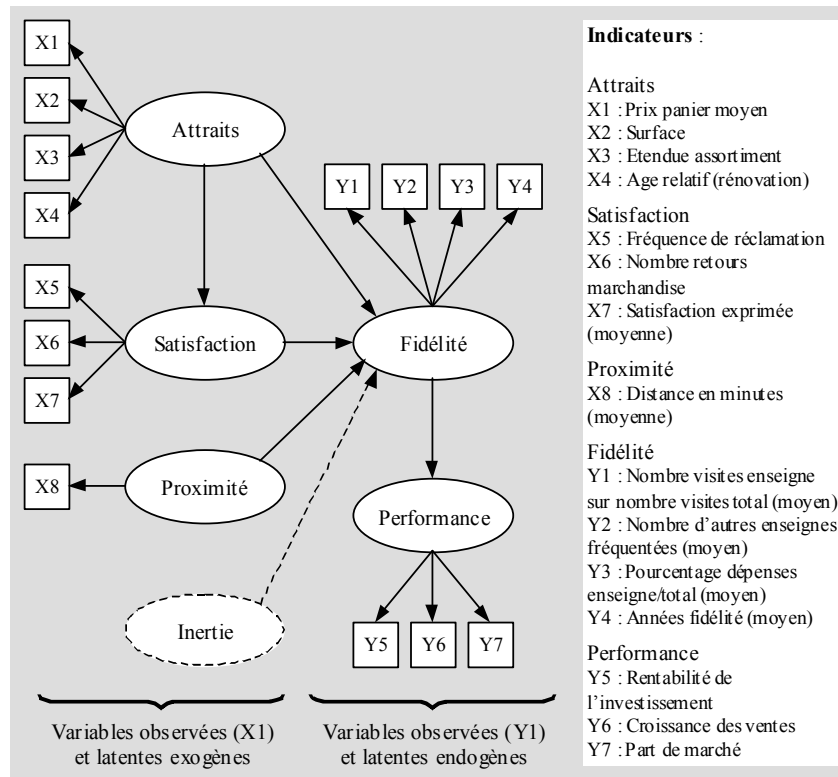
Les méthodes d'analyse de données ont beaucoup progressé au cours des dernières années et les méthodes d'équation structurelles, dites *méthodes de seconde génération*, débouchent sur des modèles tentant de représenter au mieux la complexité des multiples liens existant entre variables observées et variables conceptuelles (les variables latentes). Ces modèles permettent en outre de vérifier des hypothèses de causalité par des analyses confirmatoires.

La plupart des problèmes de recherche se traduisent en plusieurs questions de recherche imbriquées. Dans une étude portant sur la performance d'une enseigne, on aurait par exemple les questions suivantes :

1. Comment mesurer la satisfaction des clients ?
2. Comment la satisfaction des clients se combine-t-elle avec d'autres variables (proximité ou inertie) pour créer la fidélité à une enseigne ?
3. Quel impact la fidélité a-t-elle sur le taux de fréquentation et sur l'exclusivité ?
4. Comment la fréquentation et l'exclusivité influencent-elles la performance de l'enseigne ?

Comme l'illustre la figure suivante, nous avons ici une succession de relations causales où la première variable dépendante (la satisfaction) devient une variable explicative – parmi d'autres – d'une deuxième variable dépendante (la fidélité) qui elle-même explique le taux de fréquentation et d'exclusivité du magasin qui, en définitive, contribue à influencer la performance de l'entreprise. Jusqu'aux années 80, aucune méthode ne pouvait traiter ce type de problème dans toute sa complexité. Pour une revue de l'apport spécifique des méthodes d'analyse multivariée dites de seconde génération, voir Valette-Florence (1988) et Hair *et al.* (1992).

Figure A5.7-1 – Analyse des facteurs explicatifs de la performance d'une enseigne



## 1. La notion de variable latente

L'une des caractéristiques des modèles d'équations structurelles est l'utilisation de variables latentes. Une variable latente est un concept ou un « construit » non mesurable directement mais que l'on peut décrire par l'intermédiaire d'un faisceau de variables ou d'indicateurs observables qui concourent à sa mesure.

*Le revenu et l'éducation sont des variables observables qui peuvent être considérées comme des indicateurs d'une variable latente non observable : le statut social.*

De même, dans l'exemple donné plus haut, la satisfaction, la fidélité et la performance sont des variables latentes que l'on peut décrire à l'aide d'un jeu d'indicateurs.

*Le concept de performance d'une entreprise est une variable latente mesurable indirectement par la rentabilité de l'investissement, le taux de croissance des ventes ou de la part de marché, le taux de réussite de produits nouveaux, etc.*

Ces variables latentes peuvent être reliées entre elles et décrire conceptuellement le phénomène étudié.

Les propriétés et les caractéristiques des modèles d'équations structurelles (MES) sont les suivantes (Croutsche 1997, p. 355) :

- introduction de variables latentes ou non observables ;
- possibilité de spécifier la nature des relations entre les variables latentes et leurs mesures ;
- traitement simultané de plusieurs ensembles de variables explicatives et expliquées ;
- possibilité de préciser le type de relations envisagées entre les variables latentes ;
- intégration des erreurs possibles au niveau de la mesure ;
- possibilité de réaliser des analyses confirmatoires et non uniquement exploratoires.

Plusieurs aspects, on le voit, différencient le MES des méthodes multivariées traditionnelles. Il est à noter toutefois que la principale nouveauté de la méthode MES réside dans la combinaison des possibilités des méthodes d'analyse multivariée existantes et autrefois disjointes.

## 2. Le modèle de mesure et le modèle causal

Un modèle d'équations structurelles complet comprend un modèle de mesure et un modèle structurel combinés.

1. Le *modèle de mesure* établit les liens entre les faisceaux de variables observées et leurs variables latentes. Le MES opère comme une analyse factorielle confirmatoire. Une structure est proposée a priori entre les variables observées et les variables latentes puis testée statistiquement, à l'inverse des analyses factorielles habituelles.
2. Le *modèle causal* précise ensuite les liens entre les variables latentes, comme dans un modèle à équations simultanées. Des relations complexes entre causes et effets peuvent être représentées au sein d'un ensemble de variables latentes. Elles contribuent ainsi à la compréhension de la réalité étudiée.

Pratiquement, l'analyse de marché fournit une base de données observées et propose un modèle explicatif basé sur la théorie. Le modèle crée deux matrices, l'une basée sur les observations, l'autre sur le modèle théorique. Si les deux matrices ne sont pas très différentes, les données confirment le modèle a priori. Dans le cas contraire, le modèle théorique est infirmé. De nombreux logiciels ont été mis au point pour appliquer le MES : LISREL, EQS et AMOS sont les plus connus. Ces outils sont particulièrement performants et, entre autres, suggèrent d'eux-mêmes les améliorations possibles du modèle. Notons que l'utilisation de ces logiciels nécessite la disponibilité de grands échantillons pour donner des résultats suffisamment précis et stables.

## Annexe 5.8 – Les systèmes experts intelligents

Le développement des systèmes d'information marketing, l'apparition des panels scannés dans le secteur des produits de grande consommation et l'adoption de systèmes de transmission de l'information (EDI : échange de données informatisées) entre producteurs et distributeurs sont des évolutions qui ont débouché sur la disponibilité de gigantesques banques de données marketing, permettant de suivre les comportements d'achats individuels et instaurant un *flux tendu d'informations* de l'usine du fabricant au panier à provisions du consommateur, en passant par les caisses de lecture optique des distributeurs. Cette explosion de la technologie de l'information a non seulement contribué à créer des relations nouvelles entre producteurs et distributeurs – le *trade marketing*, comme on le verra au chapitre « Distribution » de cet ouvrage – mais a également donné aux décideurs, particulièrement dans le secteur de la grande distribution, une information d'une précision et d'une fiabilité jusqu'alors inégalées et exploitable par une nouvelle génération de logiciels basés sur la *technologie des réseaux de neurones*.

### 1. La technologie des réseaux de neurones

La technologie des réseaux de neurones, qui relève du domaine de l'intelligence artificielle, tient son nom du fait de sa similitude de construction avec les cellules cérébrales et de sa capacité à identifier et à décrire des relations comme l'intelligence humaine peut le faire. Il s'agit en fait d'une technique de modélisation qui, au contraire des MES décrits plus haut, ne demande pas que l'on ait au préalable spécifié ni même compris la relation causale. Sa démarche est heuristique. L'utilisateur doit préciser le type de comportement ou de relations qu'il recherche et ces logiciels, en explorant de manière systématique des milliers de données, peuvent aboutir à identifier des relations ou des régularités insoupçonnées. Ces logiciels sont dits *intelligents* parce qu'ils apprennent à partir d'exemples qui leur sont soumis, exactement comme les enfants apprennent à reconnaître un chien à partir d'exemples de chiens auxquels ils sont confrontés et qu'ils gardent ensuite en mémoire.

Le domaine de l'intelligence artificielle est très vaste et en dehors de l'objectif de ce livre. Pour un approfondissement de la logique qui préside à la technologie des réseaux de neurones et une description de son potentiel d'application dans le domaine de la gestion, on se référera à l'excellent ouvrage de Gibus (1996).

### 2. Les applications des réseaux neuronaux en marketing

Jusqu'à présent, les applications les plus fréquentes de la technologie des réseaux de neurones se rencontrent dans le domaine du micro-marketing, de l'analyse du risque et dans la détection des fraudes. Un exemple de micro-marketing est donné par la chaîne Wal-Mart aux États-Unis, utilisatrice fervente de cette technologie qui lui permet de regrouper les produits dans les linéaires en fonction des logiques d'achat des consommateurs et donc de mieux satisfaire leurs besoins.

*C'est ainsi qu'en analysant les chroniques d'achat par produit, un dirigeant d'un supermarché de Wal-Mart a observé une corrélation très forte entre les ventes de couches-culottes et des cartons de bière, et cela, principalement le vendredi après les heures de bureau. Vérification faite, il s'est avéré que de nombreux pères de famille achetaient le vendredi, avant de rentrer chez eux, la réserve de couches-culottes nécessaire pour le week-end et en profitaient pour s'approvisionner en bière. En rapprochant le présentoir des couches-culottes du rayon des bières, le gérant du supermarché a vu les ventes de ces produits augmenter sensiblement (Gooding, 1995).*

Une autre application des systèmes de neurones se trouve dans la micro-segmentation et dans l'analyse du risque, notamment dans le secteur du crédit et des assurances pour particuliers.

*Dans le secteur de l'assurance automobile, il est admis que les femmes constituent en général un meilleur risque que les hommes. La technique du Data Mining permet d'analyser ce groupe d'assurées potentielles en le segmentant plus finement par référence à des indicateurs tels que le niveau de formation, le statut professionnel, la situation de famille, etc. Le logiciel va rechercher ce portrait robot dans la masse de données disponibles et, éventuellement, identifier d'autres indicateurs que ceux proposés. Une fois défini le profil du sous-groupe constituant le meilleur risque pour l'assureur, au lieu d'adopter une tarification standard, celui-ci sera en mesure de différencier sa tarification en fonction de l'attrait relatif de chaque profil.*

Un troisième domaine d'application est celui de la *détection des fraudes*. Ainsi, la firme Visa a identifié plusieurs comportements frauduleux caractéristiques, basés sur 30 à 35 indicateurs. Le système expert analyse les millions de transactions réalisées chaque jour à travers le monde, identifie les séquences d'achats qui ressemblent à l'un de ces comportements types et avertit les banques locales responsables qui décident ensuite d'intervenir ou pas.

*Un exemple de comportement de fraude type serait le suivant : une carte de crédit est utilisée à une station-service et cet achat est suivi en quelques heures d'une succession rapide d'achats de produits coûteux (téléviseur, chaîne Hi-fi, four à micro-ondes, etc.).*

Le domaine de la technologie de l'information est en évolution constante et permet d'ores et déjà d'améliorer très sensiblement la productivité des décisions marketing. Pour une bonne introduction à ce domaine, voir O'Connor et Galvin (1997).

## Annexe 7.1 – L'estimation quantitative de la demande primaire

L'analyse de la demande primaire et de ses déterminants est au cœur de l'étude de l'attractivité d'un marché. L'objectif est de déboucher sur des estimations quantitatives du marché potentiel et du niveau actuel atteint de la demande primaire, sans lesquelles toute analyse économique est impossible. La demande primaire se structure différemment selon qu'il s'agit de la demande de biens de consommation ou de biens industriels, et selon qu'il s'agit de biens consommables, durables ou de services apporte des nuances dans l'application de la méthode des rapports en chaînes pour estimer la demande primaire.

### 1. Le principe général

Les différentes méthodes d'estimation de la demande primaire en volume s'appuient essentiellement sur deux facteurs : le nombre d'unités de consommation effectives ( $n$ ) et la quantité consommée par unité ( $q$ ). D'une manière générale, on a donc :

$$\text{Demande primaire} = n \times q$$

Où  $n$  = le nombre d'unités de consommation effective (ménages, individus, entreprises...)  
 $q$  = la quantité consommée par unité

### 2. La demande de produits de consommation périssables (biens ou services)

La demande primaire d'un bien de consommation *non lié à l'usage d'un bien d'équipement* peut se déterminer en comme suit :

$$\text{Demande primaire} = n' \times o \times q = n \times q$$

Où  $n'$  = le nombre d'unités de consommation potentielles  
 $o$  = taux d'utilisateurs effectifs (ou taux d'occupation, ou taux de pénétration horizontale)  
 avec  $n' \times o = n$   
 $q$  = consommation individuelle (ou pénétration verticale)

La distinction entre *occupation* et *pénétration verticale* est nécessaire pour pouvoir identifier les objectifs prioritaires de développement du marché : accroître le nombre d'utilisateurs ou accroître la quantité consommée par usager.

Le marché potentiel est déterminé en supposant un taux d'occupation de 100 % et un taux de pénétration optimum par occasion d'utilisation. Le niveau de la demande primaire devra ensuite se déterminer par l'observation des comportements de consommation, ce qui implique le recours à l'étude de marché. Ces données sont parfois disponibles dans les associations professionnelles ou les statistiques officielles. Pour obtenir ce type d'information, le recueil de données primaires sera nécessaire, par exemple au travers de panels de consommateurs ou de distributeurs.

*Exemple fictif : la demande primaire de couches culottes pour bébés.*

$n'$  = nombre d'enfants en dessous de trois ans  $\approx 330\ 000$  enfants de moins de 3 ans  
 (110 000 naissances par an, source : statistiques nationales)

$o$  = pourcentage d'enfants utilisateurs (taux de pénétration horizontale)  $\approx 90\%$  d'enfants utilisateurs (estimation élevée, vu la faiblesse des substituts)

$q$  = nombre de couches par enfant par an (pénétration verticale)  $\approx 6$  couches par jour soit 2 190 par an (7 couches par jour jusqu'à 2,5 ans et 1 ensuite)

$$\text{Demande primaire} = n' \times o \times q$$

Demande primaire  $\approx 330\ 000$  enfants par an  $\times 90\%$   $\times 2\ 190$  couches par enfant  
 $\approx 650$  millions de couches culottes par an

### 3. La demande de produits de consommation périssables liés à un bien d'équipement (biens ou services)

Lorsque le bien de consommation est *lié à l'usage d'un équipement* (essence pour voiture, encre pour imprimante, parc exemple, entretien d'une chaudière pour un service), le taux d'équipement et le nombre d'unités de consommation équipées remplacent le nombre d'utilisateurs et il faut faire intervenir une donnée supplémentaire, la fréquence d'utilisation de l'équipement. On a alors la relation suivante :

$$\text{Demande primaire} = n' \times e \times u \times q' = n \times q$$

Où  $n'$  = le nombre d'unités de consommation potentielles

$e$  = taux d'équipement de ces unités ( $n' \times e = n$ )

$u$  = la fréquence d'utilisations annuelles de ces équipements

$q'$  = consommation par utilisation ( $u \times q' = q$ )

*Exemple fictif : savon pour lave vaisselle*

$n'$  = le nombre de ménages  $\approx 4\,200\,000$  ménages en Belgique (source : statistiques nationales)

$e$  = le taux d'équipement des ménages en lave vaisselle  $\approx 37\%$  de ménages équipés d'un lave vaisselle (source : statistiques nationales)

$u$  = le nombre de vaisselles annuelle par machine  $\approx 4$  vaisselles par semaine, soit 208 par an (source : enquête)

$q'$  = la quantité de savon utilisée par vaisselle  $\approx 1$  pastille par vaisselle ou 20 grammes (source : recommandations du fabricant ou enquête)

*Demande primaire* =  $n' \times e \times u \times q' \approx 6\,465$  tonnes de savon pour lave vaisselle par an

Ici aussi, le marché potentiel peut être déterminé en supposant un taux d'équipement maximum des unités de consommation et un taux d'utilisation moyen. Dans la plupart des cas, le taux de consommation est une norme technique. Pour déterminer le niveau actuel de la demande, il faudra également recourir à l'étude de marché.

### 4. La demande d'un bien de consommation durable

Lorsque le bien de consommation est un produit durable, une distinction importante doit être faite entre la demande de premier équipement et la demande de remplacement.

$$\text{Demande primaire} = [n \times \Delta e] + [\Delta n \times a] + [t \times (s + 1/v)]$$

Où  $n$  = nombre d'unités de consommation

$\Delta e$  = hausse du taux d'équipement

$\Delta n$  = nombre net de nouvelles unités de consommation

$a$  = taux d'équipement de ces nouvelles unités

$t$  = taille du parc existant ( $\approx n \times e$ )

$v$  = durée de vie moyenne

$s$  = taux de substitution

*Exemple fictif : estimation de la demande primaire de téléviseurs*

$n \approx 4\,200\,000$  ménages en Belgique

$\Delta e \approx 2\%$  de ménages équipés achètent une TV supplémentaire chaque année  
(soit 0,02 TV supplémentaire par ménage par an)

( $e \approx 1,2$  TV par ménage actuellement ; 1,4 dans 10 ans)

$\Delta n \approx 35\,000$  nouveaux ménages nets par an

$a \approx 0,8$  TV par nouveau ménage

$t \approx 5\,040\,000$  TV ( $\approx 4\,200\,000 \times 1,2$ )

$s \approx 5\%$  de remplacement par un modèle plus récent

$v \approx$  durée de vie 10 ans (soit 10 % de remplacement pour défaillance technique)

$\text{Demande primaire} = [(n \times \Delta e) + (\Delta n \times a)] + [t \times (s + 1/v)]$

$\text{Demande primaire} = [(4\,200\,000 \times 0,02) + (35\,000 \times 0,8)] + [5\,040\,000 \times (5\% + 10\%)]$

$\text{Demande primaire} = 84\,000$  TV supplémentaires dans les ménages déjà équipés

+ 28 000 TV pour nouveaux ménages

+ 252 000 TV de modèle plus récent + 504 000 TV défaillantes

$\text{Demande primaire} = 868\,000$  TV par an

Le marché potentiel se déterminera en prenant des valeurs maximales pour  $\Delta e$ ,  $e$ ,  $s$  et  $v$ .

La demande de remplacement dépend directement du rythme auquel les utilisateurs se débarrassent d'un produit parce qu'il est usé ou obsolète. Elle est aussi directement fonction de l'importance du parc et de la longévité du bien durable. Le taux de remplacement ne s'identifie pas nécessairement au taux de mise au rebut. Par *taux de mise au rebut*, on entend la fraction du stock de biens durables qui est envoyée à la casse, qui cesse d'exister. Un bien peut être obsolète parce que sa performance économique est devenue insuffisante, ou simplement parce qu'il est démodé aux yeux des utilisateurs. D'une manière générale, on peut considérer que les taux de mise au rebut sont sensiblement proportionnels à la durée de vie physique des biens durables faisant partie du parc. Autrement dit, si cette durée moyenne est de 12 ans, le taux annuel de mise au rebut devrait théoriquement être égal à sa réciproque, à savoir 8,3 %.

Certaines des données nécessaires à l'estimation de la demande peuvent être obtenues à partir des historiques de ventes; il s'agit notamment du parc et de la distribution de l'âge du parc. La distribution de la durée de vie du produit durable doit être estimée, ce qui peut se faire sur un échantillon de propriétaires, par exemple à l'aide d'informations saisies au moment où ceux-ci procèdent au remplacement du produit. Les taux de remplacement ainsi estimés ne permettent évidemment pas de distinguer le type d'obsolescence responsable du remplacement du produit. Un produit techniquement valable peut être remplacé pour des raisons économiques par exemple, si le coût d'utilisation des nouveaux produits a fortement baissé ou pour des raisons psychologiques (si l'utilisateur est sensible à la mode ou à l'esthétique des nouveaux modèles). Enfin, il faut encore être attentif au fait qu'au moment du remplacement, l'utilisateur peut encore s'orienter vers un produit exerçant la même fonction mais basé sur une technologie différente.

*De notables progrès ont été réalisés dans le domaine du chauffage central avec le développement de chaudières « basses températures » plus économiques, développement qui a provoqué une accélération du rythme de remplacement. Parallèlement, d'autres technologies se sont améliorées; notamment les pompes à chaleur qui, dans de nombreux cas, se sont substituées aux installations au gazoil, du moins pour certains types d'application.*

Pour de nombreux biens de consommation durables, une part très importante des ventes correspond à une demande de remplacement, dans la mesure où, dans les économies occidentales, les taux d'équipement des ménages sont déjà très élevés et la croissance démographique très faible.

## 5. La demande de services de consommation

La demande de *services de consommation* se détermine exactement de la même manière que pour un bien de consommation. On se base sur le nombre d'unités de consommation potentielles et sur le taux ou la fréquence d'utilisation du service. Les services présentent toutefois un certain nombre de caractéristiques distinctives, qui ont été décrites au chapitre 3.

## 6. La demande de produits industriels consommables

On a vu au chapitre 3 de cet ouvrage que la demande *business-to-business* est une *demande dérivée*, c'est-à-dire exprimée par une organisation utilisant les produits achetés dans son propre système de production, pour pouvoir elle-même répondre à la demande soit d'autres organisations, soit du consommateur final. La demande de biens et/ou services industriels est donc dépendante d'une ou plusieurs demandes situées en aval.

La prévision peut devenir une tâche très complexe lorsque les produits fabriqués sont utilisés en aval dans la filière, dans un très grand nombre de secteurs différents. C'est le cas, par exemple, de la pétrochimie.

