L'Art du Marketing

Les Echos
Le Quotidien de l'Economie

avec le concours de PRICEWATERHOUSECOOPERS

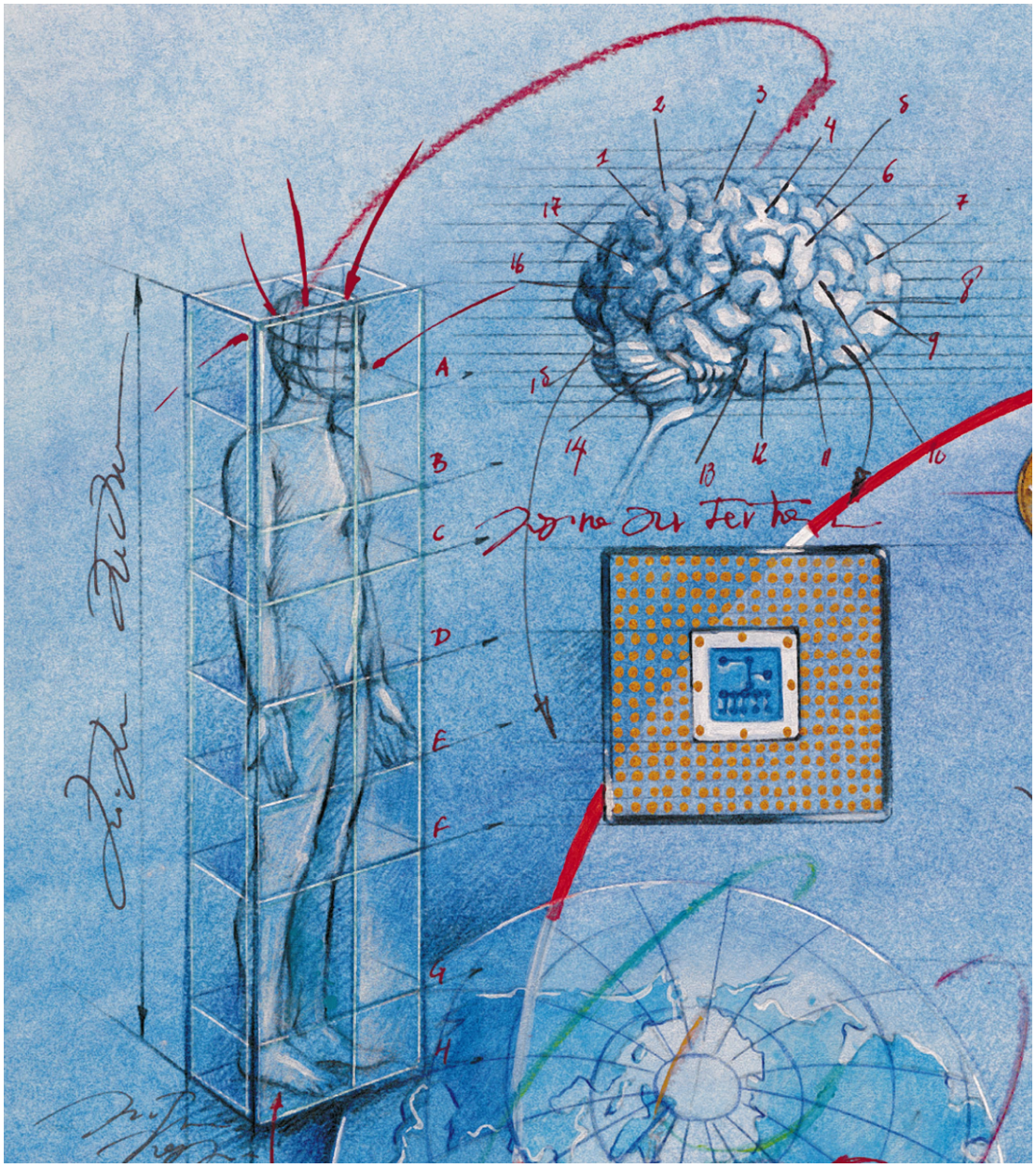


Illustration : Florence Gendre

En association avec

GROUPE HEC

INSEAD

Kellogg

London Business School

Wharton
The Wharton School
University of Pennsylvania

2
Analyse et positionnement

DOSSIER SPÉCIAL CHAQUE VENDREDI PENDANT 12 SEMAINES

En collaboration avec le **FINANCIAL TIMES**

La semaine prochaine :

Concurrence et coopération

2

Analyse et positionnement

Les « 4 D » d'un bon positionnement
Par Alice M. Tybout et Brian Sternthal, Kellogg
Pages II à IV

Accroître la fiabilité des prévisions
Par Scott Armstrong, Wharton School
L'analyse des méthodes empiriques utilisables a permis aux chercheurs de dégager des principes essentiels pour améliorer les prévisions.
Pages IV et V

Jongler avec les segments de marché
Par Paul E. Green et Abba M. Krieger, Wharton School
Les responsables du marketing doivent bien connaître leurs clients et notamment les arbitrages que font les consommateurs au moment d'un achat. La segmentation du marché et l'analyse conjointe se révèlent utiles.
Pages VI et VII

De la conquête du linéaire au « category management »
Par Anne-Sophie Bayle-Tourtoulou, Groupe HEC
La concurrence entre produits est d'autant plus forte que les marques de distributeur se dotent d'un contenu marketing puissant et répondent à des intérêts stratégiques spécifiques.
Pages VIII et IX

L'indispensable éthique dans la panoplie du marketing
Par Jill G. Klein et N. Craig Smith, Insead
Les professionnels du marketing sont confrontés à de nombreuses questions éthiques. Si, bien souvent, la vigilance et le bon sens suffisent, ils doivent parfois recourir au test de souveraineté du consommateur, voire à la philosophie.
Pages IX et X

La culture asiatique et le consommateur mondialisé
Par Hellmut Schütte, Insead
L'Asie fait rarement l'objet d'une stratégie de marketing spécifique, et ce en dépit de différences culturelles profondes. La modernisation y prend alors la forme d'une occidentalisation.
Pages XI et XII

Les Echos
Directeur général, directeur des publications : David **GUIRAUD**
Directeur délégué : Eric **NOBLET**
Directeur de la rédaction, rédacteur en chef : Nicolas **BEYTOUT**

L'Art du Marketing

Rédacteur en chef adjoint : Michel **DABAJI**
Coordination et secrétariat de rédaction : Stéphanie **MEUNIER**
Catherine **LIMAGNE**

Pour recevoir les cahiers de L'Art du Marketing, reportez-vous à la page XII

Les « 4 D » d'un bon positionnement

Un produit mal positionné, aussi excellent soit-il, risque de rester dans les rayons. Quatre règles fondamentales aident les responsables du marketing à faire les bons choix.

ALICE M. TYBOUT ET BRIAN STERNTHAL

Lorsque l'on s'est rendu compte, dans les années 90, que les consommateurs avaient de plus en plus d'informations à traiter et moins de temps pour le faire, on a vu apparaître quantité de machines électroniques de poche prêtes à les aider dans cette tâche.

La première à sortir fut le Newton d'Apple, un bloc-notes et organiseur capable de reconnaître l'écriture et donc de mémoriser numériquement des notes manuscrites. Ses ventes furent plutôt décevantes, ce qui fut attribué davantage aux mauvaises performances de la fonction de reconnaissance d'écriture qu'à un manque d'opportunité sur le marché. Ceci ne suffit pas à décourager la concurrence, comme devaient le prouver des lancements ultérieurs. En 1994, on vit apparaître l'Envoy de Motorola, une machine qui comportait un agenda-calendrier, un carnet d'adresses, une fonction tableur et un accès à Internet. Son originalité tenait au fait qu'il pouvait envoyer des télécopies et du courrier électronique via un modem intégré sans connexion filaire. A l'instar du Newton, les ventes de l'Envoy suscitèrent une telle déconvenue qu'il fut retiré du marché.

Au moment où l'Envoy disparaissait, Robotics lança sur le marché son Palm Pilot, un organiseur de poche numérique à un prix très inférieur à celui du Newton ou de l'Envoy. Au bout d'un an, les ventes atteignaient le million d'unités, soit la moitié du marché, et le Palm Pilot pouvait se targuer d'être l'appareil le plus rapidement adopté de toute l'histoire de l'informatique.

Comment expliquer un tel succès ? Essentiellement par les positionnements respectifs des marques. Un bon positionnement affilie clairement la marque à une catégorie de produits que le consommateur identifie immédiatement, tout en la différenciant des autres produits à l'intérieur de cette même catégorie.

Mais, pour que son succès ne s'arrête pas là, la marque doit également être clairement rattachée aux objectifs de l'acheteur. Quatre règles doivent être respectées pour trouver le bon positionnement : *définir* clairement ce qu'est la marque ; la *différencier* nettement des produits similaires de la même catégorie ; *développer* intelligemment sa relation avec les objectifs du consommateur et *défendre* avec méthode son positionnement face aux réactions de la concurrence et à l'évolution des exigences des clients.

C'est ce que nous avons appelé les « 4 D » du positionnement.

Figure 1
Triangle de positionnement de la marque par rapport à la concurrence

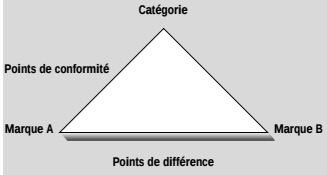
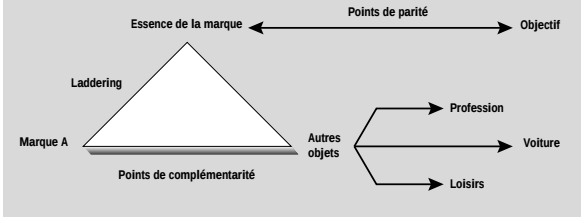


Figure 2
Triangle de positionnement de la marque par rapport aux objectifs



Par rapport à la concurrence

Les approches traditionnelles du positionnement s'articulent autour de la définition et de la différenciation de la marque, qui déterminent la relation entre le produit et ses concurrents.

Définir la marque consiste à indiquer au consommateur les caractéristiques communes (ou points de conformité) qu'elle possède avec d'autres. La différenciation a ensuite pour objet d'identifier le point de différence qui lui permettra de s'imposer en offrant un bénéfice essentiel aux yeux du consommateur. La figure 1 ci-dessous illustre l'ensemble de ces décisions.

Pour les marques bien installées, l'appartenance à une catégorie de produits est généralement évidente et ne soulève aucun débat. Tout le monde sait que Coca-Cola est un soda et que les Kellogg's Corn Flakes sont des céréales pour le petit déjeuner. Cependant, quand on lance un nouveau produit sur le marché, on a parfois le choix entre plusieurs catégories et, donc, plusieurs bases de différenciation. Prenons l'exemple de Slice aux Etats-Unis. Il s'agit d'une boisson gazeuse qui contient du vrai jus de fruit et qui est vendue en canettes dans les distributeurs automatiques. La première solution consiste à classer Slice dans la catégorie des jus de fruit et à utiliser son mode de distribution pratique comme élément de différenciation. L'autre possibilité est de le présenter comme une boisson gazeuse et de le distinguer par son contenu (du vrai jus de fruit). Tout dépend si les chances de réussite sont plus importantes dans l'une ou l'autre catégorie.

Si l'on reprend l'exemple de Motorola, un des enjeux concernant le positionnement de l'Envoy était la définition de la catégorie dans laquelle il rivaliserait. Le fabricant avait décidé de le classer dans celle des assistants personnels numériques, mais le consommateur ne le percevait pas comme tel et tentait de le rattacher à celle des ordinateurs portables, des organiseurs, des téléphones mobiles ou des pagers. L'Envoy ne présentait pas suffisamment de points de conformité pour être assimilé à l'une de ces catégories. Le consommateur ne voyait donc pas très bien ce que cet appareil pourrait remplacer dans sa serviette et n'adhérait donc pas à la proposition de dépenser plus de 5.000 francs et de souscrire à un abonnement à un réseau radiotéléphonique pour le seul plaisir de transmettre des télécopies et des messages électroniques sans fil. A partir du moment où le produit n'est pas clairement rattaché à une catégorie déterminée, la différenciation n'a plus de sens.

En revanche, le positionnement du Palm Pilot dans la catégorie des organiseurs numériques était crédible parce qu'il offrait le bénéfice lié à cette catégorie, qui est l'organisation pratique des données personnelles. Parallèlement, il se différenciait des autres organiseurs par sa facilité d'emploi, et notamment par la possibilité pour l'utilisateur de synchroniser les données avec son PC ou son portable. Le Palm Pilot ne se contentait pas de remplacer une secrétaire ou un organiseur traditionnels, il avait d'autres avantages.

Pour définir une marque dans une catégorie de produits, on se fonde généralement sur la

similarité des caractéristiques physiques. Cette ressemblance n'est pourtant pas indispensable. Une marque peut très bien appartenir à une catégorie de produits en l'absence de caractéristiques physiques comparables, sous réserve qu'elle offre le bénéfice principal associé à cette catégorie. Si le Palm Pilot est perçu comme une alternative à une secrétaire, c'est parce qu'il organise le travail comme le ferait une bonne secrétaire.

Une fois que la marque a défini sa position, elle doit se différencier des autres, c'est-à-dire tenter de dominer ses concurrents sur un bénéfice important pour le consommateur. La marque la plus forte est celle qui affiche une différence sur l'avantage primordial incitant le consommateur à acheter dans cette catégorie de produits. En règle générale, le numéro un dans une catégorie de produits revendique ce bénéfice premier − qu'il offre ou non un avantage −, et défend sa position par d'importants investissements publicitaires, une distribution intensive ou le recours à d'autres supports de marketing mix. Le Palm Pilot, par exemple, affirme sa supériorité dans l'organisation de l'information, comme telle lessive revendique un plus grand pouvoir de lavage.

Généralement, les marques moins connues désireuses de s'implanter dans une catégorie de produits revendiquent le bénéfice inhérent à cette catégorie pour indiquer leur appartenance et choisissent une caractéristique secondaire comme élément différenciateur. Ainsi, IBM met en exergue sa technologie avancée comme point de différence tandis que le fabricant de portables WinBook se targue d'offrir une technologie de pointe à un prix plus bas.

