

MARKETING / COMMUNICATION

MARKETING & CRÉATION PUBLICITAIRE

Réseaux sociaux, Mobile, TV,
Radio, Print

4^e édition

Virginie
DE BARNIER
Henri
JOANNIS

DUNOD

Conseiller éditorial : Christian Pinson
Graphisme de couverture : Hokus Pokus
Visuel de couverture : © Ellagrin – Fotolia.com
Maquette et mise en page : Nord Compo

Crédits iconographiques du cahier couleurs

Aubade © Bernard Matussière
Smart © Agence CLM BBDO
IAE France © Dircom IAE
Mikado © Agence Romance
Crédit Agricole © Agence BETC
Musée de la Grande Guerre © Agence DDB
Burger King © Agence Buzzman
Caisse d'Épargne © Agence BDDP & Fils
Evian © Agence BETC
Aix-Marseille Université © Dircom AMU
Médecins du Monde © Agence DDB

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2016

5 rue Laromiguière, 75005 Paris
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-074603-3

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Préface



Mr. Propre est-il schizophrène ? À la télé il est carré, sur Facebook il est farceur et décalé. Même si Mr. Propre a toujours joué de son ambivalence, on est sûr ici qu'il s'agit d'une stratégie concertée de la marque. Les réseaux sociaux pour recruter des jeunes, la télévision pour informer la famille. Pour Perrier, fête et fraîcheur pour les médias de masse, fête et sexe sur les réseaux sociaux. Mais tout n'est pas toujours aussi cohérent, certaines marques envoient parfois depuis leurs différents médias des images si dissonantes que la concertation semble avoir cruellement manqué entre l'annonceur et ses agences prestataires.

Il faut dire que les métiers de la communication sont devenus complexes. Avec l'avancée des technologies, le nombre de canaux, de médias, de formats, et donc de combinaisons possibles, augmente considérablement. De même que la diversité des compétences nécessaires. Et puis la marque s'exprime désormais bien au-delà du message commercial. Elle affirme des valeurs, des engagements dans le social ou l'environnement, elle produit des contenus (*brand content*) utiles ou divertissants, elle propose des expériences *on* et *off line*, crée du lien social. Elle a une histoire, un ADN, une identité (visuelle, sonore, sensorielle), une personnalité, une façon de parler, un registre, un ton, bref, une *brand culture* et un territoire d'expression. Autant d'éléments qu'il faut savoir résumer, décliner, enrichir, croiser au fil des campagnes de communication. Pas simple !

Pour ne pas se perdre dans ce foisonnement, une certitude, mieux vaut respecter les fondamentaux du marketing et de la création publicitaire, qui demeurent inchangés malgré la révolution du digital du mobile et des réseaux sociaux. Que l'on diffuse son message sur TF1, YouTube ou Snapchat, sur

une affiche ou une application mobile, en Web série, advergame, concours créatif ou tout autre dispositif participatif, les questions de départ sont les mêmes, il faut définir les objectifs, la cible, le marché, le plus-produit, le positionnement, la promesse, les insights, le concept de communication, etc. Ensuite se posent des questions spécifiques au format et au média.

« C'est quoi l'idée qui fait dire oui ? » disait le publicitaire Philippe Michel auteur notamment du célèbre slogan des chaussures Eram « *Il faudrait être fou pour dépenser plus* ». L'idée qui fait dire oui au consommateur, avec le cerveau, le cœur ou le muscle, est la meilleure arme dont disposent les publicitaires pour répondre aux internautes qui installent des ad blockers (30 % en 2015 en France) en regrettant que la pub soit devenue banale et envahissante.

Mais l'idée qui fait dire oui ne naît pas en une seconde dans le cerveau d'un créatif inspiré. C'est une œuvre collective et elle suit un long chemin avant de s'épanouir. Elle germe sur la base des études qui observent très finement le comportement du consommateur. Aux données sociologiques et psychologiques s'ajoutent les données commerciales et concurrentielles, le contexte économique, juridique, technique, sans oublier l'influence des courants artistiques du moment. Après synthèse, l'idée éclot sur la copy stratégie du planeur stratégique mais ne prend forme qu'après de nombreux essais au service création. L'idée se développe ensuite dans les moindres détails. Oxymore, hyperbole ou antiphrase, la question des figures de style peut paraître dérisoire à l'heure des big data, et pourtant elle est aussi importante que les autres.