La demande de produits industriels se structure différemment selon qu'il s'agit de produits consommables, de produits intermédiaires ou de produits d'équipement. Les données nécessaires à l'évaluation de la demande sont pratiquement les mêmes que celles utilisées pour les produits de consommation, à quelques différences près.

La catégorie la plus proche des produits de consommation est celle des produits *consommables*. Ceux-ci sont donc utilisés par l'entreprise dans son activité de production et ne se retrouvent donc pas dans le produit fabriqué. C'est le cas, par exemple, des huiles, des produits d'entretien, du petit matériel d'équipement, etc. Les données à identifier sont les suivantes :

- nombre potentiel d'entreprises utilisatrices (réparties par taille) ;
- taux d'utilisateurs effectifs répartis par taille ;
- niveau d'activité par utilisateur effectif ;
- taux d'utilisation unitaire par unité d'activité (coefficient technique).

Les taux d'utilisation sont souvent des données techniques propres au produit et aisément identifiables. La répartition des entreprises par taille et surtout par niveau d'activité est une information qui peut s'obtenir facilement dans les différentes nomenclatures industrielles (NACE, SCI).

### *Estimation du marché potentiel pour un consommable industriel :*

*Une entreprise de produits chimiques a mis au point un produit de traitement des eaux. On cherche à déterminer le marché potentiel de ce produit pour l'industrie du papier. Dans la région X, la production totale de papier s'est élevée à 700 millions de dollars. Les informations obtenues auprès de la régie des eaux nous apprennent qu'une papeterie utilise en moyenne 0,01 gallon d'eau pour un dollar de production. Le service R & D recommande d'utiliser 0,25 once d'additif par gallon d'eau, ou 0,30 once par gallon pour obtenir un rendement optimal. Le marché potentiel est donc compris entre 1 750 000 onces ( $\$ 700 \text{ millions} \times 0,01 \times 0,25$ ) et 2 100 000 onces ( $\$ 700 \text{ millions} \times 0,01 \times 0,30$ ). Ces*

*estimations doivent être ajustées en fonction du taux d'activité des usines papetières (Morris, 1988, p. 183.)*

*Dans cet exemple, pour estimer le taux actuel d'utilisation de l'additif, il faudra recourir à une étude de marché.*

## **7. La demande de composants industriels**

Une deuxième catégorie de produits industriels est celle des biens intermédiaires utilisés ou incorporés dans le produit fabriqué par le client industriel. Dans ce cas, la demande dépend directement de la quantité fabriquée par l'entreprise cliente. On a alors les relations suivantes :

- nombre potentiel d'entreprises incorporatrices (réparties par taille) ;
- taux d'utilisateurs effectifs par taille ;
- quantité produite par utilisateur effectif ;
- taux d'utilisation unitaire par unité de produit (coefficient technique).

De nombreuses entreprises de sous-traitance spécialisées dans la fabrication de pièces utilisées dans l'industrie automobile entrent dans cette catégorie. Une fluctuation de la demande finale d'automobiles se traduit tôt ou tard par une variation de la demande adressée aux entreprises de sous-traitance situées en amont. La surveillance de l'évolution de la demande finale est donc impérative pour l'entreprise qui souhaite anticiper l'évolution de sa demande propre.

## **8. La demande de biens d'équipement industriel**

Une dernière catégorie de biens industriels est celle des *biens d'équipement*, tels que les machines outils, laminoirs, ordinateurs, camions, etc., nécessaires à l'activité de production. Il s'agit de biens durables et, comme pour les biens d'équipement des ménages, la distinction entre demande de premier équipement et demande de remplacement est donc importante. La *demande de premier équipement* se déterminera comme suit :

- nombre d'entreprises équipées (réparties par taille) ;
- accroissement de la capacité de production ;
- nombre d'entreprises utilisatrices nouvelles nettes (réparties par taille) ;
- capacité de production de ces unités ;

De même, pour la demande de remplacement on aura :

- taille du parc existant ;
- distribution de l'âge du parc et de son niveau technologique ;
- distribution de la durée de vie du produit (obsolescence technique et économique) ;
- taux de remplacement ;
- effet de substitution de produits (technologies nouvelles).

## Annexe 11.1 – Les typologies des innovations

Une stratégie d'innovation peut se concevoir dans des perspectives très variées et l'on peut retenir plusieurs critères pour classer les innovations : *a)* la nature intrinsèque de la nouveauté, *b)* l'origine de la nouveauté et *c)* l'acteur concerné par la nouveauté. Sur chacune de ces dimensions, l'intensité de la nouveauté peut varier de l'innovation incrémentale (mineure) à l'innovation radicale (majeure).

### 1. La nature intrinsèque de l'innovation : le procédé ou le produit

Une première distinction porte sur les innovations de *procédés* et les innovations de *produits*. Le procédé met en cause la manière de réaliser un produit. Il peut viser la technologie de production, mais également la commercialisation ou l'organisation qui accompagne cette production.

1. Ainsi parmi les innovations de procédé on retrouve les nouveaux procédés de fabrication (le *float glass*), les nouveaux composants (le pneu *steel cord*), les nouvelles matières premières (le polyuréthane), les nouvelles formulations (Tagamet) mais également les nouveaux procédés de distribution (la commande par le Web), de ventes (les enchères inversées), de modes de paiement (cartes à puces) ainsi que les nouveaux fonctionnements organisationnels (entreprise en réseau, externalisation, télétravail...). Les innovations de procédé, sont en général plus aptes à générer un avantage concurrentiel interne, du fait d'une meilleure efficacité, de compression des coûts, de gain de temps, etc. On est proche ici du concept de « technologie », utilisé en macrosegmentation au chapitre 6 et qui posait la question de savoir *comment satisfaire le client ?*
2. Les innovations de produit apportent, quant à elles, des nouvelles fonctions ou de nouveaux services au client. Il peut s'agir d'une nouvelle fonction de base (téléphone mobile), une nouvelle fonction supplémentaire nécessaire (emballage TetraBrick) ou ajoutée (livraison en 48 h chrono) ou encore une réduction de coût pour l'acheteur (lampe économique en énergie). En bref, il s'agit d'améliorer la valeur pour le client, c'est-à-dire son rapport « avantages/coûts ». Les innovations de produits sont plus aptes à générer un avantage concurrentiel externe, en apportant une amélioration du service rendu au client ou une meilleure réponse aux besoins. Ce type d'innovation peut contribuer à l'extension d'un marché existant, voire même en créer de nouveaux. La question est donc bien de savoir *quel(s) besoin(s) satisfaire ?* chez le client (voir tableau A11.1-1).
3. Les deux axes de l'innovation, « procédé » et « produit », sont rarement indépendants et il n'est pas inhabituel de voir des innovations de procédé générer de nouveaux produits.

*La technologie des micro-ondes crée la fonction « dégel rapide des aliments », le Web ouvre les services de e-commerce, la miniaturisation des caméras permet des opérations chirurgicales sans incision.*

Ces deux types d'innovation peuvent donc susciter soit l'expansion organique d'un marché, soit son extension en permettant de cibler de nouveaux groupes de clients. Dans ce cas, c'est la troisième dimension de la macrosegmentation qui est également touchée : *quel client satisfaire ?*

*Le téléphone mobile a fait exploser la consommation de communication des adolescents (expansion) ; Windows rend l'informatique accessible aux non-informaticiens (extension) ; le véhicule 4x4 devient citoyen (ouverture).*

Bref, l'innovation est un moyen privilégié, non seulement de créer des avantages concurrentiels internes et externes, mais également de développer la demande primaire.

Tableau A11.1-1 – Typologie des innovations selon leur origine et leur nature

Nature de l'innovation	Origine de l'innovation	
	<i>Le marché</i>	<i>L'entreprise</i>
<i>Un nouveau procédé</i>	La livraison à domicile	Le télétravail
<i>Un nouveau produit</i>	Les produits alimentaires « light »	Le shampoing pour lavages fréquents
<i>Les deux</i>	Le papier recyclé	La vidéoconférence

## 2. L'origine de la nouveauté : l'entreprise ou le marché

Une deuxième classification se base sur l'origine de l'idée. Comme on l'a vu au chapitre 1 de cet ouvrage, on peut établir une distinction entre le produit nouveau tiré par la demande et issu d'une observation directe des besoins et le produit nouveau poussé par l'entreprise, fruit d'une démarche volontariste et créative de sa part.

La distinction entre ces deux types d'innovations est importante parce qu'elle met en évidence deux démarches différentes : un marketing stratégique de réponse à une demande latente ou exprimée et un marketing stratégique de création d'offre qui crée un nouveau marché (voir chapitre 1). Les innovations qui viennent de l'entreprise sont souvent des innovations de rupture en ce sens que, n'étant pas explicitement demandées par le marché, elles anticipent la demande qui devra être créée par le marketing opérationnel.

*La synthèse des travaux européens et américains sur ce sujet, qui portent sur un grand nombre de secteurs industriels révèle en effet que « environ 60 à 80 % des innovations réussies sont issues du marché contre 20 à 40 % de réussite pour celles qui proviennent du laboratoire. Les innovations basées sur une analyse directe des besoins débouchent en général sur de meilleures performances » (Urban et al., 1987).*

Ces observations suggèrent donc qu'une stratégie d'innovation s'appuyant d'abord sur l'analyse des besoins du marché pour passer ensuite par le laboratoire soit plus efficace qu'une stratégie empruntant le trajet inverse. Les innovations de ruptures sont donc plus risquées. Il reste à savoir si la performance finale et à long terme récompense la prise de risque.

### 3. L'acteur concerné par la nouveauté : l'entreprise ou le client

Dans l'appréciation du degré de nouveauté, il importe de distinguer entre le produit nouveau pour le marché et le produit nouveau pour l'entreprise. La société de conseil Booz, Allen, Hamilton (1982), dans une étude (devenue un classique) portant sur 700 entreprises et 13 000 produits nouveaux industriels et de consommation, a établi une typologie s'appuyant sur deux critères : l'entreprise et le marché.

Tableau A11.1-2 – Typologie de Booz, Allen, Hamilton (BAH)

Nouveauté pour le marché (le client)	Nouveauté pour l'entreprise		
	Faible	Modérée	Forte
Faible	1. Réduction de coût (11 %)*	3. Amélioration de produits existants (26 %)	5. Nouvelle ligne de produits (20 %)
Modérée	2. Repositionnement (7 %)	4. Addition à une ligne de produits existante (26 %)	–
Forte	–	–	6. Nouveau pour le monde (10 %)

\* : pourcentage des nouveaux produits observés dans l'étude.

Source : Booz, Allen, Hamilton, 1982.

BAH ont observé six grandes catégories de nouveaux produits :

1. La réduction de coût qui procure une performance similaire à meilleur coût. Elle génère principalement une *expansion du marché*.
2. Le repositionnement qui, avec un produit existant, cible de nouveaux marchés ou de nouveaux segments de marché. Il s'agit là d'une *extension du marché*.
3. L'amélioration de produits existants qui conduit à une meilleure performance ou une plus grande valeur perçue et qui remplace des produits existants. Il y a là une *modification* de produit.
4. L'addition à une ligne de produits existante complète une ligne actuelle. Il s'agit d'une *extension de la gamme*.
5. La nouvelle ligne de produits, pour la première fois, permet à l'entreprise d'entrer dans un marché établi. Pour l'entreprise, il s'agit d'une *diversification*.
6. Enfin le produit nouveau pour le monde qui crée une offre et une demande entièrement nouvelles. Il s'agit de la *création d'un marché nouveau*.

Le degré de risque pris par l'entreprise doit s'évaluer sur base de deux dimensions : l'entreprise et le marché. D'une part, pour l'entreprise, une stratégie d'innovation peut remettre en cause des compétences acquises et/ou l'obliger à en acquérir de nouvelles, avec le risque que cela comporte. D'autre part, la nouveauté pour le marché peut perturber les habitudes des clients et leur imposer des adaptations comportementales, pas toujours acceptées.

### 3.1 L'intensité de la nouveauté aux yeux de l'entreprise

L'évaluation du degré de nouveauté pour l'entreprise est indispensable parce que la nouveauté détermine, dans une certaine mesure du moins, la compétitivité ou la capacité concurrentielle de l'entreprise. Comme le suggère le tableau A11.1-3, plus l'entreprise s'aventure sur des terrains nouveaux, plus le risque stratégique devient important pour elle. On peut donc distinguer quatre niveaux de risque, déjà évoqués plus haut (voir chapitre 10).

Tableau A11.1-3 – Les dimensions de la nouveauté pour l'entreprise

Nouveauté du marché (pour l'entreprise)	Nouveauté du produit (pour l'entreprise)	
	<i>Faible</i>	<i>Élevée</i>
<i>Faible</i> (Clientèle actuelle)	(1) Produits reformulés ou améliorés Nouvelle génération	(3) Adjonctions aux lignes de produits existants Ligne nouvelle de produits
<i>Élevée</i> (Clientèle nouvelle)	(2) Extension de produits existants	(4) Produits radicalement nouveaux Diversification

Source : Adapté de Booz, Allen, Hamilton, 1982, et de Ansoff, 1957.

1. *Marché et produit connus.* On y retrouve des produits reformulés, des produits améliorés et des nouvelles générations de produits. Il s'agit d'une pénétration de marché. Le risque est limité puisque l'entreprise s'appuie sur ses compétences propres.
2. *Marché nouveau mais produit connu.* On y regroupe les extensions de produits existants à de nouveaux segments, de nouveaux circuits de distribution de nouveaux marchés géographiques... C'est un développement par les marchés. Le risque est essentiellement commercial et concerne le savoir-faire du marketing opérationnel de l'entreprise. Il est modéré.
3. *Marché connu mais produit nouveau.* Les additions de caractéristiques, les extensions de gamme, les nouvelles lignes de produits en font partie. C'est un développement par les produits. Le risque est technique et fait intervenir le savoir-faire technologique. Il est plus élevé.
4. *Marché nouveau et produit nouveau.* Il s'agit de produits radicalement nouveaux. Les aléas se cumulent et l'on retrouve les risques d'une stratégie de diversification lesquels sont en général très élevés.

### 3.2 L'intensité de la nouveauté aux yeux des clients

L'innovation peut exiger un changement comportemental de l'utilisateur d'une innovation, parfois indépendamment du changement technologique du produit lui-même. Comme montré au tableau A11.1-4, on peut identifier quatre situations distinctes.

Tableau A11.1-4 – Les dimensions de la nouveauté pour les clients

Changement technologique (pour le client)	Changement comportemental (pour le client)	
	Faible	Élevé
Faible	(1) Amélioration (le Fax avec papier standard)	(3) Métamorphose comportementale (Kinépolis, Caddy Home)
Élevé	(2) Conversion technologique (l'électronique remplace l'électromécanique)	(4) Mutation radicale (Internet)

1. Les *améliorations* entraînent une augmentation progressive des performances d'un produit mais sans impact sur le comportement de l'utilisateur. Entrent dans cette catégorie les perfectionnements de produits qui fonctionnent plus vite, de manière plus silencieuse, plus économe, plus propre, etc.
2. Les *conversions technologiques* regroupent les innovations qui représentent des changements technologiques importants mais qui ne modifient pas vraiment le comportement de l'utilisateur, comme cela a été le cas pour l'airbag ou l'ABS.
3. Les *métamorphoses comportementales* sont des innovations à faible changement technologique mais qui impliquent néanmoins un changement dans les comportements, comme cela a été le cas pour le recyclage des produits (bouteilles, verre, plastique, papier) ou la collecte des piles usagées.
4. Les *mutations radicales* sont des produits ou des services nouveaux qui s'appuient sur des changements technologiques importants et qui modifient sensiblement les comportements de consommation ou d'utilisation, comme le GSM.

La réceptivité à la nouveauté est très différente selon l'intensité du changement comportemental imposé au client. D'une manière générale, il acceptera beaucoup plus difficilement une innovation qui implique un changement comportemental qu'une innovation qui n'implique qu'un changement technologique.

Par exemple, la plupart des utilisateurs sont peu concernés par le fait que leur portable contient des puces Intel ou des puces Motorola. Par contre, ils seraient probablement très réticents à acheter un portable les obligeant à abandonner leur traitement de texte habituel.

C'est en réalité le coût de transfert (*switching cost*) qui est ici en jeu. Afuah et Bahram (1995) distinguent plusieurs domaines où l'impact d'une innovation sur le comportement peut être sérieux :

- *La nécessité d'un nouvel apprentissage.* L'utilisateur doit investir du temps et de l'argent pour apprendre à utiliser et à entretenir le nouveau produit. Ainsi, l'introduction de la commande numérique dans les usines imposa de nombreuses heures de formation aux ouvriers. Pour un utilisateur d'ordinateur, le passage d'un système « MacIntosh » à « Windows » devient difficile, tant les habitudes et les réflexes sont ancrés dans des automatismes.
- *La perte d'externalités de réseau.* L'utilisateur doit quitter son réseau antérieur bien établi, pour s'insérer dans un autre où il n'a pas encore de place reconnue. Ainsi l'abandon du courrier par la poste au profit du courriel par Internet ne se fera qu'au fil de la mise à jour du carnet d'adresses de l'utilisateur.
- *L'incompatibilité avec d'autres produits complémentaires.* C'est le cas de la technologie DVD supplantant le VHS qui oblige, non seulement à acquérir un nouveau lecteur, mais également à renouveler toute la filmothèque.
- *La perte d'actifs bâtis.* L'adoption d'un progiciel de gestion intégrée (comme SAP) oblige l'entreprise à réanalyser toute sa gestion à partir de zéro et à reconcevoir sa comptabilité.

À titre de conclusion de cette section portant sur la nature des innovations, on vérifie que celles-ci sont très variées, impliquent des risques très différents et qu'il importe donc de bien identifier au départ le type de risque auquel l'entreprise innovatrice sera confrontée. Il importe également de maintenir un bon équilibre entre les différentes stratégies innovatrices.

## Annexe 13.1 – L'analyse des coûts de distribution

Le coût d'un circuit de distribution se mesure par la marge de distribution, c'est-à-dire par la différence entre le prix de vente à l'utilisateur final (ici le consommateur) et le prix payé au producteur par le premier acheteur. La marge de distribution s'identifie donc à la notion de *valeur ajoutée par la distribution*. En cas de circuit indirect, là où plusieurs intermédiaires interviennent dans le circuit, la marge de distribution est constituée de la somme des marges des intermédiaires successifs. La marge d'un distributeur particulier est la différence entre le prix auquel il vend le produit et le prix auquel il l'achète ; les deux notions se confondent donc lorsqu'un seul intermédiaire intervient dans le canal.

### 1. Les marges de distribution

La marge d'un distributeur s'exprime habituellement en pourcentage, soit par rapport au prix de vente au client (le prix public), soit par rapport au prix d'achat. On parlera respectivement de *marge en dehors* (ou *discount margin*) ou de *marge en dedans* (ou *mark-up*). Les différentes notions et formules de calcul sont présentées à l'encadré A13.1-1 suivant.

*Si un détaillant achète un produit à 100 € et le vend à 200 €, sa marge s'élève à 100 €. Quel est le pourcentage de marge du détaillant ?*

*Par rapport au prix de vente :  $100/200 = 0,50$  ou 50 % de marge en dehors.*

*Par rapport au prix d'achat :  $100/100 = 1,00$  ou 100 % de marge en dedans.*

En général, les marges de distribution sont exprimées par rapport au prix de vente (en dehors), mais les pratiques varient selon les secteurs, voire selon les entreprises.

#### Encadré A13.1-1 – Calcul des marges de distribution

##### Marge du distributeur

Marge du distributeur = prix de vente – coût d'achat

$$D = P - C$$

##### Pourcentages de marge du distributeur

« En dehors »

$$D^{\text{dehors}} = \frac{P - C}{P}$$

« En dedans »

$$D^{\text{dedans}} = \frac{P - C}{C}$$

##### Règles d'équivalence

$$D^{\text{dehors}} = \frac{D^{\text{dedans}}}{1 + D^{\text{dedans}}} \quad D^{\text{dedans}} = \frac{D^{\text{dehors}}}{1 - D^{\text{dehors}}}$$

Quelques exemples d'équivalences :

Marge en dehors	Marge en dedans
50 %	100 %
33 %	50 %
30 %	42,86 %
25 %	33,33 %
20 %	25 %

##### Calcul du prix de vente au client

Si le coût d'achat est de 90 € et la marge de distribution est de 25 % en dehors, alors le prix de vente est =  $90 \text{ €} / (1 - 25 \%) = 90 \text{ €} / 75 \% = 120 \text{ €}$

Comme 25 % de marge en dehors équivaut à 33,33 % de marge en dedans, on aurait également pu calculer que le prix de vente est  $= 90 \text{ €} \times (1 + 33,33 \%) = 90 \text{ €} \times 1,3333 = 120 \text{ €}$

#### **Calcul du coût d'achat au fabricant**

Si le prix de vente au client est de 120 € et la marge de distribution est de 25 % en dehors, alors le coût d'achat au fabricant est de :

$$120 \text{ €} \times (1 - 25 \%) = 120 \text{ €} \times 75 \% = 90 \text{ €}$$

Comme 25 % de marge en dehors équivaut à 33,33 % de marge en dedans, on aurait également pu calculer que le coût d'achat est :

$$120 \text{ €} / (1 + 33,33 \%) = 120 \text{ €} / 1,3333 = 90 \text{ €}$$

La marge de distribution est déterminée par la position occupée par l'intermédiaire dans le réseau, et rémunère la (ou les) fonction(s) exercée(s). Dans certains cas, l'intermédiaire bénéficie de plusieurs marges (voir l'encadré A13.1-2). Le problème du fabricant qui doit proposer un prix tarif, c'est-à-dire le prix final suggéré, est d'autant plus complexe que le nombre d'intermédiaires entre le fabricant et l'acheteur final est élevé.

#### **Encadré A13.1.2 – Exemple de structure de prix d'un distributeur**

Les marges de distribution varient en fonction de la position occupée par l'intermédiaire dans le circuit et en fonction des tâches exécutées.

Les marges de distribution sont habituellement présentées sous la forme d'une série de pourcentages dont le nombre varie selon les fonctions exercées par le distributeur.

Dans le cas d'un grand distributeur, on aura par exemple : 30, 10, 5 et 2/10, net 30.

Les trois premiers chiffres désignent les remises successives sur le prix tarif :

- 30 % : marge fonctionnelle comme détaillant ;
- 10 % : marge grande surface exerçant la fonction grossiste ;
- 5 % : marge promotionnelle en soutien de la publicité locale ;
- 2/10 : 2 % de réduction pour paiement dans les 10 jours ;
- Net 30 : longueur de la période de crédit : 30 jours fin de mois.