Quelle que soit la base de la différenciation, la marque doit aussi donner au consommateur une bonne raison de croire qu'elle possède effectivement ce bénéfice. Ingersoll se positionne comme un fabricant de meuleuses de qualité supérieure parce que c'est la seule grande société dans le secteur des outils coupants à se spécialiser dans ce type de produit. De la même manière, le jus d'orange Tropicana affirme avoir un meilleur goût parce qu'il n'utilise que des oranges soigneusement sélectionnées.

Dans certains cas, le fondement de la différenciation peut être l'image (qui utilise la marque et à quelle occasion ?). Les parfums, par exemple, se fondent sur l'image pour formuler leur promesse.

Le positionnement par rapport à la concurrence exprime donc ce à quoi la marque peut se comparer et les raisons pour lesquelles elle est préférable à d'autres. Néanmoins, la marque se suffit rarement à elle-même pour se maintenir. Seul un positionnement plus approfondi, établissant des relations avec les valeurs et les objectifs du consommateur, lui permettra d'avoir un avantage concurrentiel durable.

Par rapport aux objectifs

Un positionnement par rapport aux objectifs consiste à développer et à approfondir le positionnement concurrentiel. Le cadre de référence n'est plus la catégorie de produits, mais les valeurs et les objectifs du consommateur.

En effet, en allant plus loin, on peut utiliser un bénéfice induit par la caractéristique de la marque comme fondement pour le positionnement suivant. Ce bénéfice implicite permet de suggérer au consommateur de nouveaux avantages plus abstraits. En réalité, chacune des déductions ainsi effectuées peut se comparer aux barreaux d'une échelle (« ladder » en anglais), qui devient plus abstraite et plus générale au fur et à mesure que l'on monte. Ceci explique que les Américains aient baptisé « laddering » cette technique de progression des objectifs. Au stade ultime, le laddering aboutit à un bénéfice très abstrait qui représente l'essence de la marque et correspond aux objectifs du consommateur.

La publicité de McDonald's illustre parfaitement cette évolution du positionnement. McDonald's est parti de la propreté de ses restaurants et du bon goût de ses produits pour progresser vers le positionnement de lieu idéal pour les enfants, puis de lieu reconnu et apprécié par tous. Ces positionnements sont le fondement d'une des publicités de McDonald's aux Etats-Unis, axée sur l'essence même de la marque. Dans le film, un jeune homme a rendez-vous sur le pas de sa porte avec une inconnue. Il essaie immédiatement de la séduire en lui expliquant qui il est et qui il n'est pas. Il la prévient qu'il n'est ni docteur, ni avocat, ni banquier, ni expert-comptable, mais vendeur dans un magasin de disques. Il lui annonce qu'il ne l'invitera certainement pas à dîner dans une brasserie, un drugstore ou une trattoria, qu'il ne l'emmènera ni au théâtre, ni à l'opéra et qu'ils n'iront ni écouter une symphonie, ni voir un ballet. En revanche, il lui propose un cinéma et un McDonald's. Les points de complémentarité entre la marque et les préoccupations du jeune homme, sa voiture et ses distractions favorites montrent que McDonald's est par essence une marque sans prétention destinée à tout un chacun. On retrouve probablement là le point de parité entre la marque et l'objectif du consommateur qui est d'apprécier un repas sans prétention. Ce positionnement est schématisé dans la figure 2.

Plusieurs aspects du positionnement bâti sur les objectifs méritent d'être clarifiés. Une marque peut très bien revendiquer un bénéfice abstrait résumant toute son essence sans avoir parcouru tous les échelons du laddering. Néanmoins, cette technique a l'intérêt de renforcer la crédibilité des promesses abstraites de la marque. De la même manière, il n'est pas absolument nécessaire que la marque soit associée à d'autres objets incarnant son essence, bien que cette approche soit hautement représentative de la façon dont les consommateurs la perçoivent. On peut très bien suggérer l'essence de la marque au consommateur en lui présentant plusieurs de ses facettes pour qu'il comprenne parfaitement sa nature.

Enfin, il arrive que des sociétés emploient un positionnement fondé sur l'essence de la catégorie de produits plutôt que sur celle de la marque. Cette approche est basée sur la connaissance des objectifs du consommateur dans sa façon d'utiliser la catégorie de produits en général plutôt qu'une marque particulière.

Regardez la publicité de Lee qui montre toutes les contorsions qu'il faut faire pour entrer dans des jeans. Même les femmes les plus minces se battent pour enfiler les leurs, sans oublier ce jeune homme svelte qui chante et dont la voix monte de plusieurs octaves après qu'il a réussi à remonter sa fermeture Eclair. Ces images ne montrent nullement que les jeans Lee contribuent à résoudre le problème des consommateurs. Néanmoins, la description amusante de l'expérience vécue avec les jeans en général et la connaissance implicite des objectifs des consommateurs renforcent leur préférence pour la marque. Les consommateurs en déduisent que si une marque comprend aussi bien leurs problèmes et leurs objectifs, elle ne peut que leur offrir une solution séduisante.

Eviter le « D » du déclin

Même si les principes du positionnement sont parfaitement compris, il existe encore toute une série d'obstacles susceptibles d'entraver leur mise en œuvre.

● Le choix des objectifs

Quand on veut pénétrer dans une catégorie de produits où il existe déjà des marques bien implantées, toute la difficulté est de trouver un point de différenciation viable. Il arrive souvent que la supériorité revendiquée par le nouvel arrivant ne soit pas importante pour le consommateur. Ainsi, plusieurs marques d'analgésiques ont constaté que les consommateurs n'adhéraient pas à leur promesse d'effet durable ou de posologie moins contraignante. En règle générale, la priorité du consommateur est un soulagement immédiat plutôt que durable. De plus, la longévité de l'effet laisse supposer que l'action sera lente, ce qui est l'inverse du but recherché.

Un autre type de problème se pose lorsqu'un bénéfice sur lequel une société s'appuie est important aux yeux de consommateurs qui ne sont justement pas ceux qui déterminent le choix de la marque. Par exemple, plusieurs marques de céréales se sont positionnées au cours des vingt dernières années comme des aliments à haute valeur nutritionnelle pour les enfants. Or, cet élément différenciateur s'adresse aux acheteurs de la catégorie de produits tandis que la demande est prescrite par les enfants dont le premier intérêt est le goût et non la nutrition.

La solution pour contourner le problème consiste à revendiquer plusieurs bénéfices en espérant que chacun y trouvera son compte. Cette approche sert d'ailleurs de compromis lorsqu'il y a des divergences de stratégies. Cependant, elle n'est pas sans risque car plusieurs promesses peuvent s'annihiler. Les consommateurs sont sceptiques, par exemple, face aux produits qui se targuent d'allier haute qualité et prix bas. La diversité des avantages revendiqués risque en outre de créer une confusion dans l'esprit du consommateur qui n'arrive plus à définir la nature du produit, comme nous l'avons vu dans le cas de l'Envoy. Le succès du Palm Pilot était dû dans une certaine mesure au fait que Robotics avait parfaitement compris qu'en termes d'avantages, qui peut le plus peut le moins.

De façon plus générale, un positionnement articulé sur plusieurs bénéfices invite le consommateur à déterminer lui-même le positionnement de la marque. Or, il n'optera pas forcément pour celui qui est le plus favorable à la marque.

Enfin, un bénéfice peut manquer de force à cause de la nature de la catégorie de produits à laquelle il se rattache. Si l'on prend le cas des boissons, le goût est généralement l'élément le plus important et les grandes marques revendiquent leur supériorité dans ce domaine. En revanche, pour les boissons énergétiques, le bénéfice primordial attendu est un effet revigorant. Ainsi, malgré les tests montrant que All Sport avait meilleur goût que Gatorade, la marque s'est demandé si elle pouvait exploiter ce bénéfice comme élément différenciateur étant donné qu'il n'est pas déterminant dans sa catégorie de produits. Avec une telle particularité, All Sports courait le risque d'être assimilé à une boisson ordinaire et non à une boisson énergétique.

● Une défense organisée

Une fois qu'un positionnement est adopté, il faut ensuite le maintenir au goût du jour. Les céréales Grape Nuts, par exemple, se sont positionnées depuis leur lancement au début du siècle comme un produit pour une alimentation saine. Ce positionnement n'a pas changé et son succès repose sur sa capacité à actualiser sa promesse.

Le maintien d'un bénéfice dans le temps fait souvent obstacle à l'entrée de nouveaux adversaires sur le marché. Duracell, par exemple, défend le positionnement longue durée de ses piles à l'aide de pages publicitaires présentant un lapin mécanique continuant de fonctionner alors que tous les autres jouets alimentés par des piles de marques concurrentes se sont arrêtés. Quand Eveready a repris à son compte le positionnement de longévité de Duracell et a, de plus, parodié la publicité utilisée par Duracell depuis des années, c'est la part de marché de Duracell qui a augmenté et non celle d'Eveready. Dans l'esprit des consommateurs, les piles longue durée restaient assimilées à Duracell.

Bien qu'un positionnement bien établi dans le temps constitue un véritable obstacle à la pénétration du marché par d'autres, les sociétés ont souvent tendance à l'abandonner pour répondre à des changements mineurs intervenus dans la demande des consommateurs ou pour générer du volume supplémentaire pour leur marque. Ainsi, quand les consommateurs se mirent soudain à désapprouver le sucre dans les céréales de leurs enfants, plusieurs marques durent changer leur nom qui incluait le mot « sucre ». Ce faisant, elles s'éloignèrent de leur capital et, comme l'on peut s'en douter, virent leurs ventes s'effondrer.

Dans un autre registre, une marque de barres diététiques que les consommateurs achetaient essentiellement comme substitut de repas eut l'idée d'augmenter son chiffre d'affaires en se présentant comme un en-cas. Ce changement eut pour effet de dérouter les consommateurs qui se demandaient comment un produit pouvait servir à la fois d'en-cas et de substitut de repas et un concurrent profita de cette confusion pour revendiquer sa qualité de substitut de repas. En modifiant leur positionnement, ces barres ont supprimé leur principale occasion de consommation, laissant l'acheteur perplexe sur la quantité convenable pour un en-cas (sachant que la marque recommandait deux barres par repas).

A l'instar de la phase finale dans un jeu d'échecs, la défense du positionnement de la marque exige de la concentration, de la réflexion et des nerfs d'acier. A défaut, on risque d'avoir une mauvaise surprise : un cinquième « D », pour déclin.

Résumé

Un produit mal positionné, aussi excellent soit-il, risque de rester dans les rayons. Pour Alice Tybout et Brian Sternthal, le positionnement se résume à quatre règles fondamentales : il faut définir clairement la marque à l'intérieur d'une catégorie de produits ; la différencier nettement des autres produits de sa catégorie pour le marché visé ; développer la connaissance du bénéfice de la marque par le consommateur pour qu'il établisse la relation avec ses propres objectifs ; enfin, défendre le positionnement de la marque dans le temps. A l'instar des autres éléments du marketing, le positionnement est un art et les professionnels qui appliqueront les « 4 D » augmenteront leurs chances de réussite.

Alice M. Tybout

Alice M. Tybout est professeur de marketing à la Kellogg Graduate School of Management de la Northwestern University.

Brian Sternthal

Brian Sternthal est professeur de marketing à la Kellogg Graduate School of Management de la Northwestern University.

Plus les sociétés adhèrent à ce type de positionnement, plus les études de marché sur la façon dont les produits s'intègrent à notre vie quotidienne foisonnent. Dans certains cas, elles consistent à procéder à des « fouilles archéologiques » dans les placards de la ménagère et, dans d'autres, à s'assimiler à « la tribu » par l'observation de ses rites de consommation. Ces études ont donné des résultats intéressants. Ainsi, Kraft a découvert que si les femmes débordées trouvent encore du temps pour cuisiner pour leurs amis et leur famille aujourd'hui, ce n'est plus pour les mêmes raisons. Elles songent moins à prouver aux autres leurs talents de parfaites maîtresses de maison qu'à se divertir. Le positionnement du fromage Velveeta n'est donc plus de faire plaisir aux autres, mais de s'amuser en recevant les autres. Une parfaite connaissance des objectifs du consommateur permet aussi d'inverser le processus de laddering. Au lieu de partir des attributs de la marque et de progresser vers les objectifs du consommateur, on peut démarrer des valeurs du consommateur et redescendre vers les bénéfices de la marque.

Bien intégrer ces concepts

Les concepts sous-jacents au positionnement fondé sur la concurrence ou les objectifs se résument, pour une marque qui s'adresse à un segment particulier du marché, à une proposition en termes de valeur (V) exprimée comme suit :

$$V = \frac{\text{Bénéfices fonctionnels du produit/service + Bénéfices psychologiques}}{\text{Prix + temps}}$$

Cette proposition est une définition plus conceptuelle que mathématique et sert surtout d'outil de comparaison. Elle permet notamment aux professionnels du marketing d'examiner les valeurs respectives des marques qui s'adressent à une cible similaire ou d'analyser la valeur d'une marque dans tous les segments, soit à un moment précis, soit dans la durée.

La différenciation en termes de bénéfices est illustrée par la performance moyenne obtenue sur un critère particulier et la variance par rapport à cette moyenne.

L'Infiniti J30 de Nissan, par exemple, met en exergue le bénéfice de la qualité, d'une part, parce qu'il obtient de meilleurs scores en matière de style, de confort et de performance du moteur dans sa catégorie et, d'autre part, parce que les perceptions du consommateur vis-à-vis du J30 sont invariantes. Le numérateur de cette proposition tient également compte des bénéfices psychologiques. Ils résultent du développement de la relation entre la marque et un objectif important aux yeux du consommateur. En matière d'automobile, il peut s'agir du sentiment de sécurité, de prestige, etc.

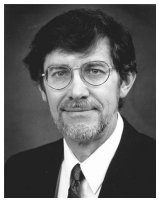
Par conséquent, le numérateur intègre à la fois les bénéfices fonctionnels et les objectifs plus abstraits servis par la marque. Le dénominateur, lui, reflète les coûts d'acquisition des bénéfices définis au numérateur. Ceux-ci englobent le prix d'achat et le temps lié à l'acquisition et à l'utilisation d'un produit.