Avec simplicité (vertu rare), ce livre décrit chaque étape du processus de création, en détaillant les points qui doivent être définis et les options possibles. On y comprendra comment la pertinence d'un dispositif de communication est l'aboutissement d'une mécanique complexe et rigoureuse, où rien n'est laissé au hasard. Pour donner au final du fun et des émotions au consommateur, il faut au publicitaire du travail, de la sueur, des chiffres, de la rigueur, et encore du travail. Toujours sur le métier remettre son ouvrage. Mais après, comme dirait Mr. Propre, c'est si propre que l'on peut se voir dedans.

Anne Magnien
Co-fondatrice de l'émission Culture Pub,
analyste des tendances sociologiques et marketing,
enseignante en communication

Sommaire



Préface	V
Remerciements	IX
Introduction	1
Partie 1	
De la stratégie marketing à la stratégie de communication	5
Chapitre 1 ■ Élaborer la stratégie de communication	7
Chapitre 2 ■ Formuler les instructions créatives	65
Chapitre 3 ■ Les préalables à la création publicitaire	97
Partie 2	
Construire le message	119
Chapitre 4 ■ Construire le message print	121
Chapitre 5 ■ Construire le message télévisuel	161

Chapitre 6 ■ Construire le message radio	195
Chapitre 7 ■ Construire le message Internet	211
Partie 3	
Faire fonctionner le message	269
Chapitre 8 ■ La valeur d'attention, la valeur spectacle	271
Cahier couleurs	277
Chapitre 9 ■ La compréhension, l'acceptation et l'adhésion	309
Chapitre 10 ■ La signature et l'attribution	343
Conclusion	369
Glossaire publicitaire	371
Glossaire du marketing digital	385
Index des concepts	395
Index des marques et des entreprises	397

Remerciements



Je souhaite avant tout remercier Henri Joannis qui a écrit la première édition de cet ouvrage consacré au marketing et à la création publicitaire, démontrant avec brio toute la rigueur nécessaire à l'élaboration de ces campagnes publicitaires qui animent notre environnement quotidien.

J'exprime également ma gratitude au professeur Christian Pinson qui m'a invitée à reprendre l'ouvrage pour les éditions suivantes et m'a conseillée dans cette rédaction. Merci aussi à toute l'équipe Dunod, en particulier à mes éditrices Florence Bachatène et Chloé Schiltz pour leurs conseils avisés.

Je tiens à remercier ceux qui m'ont aidé en rédigeant des encadrés sur leur expertise : Bénédicte Bourcier-Béquaert sur les femmes seniors en publicité et sur l'impact des réseaux sociaux, Stéphane Salgado, sur la co-crédation publicitaire, Nathalie Lemaitre sur les références temporelles dans la publicité et Fabien Pecot sur le patrimoine de marque et la publicité dans les jeux vidéo. Nathalie a également actualisé bon nombre d'exemples cités. Une mention particulière pour Fabien, doctorant à l'IAE Aix-Marseille qui a coordonné avec rapidité et professionnalisme le cahier couleurs. Je remercie également mes interlocuteurs réguliers en agence ou chez l'annonceur qui m'ont permis d'illustrer l'ouvrage d'exemples pertinents. En particulier Delphine Bucquet, directrice de la communication d'Aix-Marseille Université, Sarah Lempereur, directrice exécutive d'IAE France, Clément Roumegous, Charlotte Bals et Lola Amezza de l'agence BETC, Pierre Guegnant et Clara Bascoul de l'agence Buzzman, Anne-Marie Gibert et Marine Hakim de l'agence DDB, Sébastien Duhaud et Pauline Surget de l'agence BBDO, Lyse Hautecoeur, chargée de communication à la Mairie de Meaux, Séverine Loueyraud et Astrid Perrotin de la Caisse d'Épargne BPCE, Emilie Guerin à la Caisse d'Épargne CECAZ, sans oublier Bernard Matussièrre, le photographe qui a donné à Aubade une dimension artistique indéniable.