Ces taux de marges ne s'additionnent pas ; elles se calculent en cascade.

Pour un prix de vente au client de 180 €.

La marge de détaillant est de 30 % de 180 € = 54 €.

La marge de grossiste est de 10 % de  $(180 \text{ €} - 54 \text{ €}) = 10 \%$  de 126 € = 12,6 €.

La marge promotionnelle est de 5 % de  $(126 \text{ €} - 12,6 \text{ €}) = 5 \%$  de 113,4 € = 5,67 €.

La réduction pour paiement rapide est de 2 % de  $(113,4 \text{ €} - 5,67 \text{ €}) = 2 \%$  de 107,73 € = 2,15 €

Le coût d'achat est de  $107,73 \text{ €} - 2,15 \text{ €} = 105,58 \text{ €}$ .

Ou encore  $180 \text{ €} (1 - 30 \%) (1 - 10 \%) (1 - 5 \%) (1 - 2 \%) = 105,58 \text{ €}$ .

Source : adapté de Monroe, 1990, p. 169.

## 2. La comparaison des coûts de distribution

La marge de distribution rémunère donc les fonctions et tâches de la distribution assumées par les intermédiaires. Dans la mesure où le fabricant décide d'assumer une certaine partie de ces fonctions, il devra prendre en charge lui-même leur organisation et leur financement. On trouvera au tableau A13.1-1, une comparaison des coûts de distribution de deux circuits indirects, l'un avec intervention de grossistes, l'autre sans intervention de grossistes, mais en contact direct avec un réseau de détaillants. Dans le cas du *circuit indirect long*, la plupart des fonctions physiques de distribution (stockage et transport) sont assurées par le grossiste et les coûts sont largement proportionnels au chiffre d'affaires du fabricant et couverts par la marge du distributeur.

Le fabricant peut se contenter d'un service commercial chargé de l'administration des ventes et limité aux relations avec les grossistes. La part des frais fixes incombant au fabricant est donc ici très réduite. Comme on l'a vu plus haut, dans ce type de système marketing vertical conventionnel, la politique commerciale de l'entreprise dépend largement du bon vouloir des distributeurs : l'entreprise n'a que peu de contrôle sur les opérations de vente. Pour compenser cet éloignement par rapport à la demande finale, l'entreprise peut mettre sur pied sa propre force de vente afin de stimuler la demande au niveau des détaillants et peut également faire appel à la publicité médias pour susciter une notoriété et une préférence de marque parmi les acheteurs finaux.

Si l'on examine maintenant la structure des coûts propre au *circuit indirect court*, on constate que la part des frais fixes devient prépondérante. Le fabricant doit assumer lui-même les fonctions physiques de stockage et de transport, ce qui suppose un réseau d'entrepôts et une administration des ventes beaucoup plus importants. Les frais financiers engendrés par la gestion des stocks et des comptes clients sont également à la charge du fabricant. Enfin, les fonctions contact et information doivent être totalement assurées par l'entreprise.

*En adoptant une stratégie de distribution sélective, l'entreprise doit contacter au moins une fois par mois 2 500 détaillants. Un représentant effectue en moyenne 4,8 visites par jour et travaille 250 jours par an. Il faut donc prévoir un effectif de 25 vendeurs pour réaliser l'objectif de couverture du marché.*

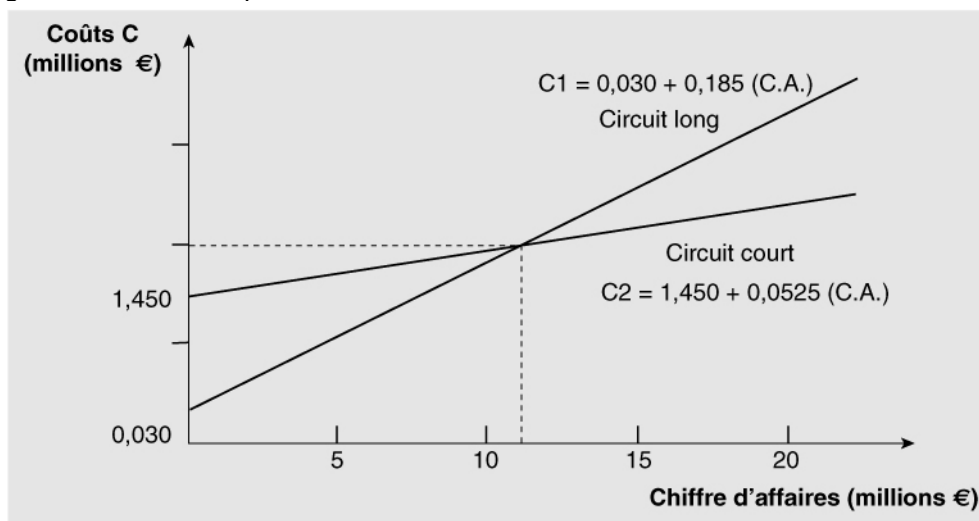
Tableau A13.1-1 – Comparaison du coût de deux circuits de distribution

Fonctions de distribution à exercer	Circuit indirect long		Circuit indirect court	
	Coût	Commentaires	Coût	Commentaires
Transport	couvert par la marge des grossistes 16 % du C.A. du producteur	P→G : à charge du P, plus cher G→D : à charge du D, moins cher		P→entrepôts : à charge du P, moins cher entrepôts →D : à charge du D, plus cher
Assortiment		à charge du G et du D, assortiment plus complet		à charge du D : risque d'assortiment moins complet
Stockage		entrepôts : à charge du G  stocks : à charge du G  clients : à charge du G	750 000 €  2,5 % du C.A. 1,25 % du C.A.	7 entrepôts (moins nombreux) 4 rotations / an (taux 10 %) paiement à 45 jours (taux 10 %)
Contacts		à charge du G, risque d'inertie	500 000 €	25 vendeurs à 20 000 _ plus dynamiques (stratégie de pression)
Information	2,5 % du C.A.	stratégie de pression sur G et D	1,5 % du C.A.	stratégie d'aspiration
Administration des ventes	30 000 €	surtout à charge du G, petite équipe	200 000 €	surtout à charge du P, forte équipe
Coût total	30 000 € + 18,5 % du C.A.	le coût est largement proportionnel à l'activité	1 450 000 € + 5,25 % du C.A.	la part de frais fixes est importante

P = Producteur, G = Grossiste, D = Distributeur, C.A. = Chiffres d'affaires

L'adoption d'un circuit court implique donc de la part du fabricant un risque financier beaucoup plus important. Par contre, l'entreprise est en mesure d'exercer un meilleur contrôle sur sa politique commerciale, tout en étant en contact plus direct avec la demande finale.

Figure A13.1-1 – Comparaison de la structure de coût de deux réseaux de distribution



Les deux équations de coûts sont comparées à la figure A13.1-1. On observe que, à un certain niveau de chiffre d'affaires, les coûts de distribution sont identiques pour les deux circuits. Si les perspectives de vente sont les mêmes dans les deux cas, le circuit long sera préféré au circuit court pour tout chiffre d'affaires attendu inférieur au point d'intersection des deux droites, et inversement pour tout chiffre d'affaires supérieur. Cette analyse confirme l'observation habituelle selon laquelle les petites entreprises doivent adopter des circuits longs, leur chiffre d'affaires étant généralement trop faible pour supporter l'investissement fixe que représente un circuit court.

D'une manière générale, les perspectives de chiffre d'affaires ne sont pas les mêmes selon les circuits de distribution ; on calculera le taux de rentabilité ( $R$ ) de chaque circuit de la manière suivante :

$$R = \frac{\text{chiffre d'affaires} - \text{coût de distribution}}{\text{coût de distribution}}$$

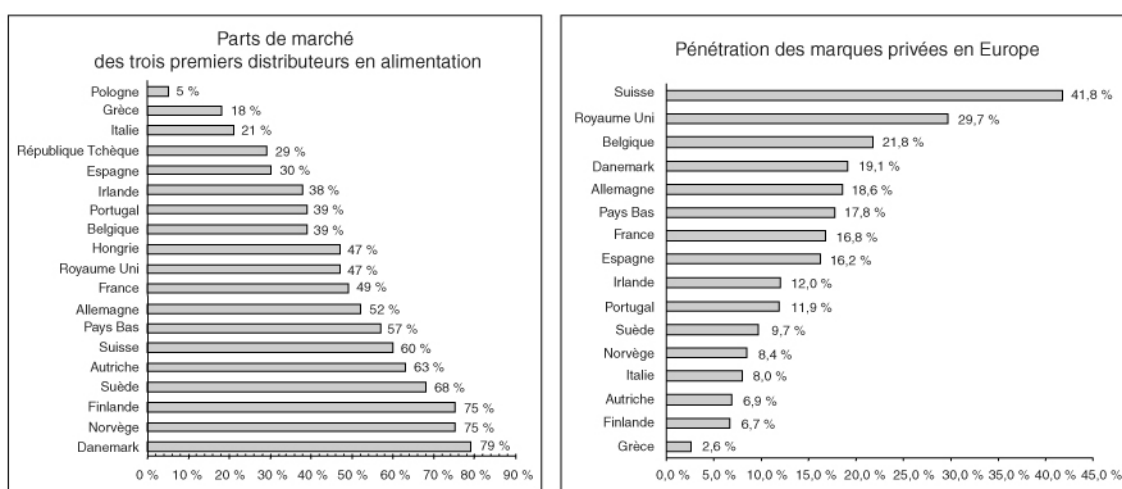
Le ratio  $R$  est une estimation du taux de rentabilité attendu quand on prend en considération l'ensemble des coûts entraînés par chaque circuit. Cette donnée quantitative doit évidemment être interprétée à la lumière des facteurs qualitatifs évoqués plus haut.

## Annexe 13.2 – Le marketing stratégique du distributeur

Dans le secteur alimentaire, le pouvoir de marché est incontestablement passé de nos jours du côté des distributeurs. Des marques aussi puissantes que Coca-Cola ou Nestlé ont aujourd'hui davantage besoin de la grande distribution que celle-ci n'a besoin d'eux, même si le développement du marketing direct et du commerce électronique offre au fabricant un moyen d'échapper à la toute puissance de la grande distribution.

Remarquons que cette évolution crée une forme de concurrence verticale dans les circuits de distribution qui ne peut que bénéficier aux consommateurs en atténuant le pouvoir des puissantes marques internationales, en favorisant l'adaptation aux besoins locaux et en stimulant la concurrence par les prix comme le démontre le succès rencontré par les marques de distributeurs.

Figure A13.2-1 – La montée en puissance de la grande distribution



Source : IHT, August 23-24, 2003 and Ernst and Young and AC Nielsen (1999), p. 32.

Dans les marchés des FMCG (*Fast Moving Consumer Goods*), les distributeurs sont devenus des acteurs à ce point incontournables qu'il ne suffit plus de se soucier de la satisfaction du client final (le consommateur). Pour réussir, l'entreprise doit également être *orientée-distributeurs* et développer une stratégie marketing du type B2B (le *trade marketing*) centrée sur la satisfaction du client intermédiaire que constitue le grand distributeur, et sans lequel l'entreprise risque de ne plus avoir accès au marché.

### 1. Les mutations de la grande distribution

Dans la plupart des pays d'Europe occidentale, le secteur de la grande distribution est en fait devenu un secteur situé en phase de maturité. Tous les indicateurs sont convergents à cet égard.

- Le taux de croissance du chiffre d'affaires est en *faible croissance* voire même en stagnation, notamment dans le secteur alimentaire ; la part de marché de la grande distribution dans le commerce de détail ne progresse plus.
- La *prolifération du nombre de distributeurs* a créé des surcapacités et aujourd'hui un détaillant est en concurrence directe avec un grand nombre de concurrents, non seulement dans le secteur alimentaire, mais également dans des secteurs tels que l'habillement, l'électroménager, le mobilier et même dans des catégories de produits nouveaux tels que les ordinateurs.

- La *concurrence par les prix* devient de plus en plus forte, notamment sur tous les produits de marque dans l'alimentaire, mais aussi dans le non-alimentaire, les biens durables et les textiles. Dans la plupart des catégories de produits, les clients peuvent acheter exactement la même marque à un prix réduit dans un magasin discount ou au prix plein dans un grand magasin.
- Dans la quasi-totalité des pays industrialisés, on observe un *taux élevé de concentration* des leaders de la distribution. On trouvera au tableau A13.2-1 les parts de marché détenues par les trois premiers groupes de la distribution alimentaire en Europe. Ces distributeurs ont un pouvoir d'achat et un pouvoir de négociation considérable, qui s'est encore renforcé par la création de « super centrales d'achat » au niveau européen.

Ces observations (stagnation, surcapacité, concentration élevée et pression sur les prix), qui doivent être nuancées selon les pays, conduisent à penser que le produit « grande distribution » est aujourd'hui devenu un *produit banalisé*, une *commodité*.

Comme le suggère Wortzel (1987, p. 46), plusieurs facteurs expliquent cette évolution. Dans un premier temps (les années 60), le développement des politiques des *marques de fabricants* a contribué à réduire l'importance du choix du point de vente et de l'enseigne dans l'esprit du client ; le succès d'un point de vente était alors largement déterminé par la présence dans son assortiment des marques les plus réputées. À cette époque, les distributeurs ont en fait laissé l'initiative aux fabricants pour toutes les décisions de positionnement et de marketing stratégique.

- Cet état de fait a favorisé le développement de *distributeurs « bradeurs »* qui ont fondé leur stratégie sur la vente de marques bon marché (distributeurs tels que Aldi, Leclerc, Auchan, Fnac), attaquant ainsi les stratégies de distribution sélective des fabricants qui visaient à protéger non seulement leurs marques, mais surtout les prix et donc les marges.
- La prolifération de marques de moins en moins différenciées ainsi que les pratiques de *distribution intensive* adoptées par les fabricants ont contribué à atténuer la différenciation des points de vente, les mêmes marques étant présentes partout.
- Le *service après-vente*, relevant autrefois de la responsabilité du distributeur, est de plus en plus assuré directement par le fabricant, particulièrement dans le secteur des biens durables.
- L'absence de services à la clientèle pour raisons de productivité conduit à une *auto-production importante de services* de la part des clients, qui augmente en fait pour eux le « prix global » de la grande distribution (de Maricourt, 1988).
- Enfin, le développement spectaculaire des cartes de banque et de crédit a supplanté le distributeur dans l'*octroi du crédit*, un important facteur de fidélisation à un point de vente. Aujourd'hui, tout client peut acheter à crédit où il veut.

Tableau A13.2.1. Parts de marché des produits de grande consommation détenues par les trois premiers détaillants en Europe

Pays	Part de marché de trois premiers détaillants	Pays	Part de marché de trois premiers détaillants
Suède	95 %	Portugal	55 %
Norvège	86 %	Irlande	54 %
Finlande	80 %	Allemagne	53 %
Pays Bas	80 %	Grand Bretagne	52 %
Suisse	75 %	France	44 %
Autriche	65 %	Italie	38 %
Danemark	63 %	Espagne	35 %
Belgique	62 %	Grèce	25 %

Source : Ernst & Young et Nielsen, 1999.

Ces facteurs contribuent à banaliser le lieu de vente. D'où notamment la perte de l'attrait et du caractère ludique de l'achat, perçu de plus en plus comme une corvée par les consommateurs-acheteurs et en particulier par les ménagères qui, sollicitées par des activités plus stimulantes, ne peuvent plus consacrer beaucoup de temps à leurs achats.

## 2. Les stratégies de différenciation du distributeur

Confronté à ces mutations, le distributeur est condamné à revoir ses stratégies traditionnelles de positionnement et à redéfinir le *concept de point de vente*, ou concept d'enseigne, qu'il entend offrir aux consommateurs et qui le différencie de ses concurrents. Une stratégie de différenciation appliquée au niveau du point de vente implique que les consommateurs trouvent un avantage important pour eux dans un point de vente déterminé, avantage qu'ils ne trouveraient pas dans les points de vente concurrents. Pour le distributeur, il s'agit donc d'identifier des *sources de différenciation perçues comme une valeur* par le client. Les concepts du marketing stratégique se révèlent donc être directement applicables par le distributeur.

### 2.1. Le magasin vu comme un concept multiattributs

À cet égard, le modèle du *produit multiattributs* décrit au chapitre 4 est également pertinent pour l'entreprise de distribution. En effet, vu sous l'angle du consommateur, un lieu de vente (par exemple un supermarché) comporte au moins six attributs distincts, dont l'importance peut varier selon les groupes de consommateurs. Ces attributs sont, pour le distributeur, autant de variables d'action lui permettant de définir un *concept de magasin*. Ces attributs sont décrits ci-après.

1. La *proximité* concerne la définition de la zone de chalandise ou de l'espace territorial au sein duquel le distributeur va nouer des relations commerciales avec ses clients. Les options sont le centre ville, le quartier, la périphérie ou le centre régional.
2. L'*assortiment*, c'est-à-dire la variété des produits offerts, décrite en termes d'ampleur (variété des fonctions), de largeur (variété des modèles au sein d'une même fonction) et de profondeur (variété du nombre de références par modèle au sein d'une même fonction).
3. Le niveau de *prix* pratiqué, y compris l'étendue de la gamme de prix, la pratique de prix d'appel, la présence régulière de promotions, les réductions de prix pour quantité.
4. Les *services* qui comprennent les services de confort (accueil, parking, assistance, nocturne, garderies), les services techniques (méthode de vente, modes de livraison, montage, réparation), les services financiers (acceptation de chèques, cartes de crédit, financement) et les services paracommerciaux (agence de voyage, liste de cadeaux, stands spécialisés...).
5. Le *temps* qui doit être consacré à un *shopping trip* est fonction de la proximité, mais également des facilités d'accès, de la facilité d'identification des produits, de l'absence d'attente aux caisses. C'est toute l'organisation interne du point de vente, vue sous l'angle du consommateur acheteur, qui intervient ici.
6. L'*ambiance*, le cadre, la lumière, l'ambiance musicale, l'absence de bruits dérangeants, la décoration intérieure, etc., sont autant de facteurs importants et qui font partie des avantages recherchés par certains groupes de consommateurs.

Ces caractéristiques sont utilisées par les clients consommateurs comme des critères de comparaison entre les points de vente. Il appartient donc au distributeur de déterminer le *concept de magasin* qu'il entend créer en définissant, de manière créative et innovatrice, le panier d'attributs qui répond aux attentes du segment-cible de clients et qui le différencie le mieux des offres des autres distributeurs.

### **Encadré A13.2-1 – Deux nouveaux concepts de magasin**

#### **La location avec option d'achat**

Enseigne du groupe britannique Thorn, Crazy George's propose aux clients d'accéder à la propriété de produits de consommation durable par le biais d'un système de location avec option d'achat. Les clients sont dépositaires de l'objet dès le premier versement d'une somme très modique, mais n'en deviennent propriétaires qu'après plusieurs années de versements et moyennant un surcoût de 50, 60 ou 70 % par rapport à un paiement comptant. Crazy George's ne propose que des grandes marques et offre un service complet. Le client est livré, dépanné comme dans tout autre magasin. Si les 1 ou 2 euros que le client s'est engagé à payer toutes les semaines pèsent trop lourd dans son budget, il peut interrompre le processus sans frais, momentanément ou définitivement.

#### **Le commerce de l'occasion**

Implanté en France depuis à peine trois ans, Cash Converters, le géant australien du troc, y compte déjà soixante-trois magasins. Le mode de fonctionnement de cette nouvelle génération de dépôts-ventes a de quoi attirer le chaland des temps de crise, payé séance tenante lorsqu'il dépose le bien dont il souhaite se débarrasser. Une misère, certes, mais rubis sur ongle. Chez Cash Converters, l'on rachète sans pitié à 25 % environ du prix neuf pour revendre d'occasion à 50 %. Le chiffre d'affaires 1997 de la chaîne a avoisiné 200 millions de francs. Les boutiques sont bondées en fin de semaine, et l'objectif sereinement affiché est de 200 magasins en l'an 2000.

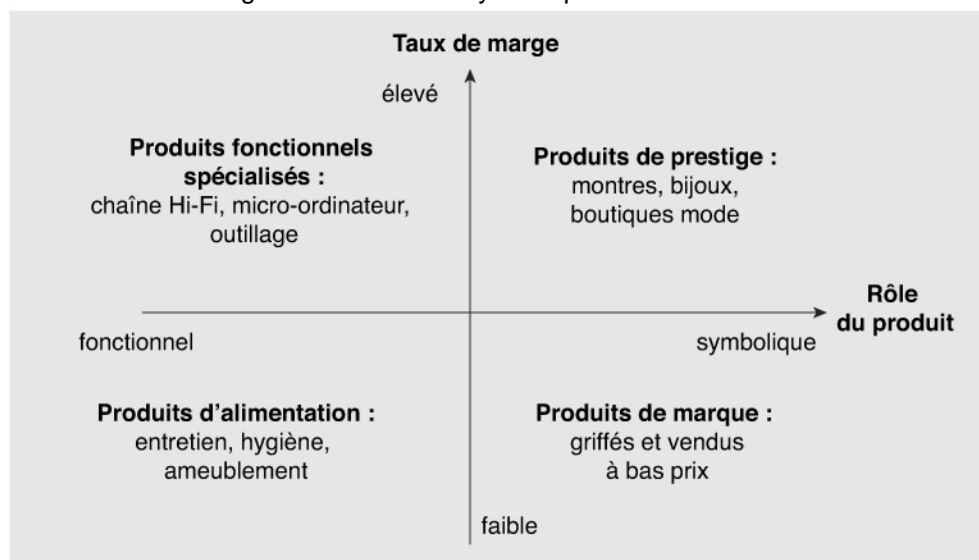
*Source : Le Monde, 23 janvier 1998.*

## 2.2 Les stratégies de positionnement d'un point de vente

Les stratégies de différenciation envisageables par un distributeur varient selon le type de secteur dans lequel il opère. À cet égard, on peut classer les points de vente suivant deux dimensions : le taux de marge apporté par le produit, et la nature de l'avantage principal recherché dans le produit par le client, qui peut être fonctionnel ou symbolique. On a donc une carte à deux dimensions dans laquelle on peut distinguer quatre situations différentes, pour lesquelles des stratégies spécifiques de différenciation peuvent être envisagées (voir figure A13.2-2).