Depuis une dizaine d'années, le temps de travail augmente au détriment de celui réservé aux loisirs. Il en résulte une pénurie de temps : les consommateurs sentent qu'ils n'arrivent plus à assumer tout ce qu'ils doivent faire. Pour répondre à cette situation, ils adoptent dans la majorité des cas un comportement « multitâche ». Ils téléphonent ou mangent en conduisant et font de l'exercice physique en allant au bureau. Cet état de fait permet aux marques de répondre à des objectifs plus larges que ceux strictement liés à la nature de leur catégorie.

Prenons l'exemple de Virgin Atlantic Airways. Cette compagnie aérienne a voulu satisfaire les demandes fondamentales des hommes d'affaires qui voyagent. Elle les conduit autour du monde en respectant les horaires prévus, dans des conditions confortables et à des prix intéressants. Ce qui fait sa particularité, c'est d'avoir su transformer les vols en moments de distraction. Les passagers peuvent en effet se rencontrer dans un salon à bord de l'appareil et profiter de toute une gamme de services tels que les massages. Virgin Atlantic Airways satisfait ainsi simultanément plusieurs de leurs attentes. ●

Accroître la fiabilité des prévisions

L'analyse des méthodes empiriques utilisables a permis aux chercheurs de dégager des principes essentiels pour améliorer les prévisions.



J. Scott Armstrong

J. Scott Armstrong est professeur de marketing à la Wharton School de l'université de Pennsylvanie. Ses recherches portent notamment sur la prévision, la planification stratégique, les méthodes et la communication en recherche, et les systèmes experts pour les versions publicitaires.

Les problèmes de prévision sont monnaie courante en marketing : la Coccinelle de Volkswagen sera-t-elle un succès ? Le palais des congrès de Philadelphie sera-t-il rentable ? Comment notre principal concurrent va-t-il réagir si nous augmentons le prix de notre produit de 10 % ? Et si nous réduisions la publicité de 20 % ? Quelle est la valeur d'une firme en fonction de ses bénéfices futurs ?

Les entreprises doivent anticiper la demande des produits ou des services qu'elles offrent. Elles doivent également prévoir les mesures importantes qui seront prises par leurs concurrents, leurs fournisseurs, ou l'Etat. Ces décisions, tout comme la politique de l'entreprise, vont avoir une incidence sur les coûts et les parts de marché. Or, ce sont les parts de marché et les prévisions qui permettent à une entreprise de pronostiquer ses ventes.

Les erreurs de prévision peuvent avoir des conséquences néfastes et aboutir, par exemple, à une surcapacité, à une sous-capacité, à des excédents de stock ou à des invendus. S'il est impossible de les éliminer totalement, on peut toutefois accroître la fiabilité des prévisions en appliquant quelques principes reconnus. Issus de la recherche, ceux-ci indiquent quelles méthodes utiliser et précisent les conditions de leur utilisation optimale. Malheureusement, peu de sociétés y ont recours, préférant se fier à leur intuition. Lorsque je demande à des professionnels ce qui pourrait les convaincre d'essayer une nouvelle méthode de prévision, ils me répondent souvent qu'ils veulent savoir quelle méthode a déjà fait ses preuves.

Au cours des vingt dernières années, de nombreux chercheurs ont comparé la fiabilité de différentes méthodes en situations réelles. En 1979, Spyros Makridakis, professeur à l'Insead, a lancé une étude comparative devenue la référence en la matière et connue plus tard sous le nom de « M-Competition Studies ». La quatrième étude de la série est actuellement en cours et regroupe 3.003 données historiques, économiques, démographiques et commerciales. Comme lors des précédentes études, des chercheurs et des spécialistes de la prévision commerciale ont été invités à soumettre leurs prévisions pour chaque donnée. Un arbitre juge ensuite de la fiabilité de la méthode employée, l'objectif étant de déterminer les méthodes qui s'appliquent le mieux à tel ou tel type de données.

J. SCOTT ARMSTRONG

En 1996, avec trente-neuf autres chercheurs, j'ai lancé un projet visant à examiner les conclusions de ces recherches empiriques. Nous voulions les traduire en principes qui permettraient aux professionnels de choisir la méthode la plus adaptée à leur contexte. La tâche s'est avérée bien plus ardue que prévu, notamment parce que les conditions n'avaient pas été définies avec suffisamment de soin, mais nous avons tout de même progressé de façon significative.

Les méthodes

Certaines méthodes s'appliquent au traitement des informations faisant appel au jugement, d'autres aux données statistiques. On peut les classer ainsi :

– JUGEMENT :
Intentions
Jeux de rôles
Analyse conjointe
Opinion d'experts
Analogies
Appel à l'intuition

– STATISTIQUES :
Extrapolation
Prévision à base de règles
Systèmes experts
Modèles économétriques

Les **études d'intentions** consistent en des sondages sur les comportements potentiels dans une situation donnée, comme, par exemple, les réactions face à un nouveau Coca. Elles sont particulièrement utiles pour prévoir les ventes de nouveaux produits, mais peuvent aussi aider aux prévisions sur les produits existants. Le fait d'avoir un rôle à jouer peut avoir une forte influence sur le comportement : on peut ainsi demander à quelqu'un de **jouer un rôle**. Par exemple, *« Coca-Cola vous plaît tel qu'il est. Vous apprenez que votre marque préférée va être retirée du marché, et vous retrouvez vos amis qui sont tous des consommateurs fidèles de Coca-Cola. Comment réagissez-vous ? »*

Si vous voulez savoir quels sont les facteurs qui jouent sur les intentions d'achat, des méthodes telles que l'analyse de régression vous permettent d'établir une corrélation entre certaines caractéristiques du nouveau produit et les intentions déclarées. On pourrait ainsi soumettre à des consommateurs potentiels vingt avant-projets différents pour un nouveau produit et les interroger sur leurs intentions d'achat pour chacun. Cette méthode, que l'on appelle **analyse conjointe**, est communément utilisée.

On peut demander à des **experts** de prévoir les réactions des consommateurs dans une situation donnée, notamment lorsqu'ils ont l'expérience de cas similaires. Par exemple, connaissent-ils une situation susceptible d'être rapprochée du lancement d'un nouveau Coca ?

Il est aussi possible de mettre au point un modèle d'expert. Plusieurs experts sont invités à faire des prévisions pour chaque version possible du produit. La démarche s'apparente à un système expert et est baptisée « **appel à l'intuition** » (« judgmental bootstrapping »). Peu coûteuse, elle présente des avantages considérables lorsqu'on doit faire de nombreuses prévisions faisant appel au jugement, en matière de recrutement par exemple. Les Dallas Cowboys y ont eu recours pour la sélection de leurs joueurs.

L'**extrapolation** se fonde sur les résultats antérieurs d'une série pour prévoir les données futures. On peut de cette façon, sur la base du nombre de litres de Coca-Cola vendus aux Etats-Unis au cours des cinquante dernières années, extrapoler les ventes à venir. C'est la méthode de prévision la plus utilisée pour la gestion de la production et des stocks. Mais elle ne tient pas compte des informations détenues par les dirigeants, lacune qui conduit à de graves erreurs, notamment quand des changements sont prévus, comme le lancement d'un nouveau Coca-Cola. Ce défaut disparaît avec la **prévision à base de règles**, une sorte de **système expert** qui tient compte des connaissances des dirigeants en les intégrant aux extrapolations. Cette méthode permet d'évaluer les prévisions obtenues grâce aux extrapolations classiques en utilisant à la fois les connaissances des dirigeants et l'historique de données.

Les systèmes experts sont tout à fait adaptés aux données autres que les données historiques. Supposons que l'on veuille obtenir des prévisions de vente pour plusieurs articles d'un catalogue de vente par correspondance : la formalisation des règles définies par un expert élimine le coût de la répétition des pronostics et améliore la cohérence. Le recours aux

experts les plus compétents dans le domaine concerné (ceux qui ont fait les prévisions les plus justes dans la vente par correspondance) garantit une précision accrue par rapport aux résultats qu'obtiendrait l'expert lambda.

Pourquoi ne pas utiliser la somme des informations disponibles, et confier à un modèle statistique tel que la régression le soin de déterminer les facteurs importants ? Les chercheurs essaient de mettre fin à la quadrature du cercle depuis des décennies, tandis que les progrès en matériel informatique et en logiciels ont contribué à l'avènement de méthodes toujours plus sophistiquées. Les innombrables études théoriques issues de la recherche n'ont donné pour l'instant que des résultats décevants en matière de prévision. Deux règles d'or en ressortent : il ne faut pas élaborer de modèle sur la seule base de l'information disponible, et ne jamais utiliser l'analyse de régression pas-à-pas (« stepwise regression »).

Les **modèles économétriques** les plus efficaces reposent essentiellement sur des théories plus anciennes. Ils font appel à des estimations de corrélations tirées de recherches antérieures et intègrent − en principe − les informations détenues par les décideurs. La simplicité doit être le maître mot. Pour en juger, il suffit d'appliquer un autre principe de base : si, malgré des efforts certains, vous ne comprenez pas complètement le modèle prévisionnel, ne l'utilisez pas.

Les modèles économétriques sont l'outil le plus sophistiqué pour l'intégration des informations relevant à la fois du jugement et des données statistiques. En outre, ils permettent d'établir des pronostics en fonction de stratégies différentes, et prévoient ce qui peut se passer si, par exemple, Coca-Cola mène une politique de prix bas à long terme.

Les principes

Le nombre de principes est tel que nous ne pouvons en donner que quelques exemples. Mais ils sont présentés dans leur intégralité dans notre « Forecasting Principles Project ».

Certains des principes vont à l'encontre d'idées largement répandues :

− Si l'on dispose des prévisions établies par un individu (sur les ventes d'un article de VPC par exemple) et de l'information qu'il a utilisée, on peut faire des prévisions plus précises que cette personne. Tout le monde pense qu'il y a des exceptions à cette règle, mais les chercheurs n'en ont pas trouvé ;

− Le critère de sélection du meilleur modèle ne doit pas être sa pertinence historique ;

− En dépit de mises en garde, on tend à accorder aux prévisions une confiance excessive.

D'autres principes apparemment évidents sont souvent oubliés, comme celui qui recommande d'utiliser un historique long dans l'élaboration d'un modèle de prévision. La prévision ciblée (« focus forecasting »), qui est pourtant l'une des méthodes les plus utilisées en marketing, ne le respecte pas, et ses résultats sont donc peu fiables. Un autre principe veut que l'on veille à l'indépendance des prévisions d'un sujet par rapport à celles d'un autre lorsque le comportement examiné n'entraîne aucune interaction. Or les focus groupes vont totalement à l'encontre de ce principe et les prévisions qui en émanent sont rarement justes. Une autre règle veut que l'on tienne compte de l'avis des décideurs. La plupart des méthodes d'extrapolation y dérogent, et c'est encore plus grave lorsque les tendances annoncées par les données sont contraires à ce à quoi s'attendent les dirigeants.

Le choix de la méthode est fonction des conditions : si les informations sont insuffisantes, les modèles fondés sur le jugement s'imposent ; dans le cas contraire, on peut utiliser les méthodes statistiques, et il est souvent possible de panacher les deux.

● La prévision faisant appel au jugement

En général, la manière la plus simple et la plus directe de procéder consiste à demander à un expert de se prononcer sur l'avenir. La méthode est particulièrement indiquée lorsque l'on dispose de peu de données, pour le lancement de nouveaux produits par exemple. Comment prévoir les ventes de films à la carte, l'avenir des achats par Internet ou le lancement d'un nouveau jouet ?

Les prévisions des experts reposent sur quelques fondements clefs :

− L'objet de la prévision doit être structuré de manière à tirer le meilleur parti des connaissances de l'expert. Pour cela, il peut être nécessaire de le subdiviser en une série de questions à résoudre ;

− Le problème doit être formulé par écrit et libellé de manière compréhensible ;

− D'autres formulations doivent être proposées par écrit ;

− Le nombre d'experts doit être au minimum de cinq, mais ne doit pas excéder vingt ;

− Il faut veiller à ce que les experts ne reçoivent aucune incitation de nature à compromettre leur objectivité ;

− Chaque expert devra être invité à proposer sa propre prévision ;

− Il est préférable de choisir des experts aux profils différents ;

− Les experts doivent être choisis en fonction de leur connaissance du domaine (bien qu'un niveau élevé d'expertise ne soit pas indispensable) ;

− Chaque expert doit pouvoir réviser son jugement en fonction des informations fournies par ses homologues.

La procédure Delphi − une méthode fondée sur des études d'experts indépendants réalisées en plusieurs phases − reprend tous ces principes. Hormis le nombre d'experts, les règles énoncées dans cette liste peuvent paraître évidentes. Pourtant, les focus groupes dérogent au principe de la formulation écrite des problèmes. C'est d'ailleurs une raison supplémentaire pour ne pas les utiliser comme méthode prévisionnelle.

Le recours aux experts montre, contrairement à ce que l'on pourrait croire, que leur niveau d'expertise n'a pas besoin d'être élevé. Pour des prévisions portant sur la situation économique, un professeur d'université peut être tout aussi compétent que l'expert le plus cher. Autre constat déprimant : les étudiants peuvent prévoir les changements presque aussi bien que leurs enseignants. Certaines prévisions impliquent l'intervention d'autres décideurs : la négociation d'un contrat fournisseur-distributeur, les décisions du gouvernement en matière de tarifs douaniers ou de réglementations, les accords avec les syndicats. Si le même type de décisions externes intervient régulièrement, l'expert devrait être en mesure de prévoir les conséquences des décisions qui vont être prises.