Ma vision du marketing et de la communication s'ancre dans mon expérience professionnelle en agence mais aussi dans les échanges réguliers que j'ai avec mes collègues de l'IAE Aix-Marseille. Merci à Cécile Bozzo, Véronique Cova, Florence Dano, Aurélie Hemonnet-Goujot, Sylvie Llosa, Dwight Merunka et Eric Tafani pour les discussions passionnantes sur le marketing, et surtout à Elyette Roux pour son soutien inconditionnel durant toute la rédaction de l'ouvrage et pour l'animation des ateliers de recherche qui stimulent mes réflexions.

Merci également à tous mes collègues enseignants-chercheurs et personnels administratifs de l'IAE Aix-Marseille, pour leur aide et leurs encouragements non seulement dans ma fonction de directrice de l'IAE mais aussi dans celle de chercheur, en particulier Pierre-Xavier Meschi, directeur de Cergam, Catherine Mazière-Legrand, Delphine Lacaze, Delphine Chazalon, Carolina Serrano-Archimi, Jonathan Peterson, Léonie Gadès et Maja Mellet.

Enfin, je remercie Roland pour son enthousiasme inconditionnel vis-à-vis de ce projet, pour sa patience lorsqu'il me voyait vingt fois sur le métier remettre cet ouvrage et pour ses avis très justes de consommateur concernant les campagnes publicitaires. Un grand merci également à Thibaud pour le partage de sa connaissance approfondie d'Internet, ses suggestions d'exemples originaux et ses analyses perspicaces de la publicité en ligne.

Je tiens à remercier Yvon Berland, Président de l'Université Aix-Marseille, pour son soutien quotidien à la fois concernant mes responsabilités de directrice de composante AMU mais également concernant mes projets de recherche.

Introduction



Le marketing c'est sérieux, rationnel, complexe, tendu. On le comprend. La vie de l'entreprise en dépend. La création publicitaire c'est léger, irréaliste, simple, décontracté. On le comprend. Le public n'aime pas qu'on l'ennuie.

Comment passer de l'indispensable registre du premier au nécessaire registre du second ? Lequel faut-il privilégier ? Est-ce Descartes qu'on bafoue ou Rimbaud qu'on assassine ?

Cette alternative n'est pas fatale. Il existe une démarche professionnelle qui permet de passer d'une façon progressive des impératifs de chiffre d'affaires et de rentabilité du premier, aux images, belles et apparemment fantaisistes, du second.

C'est cette démarche professionnelle que décrit le présent ouvrage. Elle part de la stratégie et des plans marketing de l'entreprise pour arriver aux annonces, aux affiches, aux films, etc. de la campagne publicitaire qui les appuie. Cette démarche est obligée : les enjeux du marketing sont énormes, les investissements publicitaires très importants – ils se chiffrent couramment par millions –, et le public est bombardé quotidiennement par des centaines de messages publicitaires. On ne peut pas se permettre d'être inefficace même si l'efficacité se cache sous la désinvolture apparente.

Or la création publicitaire est un exercice qui se pratique sur le fil du rasoir. Il est facile de basculer dans l'invisible et l'ennuyeux ou bien dans l'irresponsable et l'incompréhensible. Il faut des cadres conceptuels, des grilles d'analyse, des critères d'évaluation. C'est ce que contient cet ouvrage.

C'est à tous ceux qui touchent de près ou de loin à la création publicitaire que cet ouvrage est d'abord destiné. En particulier, à ceux qui mènent des campagnes importantes avec des agences. Il y a dans la création

publicitaire deux actes fondamentaux : orienter et choisir. Ces deux actes ne sont pas du ressort des créatifs. C'est probablement mieux. Mais pour orienter et surtout choisir à bon escient, il faut être conscient de la complexité des mécanismes de communication publicitaire.

La communication publicitaire est nécessaire : les réseaux de vente la réclament, la concurrence vous y oblige, la distribution vous fait dépérir sans elle. Mais c'est aussi un domaine difficile à maîtriser, aux coûts fabuleusement élevés, peuplé de créatifs, qui veulent faire parler à votre marque un langage autre que celui que vous tenez normalement aux fournisseurs, aux clients, aux techniciens, aux financiers qui constituent vos interlocuteurs habituels.