- On trouvera les *produits fonctionnels à marge élevée* chez les détaillants spécialisés en alimentation, chez les distributeurs de produits audiovisuels haut de gamme, de micro-ordinateurs, d'outillage.
- Parmi les *produits fonctionnels à faible marge* figurent les produits alimentaires de base des super- et hypermarchés, les articles d'ameublement à bas prix (Ikea), les centres de bricolage, l'audiovisuel bas de gamme.
- Dans les *produits symboliques à marge élevée* figurent la confection, les boutiques de mode (Benetton, Rodier), les bijoutiers.
- Quant aux *produits symboliques à faible marge*, ils sont présents dans les magasins dont la raison d'être est la vente à bas prix de grandes marques à contenu symbolique élevé.

Figure A13.2-2 – Analyse du positionnement d'un distributeur



Source : Wortzel (1987).

Il est à noter que de nombreux produits peuvent être vendus dans des points de vente à marge faible ou élevée, la différence portant sur l'importance et la nature des services ajoutés. Ainsi, en alimentation, une même marque peut être achetée *a)* dans un magasin-entrepôt sans aucun service ajouté ; *b)* dans un supermarché avec une ambiance plus chaleureuse et avec un minimum de service ou encore *c)* dans un magasin spécialisé offrant des conditions élevées de confort, d'assistance à l'achat et de service aux caisses.

L'objectif du distributeur est de se positionner sur cette carte et de définir ensuite des stratégies lui permettant de se différencier de ses concurrents dans l'esprit des clients. Trois stratégies de positionnement peuvent être envisagées.

1. Une stratégie de différenciation basée sur un *assortiment de produits* qui serait très différent de celui offert par les autres magasins référencant la même catégorie de produits.
2. Une stratégie de *service* et de *personnalisation* dans laquelle l'assortiment de produits ne serait pas différent de celui des magasins concurrents mais qui s'en distinguerait par la qualité du service offert.
3. Une stratégie basée sur le *prix* et qui consiste à offrir les mêmes produits mais à des prix plus bas.

Pour définir une stratégie de différenciation, l'entreprise de distribution dispose donc de nombreuses variables d'action et il lui est parfaitement loisible de mettre en application la démarche du marketing stratégique. Ayant précisé ses choix en termes de positionnement recherché, il lui faudra ensuite définir un plan d'action commerciale, cohérent avec les objectifs choisis, et susceptible de lui ménager un avantage concurrentiel sur ses concurrents. À ces orientations stratégiques de base, il faut encore ajouter la *stratégie d'internationalisation* qui s'est accélérée au cours de ces dernières années et qui s'inscrit dans le cadre de la globalisation de l'économie déjà évoquée plus haut.

Tableau A13.2-2 – Les dix groupes de distribution les plus internationaux

Sociétés	% du CA réalisé à l'étranger	Nombre de magasins	CA (milliards de FF)	Principales enseignes
Metro (Allemagne)	24 %	2 400	265	Metro, Makro, Huma, Meister, Primus, BLV, Winners'point, Kaufhalle, Kaufhof, Prakiker, Media-Markt, Vobis.
Tengelmann (Allemagne)	50 %	6 971	170,6	Tengelmann, Plus, Kaiser's, Obi, Ledi, Grosso-Market, Magnet, A&P.
Carrefour (France)	38 %	1 016	144,6	Carrefour, Pryca, Europa Discount, Ed l'Epicier, Picard Surgelés
Promodès (France)	35,9 %	4 793	100,6	Continent, Champion ; Dia, Shopi, 8 à Huit, Codec, Promocash, Prodirest, Continent, Mini-Markets.
Ahold (Pays-Bas)	48,3 %	2 400	92,1	Albert Heijn, Gall, Etos, Jamin, Tops, De Tuinene, Ter Huurne, Pingo Doce, Mana, Tops, Finast, Bi-Lo, Giant, Edward, red Food.
Delhaize (Belgique)	76 %	1 610	62,35	Delhaize, PG, Food Lion, Dial, Cub Foods, AB, Delvita...
Jardine Matheso (Hong Kong)	63 %	1 400	60	Welcome, Franklins Woolworths, Simago, 7-Eleven, Mannings, Guardian.
Makro (Pays-Bas)	85,3 %	123	59	Makro
Toys'R'Us (États-Unis)	24 %	1 203	47,04	Toys'R'us, Kids'R'Us.
Ikea (Suède)	88,9 %	128	27,2	Ikea

Source : Adapté de Vandaele, 1998, chap. 2.

## Annexe 13.3 – Les stratégies d'entrée dans les marchés étrangers

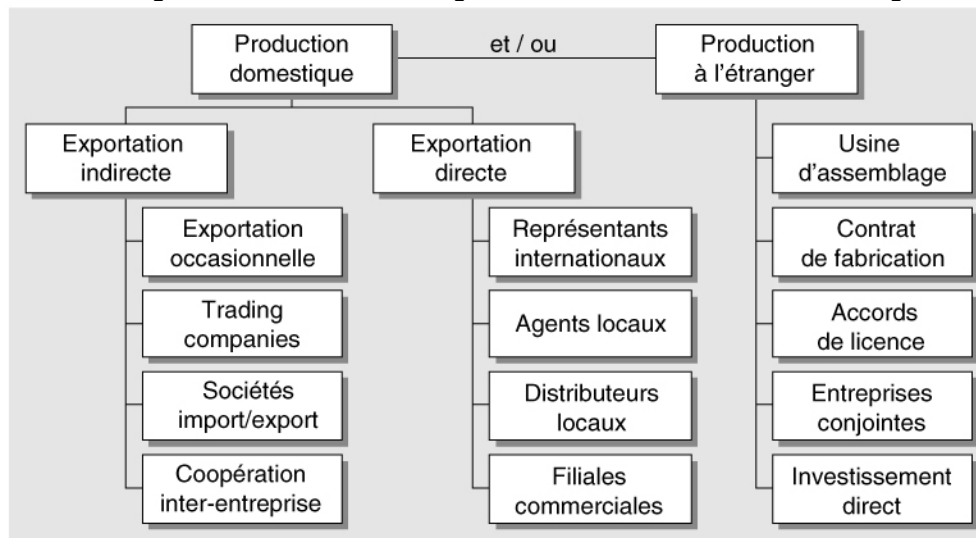
On a souligné au chapitre 10 l'importance des stratégies de développement international, au regard notamment de la globalisation croissante de l'économie mondiale et en particulier de l'économie européenne. Dans l'élaboration d'une stratégie de développement international, la première question qui se pose est celle du mode d'entrée dans le pays choisi et du choix du circuit de distribution. Plusieurs stratégies sont possibles et elles sont présentées à la figure A13.3-1. Ces stratégies seront différentes selon que l'entreprise exporte une production fabriquée dans son propre marché ou implante une unité de production sur le marché étranger.

### 1. L'exportation indirecte

C'est le mode de développement international le moins coûteux et le moins risqué lorsque les produits sont exportés par des intermédiaires spécialisés. L'entreprise n'est pas directement engagée dans le commerce international en ce sens que, dans l'entreprise, il n'y a pas d'entité formelle chargée de gérer les marchés étrangers. Une vente destinée à l'étranger est traitée comme une vente sur le marché intérieur et ce sont d'autres organisations qui se chargent des opérations internationales. Trois types d'organisations sont possibles.

1. Une première formule, la plus simple, consiste à traiter les ventes à l'étranger sur le même pied que les ventes domestiques. C'est le cas, par exemple, d'une entreprise qui reçoit des commandes d'un pays étranger sans qu'elle les ait sollicitées et qui y répond au coup par coup. *L'organisation commerciale en place* traite avec des clients étrangers qui se présentent sur le marché. C'est notamment le cas des acheteurs de grands magasins, qui visitent les pays et achètent sur place.

Figure A13.3-1 – Les stratégies d'entrée dans les marchés étrangers



Source : Adapté de Terpstra et Sarathy (1991).

2. Une deuxième solution consiste à confier la distribution des produits à l'étranger à des *trading companies* ou sociétés commerciales internationales qui ont des bureaux un peu partout dans le monde et qui contrôlent des réseaux commerciaux importants dans certaines régions, comme l'Asie ou l'Afrique. Les *trading companies* les plus importantes sont

européennes ou japonaises comme Mitsui ou Mitsubishi. En raison de leur taille, de leur crédibilité internationale et de leur réseau mondial d'information, ces sociétés constituent des distributeurs intéressants pour une entreprise qui ne veut pas s'engager directement dans le commerce international. L'inconvénient du recours aux *trading companies* tient au fait que ces sociétés peuvent représenter des produits concurrents et qu'elles ne vont pas nécessairement soutenir les produits d'une entreprise particulière comme celle-ci le souhaiterait.

3. Une troisième formule d'exportation indirecte est celle où l'entreprise fait appel à une *société d'import-export* située dans son pays et qui représente plusieurs firmes non concurrentes entre elles. L'avantage de cette forme de coopération est de permettre des relations plus étroites entre la firme et la société commerciale import-export. L'entreprise a accès à un réseau et dispose des compétences requises sans devoir investir. La société commerciale étant rémunérée à la commission, les coûts pour l'entreprise sont des coûts variables. Cette formule de coopération est particulièrement bien adaptée aux petites et moyennes entreprises. Ces sociétés ont souvent un assortiment de produits, différents mais complémentaires, ce qui permet d'obtenir une meilleure représentation internationale que celle qu'obtiendrait une entreprise isolée.

L'exportation indirecte permet à l'entreprise de tirer facilement parti d'opportunités qui se présentent sur les marchés étrangers sans devoir consacrer des ressources humaines ou organisationnelles importantes. L'engagement dans le marché international est donc faible : l'entreprise n'accumule pas d'expérience internationale et ne construit pas dans une perspective à long terme (Terpstra et Sarathy, 1991).

## 2. L'exportation directe

L'exportation directe exige un engagement beaucoup plus important de la part de l'entreprise, car la fonction exportation n'est plus déléguée à l'extérieur. Ceci suppose donc la création d'une division ou d'un département chargé des affaires internationales, qui s'occupera de prospecter les marchés étrangers, de réaliser les études de marché, d'organiser la distribution physique, de fixer les prix, etc. Cette approche implique des ressources et des risques plus importants. Les avantages escomptés sont les suivants : des ventes plus importantes, un meilleur contrôle, une meilleure information sur le marché et le développement d'un savoir-faire dans le domaine du marketing international.

Une entreprise qui s'engage dans l'exportation directe a généralement besoin d'un contact sur le marché étranger. Plusieurs solutions peuvent être envisagées :

- avoir recours à des *représentants internationaux* envoyés sur place pour prospecter les marchés ;
- passer des accords avec des *agents locaux* qui assureront la prospection, les contacts et la négociation au nom de la société exportatrice ;
- recourir à des *distributeurs locaux* qui achèteront les produits au fabricant pour les revendre sur le marché local, et ce, avec ou sans exclusivité selon les cas ;
- Créer une *filiale commerciale* à l'étranger, ce qui permettra de réaliser un meilleur contrôle sur les opérations.

Dans de nombreux cas, cette filiale commerciale sera une entreprise conjointe (*joint venture*) créée avec la participation d'une entreprise locale, de manière à bénéficier de sa connaissance des habitudes et des règlements locaux ainsi que de son réseau de relations.

### 3. La production dans les marchés étrangers

Dans certains cas, l'exportation peut se révéler difficile voire même impossible. Des coûts de transports élevés pour des produits très pondéreux et/ou volumineux, des tarifs douaniers ou des restrictions à l'importation (quotas), des préférences pour les producteurs locaux... sont autant de facteurs qui peuvent inciter une entreprise à produire localement. L'allongement du circuit de distribution contribue à l'augmentation du prix de vente au détail, comme le montrent les données du tableau A13.3-1.

Tableau A13.3-1 – Structure du prix de détail selon la longueur du circuit de distribution  
(Les marges sont des marges « en dehors »)

	Circuit court	Circuit long	Circuit long avec importateur	Circuit long avec import. et jobber
Prix sortie usine	95	95	95	95
Transport CIF		15	15	15
Droits (20 %)		22	22	22
Coût importation	–	–	132	132
Marge : 25 %			33	33
Coût grossiste	95	132	165	165
Marge : 33,3 %	47	66	83	83
Coût jobber				248
Marge : 33,3 %				124
Coût détaillant	142	198	248	372
Marge : 33,3 %	71	99	124	186
<b>Prix de détail en €</b>	<b>213</b>	<b>297</b>	<b>372</b>	<b>558</b>

D'autres facteurs interviennent également dans la décision de production locale. Parmi ceux-ci, citons notamment : la taille et les attraits du marché, les coûts de fabrication plus favorables, la plus grande proximité des clients, les incitants économiques octroyés par les autorités publiques, etc.

L'activité de production peut être organisée de différentes manières qui impliquent chacune un degré d'engagement différent de la part de l'entreprise.

### 3.1. *L'usine d'assemblage*

Il s'agit là d'un compromis entre exportation directe et production étrangère. La production se fait dans le pays investisseur et les pièces, ingrédients ou composants sont expédiés en pièces détachées pour être montés en produits finis dans le pays étranger. Cette formule permet d'éviter des coûts de transport élevés, grâce au transport *CKD (Completely Knocked Down)* et de bénéficier de droits de douane plus faibles pour des produits non assemblés. En outre, l'entreprise recourt à la main d'œuvre locale, ce qui favorise son intégration dans le pays.

Cette pratique est utilisée couramment dans le secteur automobile. C'est également la solution adoptée par Coca-Cola qui importe le concentré, des usines locales d'embouteillage se chargeant du mélange avec l'eau et le sucre ainsi que de la mise en bouteilles.

### 3.2. *Les contrats de fabrication*

Les produits sont fabriqués à l'étranger par un fabricant local qui est sous contrat avec l'entreprise, celle-ci gardant le contrôle du marketing et de la gestion commerciale du produit qui sont assumés par une filiale commerciale. Ce type d'accord permet à l'entreprise d'éviter l'investissement dans une unité de production ainsi que les coûts de transport et les droits de douane, tout en s'appuyant sur la main-d'œuvre locale. Elle évite également de devoir recruter et gérer une main-d'œuvre dans un environnement mal connu.

L'entreprise perd évidemment la marge de profit sur l'activité de production, dont les coûts peuvent être inférieurs si les salaires sont plus faibles dans le marché étranger. Le risque est de transmettre le savoir-faire en matière de production à une entreprise étrangère qui pourrait devenir un concurrent. Ce risque est atténué si la marque et le savoir-faire marketing constituent les facteurs déterminants de la compétitivité. Une difficulté fréquente dans ce type d'accord est le contrôle de la qualité.

### 3.3. *Les accords de licence*

C'est une autre manière de produire localement sans investissement direct, mais il s'agit ici d'un accord plus formel et à plus long terme, très semblable aux accords de franchise décrits plus haut, à ceci près que l'entreprise qui concède la franchise est plus directement impliquée dans le développement et le contrôle du programme de marketing. L'entreprise internationale concède à l'entreprise locale un brevet, une marque ou une enseigne, un savoir-faire et une assistance technique. En retour, l'entreprise « licenciée » pourra fabriquer et commercialiser le produit sous licence dans le marché géographique retenu, et payer des droits initiaux et des redevances en fonction du chiffre d'affaires réalisé.

Les avantages pour les deux partenaires sont ceux décrits plus haut pour les accords de franchise. Ce type d'accord est généralement bien accueilli par les autorités publiques parce qu'il implique un transfert de technologie dans le pays étranger.

La difficulté principale des accords de licence réside dans la difficulté du contrôle et dans le manque d'implication directe de l'entreprise internationale qui concède la licence. Après un certain nombre d'années, le transfert du savoir-faire étant effectué, le risque est que l'entreprise nationale décide d'opérer de manière indépendante et que le marché soit perdu pour l'entreprise internationale.

### 3.4. *Les entreprises conjointes (joint venture)*

Il s'agit d'accords similaires aux accords de licence, mais avec cette différence importante : l'entreprise internationale détient une *partie du capital* et a voix au chapitre dans la gestion de l'entreprise créée. Cette collaboration permet notamment un meilleur contrôle sur les opérations et une meilleure connaissance du marché. L'entreprise internationale bénéficie des relations de son partenaire dans le pays et est moins exposée au risque d'expropriation grâce à ce partenariat.

Ce type d'accord a pris une importance croissante dans les stratégies de développement international. Sa popularité est due au fait qu'il permet d'éviter les difficultés de contrôle dont souffrent les autres modes de pénétration de marchés. En outre, l'association à une entreprise locale est un facteur qui favorise l'intégration de la nouvelle entreprise dans le milieu étranger.

### 3.5. *L'investissement direct*

L'entreprise procède seule à un investissement dans une unité de production dans le pays étranger soit en rachetant un fabricant existant, soit en créant de toutes pièces une nouvelle unité de production. Il s'agit d'un *engagement maximum* pouvant bénéficier d'incitants économiques à l'investissement octroyés par les autorités locales ou régionales. Dans certains pays, les autorités sont défavorables à ce type d'investissement et exigent le partenariat avec une entreprise locale.

Les modalités d'entrée dans un pays étranger sont donc multiples et impliquent des risques et des investissements très différents. L'observation des comportements des entreprises montre que l'internationalisation est un processus qui se fait en général en plusieurs étapes. L'entreprise commence par l'exportation indirecte, et, si les résultats sont favorables, elle évolue vers l'exportation directe et, finalement, vers la production dans le pays étranger.

## Annexe 14.1 – Les stratégies de baisse et de hausse de prix

### 1. Les stratégies de baisse des prix

Le recours à une *baisse de prix* dans une optique de stimulation de la demande n'est pertinent que lorsque la demande primaire est expansible. Dans le cas contraire, si l'entreprise diminue ses prix et si tous les concurrents réagissent immédiatement en s'alignant, les profits de chacun vont diminuer et les parts de marché respectives vont rester identiques dans un marché dont la taille n'aura pas augmenté en dépit de la baisse du prix moyen du marché.

Certaines situations peuvent toutefois être favorables à une diminution des prix dans un marché non expansible, sans entraîner de réactions rapides des concurrents.

- Lorsque les concurrents ont des coûts supérieurs et qu'ils ne peuvent les baisser sans entamer leur rentabilité ; ne pas suivre à la baisse implique alors une perte de part de marché, sauf si des éléments de différenciation neutralisent l'écart de prix.
- Les petites entreprises peuvent plus facilement utiliser une baisse de prix, laquelle représente un investissement moins lourd que pour les entreprises détenant une part de marché élevée, puisque le coût de la promotion par le prix est proportionnel au volume. C'est pourquoi les gros concurrents peuvent préférer maintenir leur prix et réagir sur un autre terrain, par exemple par la publicité dont le coût représente un montant fixe.

Une entreprise peut donc choisir de ne pas suivre une baisse de prix, notamment lorsque la valeur perçue de son produit est supérieure à celle de ses concurrents directs. Ce sont alors les éléments de différenciation, tels que l'image de marque, l'étendue des services, les relations avec les clients, qui la protègent contre les effets d'une baisse de prix. Pour les clients, changer de fournisseur peut imposer un coût de transfert qui ne soit pas compensé par la différence de prix. Il est fréquent d'observer que les clients acceptent sans trop de difficulté un écart de prix de 10 %, lorsque les relations avec le fournisseur habituel sont bien établies.

#### 1.1. L'évaluation du coût d'une réduction de prix

Il est important de réaliser que le *coût d'une baisse de prix* est souvent très élevé, particulièrement pour une entreprise dont la proportion des coûts variables est élevée. Les données du tableau A14.1-1 définissent l'accroissement du chiffre d'affaires et des quantités vendues nécessaire à la conservation de la marge brute (ici 20 %, 25 % ou 30 %) avant baisse de prix, et ce, pour différents niveaux de réduction de prix.

Tableau A14.1 – Augmentation nécessaire du chiffre d'affaires en cas de baisse de prix

Marge brute (MB)	Baisse de prix ( $\Delta P/P$ )	Augmentation nécessaire de quantités vendues		Augmentation nécessaire du chiffre d'affaires (CA) ( $\Delta CA/CA$ ) <sup>*</sup> = (1 + $\Delta P/P$ )(1 + $\Delta Q/Q^*$ ) – 1
		( $\Delta Q/Q$ ) <sup>*</sup> = $-(\Delta P/P)/(MB + \Delta P/P)$	L'élasticité-prix implicite ( $\Delta Q/Q$ ) <sup>*</sup> / $(\Delta P/P)$ = $-1/(MB + \Delta P/P)$	
20 %	- 5 %	+ 33,33 %	(- 6,66)	+ 26,67 %
	- 9 %	+ 81,82 %	(- 9,09)	+ 65,46 %
	- 10 %	+ 100 %	(- 10)	+ 80 %
25 %	- 5 %	+ 25 %	(- 5)	+ 18,75 %
	- 9 %	+ 56,25 %	(- 6,25)	+ 42,19 %
	- 10 %	+ 66,66 %	(- 6,66)	+ 49,99 %
30 %	- 5 %	+ 20 %	(- 4)	+ 14 %
	- 9 %	+ 42,86 %	(- 4,76)	+ 30 %
	- 10 %	+ 50 %	(- 5)	+ 35 %

Dans ce cas particulier, où l'on cherche à conserver le profit que l'on avait avec une marge de 20 % que l'on avait avant la baisse de prix, il faut doubler le nombre d'unités vendues pour compenser une réduction de prix de 10 %. On comprend d'emblée que l'augmentation des ventes requise dépasse amplement l'impact que l'on peut attendre de la réduction de prix.

En outre, on peut montrer qu'une réduction de prix désavantage une entreprise dont la proportion des coûts variables est élevée, en ce sens que l'accroissement de la quantité vendue nécessaire pour maintenir une marge doit être d'autant plus fort que la part des coûts variables est importante (Monroe, 1979, p. 73). D'une manière générale, l'augmentation requise des ventes (en unités) se déterminera comme suit :

$$\text{Taux d'augmentation nécessaire des ventes} = \Delta Q/Q^* = -(\Delta P/P) : (MB + (\Delta P/P))$$

où  $\Delta P/P$  est le pourcentage de variation de prix envisagé et  $MB$  le pourcentage de marge brute sur prix de vente avant baisse de prix. À titre d'illustration, si la baisse de prix envisagée est de 9 % (soit  $\Delta P/P = -9\%$ ) et si le pourcentage de marge est de 30 %, l'augmentation des ventes nécessaire au maintien de la marge sera :

$$\begin{aligned} \text{Taux d'augmentation nécessaire (+) des ventes (\%)} &= \Delta Q/Q^* = -(-9\%)/(30\% - 9\%) \\ &= +42,86\% \end{aligned}$$

Si le pourcentage de marge brute devient respectivement 25 % et 20 %, la même baisse de 9 % devrait susciter une augmentation du volume respectivement de 56,25 % et de 81,82 %. L'entreprise qui a les coûts variables les plus bas a donc intérêt à initier une réduction importante de prix, car elle sait que les autres entreprises seront incapables de la suivre.