En revanche, en cas de conflit entre les personnes ou organisations en présence, les jeux de rôle sont conseillés. Les rôles sont attribués et les acteurs invités à représenter les parties en situation de conflit. Si la méthode semble avoir fait ses preuves dans les domaines juridique et militaire, elle semble moins probante dans le monde des affaires. Dans ce domaine, la recherche a cependant déjà permis des progrès importants en matière de fiabilité. Prenons l'exemple d'une étude devant déterminer si un fabricant d'électroménager parviendrait à convaincre une chaîne de supermarchés d'adopter un plan de vente de ses produits. Seuls 3 % des experts pensaient que la chaîne serait intéressée, les autres jugeant le plan peu réaliste. Or, lors des jeux de rôle, les décideurs l'acceptaient dans 75 % des cas, et le plan de vente fut effectivement adopté par les supermarchés.

Autre conseil : en matière de prévision, ne vous aventurez pas trop loin d'un terrain familier. Si vous prévoyez de grands changements, il peut être utile de sonder les intéressés sur leurs réactions, en utilisant des études d'intention. Supposons que vous ayez conçu un nouveau produit, et que vous souhaitiez en prévoir les ventes. Vous pourriez décrire le produit et interroger des consommateurs sur leurs intentions d'achat éventuelles. Les méthodes classiques appliquées dans les sondages sont essentielles pour les études d'intention d'achat. La conception ou le prix d'un produit que l'on s'apprête à lancer sont des éléments qui peuvent varier. Ce type de variables peut alors être intégré à une méthode formalisée visant à évaluer la valeur des différents éléments de l'avant-projet. L'analyse conjointe fait partie de ces outils ; elle consiste à proposer jusqu'à vingt avant-projets différents du produit selon les priorités. Cette méthode est coûteuse parce qu'elle exige l'identification et le recueil de données auprès de nombreux consommateurs potentiels.

L'appel à l'intuition (« judgmental bootstrapping »), qui soumet à l'avis d'experts les différents avant-projets du produit, est une autre méthode possible. Comme pour les études, le nombre d'experts varie entre cinq et vingt. La prévision des ventes sur un nouveau produit peut alors faire jouer non seulement les paramètres de conception, mais aussi d'autres composantes du marketing mix, comme la publicité ou la distribution, ce qui est impossible avec l'analyse conjointe.

● La prévision statistique

Les entreprises disposent souvent de nombreuses données sur les ventes de leurs produits. Elles peuvent s'en servir pour des extrapolations, stratégie particulièrement indiquée lorsque les décideurs ont peu d'informations sur le contexte. L'éventail de méthodes d'extrapolation étant assez large, le principe le plus pertinent consiste sans doute à tirer des prévisions d'un ensemble de modèles valables d'extrapolation et d'en faire ensuite une moyenne.

Lorsque les décideurs ont suffisamment d'informations sur la situation, les prévisions à base de règles sont plus appropriées. Cette méthode reprend les principes les plus récents en matière de prévision sur des données historiques, et tient compte des informations émanant des décideurs, notamment sur les tendances. L'un des principes de base − hélas souvent oublié par de nombreux analystes − repose sur l'utilisation des connaissances acquises. Si l'on dispose de connaissances empiriques sur la relation entre plusieurs variables, il convient de les traduire en modèle économétrique. Pour prévoir les ventes de Coca-Cola, par exemple, il faudrait tirer parti des informations existantes sur les revenus et l'élasticité des prix.

Les utilisations

Certains principes dépendent de l'utilisation des prévisions. Le fait d'avoir recours à des prévisions crée ainsi souvent un excès de confiance. Les dirigeants de Ford étaient convaincus que la Ford Edsel se vendrait très bien, contrairement aux analystes extérieurs, plus sceptiques. L'excès de confiance peut être tempéré par l'application de certains principes, notamment en demandant aux experts d'expliquer par écrit toutes les raisons pour lesquelles les prévisions peuvent être fausses. Une évaluation plus réaliste en découle, même si elle ne suffit pas à résoudre le problème. On peut aussi évaluer la confiance que l'on peut accorder aux prévisions en recourant à des experts qui n'ont rien à perdre ni à gagner de leurs prévisions.

Il est souvent important d'évaluer des modèles alternatifs dans une situation donnée. Pour le faire correctement, il faut respecter certains principes (par exemple, utiliser la méthode actuelle comme repère) et prendre certaines précautions : inutile d'utiliser l'erreur médiane au carré pour évaluer les autres modèles.

Les managers ont trop tendance à se laisser influencer par les scénarios ou par les « histoires » qu'on leur présente. Ces scénarios persuadent le lecteur que les événements décrits ont de grandes chances de se produire, même lorsque la probabilité est infime. Ils sont efficaces quand il s'agit d'attirer l'attention sur certains points et d'étudier un plan d'urgence, mais il faut se garder de les employer pour les prévisions. Il arrive que les experts aient déjà fait tout le travail à votre place. Un portefeuille d'actions sélectionné par un expert sera tout aussi rentable qu'un portefeuille choisi par une fléchette envoyée au hasard sur la page de la cote. Mais, dans le cas de la fléchette, les prévisions (spéculations du marché) émanent d'un grand nombre d'experts objectifs.

Un dernier conseil : si vous voyez le terme de « focus », pensez « confusion de consommateurs » et prévisions floues.

L'analyse des méthodes les plus adaptées à telle ou telle situation a permis aux chercheurs de dégager des informations essentielles pour améliorer les prévisions. Ces connaissances sont désormais traduites en principes. Bien des chercheurs seraient prêts à améliorer les prévisions d'une entreprise sans demander d'honoraires fixes ; un faible pourcentage des économies réalisées serait déjà une excellente source de revenus, car les principes issus de la recherche conduisent à des prévisions sensiblement plus justes. ●

Résumé

La prévision est l'une des préoccupations majeures des responsables du marketing. De nombreuses méthodes sont à leur disposition, mais lesquelles appliquer et dans quelle situation ? Jusqu'où peut-on faire confiance aux résultats ? Bien des entreprises se fient à leur intuition pour répondre à ces questions et commettent, d'après Scott Armstrong, une erreur coûteuse. Des principes issus de la recherche orientent le choix de la méthode et de l'utilisation des résultats. Si certains d'entre eux sont anti-intuitifs, d'autres relèvent du simple bon sens. Les sociétés qui se donnent la peine de les utiliser feront de meilleures prévisions, et donc plus de bénéfices.

SE DEPASSER
Et ne jamais renoncer.

GROUPE ISC

ISC 3EMES CYCLES

Recrutement
. Diplômé bac +5/+4 (toutes filières)
. Professionnel d'entreprise experimenté (5 ans minimum)

Groupe Institut Supérieur du Commerce
Etablissement d'enseignement supérieur reconnu par l'Etat

22, bd du Fort de Vaux
75017 Paris
Tél. : 01 40 53 99 99
Fax : 01 40 53 98 98
web isc : http://www.groupeisc.com

- Audit et conseil, Contrôle de gestion
- Audit et Management des ressources humaines
- Finance, Trésorerie, Ingénierie financière
- Gestion de patrimoine
- Ingénierie d'affaires et Négoce international
- Management stratégique, Entrepreneuriat et Qualité
- Marketing, Communication et Ingénierie commerciale
- Marketing, Logistique et Distribution

Jongler avec les segments de marché

Les responsables du marketing doivent bien connaître leurs clients et notamment les arbitrages que font les consommateurs au moment d'un achat. Pour ce faire, la segmentation du marché et l'analyse conjointe se révèlent utiles.

PAUL E. GREEN ET ABBA M. KRIEGER

Supposons que vous êtes le directeur d'une chaîne hôtelière à succès ; que vous avez des hôtels dans le monde entier et que vous cherchez de nouveaux créneaux. Vous vous demandez s'il existe une demande pour un nouveau concept d'hôtels sur une niche que votre entreprise n'occupe pas encore : un hôtel pour hommes d'affaires ou pour touristes attentifs à leur portefeuille par exemple. Puis une foule de questions vous submerge : quels seraient les options et les équipements les plus à même de vous assurer le positionnement le plus compétitif ? Quelle est la meilleure stratégie d'implantation ? La meilleure politique de tarification ? A quoi les nouveaux hôtels doivent-ils ressembler pour qu'ils se démarquent clairement des autres ? Quels sont les services à proposer en sus de la simple chambre pour la nuit ? Et d'ailleurs, pour la chambre elle-même, quels sont les services qui priment, et comment arbitrer entre un service particulier et son prix (par exemple, si le prix à la nuit est moins élevé, il faudra peut-être supprimer la télévision par câble) ? Quels sont les clients que nous pourrons gagner à nos concurrents, et dans quelle mesure n'allons-nous pas cannibaliser nos propres activités ? Comment formuler nos messages promotionnels ? Avons-nous pleinement confiance en nos segments de marché et en notre stratégie globale ?

Telles étaient les questions que se posait la direction de la chaîne hôtelière Marriott au début des années 80, à l'époque où elle pensait déceler de nouveaux créneaux. Son étude d'opportunité a conduit la chaîne à mettre en place une stratégie tournée vers le marché et orientée client. Le résultat parle de lui-même : la chaîne Courtyard qui a été alors créée compte aujourd'hui plus de 300 hôtels, dégage un chiffre d'affaires de plus de 1 milliard de dollars et emploie plus de 15.000 personnes.

Les décisions de Marriott ont reposé sur la segmentation du marché et l'analyse conjointe, deux méthodes largement répandues, mais qui ne sont pas toujours appréciées à leur juste valeur, notamment parmi les hauts responsables d'autres entreprises.

La segmentation

La segmentation est l'art et la science de diviser les populations ou les objets en groupes distincts. L'idéal est que chaque groupe se différencie des autres et que tous soient représentés. Les individus sont plus ou moins similaires dans chaque groupe, et, à l'inverse, ils se démarquent clairement de ceux des autres sous-ensembles. La segmentation peut être utilisée pour repérer des niches, éliminer les concurrents ou jeter les bases d'un nouveau produit.

Les segments peuvent être définis en fonction de plusieurs caractéristiques. Ils peuvent être composés d'individus, de foyers, d'entreprises, de codes postaux ou de villes. Ils peuvent aussi être établis d'après les comportements des consommateurs et sont alors constitués de marques, de catégories de produits données, de conditions d'utilisation, de profils d'utilisateurs types, d'avantages, de besoins, de problèmes à résoudre ou des caractéristiques des produits.

La difficulté pour les entreprises consiste évidemment à segmenter de la manière la plus pertinente. Il ne suffit pas en effet de constituer des ensembles d'individus ou d'objets uniquement en fonction des similitudes qui les rapprochent. A quoi servirait-il ainsi de regrouper, par exemple, tous les lecteurs des « Echos » ou tous les anciens élèves de la Wharton School ? Le groupe doit être affiné, ce qui prend beaucoup de temps. Le degré de finesse dans la définition d'un groupe est fonction du montant des ressources que l'entreprise doit consacrer à cette tâche et à la conception du produit ou des services qui s'y rattachent.

Pour être pertinents, les groupes doivent réagir différemment aux décisions prises par l'entreprise : le prix d'un produit, sa qualité, les méthodes de promotion ou de distribution suscitent des réactions particulières d'un groupe à l'autre. C'est l'analyse de ces comportements qui permettra d'adapter plus précisément la conception, le prix, la publicité ou la distribution.

L'examen minutieux de ces « tranches » de marché ne doit pas faire oublier le prix à consentir pour atteindre chaque segment et mettre en œuvre le plan formulé. Sonder l'opinion de tous les lecteurs des « Echos » sur la base d'un échantillon représentatif est tâche aisée ; mais si l'on segmente le groupe pour sélectionner les femmes âgées de 35 à 50 ans, occupant des postes à responsabilité dans des entreprises multinationales dont le chiffre d'affaires dépasse 5 milliards d'euros, notre approche du marché s'affine considérablement.

Ainsi, la conception de produits ou de services et la définition de segments de marché sont les deux facettes de la même activité. D'un côté, pour un segment donné, il s'agit de concevoir le produit optimal, au meilleur prix, distribué dans les meilleures conditions, ainsi que le message et la stratégie publicitaires adéquats. De l'autre, pour un produit donné, il s'agit de trouver les segments les plus attractifs et de définir les plans marketing appropriés.

© G. B. Gardin/Agenzia Contrasto/REA

La conception de produits ou de services et la définition de segments de marché sont deux facettes de la même activité. Pour un segment donné, il s'agit de concevoir le produit optimal, distribué dans les meilleures conditions, ainsi que le message et la stratégie publicitaires adéquats. Pour un produit donné, il s'agit de trouver les segments les plus attractifs et de définir les plans marketing appropriés.

Voici les éléments dont il faut tenir compte pour la segmentation du marché :

− caractéristiques démographiques et socio-économiques ;
− personnalité, mode de vie ;
− usage, achat du produit ;
− besoins ;
− attitude à l'égard du produit et de sa consommation ;
− avantages attendus ;
− comportement et attitude liés au marketing ;
− réaction aux variables de marketing.

Une méthode très répandue de segmentation du marché consiste à prendre en compte les besoins des acheteurs. Dans le cas d'une lessive, par exemple, les acheteurs peuvent vouloir :

− qu'elle soit d'emploi pratique ;
− qu'elle n'ait pas de parfum ;
− qu'elle lave plus blanc ;
− qu'on n'ait pas besoin de s'approvisionner trop souvent.

Tous ces besoins sont distincts, mais ils peuvent être combinés de différentes façons. On peut comparer son produit aux lessives concurrentes pour voir dans quelle mesure il répond à ces besoins et le fruit de nos analyses peut nous amener à :

− créer une lessive liquide ;
− créer une lessive sans parfum ;
− créer une lessive avec Javel incorporée ;
− proposer la lessive dans un conditionnement plus grand.

Mais on peut aussi décider de ne rien faire si l'on ne peut satisfaire aucun des besoins des consommateurs de manière rentable.

La manière dont on définit les segments et dont on utilise les données qui en émanent est une décision de première importance. Pour que les segments soient efficaces, il faut pouvoir en mesurer la taille et le pouvoir d'achat de manière sûre. Ils doivent être rentables et on doit être en mesure de les satisfaire. Enfin, et c'est le plus important, les segments doivent être définis de manière à ce que l'on puisse mener ensuite des stratégies pour les attirer et les fidéliser.