La seule façon de maîtriser l'univers de la communication publicitaire est d'entrer dedans : comprendre comment il fonctionne, percevoir la nature de la démarche créative. C'est cela qui permet d'en tirer le maximum, au bénéfice de l'entreprise et de ses produits.

Il est aussi un autre groupe de personnes, très large, que cet ouvrage intéressera. Ce sont les personnes qui, dans des petites structures, petites entreprises, collectivités, associations, établissements d'enseignement, sont amenées à créer elles-mêmes des outils publicitaires. Elles le font le plus souvent sans agence, dans de petits studios extérieurs ou avec les moyens du bord. Dans l'absolu, les coûts sont peu importants par rapport aux grands budgets de publicité. Mais ces petites « opérations » n'en sont pas moins importantes pour les entreprises ou organismes qui les font. Or dans ces circonstances, leur inexpérience ne rencontre pas les garde-fous d'une agence professionnelle. Il peut en résulter de sérieuses erreurs.

Un autre groupe est constitué de tous les passionnés du grand show publicitaire, ceux qui passent des nuits entières, réservées aux fans de la pub, à visionner des spots TV. Avec ce livre, ils pourront entrer dans les coulisses du métier.

Une mention particulière doit être faite à l'attention des personnes tentées par la publicité et la communication comme métier. Elles verront comment se déroulent les choses et dissiperont une illusion que l'on rencontre souvent chez eux. Elles confondent l'ambiance qui existe dans les spots de télévision et l'atmosphère qui plane sur ce métier. Or elles ne sont pas semblables. Un film beau, charmant, décontracté, désinvolte ne se crée pas et ne se réalise pas dans la beauté, le charme, la décontraction et la désinvolture. C'est un travail ardu, long, minutieux, mené dans un climat de planning serré et des rapports souvent conflictuels. Il ne s'agit pas de les décourager. La publicité est un métier passionnant. Il faut simplement savoir que c'est un travail qui

demande du soin, de la précision, de la rigueur, du professionnalisme et un moral à toute épreuve.

Le plan de l'ouvrage est le suivant :

- **La première partie traite l'amont de la création publicitaire.** Elle part de la stratégie marketing pour arriver à la stratégie publicitaire et aux briefings des créatifs.
- **La deuxième partie parle de la structuration du message** selon qu'il s'agit d'un message imprimé (presse ou affiche), télévisé, radio, ou Internet.
- **La troisième partie concerne les divers facteurs de succès :** assurer au message attention, compréhension, adhésion, attribution.

►► Ressources numériques

En complément de ce livre, vous trouverez en ligne la partie 4 consacrée à la sélection des projets de campagne :

<http://www.dunod.com/contenus-complementaires/9782100746033>



Cette partie propose une méthode complète, originale et inédite, permettant de choisir les meilleures propositions créatives en fonction de deux critères principaux : leur conformité stratégique et leur richesse publicitaire.

Partie 1

De la stratégie marketing à la stratégie de communication



Cette partie aborde les différentes étapes nécessaires à la construction du document de synthèse intitulé « la stratégie de communication ». Véritable clé de voûte de la campagne, la « strat. de com. » clarifie la cible de communication, les objectifs de communication, le positionnement choisi, la promesse publicitaire et sa justification, le ton, le budget, le calendrier et les contraintes créatives. Elle découle d'une analyse fine de la stratégie marketing de l'annonceur et de sa déclinaison en stratégie de communication.

Chapitre 1

Élaborer la stratégie de communication

Executive summary |

- ▶▶ **La stratégie de communication est le document de synthèse** qui permet à l'agence de s'assurer auprès de l'annonceur d'un accord sur les points fondamentaux de la campagne : cible, objectif de communication, positionnement, budget, calendrier. Elle permet également de faire passer les instructions à l'équipe créative qui va imaginer et réaliser la campagne publicitaire. Ce document découle d'une analyse très fine du marché, de la gamme et de la stratégie marketing de l'annonceur.
- ▶▶ **Ce chapitre vise à analyser les différentes étapes essentielles** à la construction de la stratégie de communication depuis la stratégie marketing jusqu'à l'analyse du positionnement.
- ▶▶ **Les questions suivantes seront abordées** : comment déterminer une hypothèse de marché ? Comment analyser la gamme ? Comment déterminer la stratégie marketing ? Comment choisir le positionnement pertinent ?