### 1.2. Le calcul de l'élasticité-prix implicite et de l'augmentation nécessaire du chiffres d'affaires

De ces données, on peut également déduire l'élasticité-prix implicite, c'est-à-dire l'élasticité-prix qu'il faudrait observer dans le groupe de clients visé pour maintenir la marge brute inchangée en cas de variation de prix.

$$\text{Elasticité prix nécessaire} = \eta_{p,Q}^* = (\Delta Q/Q)^*/(\Delta P/P) = -1/(MB + (\Delta P/P))$$

Dans l'exemple précédent, la baisse de prix envisagée de 9 % devrait susciter une augmentation des ventes de 42,86 % pour maintenir inchangée la marge de 30 %. L'élasticité-prix implicite est donc :

$$\text{Élasticité implicite} = +42,86\% / (-9\%) = -4,76 \text{ ou encore } -1/(30\% + (-9\%)) = -4,76$$

Une élasticité-prix de -4,8 est très élevée et suppose une demande très sensible au prix. Si le responsable du produit-marché estime que la demande est moins élastique, la réduction de prix ne se justifie pas, du moins si l'on prend uniquement en considération le critère du profit.

De même, on peut montrer que l'augmentation nécessaire du chiffre d'affaires sera :

$$\text{Augmentation nécessaire du chiffre d'affaires} = (\Delta CA/CA)^* = (1 + \Delta P/P)(1 + \Delta Q/Q) - 1$$

Dans ce cas,  $(\Delta CA/CA)^* = (1 + (-9\%))(1 + 42,86\%) - 1 = +30\%$

## 2. Les stratégies de hausse des prix

Le recours à une *hausse de prix* est également une décision difficile. L'entreprise qui initie la hausse de prix doit s'assurer de la volonté de suivre des concurrents. Généralement, cette volonté dépend des conditions du marché au moment où la hausse a lieu, en particulier lorsque les capacités de production sont utilisées à plein rendement et quand la demande croît. Comme pour une baisse de prix, l'entreprise a intérêt à évaluer la marge de manœuvre dont elle dispose avant d'engager l'action.

En cas d'une hausse de prix, la réduction tolérable des ventes (en unités) se déterminera comme suit :

$$\text{Taux de réduction tolérable des ventes} = \Delta Q/Q^* = -(\Delta P/P)/(MB + (\Delta P/P))$$

où  $\Delta P/P$  est le pourcentage de l'augmentation de prix envisagé. Si l'augmentation de prix envisagée est de 9 % et la marge brute de 30 %, la réduction de volume pourra être de :

$$\text{Taux de réduction tolérable (-) des ventes (\%)} = -(+9\%)/((30\% + 9\%)) = -23,08\%$$

pour laquelle l'élasticité-prix implicite s'élève à  $-23,08\% / +9\% = -2,56$   
ou encore  $-1/(30\% + 9\%) = -2,56$  selon la même formule que pour la baisse des prix

$$\text{Elasticité prix maximale} = \eta_{p,Q}^* = (\Delta Q/Q)^*/(\Delta P/P) = -1/(MB + (\Delta P/P))$$

Pour que l'augmentation de prix stimule le profit, il faut donc que la demande du marché soit moins élastique au prix que l'élasticité-prix implicite calculée de  $-2,56$ .

Ceci correspond à une baisse du chiffre d'affaires de :

$$\text{Diminution maximale du chiffre d'affaires} = (\Delta CA/CA)^* = (1 + \Delta P/P)(1 + \Delta Q/Q) - 1$$

$$\text{Soit } (1 + 9\%)(1 - 23,08\%) - 1 = -16,16\%$$

Tableau A14.2-2 – Réduction tolérable des ventes suite à une hausse de prix

Marge brute (MB)	Hausse de prix ( $\Delta P/P$ )	Réduction tolérable de quantités vendues		Réduction tolérable du chiffre d'affaires ( $\Delta CA/CA$ ) <sup>*</sup> = $(1 + \Delta P/P)(1 + \Delta Q/Q) - 1$
		$(\Delta Q/Q)^* = -(\Delta P/P)/(MB + \Delta P/P)$	L élasticité-prix implicite $(\Delta Q/Q)^*/(\Delta P/P) = -1/(MB + \Delta P/P)$	
20 %	+ 10 %	- 33,33 %	(- 3,33)	- 26,67 %
	+ 9 %	- 31,03 %	(- 3,45)	- 24,82 %
	+ 5 %	- 20 %	(- 4)	- 16 %
25 %	+ 10 %	- 28,57 %	(- 2,86)	- 21,43 %
	+ 9 %	- 26,47 %	(- 2,94)	- 19,85 %
	+ 5 %	- 16,67 %	(- 3,33)	- 12,43 %
30 %	+ 10 %	- 25 %	(- 2,5)	- 17,50 %
	+ 9 %	- 23,08 %	(- 2,56)	- 16,16 %
	+ 5 %	- 14,29 %	(- 2,86)	- 10 %

## Annexe 14.2 – Les méthodes de mesure de l'élasticité-prix

Il existe plusieurs méthodes permettant d'estimer l'élasticité au prix. On peut regrouper ces méthodes en quatre catégories.

1. La méthode des *jugements d'experts* qui consiste à demander aux responsables marketing de donner une estimation des ventes attendues pour le prix le plus bas et le prix le plus élevé que l'on pourrait adopter de manière réaliste, ainsi que pour un niveau de prix intermédiaire.
2. Les *enquêtes consommateurs* directes ou indirectes. La méthode la plus utilisée est incontestablement l'analyse conjointe dont on a présenté des exemples d'application aux chapitres 4 et 5.
3. Les *expérimentations-prix*, sur le terrain ou en laboratoire, dont les principes d'organisation ont également été présentés au chapitre 5. On entre ici dans le domaine des études causales.
4. Les *études économétriques* réalisées sur des données en série chronologique ou issues de panels de consommateurs ou de détaillants. Comme souligné plus haut, le développement des panels scannés ouvre de grandes perspectives dans cette voie.

Ces méthodes ont bien entendu chacune leurs avantages et leurs inconvénients qui ont été résumés au tableau A14.2-1.

Tableau A14.2-1 – Évaluation des méthodes d'estimation de l'élasticité-prix

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

Source : Dolan et Simon, 1996, p. 75.

## 1. L'utilité des études d'élasticité-prix

D'une manière plus précise, la connaissance de l'ordre de grandeur d'une élasticité est utile à plus d'un titre.

- Les élasticités permettent de savoir comment agir sur les prix pour stimuler la demande et augmenter le chiffre d'affaires.
- Les comparaisons des élasticités entre marques concurrentes permettent d'identifier celles qui résistent mieux que les autres à une hausse de prix, résistance qui est révélatrice d'un pouvoir de marché.
- La comparaison des élasticités de produits appartenant à une même gamme permet de moduler les prix au sein de la gamme.
- Les élasticités croisées permettent de prévoir les déplacements de demande d'une marque à l'autre.

À titre d'illustration, on trouvera au tableau A14.2-2 les résultats d'une enquête directe sur les intentions d'achat à différents niveaux de prix. Lorsque Kodak s'est introduit sur le marché de la photo instantanée aux États-Unis, le management a eu recours à une enquête au cours de laquelle le nouvel appareil photo a été présenté à un échantillon d'utilisateurs potentiels en vue d'identifier les motivations et freins à l'adoption de ce produit nouveau. La phase de sensibilité terminée, on a demandé aux personnes interviewées de préciser leurs intentions d'achat aux prix de \$ 150, \$ 80 et \$ 40, et cela sur une échelle en sept points, allant de « *je n'achèterais certainement pas* » à « *j'achèterais certainement* ».

Tableau A14.2-2 – Exemple d'intention d'achat à différents niveaux de prix : le cas d'Instant-Kodak

Échelle en sept points	Prix proposés		
	\$ 150	\$ 80	\$ 40
1. J'achèterais certainement	4 %	5 %	15 %
2.	–	–	2 %
3. J'achèterais probablement	7 %	14 %	30 %
4.	1 %	2 %	4 %
5. Je n'achèterais probablement pas	22 %	24 %	18 %
6.	2 %	2 %	1 %
7. Je n'achèterais certainement pas	65 %	54 %	30 %

En prenant les trois bornes supérieures de l'échelle, on obtient donc respectivement 47 % d'intentions positives d'achat au prix de \$ 40, 19 % au prix de \$ 80 et 11 % au prix le plus élevé de \$ 150. Le prix adopté par Kodak a été de \$ 39,95, ce qui s'est traduit par une explosion des ventes (Dolan et Simon, 1996, p. 53).

## 2. Les limites des mesures d'élasticité-prix

En dépit de l'intérêt de ces travaux, on a réalisé peu d'applications pratiques de cette approche très quantitative de la question du prix, sauf peut-être dans certaines grandes entreprises. La raison en est que la notion d'élasticité souffre d'un certain nombre de difficultés conceptuelles et opérationnelles qui réduisent son utilité pratique.

- L'élasticité mesure une relation de comportement d'achat et n'est donc observable qu'*après les faits* ; sa valeur prédictive dépendra de la stabilité des conditions qui ont présidé à l'observation.
- Dans de nombreuses situations, le problème n'est pas tellement de savoir comment adapter les prix à la sensibilité actuelle du marché, mais plutôt de savoir comment modifier et comment *agir sur cette sensibilité* dans le sens recherché par l'entreprise. Dans cette perspective, la perception du prix par le groupe de clients visé est plus intéressante à connaître.
- L'élasticité mesure l'impact du prix sur la quantité achetée, mais ne mesure pas l'effet du prix sur la propension à essayer le produit, sur le taux d'exclusivité, sur le taux de pénétration, sur la fidélité. Or, ces notions sont importantes pour comprendre les mécanismes de réaction des clients face au prix. D'autres mesures, moins agrégées, doivent donc être effectuées pour les besoins de la gestion marketing.

En outre, il est souvent très difficile en pratique d'obtenir des estimations d'élasticités-prix suffisamment stables et fiables pour permettre de « calculer » un prix optimal de vente sur cette base.

*Comme souligné plus haut, il existe de nombreux travaux portant sur l'estimation des élasticités-prix. Dans ce type de travaux, une précision des estimations correspondant à un test en t de Student de 4,0 (rarement obtenue) est très satisfaisante, puisqu'elle implique un niveau de signification statistique de 1 % pour un nombre de degrés de liberté supérieur à 30 (rarement observé). À ce niveau de précision, cependant, le coefficient de variation, c'est-à-dire le rapport de l'écart type à la moyenne, est de 25 %; ce qui veut dire qu'il est très vraisemblable que la véritable valeur de l'élasticité-prix estimée soit comprise dans un intervalle de plus ou moins 25 %, un niveau d'imprécision inacceptable au plan opérationnel.*

Ces limites sont inhérentes au modèle économique qui est davantage conçu pour aider à comprendre les comportements économiques que comme un outil d'aide à la décision (Nagle *et al.*, 1994). Ce qui ne signifie pas pour autant que la théorie économique de l'analyse des réactions face au prix soit sans pertinence pour l'étude du problème pratique de la détermination du prix.

## Annexe 14.3 – Les prix d'une gamme de produits

Le marketing stratégique a conduit les entreprises à pratiquer des stratégies de segmentation et de diversification qui ont contribué à multiplier le nombre de produits vendus par une même firme ou sous une même marque. Dans la majorité des cas, les entreprises ont plusieurs gammes de produits, et, à l'intérieur de chaque gamme, certains produits sont des substituts potentiels et d'autres des produits complémentaires. Cette stratégie de développement par les produits entraîne l'apparition d'interdépendances entre produits qui se traduisent soit par un *effet de substitution* (ou de cannibalisme), soit par un *effet de complémentarité*. Il est évidemment nécessaire de tenir compte de cette interdépendance dans la détermination des prix, puisque l'objectif est d'optimiser le résultat de l'ensemble de l'activité de l'entreprise (Oxenfeldt, 1966).

### 1. La notion d'élasticité croisée

Le concept d'élasticité croisée permet de mesurer le degré d'interdépendance entre des produits vendus sous une même marque ou par une même entreprise, et d'identifier le sens de l'interdépendance là où elle existe : complémentarité ou substitution. L'élasticité croisée appliquée au cas de deux produits A et B se définit comme suit :

Élasticité croisée =

$$\frac{\% \text{ de variation des quantités de A}}{\% \text{ de variation du prix de B}}$$

En cas d'élasticité croisée positive, il y a substitution entre les produits ; si l'élasticité est négative, il y a au contraire complémentarité. Si l'élasticité est nulle ou très proche de zéro, les produits sont dits indépendants.

### 2. L'analyse de rentabilité d'une gamme de produits

La complexité de la détermination des prix d'une gamme de produits tient au fait que, en plus de l'interaction de la demande, il y a souvent une interaction des coûts, par exemple, lorsque la modification du processus de fabrication d'un produit affecte les coûts des autres. Dans ces conditions, l'analyse des implications (par exemple d'un changement de prix de l'un des produits de la gamme) doit être conduite en tenant compte de l'incidence de ce changement sur le résultat global. Examinons les données du tableau A14.3-1 décrivant le programme marketing d'une entreprise commercialisant trois produits interdépendants et envisageant de le modifier comme suit :

*« En accroissant la publicité de 350 000 €, on escompte une augmentation des ventes du produit B de 6 000 unités à un prix augmenté de 20 € et à un coût de conditionnement supérieur de 5 €. En raison de l'interdépendance entre produits, il faut prévoir une diminution des ventes du produit A de 1 000 unités et, à cause des capacités de production, une diminution des ventes du produit C de 3 000 unités. Faut-il adopter cette modification du programme marketing en faveur du produit B ? » (Blondé, 1964).*

Tableau A14.3-1 – Exemple de gamme de produits

	Produit A	Produit B	Produit C
Prix de vente	200	220	100
Coût direct	150	180	80
Marge brute unitaire	50	40	20
Quantité (unités)	20 000	15 000	10 000
Marge brute totale	1 000 000	600 000	200 000
Charges propres	700 000	500 000	100 000
Profit brut propre	300 000	100 000	100 000
Profit brut global	500 000		

Quel sera l'impact de ces changements sur le résultat global ? Une manière commode de procéder est de raisonner en termes de variations. La variation de la marge brute unitaire ( $MB$ ) du produit B sera :

$$\Delta MB = \Delta P - \Delta C$$

où  $P$  désigne le prix et  $C$  le coût direct. Ce qui donne ici :

$$\Delta MB = (+ 20 \text{ €}) - (+ 5 \text{ €}) = + 15 \text{ €}$$

Pour déterminer l'incidence sur le résultat général ( $R$ ), on utilisera l'expression suivante, où  $F$  désigne les frais fixes :

$$\Delta R = \Sigma[\Delta Q \times M + Q \times \Delta MB + \Delta Q \times \Delta MB - \Delta F]$$

Le symbole de sommation porte sur les  $n$  produits fabriqués. Dans le cas examiné, on obtient :

$$\begin{aligned} R = & (- 1 000) \times (50 \text{ €}) + (20 000) \times (0 \text{ €}) + (- 1 000) \times (0 \text{ €}) - 0 \text{ €} \\ & + (+ 6 000) \times (40 \text{ €}) + (15 000) \times (15 \text{ €}) + (+ 6 000) \times (15 \text{ €}) - 350 000 \text{ €} \\ & + (- 3 000) \times (20 \text{ €}) + (10 000) \times (0 \text{ €}) + (- 3 000) \times (0 \text{ €}) - 0 \text{ €} \end{aligned}$$

$$R = - 50 000 \text{ €} + 205 000 \text{ €} - 60 000 \text{ €}$$

$R = + 95 000 \text{ €}$ , soit un accroissement de profit de 19 %.

L'opération envisagée est donc rentable : la marge brute totale dégagée par le nouveau volume de vente du produit B avec la nouvelle marge brute unitaire est supérieure à la diminution des marges globales de A et de C due à la diminution de leur volume de vente et à l'augmentation des frais fixes.

## 2. Les stratégies de prix de gamme

Lorsqu'une entreprise vend une gamme de produits interdépendants, le prix de vente de chaque produit doit être fixé de manière à *maximiser le profit de la gamme* et non de chaque produit pris individuellement. La politique de prix à adopter sera différente selon que les produits sont complémentaires ou concurrents.

### 2.1. Les prix liés

Lorsque les produits sont connexes tout en n'étant pas des substituts, c'est-à-dire des produits complémentaires ou indépendants, l'entreprise peut offrir l'option des prix liés dans laquelle les produits peuvent être achetés soit séparément, soit ensemble à un prix sensiblement inférieur à la somme des prix individuels. Puisque les produits ne sont pas des substituts, il est possible d'inciter le client à acheter l'ensemble au lieu de se limiter à un produit de la gamme. Cette pratique est courante dans le marché automobile ainsi que dans l'audiovisuel, où des options d'achat d'assortiments de produits connexes sont offertes lors de l'achat d'une voiture ou d'un équipement stéréo. Un simple exemple va mettre en évidence les implications de cette option de prix (Tellis, 1986, p. 155).

Considérons une situation de marché dans laquelle deux produits connexes sont offerts à deux groupes de clients potentiels, chacun pouvant acheter un produit ou les deux. Les prix maximum qu'ils sont prêts à payer sont présentés au tableau A14.3-2.

Tableau A14.3-2 – Prix maximum acceptables par produit et client

Produits	Groupe client 1	Groupe client 2	Total
Produit A	12 €	15 €	27 €
Produit B	25 €	24 €	49 €
Budgets	37 €	39 €	76 €

Quelle est la meilleure politique de prix à adopter dans l'hypothèse où les choix des clients sont libres ? Plusieurs possibilités se présentent :

- Appliquer à chaque client le *prix maximum* qu'il est prêt à payer générerait un chiffre d'affaires de 76 €, mais cette pratique, à supposer qu'elle ne soit pas illégale, est difficile à adopter si les clients sont avisés et connaissent les prix.
- Adopter le *prix le plus faible* pour chaque produit en vendant le produit A à 12 € et le produit B à 24 € pourrait inciter les clients potentiels à acheter les deux produits, puisque le prix total (36 €) serait compatible avec leurs budgets. Le chiffre d'affaires réalisé ne serait toutefois que de 72 €.
- Adopter le *prix le plus élevé* pour chaque produit en vendant le produit A à 15 € et le produit B à 25 €, produirait un chiffre d'affaires de 80 €. Cependant les clients acheteurs ne pourront se permettre d'acheter les deux produits puisque le prix total (40 €) serait supérieur au budget de chacun d'eux. Au mieux, ils risquent chacun de se limiter à l'achat du produit B, générant ainsi un chiffre d'affaires de 49 €.

La meilleure solution est alors de fixer le prix du produit A à 15 € et celui du produit B à 25 €, et d'*offrir les deux produits au prix de 37 €*, en espérant générer ainsi un chiffre d'affaires total de 74 €. Les deux groupes de clients sont susceptibles d'accepter cette offre puisqu'elle reste compatible avec leur contrainte budgétaire (Tellis, 1986).

Dans l'exemple précédent, l'option d'achat est libre, en ce sens que les clients sont libres d'acheter un produit ou les deux, par contraste avec les *prix liés indivisibles* où il n'y a pas d'option.

*« Cette pratique est fréquente sur le marché de l'informatique où les sociétés pratiquent des prix liés indivisibles. Le prix couvre alors non seulement le coût de l'équipement fourni et sa marge de profit mais également le coût anticipé du service d'assistance technique, la conception du système, les logiciels et leurs applications, la formation du personnel ainsi que les coûts d'entretien. » (Jain, 1984, p. 740).*

Pour le client, cette politique de prix est très attrayante parce que *l'entreprise vend une solution à son client* et pas seulement de l'équipement. Pour pouvoir adopter cette approche « solution », le fabricant doit toutefois veiller à couvrir les coûts d'accompagnement et d'assistance qui font partie de la « solution ». Cette pratique des prix liés permet en outre au fournisseur d'entretenir une relation continue avec son client et d'acquiescer ainsi une bonne compréhension de ses besoins.

## 2.2. Les prix de haut et de bas de gamme

Cette politique de prix s'applique lorsque différentes versions ou modèles d'un même produit sont offertes, par exemple un modèle standard et un modèle de luxe. Les clients potentiels du modèle standard sont en général très sensibles au prix, alors que les clients potentiels du modèle de luxe ne le sont pas. Là où des économies d'échelle existent, il n'est pas intéressant pour l'entreprise de se limiter à l'un des deux segments. La meilleure solution est de tirer avantage des économies d'échelle et de l'hétérogénéité de la demande en répondant aux besoins des deux segments, c'est-à-dire en offrant un produit de bas de gamme à un prix modéré et un produit de haut de gamme à un prix élevé.

*« Considérons le cas d'une entreprise qui a les prix cibles suivants : 50 € pour 20 unités et 35 € pour 40 unités. Le coût supplémentaire de production du modèle supérieur du même produit s'élève à 10 €. Quarante clients potentiels sont sur le marché à chaque période. La moitié d'entre eux est insensible au prix et est prête à payer 50 € pour le modèle haut de gamme. L'autre moitié est sensible au prix et ne veut pas payer plus de 30 €. Quelle quantité de chaque modèle fabriquer et à quels prix les offrir ? » (Tellis, 1986, p. 156).*

Les contraintes de coûts et de profit sont telles qu'il serait impossible d'aborder un seul segment avec un prix unique.

- Si l'entreprise s'adresse uniquement au *segment bas de gamme*, elle a 20 clients potentiels et un prix maximum acceptable de 30 € alors que son prix cible à ce niveau de production est de 50 €.
- De même, si elle vise uniquement le *segment haut de gamme*, elle a 20 clients potentiels prêts à payer 50 € alors que son prix cible est de 60 € (50 + 10). Cette stratégie n'est pas réalisable.
- La solution est de fabriquer 40 unités, de vendre 20 unités du modèle de base à 30 € et 20 unités du modèle de luxe à 50 € ; les prix cibles seront respectivement de 35 € et de 45 € et le

prix moyen de 40 €. L'entreprise prend une marge exceptionnelle sur le modèle de haut de gamme et accepte de perdre sur le modèle de bas de gamme, mais peut couvrir *la demande des deux segments* et réaliser un profit satisfaisant (Tellis 1986, p. 156).