Les informations recueillies auprès des différents segments élargissent l'éventail des choix possibles. L'entreprise doit déterminer si le coût des changements demandés par les segments peut être au minimum compensé par la hausse attendue du chiffre d'affaires et des bénéfices. Elle doit également définir la meilleure stratégie, qu'il s'agisse d'élargir la gamme de produits, d'éliminer ou de repositionner les offres existantes.

Une tâche d'autant plus complexe que ces analyses portent sur un monde qui n'est pas statique. La concurrence peut très bien avoir accès au même type de données et introduire des changements sur le marché au même moment. Quant aux réactions obtenues auprès de nos segments, elles ne sont que des opinions exprimées à un moment donné et sont donc susceptibles de changer.

L'analyse conjointe

L'analyse conjointe est un outil sophistiqué de mise en œuvre de stratégies de segmentation du marché. Utilisée par la plupart des grandes entreprises américaines, elle mesure les arbitrages des consommateurs lors d'un achat. On l'emploie essentiellement pour le développement de nouveaux produits, le repositionnement d'anciens produits et la fixation des prix. Dans notre exemple sur la lessive, le consommateur peut être prêt à payer un peu plus cher pour une lessive qui ne sente pas le savon tout en lavant plus blanc.

L'avantage de l'analyse conjointe est qu'elle ne se contente pas d'expliquer ce que le consommateur apprécie dans un produit donné, mais qu'elle nous aide aussi à comprendre les raisons pour lesquelles il privilégie une marque ou préfère un fournisseur à un autre. Le principal intérêt de l'analyse conjointe est de décrire les produits et les services par une gradation de caractéristiques. L'acheteur attache plus ou moins d'importance à ces différentes caractéristiques, et porte ensuite son choix sur le produit qui offre la plus forte valeur totale, en additionnant tous les éléments d'appréciation positifs. Les différentes caractéristiques n'ayant pas toutes la même valeur aux yeux des consommateurs, les arbitrages varient. Ainsi, un client peut préférer la Javel incorporée à l'absence de parfum, tandis qu'un autre privilégiera une lessive qui lave plus blanc à une lessive liquide.

Le succès de cette méthode peut être attribué à quatre raisons principales :

− L'analyse conjointe se fonde sur la mesure des préférences de l'acheteur en fonction des caractéristiques d'un produit (prix, qualité, etc.) et des avantages qu'il pense tirer de ces caractéristiques ;

− C'est une technique de mesure basée sur la micro-analyse, les préférences pour les niveaux de caractéristiques étant mesurés au plan individuel ;

− Les études conjointes s'accompagnent souvent d'un recueil d'informations générales sur les personnes sondées, qu'on peut ensuite relier aux divers éléments d'appréciation ;

− Même les études les plus rudimentaires comprennent souvent une phase de simulation de choix de l'acheteur, au cours de laquelle le sondeur peut introduire de nouveaux profils de produits et voir qui choisit le vôtre et qui choisit celui de vos concurrents.

Une fois que l'entreprise a recueilli les informations sur les besoins des acheteurs, elle doit prévoir les réactions éventuelles des clients potentiels aux changements, ainsi que celles − tout aussi importantes − de ses concurrents.

Le succès d'une analyse conjointe passe par l'étude préalable du marché concurrentiel et par la définition de caractéristiques produit-service assignées à différents niveaux. Pour ce faire, on a souvent recours aux réunions de consommateurs, aux entretiens et à l'expertise en interne.

La tâche se complique lorsque l'on se trouve, par exemple, face à neuf caractéristiques subdivisées elles-mêmes en trois ou quatre niveaux distincts. Les combinaisons se comptent alors par milliers : un cauchemar pour le chercheur en marketing. L'analyse conjointe peut employer des techniques de conception statistique pour sélectionner un nombre restreint de profils à partir duquel l'utilisateur peut prévoir les résultats de milliers de combinaisons qui n'ont pas été testées sur le terrain.

Au terme du processus de sélection et d'application des modèles, les résultats sont doubles : on dégage d'une part les profils des produits et la rentabilité prévue pour chaque entreprise, et d'autre part une description de chaque acheteur qui choisit un profil de produit donné dans un large éventail de possibilités. ●

Résumé

Toute entreprise souhaite vendre ses produits ou ses services à un nombre plus important de clients. Mais aucune ne peut se permettre d'inonder le marché avec un nombre infini de variantes. Au contraire, elle doit proposer à chaque fois une offre ciblée.

Dans cet article, Paul Green et Abba Krieger décrivent les deux techniques mises en œuvre par les entreprises à cette fin : la segmentation du marché et l'analyse conjointe. La première est l'art de définir des groupes d'une manière qui soit utile pour les spécialistes du marketing ; tandis que la seconde permet d'optimiser les produits qui seront proposés à différents segments. Les auteurs évoquent, enfin, les dernières innovations en la matière.

Paul E. Green

Paul E. Green est professeur de marketing à la Wharton School de l'université de Pennsylvanie. Il s'intéresse notamment à la recherche en marketing et à la conception optimale de produits.

Abba M. Krieger

Abba M. Krieger enseigne les statistiques, la gestion de l'information et le marketing à la Wharton School de l'université de Pennsylvanie. Ses travaux portent sur la recherche en marketing et les probabilités appliquées.

Des techniques qui se sophistiquent

La segmentation de marché et le positionnement des produits ont connu plusieurs changements récents :

− **L'élargissement croissant des critères de segmentation** vers des données « moins exactes », telles que les attitudes et les besoins. C'est le cas pour le marketing grand public comme pour le marketing business-to-business.

− **La conscience accrue du lien étroit qui existe entre les critères de segmentation et l'objectif qu'on lui a assigné**. Les clients d'une banque peuvent, par exemple, être segmentés selon le profil de leurs comptes, leur attitude face au risque, ou en fonction de variables socio-économiques. Le choix de chaque type de segmentation correspond à un objectif distinct : « cross-selling » (ventes croisées), préparation de message publicitaire, ou choix des médias utilisés.

− **La tendance à « laisser les données parler d'elles-mêmes »**, c'est-à-dire à définir des segments en fonction de schémas repérés soit lors de sondages, soit dans les données de l'entreprise. Les méthodes dites de « data mining » sont devenues bien plus polyvalentes au cours des dix dernières années.

− **L'utilisation accrue de méthodes de segmentation « hybrides »**. Un brasseur pourra par exemple segmenter d'abord les consommateurs en fonction de leur marque préférée, puis, au sein de chaque groupe associé à une marque, affiner la segmentation en fonction de similitudes dans l'acte de consommation, comme les circonstances dans lesquelles les consommateurs boivent de la bière.

− **Le renforcement des liens entre la segmentation et le développement de nouveaux produits**. Les modèles informatiques, en utilisant des informations sur les choix des caractéristiques par les consommateurs, sont aujourd'hui en mesure de trouver les meilleurs segments pour un produit donné ou, à l'inverse, le profil de produit le plus adapté à un segment donné du marché.

− **Le nombre croissant de modèles informatiques** (fondés sur des données conjointes) capables de définir les caractéristiques optimales à ajouter à une gamme, et donc les produits qui représentent le meilleur compromis entre le risque de cannibalisation des produits existants et l'attrait des produits concurrents.

− **L'apparition de modèles dynamiques produit-segment qui tiennent compte d'une riposte éventuelle de la concurrence**. Ces modèles analysent la vulnérabilité d'une entreprise aux réactions de ses concurrents à court terme et sélectionnent les combinaisons produit-segment susceptibles de mieux résister aux contre-offensives.

− **L'élaboration de méthodes de reconnaissance de schémas et de typologies de consommateurs** qui, tout en sélectionnant des segments en fonction de données, respectent les contraintes fixées par la direction sur la taille minimum des segments et ses priorités sur des variables typologiques données.

− **Le développement de segmentations souples** qui permettent au décideur d'assouplir une typologie fondée uniquement sur les besoins des acheteurs (en déplaçant un petit nombre d'individus d'un groupe à l'autre) ; l'objectif peut être d'accroître la prévisibilité d'une variable qui dépend d'un critère extérieur, comme, par exemple, la rentabilité d'un foyer pour une société qui propose des fonds communs de placement.

Les dernières recherches en matière de positionnement de produit et de segmentation du marché se sont pour l'essentiel adaptées à la croissance du secteur des services et, partant, aux besoins accrus en termes de satisfaction et de fidélisation des clients. La segmentation et l'analyse conjointe sont tout aussi applicables aux services qu'elles le sont aux produits.

Anne-Sophie Bayle-Tourtoulou

Anne-Sophie Bayle-Tourtoulou est professeur de marketing au Groupe HEC, spécialisée dans la distribution et plus particulièrement les problématiques de l'assortiment, du prix et de la promotion des ventes. Elle est également consultante chez IRI-Secodip.

De la conquête du linéaire au « category management »

La concurrence entre produits est d'autant plus forte que les marques de distributeur se dotent progressivement d'un contenu marketing puissant et répondent à des intérêts stratégiques spécifiques.

ANNE-SOPHIE BAYLE-TOURTOULOU

L'assortiment constitue un enjeu majeur dans la relation entre l'industrie et le commerce. Si, pendant longtemps, les distributeurs se sont confinés à leur rôle de commerçants de grandes marques, il n'en est plus de même aujourd'hui où les linéaires des grandes surfaces se composent de marques nationales, de marques de distributeur et de premiers prix. Cette augmentation des types de produits offerts, couplée à un linéaire dont la législation freine l'expansion (en France, la loi Raffarin de 1996), contribue à renforcer la concurrence entre les différents acteurs. Cette quête de part de marché linéaire traduit encore l'asymétrie des relations entre fabricants et distributeurs, ces derniers demeurant possesseurs de l'espace de vente des produits de grande consommation. Mais, au-delà de considérations purement spatiales, le développement des marques de distributeur est source d'enjeux marketing nouveaux dont l'importance, combinée aux frontières fort évolutives de ce type de marques, joue sur les relations entre fabricants et distributeurs.

La MDD, réalité plurielle

Le vocable généraliste de marque de distributeur (MDD) masque en fait une réalité autrement plus complexe, faite de produits de différentes générations aux promesses marketing sans cesse enrichies. Trois générations successives ont ainsi vu le jour, rendant la concurrence avec les marques nationales plus effective et directe.

Malgré quelques ancêtres datant du début du siècle, la première génération de MDD naît véritablement en 1976, année où Carrefour lance grâce à une grande campagne d'affichage ses fameux « Produits libres ». Trois questions aux tonalités fort consuméristes ouvrirent cette campagne :

– *« On fait croire qu'un produit est meilleur simplement parce qu'il est plus cher. C'est ça la liberté ? »*

– *« On fait croire qu'un produit est meilleur simplement parce qu'il a un nom. C'est ça la liberté ? »*

– *« On fait croire qu'un produit est meilleur simplement parce qu'il a un beau paquet. C'est ça la liberté ? »*

Deux jours plus tard, la réponse arrivait, cinglante :

« Voici les Produits libres. Sans nom. Aussi bons. Moins chers. Chez Carrefour », et, avec elle, l'avènement des produits drapeaux (1), produits basiques, dépouillés, à la qualité équivalente selon les distributeurs, inférieure selon les fabricants, à celle des marques nationales.

La deuxième génération de MDD apparaît au milieu des années 80 après que les distributeurs ont lancé des produits génériques vendus sans marques et positionnés comme des premiers prix. Pour éviter la confusion entre produits drapeaux et produits génériques, née de la ressemblance de leurs packagings, les distributeurs décident alors de valoriser et d'engager le nom de leur enseigne sur leurs produits : c'est la naissance des marques d'enseigne qui demeurent, malgré tout, pour la plupart d'entre elles, de simples copies des marques nationales. L'enrichissement marketing des MDD de la deuxième génération s'effectuera à la fin des années 80 lors de l'arrivée des hard-discounters allemands en France. Avec la résurgence, dans les linéaires des grandes surfaces, des produits premiers prix pour contrer l'offensive allemande, les MDD se trouvent déboutées de leur positionnement économique initial : avec un prix de vente supérieur de 15 à 20 % à celui des premiers prix, elles ne peuvent en effet plus décemment revendiquer l'argument du meilleur prix. C'est le début d'une lente révolution marketing pour les MDD qui se fonde sur la recherche d'une qualité croissante pour donner toute sa valeur au positionnement du meilleur rapport qualité-prix qu'elles ont adopté.

Cette option stratégique a ouvert la voie, dans certaines catégories de produits et pour certaines enseignes, au développement des MDD de la troisième génération. A la différence des marques d'enseigne classiques dont l'existence est légitimée par les marques nationales face auxquelles elles se veulent des substituts économiques intelligents, les MDD de la troisième génération ont pour ambition de se doter d'un statut de marque à part entière sans réel faire-valoir extérieur. Empruntes d'un contenu marketing fort et véhiculant des promesses percutantes (le bio, le terroir, l'exotisme...) qui dépassent le simple rapport qualité-prix, ces MDD attaquent des cibles haut de gamme ainsi que des marchés innovants jusque-là laissés aux seules marques nationales. La concurrence entre ces deux types de marques s'en trouve profondément bouleversée : d'indirecte, car axée sur des segments de marché distincts, elle devient frontale ; d'éloignée, car jouant sur des concepts-produits différents, elle devient prégnante puisqu'elle se nourrit de part et d'autre du même esprit marketing, fait de segmentation, de ciblage, de positionnement différenciateur et de valeur ajoutée.

L'importance du marketing dans la gestion des MDD de la décennie 90 s'observe ainsi sur pratiquement tous les éléments de leur mix : les produits véhiculés par cette troisième génération se caractérisent par une amélioration importante de leur qualité, des packagings soignés, ainsi que par un élargissement et une segmentation grandissante de leur offre. Cette dernière ne se limite en effet plus aux seuls marchés à forte rotation et faible technicité, mais propose des produits haut de gamme ou fortement innovants tels les gammes « Reflets de France » (produits du terroir) ou « Destinations Saveurs » (produits exotiques) de Continent, les produits d'épicerie fine « Escapades Gourmandes » de Carrefour, la gamme « Carrefour Bio » ou encore la marque « Casino Palmarès », spécifiquement consacrée à des produits innovants, exclusifs et de qualité.