L'imagination débridée ne peut se lancer dans n'importe quelle direction pour effectuer l'acte créatif, elle doit être orientée afin de répondre à la problématique de l'annonceur. Les instructions créatives constituent le document préalable à la création qui permet de guider les créatifs. Ce document peut porter, selon les agences divers noms : stratégie créative, copy stratégie, plan de travail créatif, contrat créatif... Quelle que soit sa dénomination, les instructions créatives se composent toujours des trois rubriques principales suivantes : description de la cible (à qui l'on s'adresse), objectif (les résultats que l'on veut atteindre) et message (ce que l'on veut dire pour amener la cible à l'objectif). Cette formulation préalable est essentielle et permet de répondre à plusieurs objectifs :

- S'assurer d'une **prise de recul par rapport à l'entreprise** afin que la communication réponde aux préoccupations de la cible en même temps qu'à celles de l'entreprise.
- Donner des **directives de départ aux créatifs**, pour éviter de se trouver face à une création hors-sujet, qu'il sera difficile de modifier *a posteriori*.
- Fixer la **nature du ton créatif** à utiliser. Les contraintes du produit et du marché font qu'on ne peut choisir à loisir d'être sexy, ou haut de gamme, ou provocateur ou écologique.
- Donner des **critères objectifs d'évaluation** des projets créatifs. Non pas : « Cela ne me plaît pas » mais « Est-ce conforme à la stratégie créative donnée au départ ? ».
- Constituer les critères utilisés par un **prétest** ou un **post-test** pour évaluer la pertinence de la création et son efficacité.
- Assurer la **cohérence verticale**, c'est-à-dire lorsque la création passe de main en main : du concepteur au réalisateur, au responsable du casting, du stylisme, etc. Tout le monde doit poursuivre les mêmes objectifs. Une création n'est jamais le fait d'une seule personne mais d'une équipe de cinq ou six personnes au minimum, travaillant en cascade.
- Assurer la **cohérence horizontale**, c'est-à-dire une unité dans la création alors que divers éléments : le film, l'affiche, le site, la PLV (publicité sur le lieu de vente), la promotion, le packaging ne seront pas réalisés par les mêmes équipes créatives et les mêmes artistes réalisateurs.

Toutes ces raisons font de la définition d'une stratégie créative bien formulée le premier stade de la création professionnelle.

La détermination de la stratégie créative n'est pas, comme on pourrait être tenté de le croire, une opération faite directement à partir des sondages, études

d'images, études publicitaires... Elle prend comme point de départ une connaissance scientifique de la cible, de sa structure, de ses motivations, de ses attitudes, etc., mais pour arriver à la stratégie créative, cette connaissance va passer par quatre filtres préalables :

- la définition d'une hypothèse de marché ;
- l'analyse de la gamme en portefeuille ;
- la définition de la stratégie marketing ;
- la détermination de la stratégie de communication et le choix du positionnement.

C'est alors seulement que l'on pourra formuler la stratégie créative.

Déterminer l'hypothèse de marché

Cette phase consiste à structurer la multitude d'informations que l'on possède sur ce marché, pour arriver à un ensemble cohérent permettant l'action.

Cette structuration a pour dessein d'établir un modèle de fonctionnement du marché, baptisé « hypothèse de marché » car il s'agit d'une construction mentale empirique et non d'un modèle dans le sens strict du terme, c'est-à-dire constitué de variables chiffrées et corrélées.

Le perfectionnement des études de marché et de leurs traitements informatiques apporte aux stratèges de la communication beaucoup d'informations d'origines différentes, utilisant des approches variées, réalisées par toutes sortes de sociétés d'études : panels de distributeurs ou de consommateurs, études en souscription, sondages *ad hoc* ou *omnibus*, « Focus Groups », études d'image, analyse des sociostyles, trade off, tests d'impact, systèmes d'information marketing internes, etc.