Cette stratégie de prix est courante dans de nombreux marchés, en particulier dans le secteur des biens durables pour lesquels il existe souvent plusieurs modèles du même produit vendus à des prix différents à différents groupes de clients. Cette politique de prix est également appliquée avec succès dans le secteur des services (notamment, on l'a vu, par les compagnies aériennes).

### 2.3. Les prix de produits complémentaires

Le problème est ici de déterminer le prix de produits complémentaires d'un produit principal, tels que les accessoires de produits durables ou les produits consommables nécessaires à l'utilisation d'un produit. Des exemples de produits complémentaires sont : les rasoirs et les lames, les voitures et les pièces de rechange, les appareils de photos et les films, etc. Dans la mesure où les clients sont fidèles à la marque et veulent acheter les fournitures ou accessoires d'origine, on peut pratiquer des prix faibles pour l'équipement de base afin d'accélérer sa diffusion et des prix élevés pour les produits complémentaires afin de réaliser le profit. C'est la pratique adoptée depuis longtemps par Gillette pour les lames de rasoir et par Kodak pour les pellicules photographiques.

*C'est ainsi que Kodak vend ses appareils à des prix modérés parce que la société réalise des profits importants sur la vente de films. Les entreprises qui ne fabriquent que des appareils de photo doivent les vendre à des prix élevés pour atteindre la même rentabilité.*

En évaluant la possibilité de modification de prix d'un produit complémentaire, il faudra donc analyser l'effet de ce changement non seulement sur les ventes du produit directement affecté par le changement, mais également sur les ventes des autres produits. Prenons l'exemple d'une société distributrice de matériel informatique, dont les clients achetant un micro-ordinateur achètent également en moyenne trois logiciels par an.

*La marge réalisée sur les ventes de micro-ordinateurs est de 1 000 dollars ou 40 % du prix de vente, alors que la marge réalisée sur un logiciel est de 250 dollars. L'entreprise envisage une baisse de prix de 10 % sur les micro-ordinateurs. Si les deux produits sont traités comme indépendants, l'augmentation des ventes nécessaire pour compenser la baisse de la marge brute se déterminera comme suit :*

$$\text{Taux d'augmentation nécessaire} = 10\% / (40\% - 10\%) = 33,33\%$$

Les ventes de micro-ordinateurs devraient donc augmenter de 33 % pour justifier cette baisse de prix. En fait, la contribution au profit d'une vente de micro-ordinateur est beaucoup plus élevée que 40 %, puisque chaque nouveau client achètera en moyenne trois logiciels. La vraie contribution au profit sera en fait de 1 750 dollars (1 000 \$ + (3 x 250 \$)), soit 70 % du prix de vente d'un micro-ordinateur. L'augmentation des ventes requise pour justifier la baisse de prix n'est donc pas de 33 %, mais plus modestement de 16,7 %.

Dans la distribution, cette stratégie de prix est celle des *produits d'appel* (ou *loss-leader*), qui consiste à baisser le prix d'une marque bien connue pour générer du trafic-magasin.

## Annexe 14.4 – Le prix dans le marketing international

Le problème du choix d'un prix de vente dans un marché étranger se pose de la même manière que dans le marché domestique. Ce sont successivement les considérations de coûts, de sensibilité des clients au prix et de comportement de la concurrence qui sont à prendre en considération. Des problèmes spécifiques se posent toutefois à *l'entreprise internationale* qui exporte vers des pays étrangers au départ d'une unité de production domestique. On examinera dans cette section les principales décisions concernant les prix qui doivent être prises par une entreprise exportatrice.

### 1. Le prix de transfert

Par prix de transfert, on entend le prix de cession des produits proposé par le département de production à un autre département de la même entreprise, par exemple à la division internationale chargée de l'exportation, ou encore le prix de cession pratiqué vis-à-vis d'une filiale commerciale située à l'étranger.

#### 1.1. Le prix de transfert interne

Le niveau du prix de transfert interne doit être déterminé de manière à optimiser le résultat d'ensemble de l'entreprise. Deux objectifs doivent être poursuivis :

- le prix doit être suffisamment élevé pour motiver l'unité de production qui peut bénéficier d'un prix plus rémunérateur sur le marché domestique au travers du réseau de distribution traditionnel ;
- le prix doit être suffisamment bas pour permettre à la division internationale d'être compétitive sur les marchés étrangers.

Il y a donc potentiellement un conflit d'intérêt entre ces deux départements et, c'est l'intérêt général de l'entreprise qui sera déterminant. Considérons l'exemple suivant donné par Terpstra et Sarathy (1991, p. 429).

*L'unité de production a un prix de revient complet de fabrication de 50 € et vend aux distributeurs à un prix de 60 €, alors que le prix de transfert à la division internationale s'élève à 58 €. Sa marge est donc de 8 € au lieu de 10 €, soit une perte de 20 %. La division internationale a des coûts d'exportation qui s'élèvent à 10 € et son coût total est donc de 68 €. Si le prix maximum acceptable sur le marché étranger est de 72 €, la marge dégagée ne sera que de 4 €, soit moins de 6 % du chiffre d'affaires. Au niveau de l'entreprise, le rendement est satisfaisant cependant, 12 € (8 + 4) au lieu de 10 €.*

Différentes possibilités se présentent donc pour fixer le prix de transfert interne, dont les deux extrêmes seraient le prix plancher et le prix pratiqué sur le marché moins la marge de distribution. Dans ce cas, le prix de transfert serait le même que celui payé par n'importe quel autre client extérieur à l'entreprise. En général, le prix de transfert interne se situe entre ces deux valeurs, en essayant de concilier au mieux les deux objectifs évoqués plus haut.

## 1.2. Les prix de transfert appliqués aux filiales commerciales

Cette décision est plus complexe parce qu'elle met en cause la fiscalité du pays étranger, les taux de change, les réglementations locales, les tarifs douaniers, ainsi que le degré d'implication de l'entreprise dans la filiale commerciale. Les principaux facteurs intervenant dans la décision sont repris à la figure A14.4-1. Étant donné que chaque pays a des niveaux de taxation différents, il n'est pas inutile de savoir dans quel pays réaliser le profit. Les trois questions clés à examiner seront donc les suivantes :

- Comment se comparent les taux d'imposition des profits entre pays ?
- Quelles sont les règles portant sur le rapatriement des profits ?
- Quel est le risque d'inflation ?

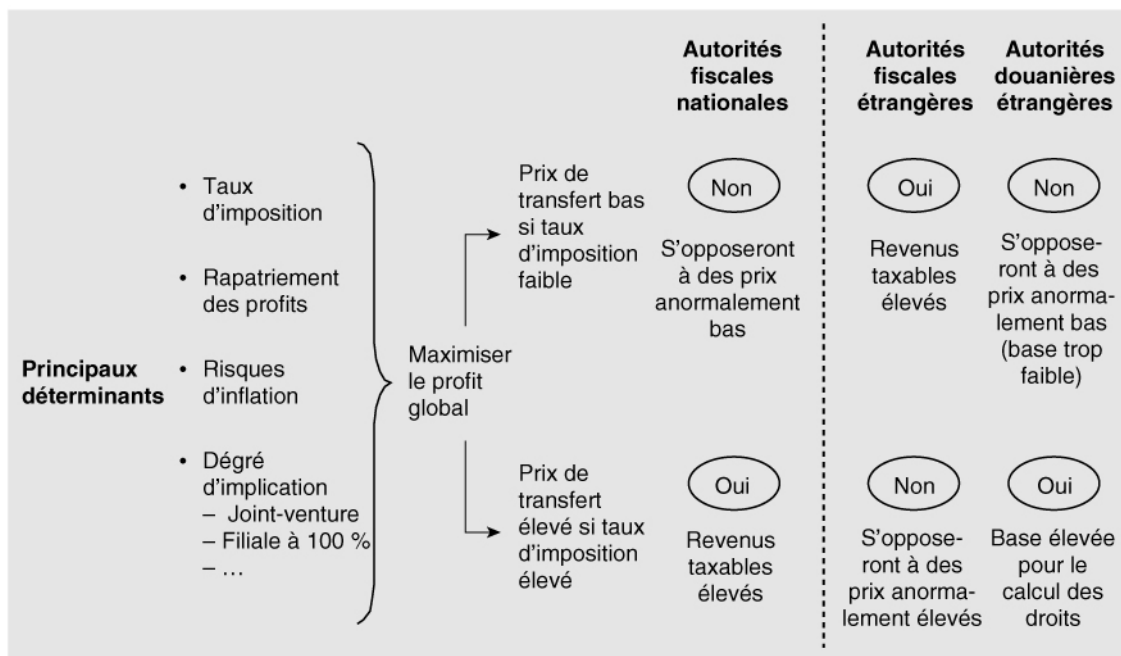
À ces questions, il faut ajouter des considérations sur l'attitude des autorités fiscales et douanières. D'une manière générale, l'entreprise a intérêt à pratiquer des prix de transfert peu élevés dans les pays où les prélèvements fiscaux sont plus faibles que sur le marché intérieur ; et, inversement, elle a avantage à adopter des prix de transfert élevés là où les taux d'imposition sont plus élevés. Cette politique peut toutefois se heurter à l'opposition des *autorités fiscales du marché domestique* qui verront d'un mauvais œil la base imposable se réfugier dans un autre pays, ce qui ne sera évidemment pas le cas des autorités fiscales du pays étranger. En conséquence, les autorités fiscales locales risquent de mettre en cause des prix de transfert « anormalement bas ». Une autre raison d'adopter de faibles prix de transfert peut être le financement d'une succursale à l'étranger. Quant aux raisons d'adopter des prix de transfert élevés, elles sont les suivantes : un taux de taxation élevé, des restrictions sur le rapatriement des profits ou la crainte d'une dévaluation.

En revanche, on pourrait observer une attitude inverse de la part des *autorités douanières du pays étranger* qui pourraient refuser de prendre le prix de transfert anormalement bas comme base de calcul des droits de douane qui, de ce fait, non seulement seraient faibles, mais, en outre, perdraient une partie de leur effet de protection vis-à-vis des industries locales.

Le *degré d'implication de l'entreprise* dans la filiale commerciale est également une donnée à prendre en compte. S'il s'agit d'une entreprise conjointe ou d'une licence, l'entreprise exportatrice préférera vendre à un prix de transfert élevé. Pourquoi, en effet, abandonner le profit aux partenaires ? Si la filiale est entièrement la propriété de l'entreprise, celle-ci préférera adopter des prix de transfert faibles.

C'est sur la base de ce type de considérations, que va s'établir le prix de transfert international. Étant donné la diversité des réglementations et des fiscalités selon les pays, il est difficile d'appliquer une stratégie de prix unique au niveau international. Dans le marché unique européen, la suppression des barrières tarifaires et non tarifaires facilite aujourd'hui le développement de stratégies paneuropéennes.

Figure A14.4-1 – Les déterminants du prix de transfert international



Source : Adapté de Terpstra et Sarathy (1991).

## 2. Les coûts de l'exportation

Les coûts d'exportation constituent une part élevée du prix appliqué dans un marché étranger. Ces coûts sont également importants parce qu'ils contribuent à clarifier les responsabilités contractuelles de chaque partie.

Un certain nombre de termes (*Incoterms*) décrivant les conditions de livraison des produits exportés sont couramment utilisés dans le commerce international. La plupart de ces termes qui figurent dans les contrats d'exportations ont des significations précises. Ils ont pour fonction de préciser exactement le stade du processus d'exportation auquel le titre de propriété des produits est transféré du vendeur au client, avec la prise de risque que cela implique. Dans l'analyse des prix, il importe donc de comparer le prix acceptable sur le marché étranger et le prix de transfert international, déduction faite des coûts d'exportations, comme montré à l'encadré A14.4-1 suivant.

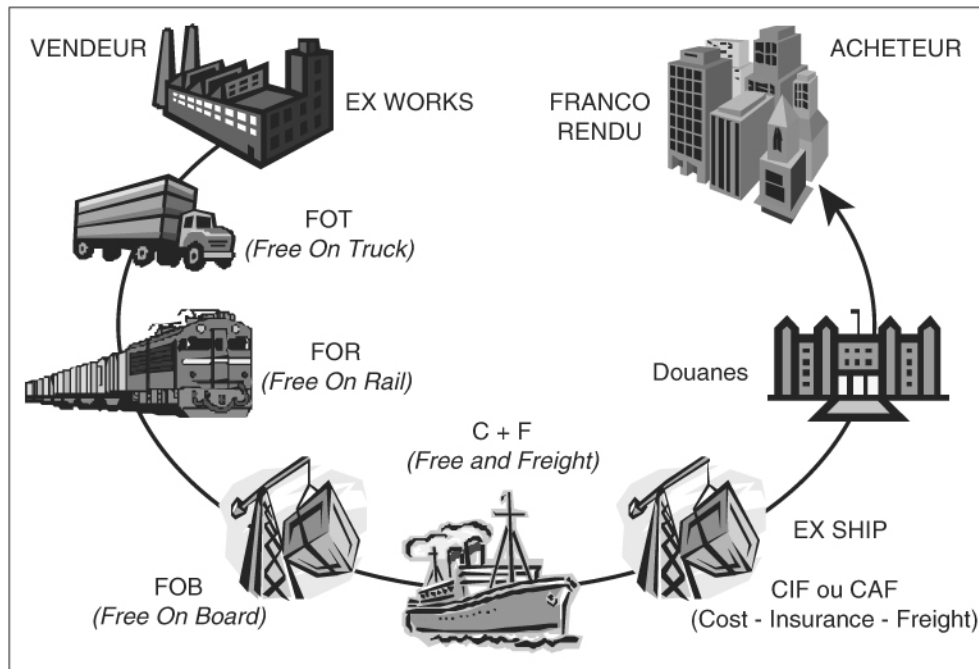
### Encadré A14.4-1 – Calcul du prix FOB d'exportation

• Prix sur le marché importateur :	7,00 €
• Marge (en dehors) du détaillant : 40 %	2,80 €
Coût pour le détaillant :	4,20 €
• Marge (en dedans) du grossiste : 11 %	0,42 €
Coût pour le grossiste :	3,78 €
• Marge (en dedans) de l'importateur : 5 %	0,18 €
Coût pour l'importateur	3,60 €
• TVA 10 % sur la valeur du produit DDP :	0,33 €
Valeur du produit DDP	3,27 €
• Droits de douane 9 % sur produit CIF :	0,27 €
Valeur du produit CIF	3,00 €
• Assurance et coût du transport	0,40 €
Valeur du produit FOB	2,60 €

Les coûts d'exportation sont décrits à la figure A14.4-2. La définition précise de ces coûts est importante parce qu'ils peuvent contribuer à augmenter substantiellement le prix du produit exporté et à compromettre la compétitivité du produit dans le pays importateur. Les principaux termes utilisés sont les suivants :

- *Ex Works (à l'usine)*. Le vendeur met les produits à la disposition du client dans ses installations et ce dernier supporte tous les risques et frais au départ de ce point. C'est l'accord le plus avantageux pour le vendeur.
- *Free Alongside Ship (FAS)*. Le vendeur transporte les produits jusqu'au quai et supporte tous les frais jusqu'à ce point de livraison. Le client prend livraison et supporte tous les coûts suivants.
- *Free on Board (FOB)*. La responsabilité du vendeur s'arrête lorsque les produits sont chargés à bord (bateau, avion, camion).
- *Cost, Insurance, Freight (CIF)*. Le vendeur, en plus de ses obligations FOB, doit payer le coût de transport et d'assurance des produits jusqu'au lieu de destination finale.
- *Delivery Duty Paid (DDP), ou franco rendu*. Le vendeur doit délivrer les produits au lieu spécifié dans le pays importateur, « rendu droits acquittés », c'est-à-dire tous les frais étant payés, y compris les droits de douane.

Figure A14.4-2 – Les déterminants du prix de transfert international



Source : Adapté de Terpstra et Sarathy (1991).

Le vendeur préférera évidemment un accord FOB, puisqu'il est déchargé de sa responsabilité dès que les produits sont chargés sur un moyen de transport, alors que le client essaiera d'obtenir un accord CIF qui n'engage sa responsabilité que lorsque les produits sont arrivés dans son propre pays.

### 3. Le prix à l'exportation dans une orientation-marché

Pour mesurer l'impact des coûts d'exportation, une bonne manière de procéder est de partir du prix pratiqué par le concurrent direct sur le marché importateur et de déduire les coûts d'exportation et de distribution locale pour vérifier si le prix de transfert international envisagé est suffisamment bas.

Supposons que le prix pratiqué sur le marché importateur soit de 7 € et que la structure des coûts d'exportation et de distribution se présente comme montré à l'encadré A14.1-1. La question est donc de savoir si le prix de 2,60 € est proche ou non du prix pratiqué sur le marché intérieur ou du prix de transfert envisagé. Si le prix du marché domestique est supérieur à 2,60 €, il est clair que l'exportation se révélera difficile. Les solutions à envisager sont alors les suivantes (Terpstra *et al.*, 1991) :

- Renoncer à l'exportation faute de compétitivité suffisante.
- Revoir le prix de transfert à la baisse en le fixant à un niveau proche du prix plancher.
- Adopter un circuit de distribution indirect court en s'adressant directement aux détaillants et en court-circuitant le niveau du grossiste. Encore faut-il s'assurer que les coûts de la vente directe ne sont pas trop élevés.
- Concevoir un produit simplifié et moins coûteux pour l'exportation.
- Procéder à un investissement direct et s'implanter sur le marché étranger de manière à éviter les coûts d'exportation.

Notons qu'en tout état de cause le prix sur le marché étranger ne peut être inférieur au prix domestique, sous peine de voir l'entreprise exportatrice être accusée de *dumping* par les concurrents du marché importateur et de provoquer des importations parallèles.

#### **Encadré A14.4-2 – Les marques de distributeurs piégées par l'euro**

En France, en Belgique, au Portugal, en Espagne et plus encore en Italie, où l'euro vaudra bien plus qu'une unité de la monnaie actuelle, les différences de prix entre les produits vont être facilement réduites. Si la Grande-Bretagne adoptait l'euro, l'inverse serait vrai puisqu'une livre vaut environ 1,50 euro. Aussi les prix des marques de distributeur exprimés en euros risquent d'apparaître beaucoup moins compétitifs que ce n'est le cas actuellement. Aujourd'hui, si une savonnette de marque est vendue 10 francs dans un hypermarché français tandis que le même produit sous la marque du distributeur est proposé à 8 francs, la différence de 20 % est immédiatement perceptible. Avec la monnaie unique, ces prix seraient respectivement de 1,5 et 1,20 euro. Cette situation risque de pénaliser les marques de distributeur pour deux raisons : d'une part, les consommateurs ne sont généralement pas très sensibles aux chiffres après la virgule sur les prix affichés ; d'autre part, ils ne prendront certainement pas le temps de faire le calcul. Pour protéger la part de marché de leurs marques, les distributeurs n'ont pour l'instant trouvé comme parade que le double affichage.

Source : The Economist, 14 mars 1998.

### *3.1. La détermination d'un prix unique européen*

La comparaison des prix pratiqués pour un même produit sur le marché international fait apparaître d'importantes disparités selon les pays, notamment au sein du marché de l'Union européenne (voir tableau A14.4-1). Les causes de ces disparités de prix sont les suivantes :

- les différences entre les structures des circuits de distribution ;
- les différences entre les marges de distribution pour un même produit ;
- les différences entre les taux de TVA appliqués dans chaque pays ;
- les différences entre les législations nationales et les politiques de contrôle ou de réglementation des prix ;
- les différences entre les situations concurrentielles ;
- les différences entre les positionnements recherchés dans chaque pays.

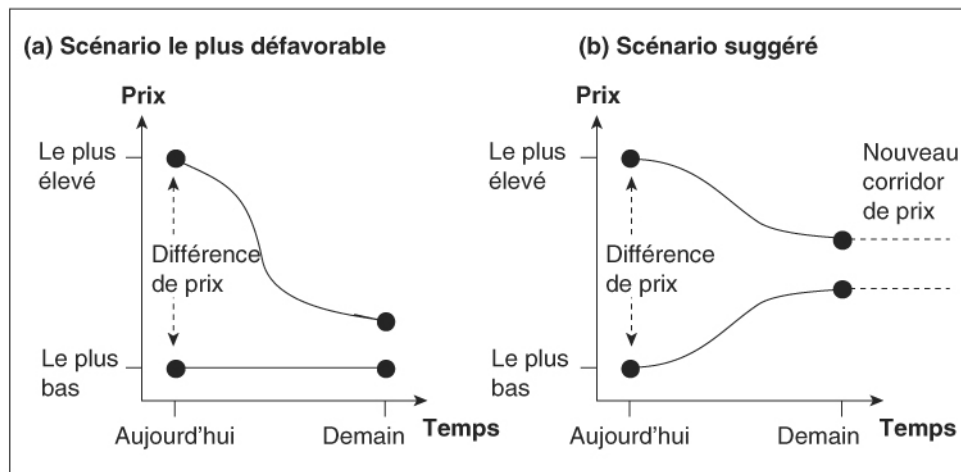
La mise en place du marché unique et surtout, *l'adoption de l'euro*, a contribué à accroître sensiblement la transparence des marchés et à faciliter les comparaisons de prix. Un effet attendu de l'euro, et voulu par l'UE, est la réduction de l'écart maximum entre les prix pratiqués au sein de l'Union, avec une tendance vers l'alignement sur le prix le plus bas comme montré à la figure A14.4-3. En effet, si les écarts de prix restent élevés (supérieurs à 15 % par exemple), l'arbitrage devient profitable et les *importations parallèles* feront converger les prix vers un niveau unique avec, comme seuil de référence, le prix le plus bas. Cette situation n'est évidemment pas favorable au fabricant qui, non seulement subira une perte de profit, mais qui risquera également de voir sa stratégie de positionnement compromise. L'introduction de l'euro pose également le problème de la perception du niveau de prix par le consommateur, voir à ce sujet l'excellent article de Desmet (2002).