Pour accompagner ces mutations, les distributeurs ont recours à de nombreuses opérations de communication et de promotion. 14 % du chiffre d'affaires des MDD en alimentaire est ainsi réalisé en promotion contre une moyenne, tous produits confondus, de 16 % (IRI-Secodip, 1997). En termes de prix, les nouvelles MDD haut de gamme, bien que présentant à l'évidence des prix de vente plus élevés, n'en demeurent pas moins – tout comme leurs homologues moyen de gamme – moins chères d'environ 15 à 20 % que les marques nationales des segments haut de gamme auxquels elles appartiennent.

Des intérêts stratégiques

Cette évolution des MDD qui totalisent aujourd'hui une part de marché en valeur de 18 % traduit encore l'importance des intérêts stratégiques qu'elles ont su représenter tant, bien évidemment, pour les distributeurs que, paradoxalement, aussi pour les fabricants.

● Pour les distributeurs : rentabilité et fidélisation

Au travers de leurs MDD, les distributeurs poursuivent deux objectifs majeurs : accroître leur marge et fidéliser leurs consommateurs.

Le premier objectif assigné aux MDD fut en effet d'accroître la marge des distributeurs, fortement érodée par la politique de prix agressifs pratiqués sur les marques nationales. Une grande majorité d'entre elles sont de fait utilisées comme des produits d'appel et vendues à marge nulle (voire négatives avant l'application en France de la loi Galland, en 1997). Les MDD, ne souffrant d'aucune comparaison possible entre enseignes de par leur spécificité, échappent à cette logique du prix le plus bas et permettent par conséquent de bénéficier de marges supérieures. Ces dernières s'obtiennent surtout par des coûts de fabrication et de commercialisation moindres, caractéristiques des MDD des première et deuxième générations.

A cet objectif de marge s'est bientôt adjoint un objectif de fidélisation de la clientèle qui constitue aujourd'hui l'une des préoccupations majeures des distributeurs. Alors qu'il fréquentait en moyenne 2,7 magasins en 1987, le consommateur d'aujourd'hui partage son panier entre 3,3 points de vente (source : Sofres). Parmi les outils et services de fidélisation, la MDD apparaît comme un atout important car elle est source potentielle de « différenciation positive » : elle ne se trouve, par définition, que dans les magasins d'une même enseigne. Elle peut donc contribuer, contrairement aux marques nationales et aux premiers prix référencés dans toutes les surfaces, à une différenciation de l'offre des enseignes. Si les consommateurs valorisent cette différenciation, la MDD peut devenir un élément déterminant dans le choix du magasin, et ce d'autant plus probablement qu'elle couvre, à l'instar des labels précités Reflets de France ou Escapades Gourmandes, une large palette de produits et peut par conséquent représenter une part non négligeable du panier du consommateur. Des comportements de fidélité accrue à l'enseigne par les acheteurs de ces labels exclusifs que l'étude Référenseignes de Secodip a mis en évidence. Cet objectif de fidélisation trouve plus particulièrement écho dans les MDD de la troisième génération, garanties de qualité et de promesses marketing fortes pour les consommateurs.

● Pour les fabricants : rentabilisation de l'outil industriel, contrôle de la concurrence et débouché commercial

Le développement des MDD, aussi paradoxal que cela puisse paraître, présente des intérêts non négligeables pour l'industrie. Ceux-ci résident dans la sous-traitance par les distributeurs de leur production à certains fabricants de marques nationales. Les intérêts dégagés sont de plusieurs natures.

Grâce à cette sous-traitance, les fabricants peuvent escompter :

– une diminution des coûts de production pour leurs propres marques. Par la fabrication de MDD, les industriels peuvent espérer une réduction des coûts inhérents à la fabrication de leurs propres marques par un transfert partiel des coûts fixes aux MDD et des conditions d'achat de matières premières plus favorables (2) ;

– un moyen pour exploiter les segments d'entrée de gamme et donc contrôler la concurrence. Grâce aux MDD, les industriels sont en mesure de toucher les segments d'entrée de gamme qui échappent traditionnellement à leurs marques nationales. En étant les maîtres d'œuvre des MDD, les industriels se dotent de facto d'un meilleur contrôle de la concurrence. Contrairement aux fabricants non producteurs de MDD, ils sont plus à même de limiter la concurrence frontale entre ces deux types de marques et donc les risques de cannibalisation ;

– une source de motivation à l'innovation pour leurs propres marques. Pour éviter les risques de cannibalisation, potentiellement très dangereux pour leurs marques nationales, les fabricants vont souhaiter accroître les différences entre les deux types de produits. L'innovation va être la clef de voûte de cette différenciation, d'ailleurs partiellement financée par les gains de coûts réalisés grâce à la production de MDD ;

– un élément de rééquilibrage des rapports de force avec la distribution. La production de MDD offre un moyen de rééquilibrer la relation traditionnelle entre les fabricants et les distributeurs ; une plus grande dépendance entre les deux parties peut se créer, favorisant l'émergence d'un partenariat bilatéralement profitable.

La rationalisation actuelle des assortiments par le biais du « category management » est une autre manifestation d'un partenariat possible entre l'industrie et le commerce. Face à l'augmentation des nouveaux produits, qu'ils soient de fabricants ou de distributeurs, les grandes surfaces ont entamé une refonte de leur assortiment pour une meilleure visibilité et rentabilité de leur linéaire.

Afin d'assurer une bonne concordance entre l'offre et la demande, la structure actuelle faite de marques nationales, de marques de distributeur et de premiers prix semble s'imposer. Les marques nationales restent aujourd'hui incontournables, comme en témoigne leur capacité à défidéliser un consommateur de son point de vente en leur absence. Inversement, les marques de distributeur, par les enjeux stratégiques qu'elles revêtent pour la distribution, constituent une réalité grandissante que les fabricants ont déjà intégrée. L'objectif est dès lors d'atteindre le bon équilibre entre ces différents produits, objectif qui nécessite des connaissances spécifiques, propres à chaque intervenant du marché. Si les distributeurs bénéficient d'une bonne connaissance de leur zone de chalandise, les fabricants excellent dans leur expertise de la catégorie de produits dont ils sont spécialistes.

La mise en commun de ces savoirs respectifs, par le biais notamment de bases de données, est au centre du « category management » dont l'une des missions est la définition d'assortiments appropriés, propres à satisfaire les besoins des consommateurs. La démarche s'effectue entre un distributeur et un fabricant, appelé « category captain », qui cherchent ensemble, conscients des réalités précitées, à définir le meilleur assortiment possible pour la catégorie de produits. ●

© Carrefour

Les grandes surfaces ont entamé une refonte de leur assortiment pour une meilleure visibilité et rentabilité de leur linéaire. La structure actuelle, faite de marques nationales, de marques de distributeur et de premiers prix, semble s'imposer.

(1) *Terme unificateur utilisé par la presse professionnelle de l'époque pour désigner les « Produits libres » de Carrefour, les « Produits blancs » de Continent, les « Produits familiaux » de Mammouth, les « Produits orange » de feu Euromarché, les « Produits simples » de Cora, etc.*

(2) *Notons que certains fabricants de petites marques ont trouvé dans la production de MDD une véritable planche de salut, leurs marques propres étant vouées tôt ou tard à mourir, compte tenu des rationalisations en cours dans l'assortiment de nombreuses enseignes.*

Résumé

L'apparition dans les linéaires des grandes surfaces, au côté des marques nationales, de marques de distributeur et premiers prix a contribué à faire de l'assortiment l'un des enjeux majeurs dans la relation entre l'industrie et le commerce. La concurrence entre produits est d'autant plus forte que les marques de distributeur se dotent progressivement d'un contenu marketing puissant et répondent à des intérêts stratégiques spécifiques. La nécessaire rationalisation des assortiments plaide cependant pour une mise en commun des savoirs respectifs au travers de démarches liées à l'émergence du « category management ».

L'indispensable éthique dans la panoplie du marketing

Les professionnels du marketing sont confrontés à de nombreuses questions éthiques lorsqu'ils prennent leurs décisions. Si, bien souvent, la vigilance et le bon sens suffisent, ils doivent parfois recourir au test de souveraineté du consommateur, voire à la philosophie.

JILL G. KLEIN ET N. CRAIG SMITH

Pour beaucoup, « l'éthique du marketing » est un oxymore. Et les spécialistes du marketing arrivent généralement en bas du palmarès dans les études menées sur la déontologie professionnelle. Cette image négative provient des fréquents rapports faits par les médias sur les conduites illégales ou moralement contestables du marketing, qui est, en outre, toujours assimilé à du mercantilisme. Elle s'explique également par la visibilité des activités de marketing. En qualité de consommateur, nous sommes en effet tous en contact avec le marketing et donc davantage exposés aux dérives qui se produisent dans ce type d'activités.

Quoi qu'il en soit, les professionnels du marketing sont confrontés à de nombreuses questions éthiques. En effet, leurs décisions peuvent se répercuter sur la sécurité des produits, la véracité de la publicité, l'équité des prix et le juste comportement vis-à-vis des distributeurs. Les problèmes éthiques se posent peut-être même plus fréquemment aux responsables du marketing qu'aux autres managers de l'entreprise, parce que leur rôle est de « chevaucher les frontières » : ils ont affaire à de multiples parties, souvent extérieures à la société, qui sont susceptibles d'avoir des intérêts opposés.

C'est d'autant plus vrai à l'heure du « marketing relationnel ».

Le fait que le marketing risque plus souvent qu'à son tour d'être confronté à des problèmes éthiques ne veut pas dire pour autant qu'il ne soit pas moral. Cela étant dit, c'est un point sur lequel les professionnels du marketing doivent être vigilants quand ils prennent leurs décisions.

Gestion des problèmes

Il n'est pas rare que les directeurs du marketing ne prêtent pas assez attention à leurs obligations morales − sauf quand il est trop tard : ils n'en mesurent pas totalement l'importance ou croient que l'éthique n'est pas une question à prendre en considération (c'est le mythe de l'amoralité du monde des affaires). L'idée selon laquelle les entreprises n'ont pas à se soucier des valeurs morales lorsqu'elles prennent des décisions résulte d'une vision étriquée de l'activité économique, qui semblerait suggérer que les directeurs ne peuvent et ne doivent décider qu'en fonction de critères financiers comme la rentabilité.

Or, en pratique, les décisions ne sont jamais neutres et les valeurs morales sont indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise. En effet, la plupart des relations d'affaires exigent la confiance. Et quel serait l'intérêt de la publicité si presque tous les annonceurs mentaient ?

L'autre faille du mythe de l'amoralité du monde des affaires est l'idée fausse de l'existence d'une frontière entre nos vies professionnelle et privée. On ne peut prétendre mener une existence honnête que si cette attitude s'étend à l'activité professionnelle.

Bien des questions éthiques sont soulevées parce qu'on n'a pas prêté une attention suffisante à la déontologie du marketing. Il faudrait donc qu'il y ait, au départ, une « sensibilité éthique », c'est-à-dire une prise de conscience par les dirigeants de leurs obligations morales dans leur prise de décision et des éventuels problèmes éthiques que celle-ci risque de générer. Le code déontologique de l'American Marketing Association, par exemple, stipule que les professionnels du secteur sont tenus de se conformer à la règle de base de la déontologie, à savoir ne pas nuire à autrui et offrir des produits et services sûrs et conformes à l'usage pour lesquels ils ont été faits.

Les professionnels du marketing ayant affaire à de multiples protagonistes, ils devraient savoir que leurs obligations vis-à-vis des uns et des autres peuvent être conflictuelles. Par exemple,

les incitations offertes aux distributeurs pourraient les pousser à vendre des produits inadaptés aux consommateurs.

S'ils sont sensibilisés à ces questions, la plupart des cadres évitent les actions moralement contestables en se référant à leur propre notion du bien et du mal. Souvent, ils agissent de manière intuitive : celui qui sent que l'exagération des mérites d'un produit n'est pas honnête évitera de lui-même toute réclame discutable. Dans des situations plus complexes, les décideurs ont recours à des maximes comme la sacro-sainte règle : *« Ne faites pas aux autres ce que vous ne voudriez pas qu'on vous fasse. »* Cependant, celles-ci ne sont pas aussi utiles qu'on le croit ni de grand secours dans bien des situations délicates auxquelles sont confrontés les professionnels du marketing.

La plupart des problèmes éthiques en marketing résultent d'un conflit entre une société et ses clients. Dans cette situation, les professionnels du marketing ont des obligations vis-à-vis de leur propre société qui sont contradictoires avec celles qu'ils ont envers les clients. Ainsi un vendeur est-il tenu de donner aux clients des informations négatives comme une rupture de stock ou le lancement imminent d'un produit plus performant ? Certains vous répondront que ceci fait partie des risques de l'acheteur. Cependant, cet argument suffit de moins en moins à expliquer les pratiques contraires à l'éthique et il s'est souvent retourné contre la société qui essaie de justifier son comportement sur un tel raisonnement.

On a proposé que les professionnels du marketing soient tenus de veiller à ce que les consommateurs puissent faire un choix en toute connaissance de cause. C'est ce que l'on a baptisé le *« test de souveraineté du consommateur »* (le TSC, voir tableau). Selon le TSC, les professionnels du marketing peuvent évaluer leurs décisions sur la base de trois critères : la capacité de jugement du consommateur, la quantité suffisante d'informations et la possibilité de choix. Le TSC est évidemment fonction de conditions spécifiques à chaque situation. Néanmoins, dans l'exemple précédemment choisi, il montre que le marketing est contraire à l'éthique parce qu'il enfreint le critère de l'information. En effet, le fait pour le vendeur de ne pas divulguer une rupture de stock ou le lancement d'un nouveau produit est moralement contestable si le client s'attend à être livré dans les délais ou à acheter le produit le plus performant de la société.