L'ensemble comprend des données quantitatives et qualitatives qui décrivent souvent des univers distincts et utilisent des critères d'analyse et de traitement différents mais complémentaires. Il s'agit donc ensuite de **faire émerger de l'ensemble des études une structure explicative globale** permettant d'appréhender les évolutions du marché.

L'hypothèse de marché se formule en six points :

1. Le marché se divise en un certain nombre de segments homogènes selon les besoins des consommateurs.
2. Ces segments ont évolué dans le passé.



Figure 1.1 – Séquence de détermination de la stratégie de communication

3. Cette évolution trouve une explication dans tels et tels facteurs majeurs qui expliquent le pourquoi des phénomènes constatés. Ces facteurs peuvent tenir au comportement du consommateur, à des facteurs socioculturels, à des facteurs économiques, à des facteurs de marketing (concurrence, distribution, etc.).

4. Cette explication est corroborée par tous les faits de marché, quantitatifs et qualitatifs, relevés à ce jour par les études.

5. Aucun fait quantitatif ou qualitatif relevé à ce jour par les études n'est en contradiction ou laissé à l'écart de cette hypothèse explicative.

6. Certains faits qualitatifs ou quantitatifs manquant au cours de la construction de la structure explicative sont remplacés par des suppositions raisonnables, reconnues comme telles et bien différenciées des faits incontestables retirés des études (ce sont ces suppositions raisonnables qui feront l'objet des prochaines vagues d'études).

On obtient ainsi un ensemble de segments de marché dont l'évolution est expliquée par l'hypothèse de marché, construction à la fois scientifique et intuitive qui va permettre l'action.

Pour construire une telle hypothèse, il faut procéder à deux opérations : tout d'abord segmenter le marché de façon pertinente et ensuite détecter les facteurs explicatifs.

Une segmentation pertinente repose sur une différenciation nette des segments choisis : c'est elle qui explique les phénomènes que l'on trouve sur le marché et rend celui-ci compréhensible.

On dispose de trois grands critères de segmentation selon :

- les catégories de produits ;
- les catégories socioprofessionnelles ;
- les comportements à l'égard du produit.

Exemple

On peut segmenter le marché des produits grignotés à l'apéritif selon le premier critère – les catégories de produits : les biscuits apéritifs cuits, les produits soufflés, les graines et les mélanges. On peut aussi segmenter selon le second critère – les catégories socioprofessionnelles. Soit de façon élémentaire : sexe, âge, classe socioprofessionnelle, soit de façon plus élaborée, par les sociostyles : les « confiants » (prudents et fidèles à leurs marques), les « corsaires » (chasseurs de bons plans) ou les « Marco Polo » (méfiants vis-à-vis des entreprises et curieux de nouveautés).

L'application de l'un ou l'autre de ces critères découle de la culture de l'entreprise. Une entreprise ayant une culture plutôt technique préférera une segmentation en fonction des catégories de produits, tandis qu'une entreprise de culture davantage tournée vers les études et les statistiques choisira plutôt les autres types de segmentation.

Le troisième mode de segmentation, selon les catégories de comportement-produit est plus subtil. C'est le moins automatique mais souvent le plus riche.

Il reste à détecter les facteurs explicatifs des évolutions du marché : ils se situent quelquefois dans une segmentation judicieuse, comme on vient de le voir. Le plus souvent, ils se situent dans les nombreuses données quantitatives et qualitatives des études. Et, souvent, ils ne sont pas nombreux.

Exemple

Les biscuits secs sucrés peuvent être segmentés de façon simple selon le comportement des consommateurs : les gros, moyens ou faibles consommateurs, les adeptes, les réfractaires... Une manière plus élaborée et plus riche consiste à tenir compte de l'utilisation : au petit déjeuner, pour le goûter des enfants, en accompagnement du café de midi, en grignotage... En conséquence, les supermarchés choisissent fréquemment d'organiser leurs rayons, non plus en fonction des marques en présence, mais selon cette segmentation appelée également « univers de consommation ». Celle-ci répond mieux aux besoins des consommateurs qui raisonnent davantage en univers de consommation qu'en marques.