Tableau A14.4-1. Exemples de disparité de prix en Europe (prix en €)

	1 litre de lait	Renault Mégane de 4 portes	Big Mac chez McDonald	Timbre pour un pays voisin	CD	Coca-Cola de 0,33 l
Finlande	0,71	21 700	4,50	0,60	21,99	1,18
Autriche	0,86	15 650	2,50	0,51	19,95	0,50
Luxembourg	0,72	12 450	3,10	0,52	17,50	0,37
Belgique	0,84	13 100	2,95	0,47	21,99	0,47
Allemagne	0,56	17 300	2,65	0,51	17,99	0,35
France	1,11	15 700	3,00	0,48	22,71	0,40
Italie	1,34	14 770	2,50	0,41	14,98	0,77
Espagne	0,69	14 200	2,49	0,45	16,80	0,33
Irlande	0,83	17 459	2,54	0,38	21,57	0,70
Grèce	1,04	16 875	2,11	0,59	15,99	0,51
Portugal	0,52	20 780	3,50	0,54	16,93	0,44
Pays-Bas	0,79	16 895	2,60	0,54	22,00	0,45
Moyenne	0,83	16 406	2,87	0,50	19,20	0,54
Hongrie	0,57	14 152	1,83	0,16	26,00	0,41

Source : Industrie.

Figure A14.4-3 – Scénarios d'évolution des prix sur le Marché unique européen



Source : Simon et Kucher (1993).

### 3.2. L'indice Ikea et l'hypothèse de convergence des prix

La société suédoise Ikea vend pratiquement le même assortiment de produits d'ameublement et d'équipement des ménages dans 165 magasins répartis dans 22 pays. Son chiffre d'affaires a été de 12 milliards d'euro en 2002 et Ikea a distribué 120 millions de catalogues dans le monde entier. Gabriel Thulin (2003) de la société de conseil Hallvarsson & Halvarsson a développé un indice de prix Ikea qui se base sur les prix de 27 produits de l'assortiment Ikea disponibles dans 15 pays. Les prix ont été exprimés en US dollars aux taux de change d'octobre 2003 et ensuite en indice, la base 100 correspondant au prix le plus bas observé. Les résultats figurent au tableau A14.4-2, où ils sont regroupés par zone monétaire.

Il est intéressant de noter la grande disparité des prix au sein même de la zone euro, la Hollande ayant l'indice le plus faible et la Finlande le plus élevé, une différence de 21 %. Peu de différence entre la zone euro et non euro, le Danemark ayant toutefois l'indice de prix le plus élevé après la Finlande. Ce sont les États Unis qui décrochent la palme avec l'indice de prix le plus bas des 15 pays étudiés.

Ces observations – encore très partielles – suggèrent que l'harmonisation des prix attendue suite au lancement de la monnaie unique européenne n'a pas encore porté tous ses fruits, l'alignement ayant été plus faible à ce jour que celui escompté. Cet état de choses peut s'expliquer par la liberté que détient chaque succursale de Ikea de fixer ses prix par référence aux conditions locales de concurrence. L'objectif chez Ikea est d'adopter toujours un prix inférieur à celui des concurrents pour des produits comparables. Si dans un marché local les prix du concurrent sont élevés, adopter un prix plus faible peut signifier un prix élevé dans un autre environnement concurrentiel et cela pour exactement le même produit. Ceci peut expliquer la diversité des prix observés entre pays.

Tableau A14.4.2. L'indice de prix de Ikea

PAYS EUROPÉENS			PAYS NON EUROPÉENS
EU zone euro	EU zone non euro	Autres pays européens	
Hollande : 110,2	Grande-Bretagne : 113,2	Suisse : 114,5	États-Unis : 100,0
Allemagne : 113,8	Suède : 113,2	Norvège : 123,0	Canada : 110,3
Autriche : 116,6	Danemark : 126,2		
Espagne : 118,0			
France : 118,0			
Belgique : 118,6			
Italie : 121,6			
Finlande : 133,2			
Moyenne : 118,7	Moyenne : 117,5	Moyenne : 118,7	Moyenne : 105,1

Source : Thulin G., 2003.

**Exercice :** X et Y sont deux divisions de la société Style Nouveau S.A. La division X fabrique un produit, le produit Gamma, dont les données économiques sont les suivantes :

Coût direct matières : 6 €  
 Main-d'œuvre : 4 €  
 Frais fixes : 2 €  
 Total : 12 €

Le marché de Gamma est un marché de concurrence parfaite où le prix pratiqué est de 16 €. Le produit Gamma est également vendu à la division Y. Les ventes réalisées sur le marché impliquent un coût de vente de 2 € par unité vendue. Sachant que la demande totale pour Gamma est suffisamment élevée pour que la division X fonctionne à pleine capacité, à quel prix de transfert la division X devrait-elle vendre Gamma à la division Y ?

## Annexe 15.1 – La détermination du budget de publicité

Sur le plan conceptuel, la détermination du budget de publicité est un problème qui peut s'analyser en recourant au raisonnement marginal de la théorie économique : on augmente les dépenses de chaque moyen de communication jusqu'au moment où tout accroissement supplémentaire réduit le profit. De même, en ce qui concerne la répartition du budget total entre les différents supports, on augmente le niveau d'intervention de chaque instrument jusqu'à égalité des recettes marginales respectives. Les économistes ont développé des règles d'optimisation basées sur la notion d'élasticité (Dorfman et Steiner, 1954), et ces règles ont été étendues aux situations d'oligopole (Lambin *et al.*, 1975) ainsi qu'aux cas dynamiques, afin de prendre en compte les effets différés de la publicité (Palda, 1963 ; Jacquemin, 1973). La dérivation de la règle d'optimisation du budget de communication est présentée dans Lambin et Peeters (1977).

Sur le plan pratique, comme pour la détermination du prix de vente, cette approche est rarement opérationnelle à cause des difficultés d'estimation des fonctions de réponse, déjà évoquées au chapitre 5. Il est dès lors nécessaire de recourir à d'autres méthodes, d'application plus générale, et de ne recourir au calcul marginal que comme guide de raisonnement. Les études d'élasticité, là où elles existent, gardent leur utilité pour évaluer *a posteriori* l'efficacité économique de la publicité et de la force de vente. Dans cette section, on examinera les différentes méthodes de détermination du budget auxquelles on peut recourir et qui sont largement complémentaires.

### 1. Les budgets internes

Comme pour les prix internes analysés au chapitre précédent, les budgets internes de la publicité sont calculés sur la base de considérations d'équilibre et de rentabilité sans prendre explicitement en compte les réactions de la demande. On peut distinguer trois types de budgets internes : le budget-résidu, le budget-technique et le budget-pourcentage du chiffre d'affaires.

#### 1.1. Le budget-résidu

Le budget est déterminé en fonction des disponibilités financières à court terme. Le budget de publicité sera fixé une fois toutes les autres dépenses budgétisées. Cette méthode conduit à supprimer le budget dès que les choses vont mal et à dépenser quand l'argent est abondant. En fait, cette pratique est encouragée par le système fiscal, puisqu'un accroissement des dépenses publicitaires diminue le profit imposable. Il ne s'agit pas à proprement parler d'une méthode, mais plutôt d'un état de fait révélateur de l'absence d'objectifs publicitaires précis.

#### 1.2. Le budget-technique

Ce budget s'appuie sur une analyse du seuil de rentabilité de la dépense publicitaire.

La quantité supplémentaire qu'il faut vendre pour couvrir le coût de l'investissement publicitaire s'obtient simplement en divisant la dépense publicitaire (*Pub*) par la marge brute du produit ( $P - C$ ). Soit :

$$\text{Volume de vente requis} = Q = \text{Pub}/(P - C)$$

S'il s'agit du chiffre d'affaires, on aura :

$$\text{Chiffre d'affaires requis} = CA = (\text{Pub}/(P - C))/P$$

*Par exemple, si la marge brute est de 60 € par unité, ou 30 % du prix de vente, l'augmentation des ventes nécessaire pour récupérer une dépense publicitaire de 1 500 000 € sera :*

$$1\,500\,000 \text{ €} / 60 \text{ € par unité} = 25\,000 \text{ unités}$$

*et en chiffre d'affaires :*

$$1\,500\,000 \text{ €} / 0,30 = 5\,000\,000 \text{ €}$$

Pour déterminer le pourcentage d'augmentation du volume de vente ou du chiffre d'affaires nécessaire pour maintenir le profit antérieur, on utilisera l'expression suivante :

$$\begin{aligned} \% \text{ d'augmentation des ventes } \Delta Q/Q &= \Delta CA/CA = \Delta Pub/(F + Pub + Profit) \\ &= \Delta Pub/[(P - C) \times Q] \end{aligned}$$

où  $\Delta Pub$  est la variation de budget publicitaire envisagée et  $F$  les coûts fixes hors publicité.

En comparant le niveau des ventes nécessaires « avec publicité » au volume attendu « sans publicité », l'annonceur peut évaluer l'augmentation des ventes nécessaire pour laisser inchangé le profit antérieur, et calculer l'élasticité implicite de la demande à la publicité. À l'aide de ces données, l'annonceur peut vérifier si le budget envisagé n'entraîne pas une augmentation de la part de marché irréaliste étant donné l'état du marché, la force de la concurrence, etc.

La faiblesse de cette méthode est d'être strictement comptable. Or, il est évident que certains objectifs publicitaires, même parfaitement atteints, ne doivent pas nécessairement se traduire à court terme en augmentation des ventes. Cependant, ce type d'analyse reste utile cependant, car elle incite l'annonceur à traiter la publicité comme un investissement et non pas comme des frais généraux.

### *1.3. Le budget-pourcentage du chiffre d'affaires*

Cette méthode, souvent utilisée, revient à traiter la publicité comme un coût. On applique un pourcentage fixe à l'objectif de chiffre d'affaires. Dans le meilleur des cas, ce pourcentage est variable et reconsidéré selon les produits, les marchés, la vigueur de la concurrence, etc. Le mérite de cette méthode est de lier le budget aux ressources disponibles et d'être assez simple.

Cette pratique, lorsqu'elle est utilisée systématiquement, est critiquable sur le plan logique, puisqu'elle inverse la relation de causalité entre publicité et ventes. Fixer le budget de publicité en fonction des *ventes anticipées* est un progrès puisque, normalement, la publicité précède les ventes. Mais cette pratique peut conduire à des absurdités : diminuer le budget de communication lorsque l'on prévoit une récession des ventes, l'augmenter lorsque le chiffre d'affaires est en expansion, en courant le risque de dépasser le seuil de saturation.

En pratique, il semble que cette méthode ne soit utilisée par le contrôle de gestion que dans le cas du chiffre d'affaires consolidé et des dépenses totales de publicité, afin de surveiller les dépenses globales de marketing ou de faire une comparaison avec les concurrents.

Les budgets internes constituent en fait une première étape dans le processus de détermination du budget de communication, qui permet de cerner le problème au niveau des disponibilités financières, des capacités de production et des implications sur la rentabilité de l'entreprise. Comme pour la détermination du prix de vente, ces approches doivent être complétées par des analyses faisant intervenir les fonctions de réponse du marché, qu'il s'agisse de réponse communicationnelle ou de réponse comportementale.

## 2. Les budgets à objectifs communicationnels

Cette approche, appelée également « budget *tâches et objectifs* », est de loin la plus utilisée. Elle met principalement l'accent sur les objectifs communicationnels et sur les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre. Deux méthodes sont adoptées : la méthode basée sur un objectif de *contact utile* défini en termes de couverture et de répétition, et la méthode basée sur un objectif de *perception*.

### 2.1. Le budget *contacts utiles*

Cette méthode a été présentée plus haut dans la section consacrée à la planification des médias. On s'appuie au départ soit sur un *objectif donné* de couverture et de répétition dont on calcule le budget, soit sur un *budget donné* pour lequel on recherche la combinaison de moyens qui conduit à l'impact communicationnel le plus élevé. L'application de cette méthode suppose que l'agence de publicité dispose de bonnes informations sur le coût des différents supports, sur leur diffusion, sur la composition de leur audience en termes de profils socio-démographiques, de styles de vie, d'habitude de lecture (presse et magazines), de fréquentation du cinéma ou d'écoute de la radio ou de la télévision. Les informations proviennent principalement des organismes professionnels, tels que le CESP (Centre d'étude des supports de publicité) en France, le CIM (Centre d'information sur les médias) en Belgique.

### 2.2. Le budget *impact perceptuel*

Cette méthode qui poursuit des objectifs communicationnels de nature psychosociologique, consiste à déterminer leurs conditions de réalisation en termes de moyens (médias, couverture, nombre et rythme d'insertions) et à évaluer ensuite le coût de ces différentes actions dont le total donne le budget nécessaire. On recherche ici l'impact sur l'une des trois composantes (cognitive, affective ou comportementale) de l'attitude.

Cette approche, beaucoup plus fondamentale, s'appuie sur une schématisation du processus de communication, qui se réfère généralement au processus d'apprentissage (Lavidge et Steiner, 1961) et à l'hypothèse découlant de la hiérarchie des effets publicitaires (Colley, 1961). La difficulté de cette approche réside dans le fait que le publicitaire doit être capable de relier l'impact communicationnel à l'impact perceptuel, l'impact perceptuel à l'impact sur l'attitude et, éventuellement, sur le comportement d'achat. Le problème de détermination du budget peut s'énoncer dans les termes suivants :

*Combien faut-il d'occasions de voir ou d'expositions au message dans tel média pour atteindre l'objectif de « connaissance des caractéristiques du produit », l'objectif de « conviction de la supériorité du produit », et l'objectif « intention d'acheter » et cela, par exemple, pour 60 % des clients potentiels appartenant au groupe-cible ?*

Prenons l'exemple présenté au tableau A15.1-1 qui prenait uniquement en compte le nombre de femmes appartenant à la cible et en principe « exposées » aux supports. Ces données devraient être corrigées par deux facteurs : d'une part, une estimation de la *probabilité de lecture*, laquelle est généralement propre à un support particulier ; d'autre part, la *probabilité de perception* de l'annonce en question. Cette probabilité de perception sera fonction notamment de la qualité du message, de son originalité, de sa pertinence pour la cible, etc.

Tableau A15.1-1 – Comparaison de trois plans médias

Plan média	Plan 1	Plan 2	Plan 3
Magazine 1	3 (1+2)	4(1+3)	–
Magazine 2	2(2)	–	3 (1+2)
Magazine 3	3 (1+2)	4 (1+3)	4 (1+3)
Magazine 4	3 (1+2)	4 (1+3)	4 (1+3)
Magazine 5	3 (1+2)	3 (1+2)	–
Magazine 6	3 (1+2)	3 (1+2)	4 (1+3)
Budget (en FF)	660 500	652 120	650 130
Couverture	67,07%	66,3%	65,4%
Fréquence	3,7	4,1	3,7
Gross Rating Point	248,2	271,8	242,0

3 (1+2) = 1 double page quadrichromie + 2 pages quadrichromie

Source : Troadec, 1984, p. 47.

La méthode des budgets à objectifs communicationnels constitue donc une deuxième étape dans le processus de détermination du budget de publicité. C'est en fait une première manière de prendre explicitement en compte les réactions du marché. En se basant sur les objectifs de communication intermédiaires, cette méthode présente l'avantage de mettre l'accent sur des résultats directement imputables à la publicité et de permettre à l'annonceur de contrôler l'efficacité du travail de l'agence de publicité.

Les limites de ces méthodes tiennent au fait qu'il n'y a pas de relation nécessaire entre la réalisation de l'objectif intermédiaire de communication et la réalisation de l'objectif final de développement des ventes. On ne peut donc pas considérer que les mesures d'efficacité communicationnelle sont des substituts aux mesures directes portant sur la relation entre publicité et ventes.

### 3. Les budgets à objectifs de vente ou de parts de marché

Déterminer le budget de communication par référence à un objectif de vente ou de part de marché exige de connaître les paramètres de la fonction de réponse reliant ces deux variables. Dans un certain nombre de situations de marché, notamment là où la publicité est la variable marketing la plus active, il est possible d'établir cette relation et de l'utiliser pour analyser l'effet de différents niveaux de dépenses sur la part de marché et sur le profit.

Plusieurs modèles de détermination du budget de publicité ont été proposés dans la littérature scientifique (voir Lilien *et al.*, 1992). Parmi ceux-ci, les plus opérationnels sont le modèle de Vidale et Wolfe (1957) et le modèle ADBUDG de Little (1970). Les formulations de ces modèles sont présentées à l'encadré suivant et le modèle de Little est illustré à l'encadré A15.1-1. Ces deux modèles ont un certain nombre de points forts et de points faibles que l'on commentera brièvement dans ce qui suit. La contribution de l'analyse économique sera également étudiée.

### 3.1. La détermination du budget optimum

Les règles d'optimisation du budget peuvent être utilisées pour vérifier si le niveau actuel de la dépense publicitaire est justifié ou s'il est excessif.

Les règles d'optimisation utilisées dans l'exemple sont adaptées à une situation de concurrence monopolistique où la publicité des concurrents ainsi que leurs réactions peuvent être ignorées sans risque dans l'analyse. Pour une extension de ces règles aux situations d'oligopole, voir Lambin *et al.* (1975).

La valeur normative de ce type d'analyse économique est évidemment réduite, non seulement en raison de l'incertitude qui subsiste toujours sur les valeurs des paramètres, mais également parce que l'annonceur poursuit d'autres objectifs que la maximisation du profit. De même, la qualité publicitaire (copy et médias) est prise à sa valeur moyenne sur la période considérée, alors qu'il peut y avoir des différences importantes d'une campagne à l'autre. Pour toutes ces raisons, les résultats de l'analyse économique peuvent, tout au plus, servir de guide à la décision publicitaire et doivent être complétés par d'autres approches.

### 3.2. Le modèle de Vidale et Wolfe

Ce modèle exprime la relation suivante entre les ventes en volume ou en valeur et les dépenses de publicité. On se référera au troisième encadré de ce chapitre pour une explication de la notation.

$$\frac{dQ}{dt} = \beta \cdot Pub \cdot \frac{Q_{\max} - Q}{Q_{\max}} - (1 - \lambda) \cdot (Q)$$

L'augmentation des ventes au cours d'une période donnée ( $dQ/dt$ ) est égale :

- au produit du *rendement marginal par euro dépensé* en publicité lorsque les ventes sont égales à zéro ( $\beta$ ) et du montant total de l'investissement publicitaire prévu pour la période considérée ( $Pub$ ) (effet de réponse) ;
- corrigé en fonction du *pourcentage du marché potentiel* restant à convertir à l'usage du produit (effet de saturation) ;
- diminué du pourcentage des ventes de la période qui disparaîtra sous l'influence d'un *effet de dépréciation* ( $1 - \lambda$ ), de vieillissement ou d'oubli (effet dynamique), en cas d'arrêt de toute publicité.

Ce modèle est intéressant parce qu'il tient compte des principales caractéristiques des fonctions de réponse publicitaire, tout en étant explicite au plan de la détermination expérimentale de ces paramètres. À titre d'illustration, considérons l'exemple suivant.

*Les ventes de la marque X s'élèvent à 40 000 € tandis que le niveau de saturation est à 100 000 € ; le rendement marginal est de 4 et la marque perd 10 % de ses ventes par période en cas d'arrêt de la publicité. En adoptant un budget de 10 000 €, la marque peut espérer accroître ses ventes de 20 000 €.*

$$dQ/dt = 4(10\,000\,€)(100\,000\,€ - 40\,000\,€/100\,000\,€) - 0,10(40\,000\,€) = 20\,000\,€$$

On peut évidemment poser le problème du point de vue du budget nécessaire à la réalisation d'un objectif donné. Dans l'expression reprise à l'encadré *ci-dessous*, il suffit de résoudre pour *Pub* le budget de publicité. Le modèle de Vidale et Wolfe souffre toutefois de certaines *faiblesses importantes* :

- le modèle ne permet pas de tenir explicitement compte d'autres variables expliquant les ventes, telles que le prix, la distribution, etc. ;
- le modèle n'intègre pas les actions des concurrents et ne peut donc être utilisé que là où l'entreprise dispose d'une autonomie concurrentielle suffisante ;
- le modèle ne tient pas compte de la qualité publicitaire, si ce n'est indirectement par l'intermédiaire du rendement marginal, qui peut être estimé pour différents médias et, éventuellement, pour différents thèmes publicitaires ;
- dans certains marchés, il peut être difficile d'estimer le niveau de saturation des ventes.

Si la structure conceptuelle du modèle de Vidale et Wolfe est intéressante, son champ d'application reste cependant réduit.