Quant au marketing sur le tabac, il transgresse deux des critères du TSC, voire les trois. Les études montrent, en effet, que la plupart des gens commencent à fumer à l'adolescence (atteinte à la capacité de jugement du consommateur) et qu'ils ont beaucoup de difficultés à arrêter à cause de l'accoutumance créée par la nicotine (atteinte au choix). Les consommateurs dans les pays développés sont généralement bien informés des dangers du tabac pour la santé (ce qui explique qu'ils essaient d'arrêter de fumer à l'âge adulte), mais ce n'est pas le cas dans les pays en voie de développement, qui sont de plus en plus la cible des campagnes marketing sur le tabac (atteinte à l'information du consommateur). Le TSC est un moyen pratique d'examiner les problèmes éthiques provenant de la relation entre une société et ses clients. Il est bien adapté au marketing des produits de grande consommation et aux cas où, historiquement, les risques de l'acheteur étaient invoqués pour justifier des pratiques de marketing douteuses.

Mais les questions d'éthique qui peuvent surgir impliquent parfois d'autres protagonistes. Par conséquent, l'éthique du marketing exige que les professionnels fassent une « analyse des protagonistes », c'est-à-dire qu'ils considèrent les répercussions de leurs décisions non seulement sur les consommateurs, mais aussi sur les autres parties concernées. Cette analyse peut révéler plusieurs obligations conflictuelles. Par exemple, un professionnel du marketing peut être amené à mettre en balance la préférence des consommateurs pour une lessive et les dangers environnementaux résultant des phosphates qu'elle contient. Comme ces problèmes sont de plus en plus insolubles, il peut devenir nécessaire de s'appuyer sur un raisonnement éthique éclairé par la philosophie morale. Les deux théories prédominantes de la philosophie morale qui permettent de mieux comprendre les problèmes éthiques sont le conséquentialisme et la déontologie.

En termes simples, le conséquentialisme exige que les professionnels du marketing vérifient l'absence de malignité des conséquences de leurs actions. Si ce type de réflexion prédomine dans les affaires, c'est surtout parce qu'il s'apparente aux calculs coût-bénéfices. En revanche, la déontologie requiert de l'homme de marketing qu'il examine si sa décision est juste en soi, indépendamment de ses conséquences. Cette analyse repose sur les devoirs et les obligations. Pour reprendre notre exemple, l'analyse déontologique du marketing pour le tabac révélerait qu'il est contraire à l'éthique à cause de l'obligation de ne pas nuire à autrui. Les arguments liés au plaisir de fumer pour le consommateur n'entrent pas en ligne de compte.

Le test de souveraineté du consommateur (Smith, 1995)

Critère	Evaluation de l'adéquation de la décision
Capacité de jugement du consommateur	**Facteurs de vulnérabilité :** âge, éducation, revenu et autres
Information	**Disponibilité et qualité :** Informations suffisantes pour juger si les attentes seront satifaites au moment de l'achat
Choix	**Possibilité de changer :** Niveau de la concurrence coûts du changement

Dans le domaine de l'éthique appliquée − ce qui est le cas des affaires −, le raisonnement est souvent éclairé par de multiples théories de philosophie morale. Néanmoins, quand ces théories sont conflictuelles (comme dans le cas présent), l'argument décisif démontrant la supériorité de l'analyse basée sur l'une plutôt que sur l'autre reste encore à trouver.

Les études marketing

Les études sont une activité essentielle du marketing et elles ont aussi leur part de problèmes en termes d'éthique. L'analyse des protagonistes constitue une méthode utile pour les comprendre. Ces protagonistes sont, en l'occurrence, les chargés d'études, les participants et le client de l'étude. Les principales difficultés morales surgissent pour les chargés d'études quand l'intégrité de leur recherche est menacée : par exemple, dans le cas où un directeur de marque fait pression sur un chargé d'études en interne pour qu'il interprète les données dans un sens favorable à sa stratégie de marque.

Des problèmes se rencontrent également quand les clients invitent les instituts de sondage à leur faire une offre. Ces offres sont-elles sollicitées en toute bonne foi ou certains cabinets sont-ils interrogés alors que le client a déjà choisi son fournisseur et qu'il se contente d'appliquer les procédures d'achat internes à l'entreprise ? La société a-t-elle réellement l'intention de sous-traiter le projet à l'extérieur ? N'essaie-t-elle pas tout simplement de s'emparer des idées de chargés d'études plus expérimentés ?

Les problèmes les plus délicats sont ceux qui impliquent les participants aux études. En effet, il est plus difficile d'appliquer le TSC quand il s'agit d'établir les obligations des chargés d'études envers ces participants, même si ceux-ci sont aussi les consommateurs des produits de la société. Les personnes interrogées, qui participent souvent gratuitement à une étude, ont un certain nombre de droits, notamment le droit d'être informées sur l'étude, le droit de choisir d'y participer, le droit au respect de la vie privée, le droit à la sécurité et le droit d'être traitées avec égard. Parmi les codes déontologiques qui reconnaissent ces droits figurent ceux de la Marketing Research Society en Grande-Bretagne et du Council of American Survey Research Organizations (Casro) aux Etats-Unis.

Malgré l'existence de ces codes déontologiques, certains chargés d'études se livrent à des pratiques moralement contestables. C'est d'ailleurs l'une des causes de la baisse des taux de participation aux études (tout comme l'impossibilité pratique, la pression accrue en termes de temps et la montée du télémarketing). Le Casro estime que le taux de refus se situe aujourd'hui autour de 35-38 % et ne cesse de croître. Certaines sources l'évaluent même à 60 % ! Dans le cadre de notre recherche, nous avons mené des enquêtes à la fois auprès des chargés d'études et des participants. Au cours de l'une d'elles, réalisée aux Etats-Unis, 128 professionnels des études ont identifié des pratiques que les participants jugeaient déplaisantes, choquantes et contraires à l'éthique. Parmi celles-ci, citons : les ventes déguisées sous le vocable d'études (« sugging »), les mensonges sur la longueur de l'enquête, le dérangement (appel au moment du dîner), les difficultés imposées au participant (enquêtes mal rédigées), les interviews excessivement longues, le non-respect de la vie privée (appel de numéros sur liste rouge), le manque d'égard vis-à-vis des personnes interrogées et l'observation ou l'enregistrement des participants à leur insu. Plus du quart des professionnels interrogés ont indiqué que certaines de ces pratiques étaient inévitables, souvent pour des raisons économiques. A titre d'exemple, les appels à des heures peu commodes sont considérés comme nécessaires car ce sont les seuls moments où les gens peuvent être contactés.

Au cours d'une autre enquête menée dans un centre commercial aux Etats-Unis, 110 participants ont été invités à décrire l'expérience qu'ils avaient vécue lors d'une étude de marché récente. Un tiers d'entre eux ont affirmé en avoir gardé au moins une impression négative et plus du quart l'ont décrite comme contraire à l'éthique ou choquante. Si les problèmes identifiés par les professionnels et les participants se recoupent, les premiers semblent sous-estimer l'embarras provoqué par les questions sur la vie privée des personnes (comme le montant des revenus).

Dans notre recherche, nous avons essayé de trouver les moyens qui permettraient aux professionnels du marketing de mieux gérer les problèmes éthiques les plus importants. Certaines pratiques, manifestement contraires à la morale, sont à bannir : rien ne peut justifier, par exemple, la violation de la promesse de confidentialité ni le non-paiement de la somme prévue en contrepartie de la participation à l'étude. Cependant, d'autres soulèvent des dilemmes : obtenir un consentement éclairé des participants impose souvent de leur révéler le but ou le nom de la société qui a commandé l'étude. Or ceci risque d'influencer leurs réponses et de porter atteinte à l'obligation du chargé d'études vis-à-vis de son client. Nous avons remarqué que, dans de telles situations, certaines mesures permettent d'améliorer l'évaluation de l'étude par les participants. On peut ainsi les avertir de l'impossibilité de leur communiquer à l'avance tous les renseignements sur l'étude et leur fournir un complément d'informations par la suite.

Il est essentiel de veiller à l'éthique du marketing parce qu'il est de notre devoir à tous de mener une existence conforme à la morale. Ce devoir s'applique aussi bien à notre vie professionnelle que privée. De plus, les professionnels du marketing savent que l'éthique est une condition de la réussite dans les affaires.

En analysant le secteur des études de marché, nous avons pu constater que le fait de traiter les participants avec respect les encourageait à renouveler l'expérience par la suite. Cette approche est donc un moyen de conserver une ressource qui se raréfie.

Dans une optique plus large, les conduites contraires à l'éthique ont souvent des conséquences négatives : mauvaise publicité, mauvaise image de la société, baisse du moral des salariés, boycottage des consommateurs et même sanctions légales. A l'inverse, un comportement déontologique contribue à renforcer l'image de la société, à accroître le moral de ses effectifs et à favoriser la répétition des achats. Alors, que choisissez-vous ? ●

Jill G. Klein

Jill G. Klein est professeur assistant à l'Insead. Spécialisée dans la gestion du marketing, elle s'intéresse plus spécialement à la prise de décision des consommateurs sur les marchés internationaux.

N. Craig Smith

N. Craig Smith est professeur à la Georgetown University Business School et professeur intervenant à l'Insead. Spécialisé dans la gestion du marketing, il s'intéresse plus particulièrement à l'éthique du marketing et des affaires.

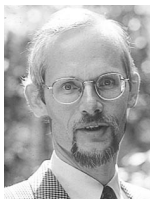
Résumé

Le marketing n'est pas considéré comme la profession la plus éthique qui soit. Cette constatation est sans doute injustifiée. Le marketing n'est guère plus critiquable que les autres fonctions dans l'entreprise.

Néanmoins, toute conduite répréhensible dans ce domaine est flagrante à cause du caractère essentiellement public de cette discipline. Craig Smith et Jill Klein nous présentent ici les moyens de résoudre ces problèmes éthiques. Dans les situations les plus simples, la référence au sens moral ou à quelques maximes suffit. Mais lorsque les choses se compliquent, l'évaluation de la souveraineté du consommateur, voire le recours à la philosophie morale, peut s'avérer nécessaire.

La culture asiatique et le consommateur mondialisé

Marché incontournable pour les entreprises occidentales, l'Asie fait rarement l'objet d'une stratégie de marketing spécifique, et ce en dépit de différences culturelles profondes. La modernisation y prend alors la forme d'une occidentalisation.



Hellmut Schütte

Hellmut Schütte est professeur de management international à l'Insead. Homme d'affaires et universitaire, il a passé la moitié de sa vie en Asie. Son dernier livre sur le comportement des consommateurs en Asie a été publié par McMillan.

HELLMUT SCHÜTTE

Depuis quelques décennies maintenant, l'Asie est devenue, dans bien des secteurs, l'un des marchés les plus dynamiques du monde. Ce continent représente près de la moitié de la population de la planète et une part significative de l'économie mondiale malgré la crise économique qu'il traverse. C'est pourquoi rares sont les entreprises internationales qui peuvent se permettre d'ignorer la place prépondérante du marché asiatique, en dépit de la crise actuelle touchant certains pays de cette zone.

On peut donc s'étonner de la quasi-inexistence de travaux présentant une théorie du marketing spécifique à l'Asie. La plupart des professionnels y appliquent des concepts manifestement élaborés dans une perspective occidentale, et donc principalement américaine.

Cette perspective présume que les consommateurs sont animés des mêmes besoins et désirs dans le monde entier et que leur comportement sera le même partout. Cette interprétation n'est que la suite logique de la tendance à la mondialisation des marchés et de la concurrence.

Pourtant, l'attitude du consommateur étant fortement influencée par sa culture, et la culture asiatique étant nettement différente de la culture occidentale, on peut s'interroger sur l'existence même d'un consommateur type en Asie. Les liens culturels sont profonds et l'existence de goûts, d'habitudes et de coutumes différents explique que les consommateurs ne seront pas attirés partout par les mêmes produits, les mêmes messages publicitaires, le même emballage ou la même présentation.

La naissance du produit global, il faut le rappeler, n'est pas la conséquence d'une préférence exprimée par le consommateur à l'échelle de la planète. Le consommateur n'a rien *demandé* de tel, au contraire, le produit global lui est bien *imposé* par des entreprises cherchant toujours à réduire leurs coûts par le biais de la standardisation.

L'immense succès des produits de luxe occidentaux auprès des hauts revenus et des jeunes en Asie n'est donc nullement la preuve de leur adhésion à la mondialisation. Ils peuvent désirer les mêmes articles pour des motifs bien différents.

Les sacs Louis Vuitton, par exemple, sont sans doute achetés davantage pour des raisons d'image, vu l'importance donnée au regard des autres, que par goût personnel. Le cognac Rémy-Martin ou le bordeaux Lafitte ne sont peut-être pas choisis par les consommateurs parce qu'ils les préfèrent aux boissons locales, mais parce que la pression de leurs pairs le leur impose.

On peut donc s'assurer une solide assise sur des bases différentes de celles utilisées en Occident qui nécessitent une autre approche marketing. Autrement dit, une approche conçue tout spécialement pour la culture asiatique sera peut-être moins convaincante en termes de standardisation et de mondialisation, mais plus efficace en termes de satisfaction du consommateur, générant ainsi plus de bénéfices.

La culture asiatique

La culture influence profondément la façon dont les individus se perçoivent, perçoivent les limites imposées par la société et la place qu'ils y occupent. Ces perceptions sont souvent intériorisées au point qu'il est difficile de les exprimer clairement, mais elles se révèlent dans les comportements et notamment à travers les modes de consommation. C'est l'une des façons pour les individus d'exprimer leur personnalité et leurs aspirations. Si l'Asie est plus hétérogène, sur le plan culturel, que l'Europe, l'importance accordée à l'harmonie sociale est un facteur prépondérant et unificateur commun à toutes les sociétés. Les sociétés asiatiques sont fondamentalement collectivistes, c'est-à-dire que les droits de l'individu sont subordonnés à ceux du groupe, un mode de fonctionnement considéré nécessaire au maintien de l'ordre social. Ce mode de pensée, enraciné dans le confucianisme, le bouddhisme et l'islam, contraste fortement avec l'individualisme occidental.

La différence est considérable et ses conséquences sur le comportement du consommateur sont énormes. Alors que la tendance pour les Asiatiques est de clarifier leur place dans la société et leurs relations humaines, les Occidentaux s'identifient plus en termes de spécificité ou d'accomplissement personnel.