Le choix des critères explicatifs est un élément capital de la bonne hypothèse de marché. Ils doivent être sélectionnés par le stratège, parmi les centaines ou milliers de chiffres ainsi que la masse de faits qualitatifs que lui donnent les études. C'est là un travail à la fois intuitif et rigoureux. La pierre de touche du talent de planneur stratégique.

Une bonne hypothèse de marché s'établit à partir des évolutions nettes et différenciées au sein du système de segmentation choisi et de leur explication par quatre ou cinq faits majeurs tirés de la masse d'informations disponibles. Pas plus de deux ou trois chiffres et un ou deux faits qualitatifs majeurs. C'est sur eux que repose l'hypothèse de fonctionnement de ce modèle informel qu'est l'hypothèse marketing.

Exemple

Quelques faits majeurs guident la compréhension du marché des préparations chocolatées pour petits déjeuners : 80 à 90 % de ces produits sont consommés par des enfants de trois à douze ans. Cette consommation est à 80 % le petit déjeuner. Dans 90 % des cas, la mère consomme autre chose pour son propre petit déjeuner. Et sur le plan qualitatif, le petit déjeuner de semaine (c'est-à-dire cinq jours sur sept) est un repas confus et déstructuré où la plupart du temps l'enfant se sert lui-même. Ces quatre chiffres et l'ambiance qualitative qui les entoure sont la clé du marché et de la communication. Les chiffres, qui semblent évidents, ont dû être « sortis » des centaines de tableaux informatiques décrivant ce marché. Ce sont eux qui permettent de le comprendre.

La construction d'une hypothèse de marché amène à pressentir l'intérêt et l'avenir des segments de marché. Un certain nombre sont en voie de progression, d'autres régressent, d'autres vont s'ouvrir. On prévoit l'évolution des besoins des consommateurs et les moteurs de cette évolution.

Analyser la gamme

Comprendre le marché, pressentir ses attentes et son évolution n'est pas suffisant pour fixer une stratégie de communication. Les données doivent être filtrées à un deuxième stade d'analyse : celui de l'analyse de gamme, c'est-à-dire de ce que la société a à offrir à ce marché.

Il s'agit là d'une analyse de gamme un peu différente des analyses de portefeuille des grands modèles de stratégie globale, matrice BCG et leurs descendantes.

Elle a pour objectif essentiel de mettre à jour les rôles que jouent les divers produits dans la gamme afin de déterminer quelles seront les priorités d'affectation du budget publicitaire.

Concernant la marque, la pratique varie quant à l'appellation des gammes :

- On peut pratiquer une **marque par produit**, c'est-à-dire un élément d'une ligne à un certain niveau de prix. Le fabricant choisit alors de ne pas donner le même nom de marque au produit haut de gamme et au produit bas de gamme (c'est le cas du marché des *pet foods* par exemple).
- On peut pratiquer une **marque par ligne** (c'est le cas des produits de beauté qui désignent par le même nom leurs crèmes, lait démaquillant, lotion tonique, etc.).
- On peut pratiquer une **marque unique** désignant tous les produits de la société, même s'il s'agit de lignes hétérogènes. Cette marque dite « ombrelle » est souvent utilisée dans la mode ou le luxe. Le dénominateur commun est le goût du créateur. Elle est aussi utilisée pour les produits à technologie commune tels que l'électroménager.

À ces segments de gamme, on confronte deux jeux d'éléments : les **opportunités-marché** et les **fonctions de gamme**.

Les **opportunités-marché** ont été décelées dans l'hypothèse de marché : ce sont les segments de marché présentant une triple caractéristique : une évolution positive, une rentabilité possible et un avantage compétitif du produit qui y figure.

Les **fonctions de gamme** correspondent aux rôles que remplissent les différents segments de gamme dans le marketing de l'entreprise. La pratique permet de déceler sept fonctions.

1. Fonction de rentabilité. C'est le segment de gamme qui permet à l'entreprise de réaliser ses profits actuels.