#### Encadré A15.1.1 : Comparaison de deux modèles de calcul du budget de publicité

##### Modèle de Vidale et Wolfe

$$\frac{dQ}{dt} = (\beta) \times (Pub) \times \frac{Q_{max} - Q}{Q_{max}} - (1 - \lambda) \times (Q)$$

où

$dQ/dt$  = accroissement des ventes

$\beta$  = rendement marginal de la publicité pour  $Q = 0$

*Pub* = dépenses de publicité

$Q$  = ventes de la marque ou firme

$Q_{max}$  = niveau de saturation des ventes

$\lambda$  = taux de rémanence des ventes

##### Modèle ADBUDG de Little

$$Pdm = Pdm_{min} + [Pdm_{max} - Pdm_{min}] \times \frac{Pub^\gamma}{k + Pub^\gamma}$$

$Pdm(t)$  = part de marché

$Pdm_{min}$  = part de marché minimum attendue en l'absence de toute publicité

$Pdm_{max}$  = part de marché maximum attendue si l'effort publicitaire est très intense

*Pub* = dépenses publicitaires effectives (corrigées pour la qualité publicitaire)

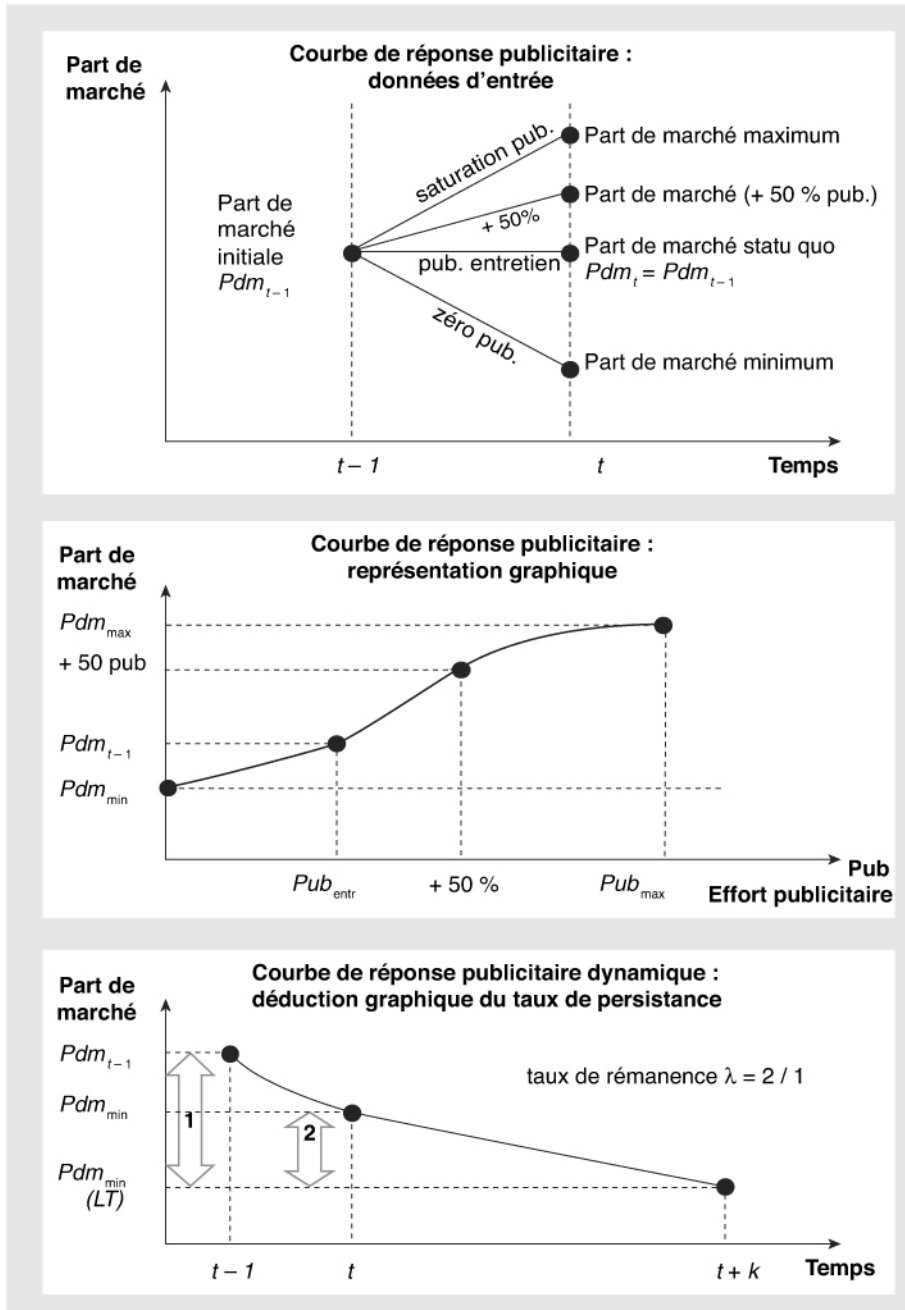
$\gamma$  = coefficient de sensibilité de la fonction de réponse

$k$  = constante

Sources : Vidale et Wolfe, 1957 ; Little, 1970.

### 3.3 Le modèle ADBUDG de Little

Figure A15.1-1 – Structure du modèle ADBUDG



Source : Little (1970).

Le modèle ADBUDG, développé par Little (1970), s'applique à un marché stable, là où la demande primaire est non expansible et où la publicité exerce une action déterminante sur l'évolution des ventes ou des parts de marché. Le modèle qui établit une relation entre la part de marché et la publicité, suppose que le responsable marketing soit capable d'apporter des réponses aux cinq questions suivantes :

1. Quel est le niveau actuel de la dépense publicitaire en faveur de la marque ?
2. Quelle serait la part de marché si le budget publicitaire était réduit à zéro ?
3. Quelle serait la part de marché maximum si le budget publicitaire était poussé à son maximum (au niveau de saturation) ?
4. Quelle serait la part de marché si le budget publicitaire était réduit de moitié ?
5. Quelle serait la part de marché si le budget actuel était augmenté de 50 % ?

À l'aide des réponses apportées à ces questions, la fonction de réponse « publicité-part de marché » peut être déduite comme l'indique la figure A15.1-1. Le modèle ADBUDG s'exprime mathématiquement de la manière suivante :

$$Pdm(t) = Pdm_{\min} + [Pdm_{\max} - Pdm_{\min}] \times \frac{Pub^{\gamma}}{k + Pub^{\gamma}}$$

où :

$Pdm(t)$	= part de marché initiale
$Pdm_{\min}$	= part de marché minimum attendue en l'absence de toute publicité
$Pdm_{\max}$	= part de marché maximum attendue si l'effort publicitaire est très intense
$Pub$	= dépenses publicitaires effectives (corrigées pour la qualité publicitaire)
$\gamma$	= coefficient de sensibilité de la fonction de réponse
$k$	= constante

La part de marché attendue à une période déterminée est donc égale à :

- la part de marché minimum,  $Pdm_{\min}$ , c'est-à-dire la part de marché attendue à la fin de la période considérée, dans le cas où l'effort publicitaire est nul au cours de cette période (effet de dépréciation) ;
- à cette part de marché minimum s'ajoute une fraction de la variation maximum de la part de marché du fait de la publicité. Cette variation maximum est donnée par la différence entre la part de marché attendue si la publicité est à son niveau maximum et la part de marché minimum attendue sans publicité (effet de réponse) ;
- l'importance de la réponse dépend d'un coefficient d'intensité publicitaire caractérisé par deux paramètres, dont l'un ( $\gamma$ ) détermine l'allure de la fonction de réponse et l'autre ( $k$ ) est un facteur d'atténuation. Lorsque l'intensité publicitaire devient très élevée, ce coefficient tend vers l'unité ; dans le cas contraire, il se rapproche de zéro. Ces deux paramètres sont estimés à partir des données d'expert fournies par les responsables marketing.

La publicité effective se détermine comme suit :

$$Pub(t) = \{\text{efficacité du média } (t) \times \text{efficacité du thème } (t) \times Pub \text{ euro}\}$$

Les deux coefficients ont l'unité comme valeur de référence. On détermine ces coefficients en s'appuyant sur les résultats de pré-tests et sur la mesure d'exposition aux médias.

Ce modèle, intéressant à de nombreux titres, respecte la plupart des caractéristiques des fonctions de réponse publicitaire. En outre, son estimation est facilitée par le recours à un processus conversationnel interactif sur ordinateur, ce qui permet au décideur de tester lui-même le modèle sans devoir recourir à des experts extérieurs. Les principaux points forts de ce modèle sont commentés ci-après.

- Les paramètres du modèle peuvent être estimés à partir des jugements d'experts obtenus en réponse aux questions décrites plus haut, ou sur la base d'estimations économétriques ou expérimentales.
- La variable dépendante peut être la part de marché ou les mesures de la réponse cognitive et / ou affective. Comme il s'agit toujours de part de marché, l'interdépendance concurrentielle est effectivement prise en compte dans le modèle.
- Les données de pression publicitaire peuvent être définies en faisant intervenir des informations sur la qualité publicitaire, sous la forme d'indices, dont la valeur de référence est l'unité. Ces indices sont construits sur la base de résultats de pré-tests ou de mesures d'efficacité communicationnelle.

Il est également possible de faire intervenir des variables marketing autres que la publicité, mais ceci alourdit considérablement le modèle. On utilise alors le modèle BRANDAID (Little, 1979).

Le modèle ADBUDG a été conçu initialement pour être utilisé sur le mode interactif en s'appuyant sur les *jugements d'expert des décideurs*. Les expérimentations réalisées ont toutefois montré que cette approche est souvent utopique, la plupart des décideurs ne détenant qu'une partie infime des informations nécessaires.

En revanche, le modèle est très utile pour intégrer un ensemble d'informations objectives de provenance diverse ainsi que pour analyser par simulation les implications, sur la part de marché et sur le profit, de diverses stratégies publicitaires (pour une approche similaire, voir Lambin, 1972).

## Annexe 16.1 – Questionnaires de planification marketing

### Questionnaire 1 : les tendances d'évolution du marché

- Quelle est la taille du marché total, en volume et en valeur ?
- Quelles sont les tendances ? Y a-t-il croissance, stagnation, déclin ?
- Quelle est la consommation moyenne par habitant, ménage, client ?
- À quel niveau se situe le taux de saturation ?
- Quel est le taux d'équipement des ménages ou des entreprises ?
- Quelle est la durée de vie moyenne du produit ?
- Quelle est la part de la demande de remplacement dans les ventes ?
- Y a-t-il une structure saisonnière des ventes ?
- Quels sont les produits de substitution qui offrent le même service ?
- Quelles sont les innovations récentes apportées au produit ?
- Quelle a été la tendance d'évolution des prix moyens ?
- Quel est le niveau de l'intensité publicitaire totale ?
- Quels sont les médias publicitaires les plus utilisés ?

...

*Précisons que s'il s'agit d'un produit industriel, ces questions doivent porter non seulement sur la demande des clients directs, mais également sur celle des clients des clients directs.*

### Questionnaire 2 : l'analyse du comportement du client

- Quel est, par segment, le profil socio-démographique des clients ?
- Quelle est la composition du centre décisionnel d'achat ?
- Qui sont l'acheteur, l'utilisateur, le décideur, le prescripteur ?
- Quel est le processus suivi dans la décision d'achat ?
- Quel est le degré d'implication du client ?
- Quels sont les mobiles déterminants de la décision d'achat ?
- Quels sont les différents paniers d'attributs recherchés ?
- Quels sont les principaux usages du produit par les clients ?
- Comment évoluent les habitudes d'achat des clients ?
- Quelles sont les attentes et les besoins des clients ?
- Quelle est la fréquence ou la périodicité des achats ?
- À quels facteurs marketing les clients sont-ils les plus sensibles : prix, publicité, service, image de marque ?
- Quelles sont les principales causes de satisfaction et d'insatisfaction ?

...

*Dans les marchés de consommation, ces données, dans l'ensemble très descriptives, doivent être complétées par des données plus qualitatives, de type cognitif et affectif, portant sur les perceptions, les attitudes, les intentions et les préférences, ainsi que sur les composantes des images de marques détenues.*

### Questionnaire 3 : structure et motivations de la distribution

- Comment se répartissent les ventes par type de point de vente ?
- Quels sont les différents modes de distribution ?
- Quelle est la part de marché de chaque circuit de distribution ?
- Quelles sont les tendances d'évolution dans chaque circuit ?
- Quel est le taux de concentration de la distribution ?
- La distribution est-elle intensive, sélective, exclusive ?
- Quelle est la part prise par la distribution dans la publicité ?
- Quels changements observe-t-on dans les assortiments ?
- Que représentent les marques de distributeur dans le secteur étudié ?
- Quels sont les segments de clients couverts par circuit ?
- Quels sont les coûts de distribution par circuit ?
- Quel est le niveau de la marge de distribution par circuit ?
- Quelles sont les ristournes et remises habituellement pratiquées ?
- Quelle est l'importance du crédit fournisseur ?
- Quelles aides le distributeur attend-il de l'entreprise ?
- Quelles sont les aides promotionnelles accordées aux détaillants ?
- Quelles perspectives offre le marketing direct pour le distributeur et pour l'entreprise ?

...

*Le distributeur, en tant que client, détient un pouvoir de négociation vis-à-vis de l'entreprise. L'analyse de la distribution permet notamment d'évaluer le degré d'autonomie ou de dépendance de l'entreprise vis-à-vis des intermédiaires dans le processus de commercialisation de ses produits et services.*

### Questionnaire 4 : l'analyse des forces concurrentielles du secteur

- Quelle est la structure concurrentielle du marché ?
- Quelle est la part de marché détenue par les trois ou cinq concurrents directs les plus importants ?
- Quel est le type de comportement concurrentiel dominant (indépendant, suiveur, challenger, leader barométrique) ?
- Quelle est la force de l'image de marque des concurrents en présence ?
- Quelle est la source de l'avantage concurrentiel détenu par les concurrents les plus importants ?
- Quels sont la force et le degré de protection des éléments de différenciation des produits et marques des concurrents ?
- Quels sont les objectifs des concurrents directs ?
- Quelle stratégie utilisent-ils pour atteindre ces objectifs ?
- Quelles sont les forces et faiblesses des concurrents directs ?
- Quelles seront leurs stratégies dans l'avenir ?
- Quels sont les obstacles qui empêchent l'entrée de nouveaux concurrents dans le secteur ?
- Quels sont les produits de substitution et quelle menace ces produits représentent-ils ?
- Quel est le degré de concentration des fournisseurs et quel pouvoir de négociation détiennent-ils ?
- Quel est le degré de concentration des clients et/ou distributeurs et quel pouvoir de négociation détiennent-ils de ce fait ?

...

### **Questionnaire 5a : l'environnement économique**

- Quel est le taux de croissance attendu du PNB ou de la production industrielle ?
- Quels changements économiques pourraient affecter négativement l'évolution du marché et de la demande ?
- Quel est le niveau attendu de l'emploi ?
- Quelle est l'augmentation prévisible des prix ?
- ...

### **Questionnaire 5b : l'environnement technologique**

- Quel développement technologique possible aurait une incidence sur les coûts de production ?
- Quelle évolution technologique pourrait affecter la demande de nos produits ?
- Quels sont les secteurs technologiques susceptibles de menacer notre domaine d'activité ?
- Disposons-nous du savoir-faire nécessaire en R & D ?
- Devons-nous renouveler notre équipement pour rester compétitif ?
- ...

### **Questionnaire 5c : l'environnement socio-démographique et culturel**

- Quelles sont les tendances démographiques qui pourraient affecter la demande de nos produits ?
- Quels sont les changements socioculturels susceptibles d'avoir un impact sur la demande de nos produits ?
- Les styles de vie actuels et futurs sont-ils favorables à notre activité ?
- Quels changements dans les attitudes des clients pourraient influencer sur la demande primaire du marché ?
- ...

### **Questionnaire 5d : l'environnement politique et légal**

- Quelle loi ou réglementation ayant une incidence sur nos activités de production pourrait être adoptée dans un avenir proche ?
- Quels sont les domaines légaux ou politiques qui influencent nos clients ?
- Quelle loi ou réglementation pourrait affecter nos procédures de vente, de distribution, de communication ?
- Notre industrie est-elle exposée aux critiques ou doléances des associations de défense des consommateurs ?
- Pouvons-nous utiliser à notre avantage des tendances politiques ou législatives ?
- ...

### Questionnaire 5e : l'environnement international

- Sommes-nous tributaires de l'importation de matières premières ou de composants ?
- Si oui, quelle est la stabilité économique et politique des pays fournisseurs ?
- Quelle mesure adopter en cas de rupture brutale des approvisionnements ?
- Quels sont les changements pouvant survenir dans les pays où nous sommes présents qui auraient une incidence sur nos activités ?
- Quelles opportunités et menaces offre la création du Marché unique européen ?
- Comment se préparer au processus de globalisation des marchés ?
- Notre secteur d'activité est-il affecté par des changements observés au niveau du commerce mondial ?
- ...

### Questionnaire 5f : l'environnement écologique

- Nos produits et nos modes de travail sont-ils propres sur le plan écologique ?
- Quels sont les procédés ou les produits utilisés par nos fournisseurs qui constituent une menace pour l'environnement ?
- Nos procédés, matières premières, conditionnement, constituent-ils une menace pour la santé ou pour l'environnement ?
- Le marketing vert représente-t-il une opportunité pour nous ?
- Notre industrie pourrait-elle devenir la cible des mouvements écologiques ?
- Comment pouvons-nous améliorer la qualité écologique de nos produits ?
- ...

*Ces informations sur l'environnement sont utiles pour élaborer des scénarios de développement du marché : un scénario de base, mais également un ou plusieurs scénarios de rechange, basés sur les facteurs d'environnement les plus critiques.*

### Questionnaire 6 : l'analyse du portefeuille de produits

- Quelle a été l'évolution des ventes par produit, par segment, par circuit de distribution, par région, en volume et en valeur ?
- Quelle a été l'évolution de la part de marché, par produit, par segment, par circuit de distribution, et par région ?
- Quelles sont les caractéristiques distinctives des produits ?
- Quelle est la force de l'image de marque des produits de l'entreprise ?
- Quelle est l'étendue de l'assortiment de produits ?
- Quelle est la structure de la clientèle ?
- Quelle est la concentration du chiffre d'affaires (loi des 20/80) ?
- Quel est le profil d'âge du chiffre d'affaires ?
- Comment évoluent les marges en fonction de l'âge des produits, des segments de marchés, les circuits de distribution, etc. ?
- Quel est le niveau des prix nominaux et des prix relatifs ?
- ...

### **Questionnaire 7 : l'analyse des concurrents prioritaires**

- Quelle est la part de marché relative détenue ?
- Le concurrent prioritaire bénéficie-t-il d'un avantage-coût ?
- Quel est le prix relatif ?
- Quel est le comportement du concurrent prioritaire ?
- Quelle est la force de l'image de marque du concurrent ?
- Quels sont les éléments de différenciation du produit concurrent ?
- Quelle est l'importance de ses ressources financières ?
- Quelle est sa capacité de réaction en cas d'affrontement direct ?
- Où se situent les points vulnérables du concurrent prioritaire ?
- Quelles sont les actions agressives que pourraient entreprendre nos concurrents prioritaires ?
- Quelles mesures de représailles ou de protection pourrions-nous adopter en cas d'attaque frontale ?
- Quels changements pourraient substantiellement modifier le rapport de force vis-à-vis de nos concurrents ?
- Dans quelle mesure la concurrence peut-elle éliminer l'avantage concurrentiel que nous détenons actuellement ?
- ...

### **Questionnaire 8 : les relations avec la distribution**

- Quel est le nombre de distributeurs ou détaillants soutenant le produit dans chacun des réseaux existants ?
- Quel est le taux de distribution numérique et de distribution valeur dans chaque réseau ?
- Quelle est la répartition des ventes par type de distributeur ?
- Quel est le taux de croissance des ventes par type de distributeur ?
- Quelle est la qualité des distributeurs commercialisant le produit ?
- Quels sont les mobiles incitant le distributeur à référencer notre marque ?
- Quels changements pourraient sensiblement modifier nos relations avec nos principaux distributeurs ?
- L'entreprise doit-elle envisager un changement de circuit de distribution ?
- Quel est le potentiel du marketing direct et d'Internet dans notre marché ?
- Quels sont les nouveaux modes de distribution apparaissant dans le marché ?

### **Questionnaire 9 : analyse du programme de communication**

- Quelle a été l'évolution de l'intensité publicitaire par rapport à celle des concurrents directs ?
- Quel est le coût publicitaire pour 1 000 clients-cibles et pour chaque média ?
- Quelle est l'efficacité communicationnelle de la publicité (mémorisation, reconnaissance) ?
- Quelle évaluation les consommateurs donnent-ils au contenu de la publicité ?
- Quel est le nombre de coupons réponse reçu à la suite d'une campagne de publicité directe ?
- Comment sont définis les objectifs de la publicité ?
- Quelle est l'efficacité de la publicité en termes de ventes et de part de marché ?
- Quel est l'impact de la publicité sur la notoriété de la marque, sur les attitudes et les intentions du client ?
- Quelle a été l'évolution de la part des voix en publicité ?
- Quelle a été la structure du plan média ?
- Quels ont été les thèmes publicitaires adoptés ?
- Quelle est la qualité créative de la publicité ?
- Quelle est la taille de la force de vente ?
- Quelle est la qualité de la force de vente ?
- À quelle fréquence la force de vente rend-elle visite aux clients ?
- Quel est le nombre de nouveaux clients recrutés par la force de vente ?
- Quel est le coût de la force de vente en pourcentage du chiffre d'affaires ?
- Quels ont été les moyens promotionnels utilisés ?
- ...

### **Questionnaire 10 : analyse de la politique de prix**

- Quelle est l'élasticité au prix de la demande primaire ?
- Quelle est l'élasticité au prix de notre demande propre ?
- Quels sont les « prix maximum acceptables » de nos produits ?
- Quels sont les prix proportionnels à la valeur perçue de nos produits ?
- Comment se situent nos prix par rapport à ceux de nos concurrents directs ?
- La sensibilité au prix est-elle très différente selon les segments ?
- Quels sont les prix-cibles de nos différents produits ?
- Quelle est notre politique en matière de remise(s) de prix ?
- Comment se présentent nos prix exprimés en euros ?

## Annexe 16.2 – La recherche de l'avantage concurrentiel

Domaines de la gestion	Évaluation de performance relative (- 3 = moins bon, + 3 = meilleur que le concurrent)	Évaluation de l'importance (0 % = pas du tout important, 100 % = très important)	Produit performance relative x importance (fortement positif et fortement négatif à examiner attentivement)
<b>Marketing</b>			
Part de marché			
Qualité du produit			
Étendue de la distribution			
Taille de l'équipe de vente			
Qualité des vendeurs			
Niveau de la formation vente			
Soutien à la vente			
Prix			
Capital clients			
Budgets de publicité			
Efficacité de la publicité			
Banque de données marketing			
Niveau des stocks			
Rapidité de livraison			
Soutien à la distribution			
Niveau des marges			
Taux de croissance du marché			
Service clients			
Précision de la segmentation			
Niveau de satisfaction des clients			
Étendue de la gamme de produits			
...			
<b>Production</b>			
Capacité de production			
Localisation des unités de production			
Possibilité d'extension			
Ancienneté des installations			
Age des équipements			
État des équipements			
Versatilité de l'équipement			
Disponibilité de main-d'œuvre de qualité			
Fabrication rapide			
Disponibilité de matières premières			
Coûts de fabrication			
Contrôle des stocks			
Contrôle de la qualité			
Relations syndicales			
Qualité et fiabilité des composants			
Production sur-mesure			

...			
<b>Gestion financière</b>			
Cash flow			
Rentabilité			
Dividendes distribués			
Accès au crédit			
Capitaux disponibles			
Endettement			
Rotation des stocks			
Liquidités			
Total des avoirs			
Engagements en cours			
Dette à long terme			
Rendement sur capital investi			
Valeur de l'action			
Valeur comptable			
Valeur de la part de marché			
Ventes par personne occupée			
Propriété			
Efficacité de la facturation			
Crédit clients			
...			
<b>Gestion administrative</b>			
Compétence des employés			
Stocks suffisants			
Bureaux			
Procédures administratives			
Coûts de fonctionnement			
Service clientèle			
Rotation du personnel			
Compétence administrative			
Coûts de formation			
Equipement de bureau			
Bureautique			
Traitement de données			
...			
<b>Technologie</b>			
Développement rapide			
Age de la technologie			
Age du procédé technologique			
Capacité en ingénierie			
Brevets sur des produits			
Brevets sur des procédés			
Talent de la R&D			
Gestion de la R&D			
Niveau de dépense en R&D			
Réalisations de la R&D			
...			