Bien entendu, toutes les sociétés étaient, à l'origine, plus collectivistes qu'individualistes en raison de l'interdépendance inhérente aux communautés agraires. L'individualisme est désormais considéré comme une composante naturelle des sociétés dites modernes. Mais cette conception est remise en question par les cultures asiatiques.

Le Japon, pays industrialisé, moderne selon tous les critères possibles, est toujours fortement collectiviste. De même, la Corée du Sud, Hong Kong, Singapour et Taiwan sont des sociétés modernes qui conservent de profondes orientations nettement collectivistes.

Cette tendance collectiviste de l'Asie s'exprime de maintes façons, dont certaines sont présentées ci-après.

– L'appartenance

L'accent est mis sur l'appartenance à un groupe, ce qui implique l'identification d'un individu avec un objectif collectif. Il faut absolument être accepté par ses semblables et l'angoisse du rejet, de l'exclusion, est intense, suscitant un besoin presque maladif de toujours faire partie du groupe à la mode.

Ainsi, les désirs individuels passent au second plan, l'appartenance étant la satisfaction suprême. La puissance de ce sentiment d'appartenance est un point d'ancrage de l'identité qui exige la loyauté de l'individu envers le groupe.

– La réciprocité

Les règles de la réciprocité ainsi que leur conception sont beaucoup plus formalisées et puissantes qu'en Occident. Elles sont le reflet de l'importance accordée aux relations humaines et aux liens sociaux dans une culture collectiviste et confirment l'insertion de l'individu dans le groupe.

L'échange de cadeaux est considéré comme le moyen le plus direct et le plus visible de cultiver le « guanxi » (en Chine), de remplir le « on » ou d'honorer le « giri » (au Japon). La façon dont une personne respecte et applique les règles complexes de l'échange de cadeaux est un élément essentiel dans l'appréciation de la position sociale de cette personne.

– L'amour-propre

Les différences culturelles apparaissent aussi dans l'appréciation de ses propres capacités, ou de leur absence, et l'amour-propre sera donc plus ou moins présent. L'éducation américaine, par exemple, tente d'inculquer aux étudiants une haute estime de soi afin de stimuler désir de réussite et confiance en soi. Les enfants sont encouragés à s'affirmer et à faire preuve d'assurance.

L'éducation des enfants asiatiques, au contraire, met l'accent sur la modestie et la discrétion, considérées comme la meilleure façon de cultiver l'esprit. Cela ne veut pas dire que les Asiatiques n'ont pas d'amour-propre, mais plutôt qu'ils n'estiment pas devoir se considérer d'emblée plus méritants que les autres.

– La conformité au groupe

En Asie, la pression qui se fait sur l'individu pour le plier aux normes du groupe est beaucoup plus forte que dans les sociétés individualistes. Le désir de se distinguer, élément essentiel dans la culture occidentale et le comportement des consommateurs, existe aussi en Asie. Toutefois, il suppose une différence en tant que membre d'un groupe par rapport à un autre groupe, tout en respectant les normes individuelles de son groupe. Un consommateur asiatique qui se marginalise sera considéré comme un étranger incapable de s'intégrer au groupe.

– Le statut

Dans le contexte fortement hiérarchisé des sociétés asiatiques, les individus ont fortement conscience de leur place au sein du groupe, de l'institution ou de la société dans son ensemble, et de leur attitude, de leur tenue vestimentaire et du discours correspondant à leur statut. Ils sont extrêmement regardants sur la nécessité de garder leur dignité, de ne pas perdre la face et de ne pas la faire perdre aux autres.

On attache une grande attention au choix des produits, dont le prix, la marque et la présentation doivent correspondre à son propre statut social. Quant à l'apparence personnelle, la couleur, la matière et le style des vêtements, ils doivent correspondre à la position sociale que définit l'âge, le sexe, la profession, etc. Ainsi, au Japon, le kimono d'une femme mariée aura des couleurs beaucoup moins marquées que celui d'une célibataire.

– La diffusion du produit

Pour la plupart des cultures asiatiques, il faut éviter l'incertitude ; en conséquence, le consommateur fera preuve d'une forte identification des marques, d'une grande fidélité, et il attachera plus d'importance à la qualité, faisant largement appel aux groupes et aux leaders d'opinion. On fera plus volontiers ses courses en groupe et les produits nouveaux sont moins vite acceptés. Pendant que les consommateurs du monde entier sont attentifs aux risques monétaires, fonctionnels, physiques et sociaux, les Asiatiques ont tendance à attacher une plus grande importance aux risques sociaux que les Occidentaux.

Figure 1

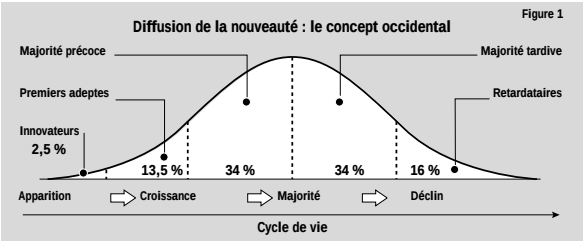


Figure 2

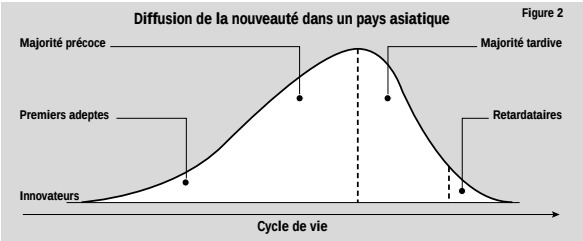
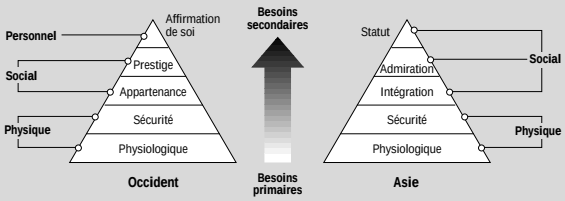


Figure 3

La hiérarchie des besoins selon Maslow et son équivalent pour l'Asie



La théorie occidentale classique de la diffusion répartit les consommateurs en plusieurs catégories selon la rapidité avec laquelle ils adoptent un produit nouveau. Les catégories citées le plus souvent sont au nombre de cinq : innovateurs, premiers adeptes, majorité précoce, majorité tardive et retardataires. La répartition de ces catégories dessine généralement une courbe régulière en cloche (voir la figure 1, page XI).

Cependant, bien peu de consommateurs asiatiques sont prêts à courir le risque social de se ranger dans la catégorie des innovateurs en étant les premiers à essayer un produit nouveau. Mais le désagrément d'être à la traîne les pousse néanmoins à suivre s'ils pensent que les autres ont essayé le produit. Les premiers acheteurs ouvrent donc la voie en limitant le risque perçu par les suiveurs qui se dépêchent alors de leur emboîter le pas.

Cela implique donc une proportion nettement plus faible d'innovateurs et de retardataires parmi les consommateurs asiatiques, avec une courbe de distribution plus raide (voir la figure 2, page XI). Cette courbe n'est plus symétrique comme celle concernant le consommateur occidental : la partie gauche est plus longue, marquant l'hésitation à essayer le nouveau produit, et la partie droite de la courbe redescend brutalement, lorsque les consommateurs sont prêts à changer de marque dès lors que leur groupe de référence a changé. Pouvoir utiliser ce phénomène d'identification représente donc un outil très puissant pour étendre les essais de produits nouveaux par une première vague de consommateurs.

− Engouement

Instillé dès l'enfance, renforcé par le système éducatif et confirmé par la pression de ses pairs, le désir de conformité est à l'origine des engouements successifs en Asie. Une fois l'aversion pour le risque surmontée, la vitesse de diffusion est ahurissante, notamment au Japon, ou le cycle de vie des produits peut être extrêmement court.

Dans ce pays, l'engouement est en effet facilité par l'existence d'une population homogène et de médias efficaces, centralisés et très largement diffusés. Tout le monde semble, à tout moment, lire, regarder, commenter ou faire les mêmes choses. Cet engouement ne concerne pas seulement la diffusion rapide d'une culture matérielle ou de gadgets tels que le célèbre Tamagochi (petit animal de compagnie électronique), il s'applique également aux comportements, et notamment au langage. Ainsi, de nouveaux mots − un mélange de japonais et d'anglais le plus souvent − semblent être nés la veille et adoptés par tous le lendemain.

− Consommation ostentatoire

L'importance accordée à la reconnaissance sociale fait des Asiatiques les consommateurs probablement les plus attentifs à leur image. L'importance du statut impose en effet de projeter la « bonne » image, qui correspond généralement aux produits haut de gamme et prestigieux.

L'acceptation sociale de cette consommation ostentatoire en Asie correspond au respect indiscuté de la hiérarchie. Les différences de degré hiérarchique et de pouvoir doivent être perceptibles. Le comportement ostentatoire des consommateurs est donc lié à l'affirmation d'un statut.

Ces consommateurs asiatiques si attentifs à l'image qu'ils projettent dépenseront sans compter pour des marques haut de gamme comme BMW ou Mercedes-Benz, le meilleur whisky écossais ou le meilleur cognac français. C'est pourquoi Mercedes-Benz occupe sa plus grande part de marché sur les marchés asiatiques, et le groupe de produits de luxe français LVMH vend plus de la moitié de ses produits aux consommateurs asiatiques.

Les temps ont changé avec les troubles économiques que connaissent le Japon depuis le début de la décennie et les autres pays asiatiques depuis l'automne 1997. Il ne faut pas en conclure pour autant que les marques ont perdu leur attrait pour le consommateur asiatique. Le besoin de reconnaissance est en effet très profond. On sait d'expérience pour le Japon, et on le constate actuellement pour l'Asie du Sud-Est, que la demande pour les produits de luxe ne disparaît pas, elle devient seulement beaucoup plus sélective.

Motivation et besoins

La comparaison entre les éléments caractéristiques de la culture asiatique avec ceux de la culture européenne permet de mieux comprendre les motivations qui sous-tendent les décisions de consommation. Les deux questions clefs sont :

● Quels besoins les consommateurs cherchent-ils à satisfaire ?

● Pourquoi choisissent-ils de les satisfaire comme ils le font ?

Il y a plusieurs années, le psychologue Abraham Maslow a proposé une échelle à cinq degrés de « hiérarchie des besoins », un moyen de comprendre les motivations aujourd'hui largement accepté. Chaque degré de l'échelle correspond à un certain type de besoin, classé par ordre d'importance croissante : besoins psychologiques, sécurité, appartenance, prestige et, enfin, affirmation de soi (voir la figure 3).

Ce classement, proposé à l'origine comme une grille explicative du développement personnel, fournit aussi une méthode utile pour expliquer les besoins et les motivations des consommateurs. Le comportement individuel est en effet motivé par les besoins insatisfaits. Une fois le besoin du plus bas niveau satisfait, le consommateur sera motivé par un autre besoin et ainsi de suite. Aucun besoin n'étant jamais complètement satisfait, l'insatisfaction génère sans cesse de nouveaux besoins.

L'échelle de Maslow paraît particulièrement bien adaptée à la culture occidentale, notamment concernant l'affirmation de soi classée tout en haut. Pour le consommateur asiatique, en revanche, on peut s'interroger sur la définition, voire l'existence même, de tels besoins.

Les Asiatiques, comme tout le monde, cherchent d'abord à satisfaire les besoins vitaux, se nourrir et se protéger. Il n'y aura donc guère de changements quant aux besoins physiques. Mais on peut discuter de l'existence, pour un consommateur asiatique, de l'affirmation de soi comme besoin individuel. Il l'exprimera plus probablement comme un besoin social, manifestant le désir d'améliorer son image et sa position par une contribution à la société.

Pour les cultures collectivistes d'Asie, l'idée que les besoins personnels se trouvent tout en haut de l'échelle ne serait guère acceptable et serait même plutôt mal vue. L'importance accordée par les cultures occidentales à l'indépendance, l'autonomie et la liberté individuelle n'a en effet aucune équivalence dans les cultures asiatiques. Dans ce contexte, le plus haut degré de satisfaction ne provient pas d'actes dirigés sur sa propre personne, mais des réactions des autres envers l'individu. En conséquence, une échelle des besoins plus précisément adaptée au contexte asiatique devrait supprimer ce besoin individuel d'affirmation de soi et le remplacer par la complexité et l'importance des besoins sociaux. Les besoins dits sociaux, d'appartenance et de prestige, seront alors répartis en trois niveaux : intégration, admiration et statut.

L'intégration est l'acceptation d'un individu dans un groupe. Cette acceptation est naturelle au sein de la famille mais, pour la plupart des autres groupes, il faut démontrer certaines qualifications au préalable. En termes de comportement de consommateurs, le besoin d'intégration va encourager la conformité avec les normes du groupe.

Une fois l'intégration acquise, l'individu va rechercher **l'admiration** des membres du groupe. C'est un besoin de niveau supérieur qui nécessite des efforts, l'admiration ne se gagnant que par des actes suscitant le respect d'autrui.

Ensuite, l'individu recherchera **le statut** produit par l'estime de la société dans son ensemble. La satisfaction de ce besoin nécessite le regard extérieur, tandis que la satisfaction du besoin d'admiration se produit à un niveau plus intime. Le statut est le besoin qui se rapproche le plus du besoin de prestige des Occidentaux et il se manifeste par une consommation ostentatoire.

Occidentalisation ?

Aujourd'hui, lorsqu'on parle de culture mondiale du consommateur, c'est-à-dire de l'adoration commune au monde entier de certaines marques, d'acteurs et de vedettes de la chanson, on évoque généralement l'omniprésence de la culture occidentale. Les entreprises occidentales qui lancent des produits en Asie pourraient donc se dire qu'à la longue, les consommateurs asiatiques vont se mettre à ressembler aux consommateurs occidentaux. Par conséquent, il suffirait d'être patient pour voir les stratégies marketing conçues dans les pays occidentaux devenir parfaitement utilisables en Asie. Mais les apparences sont trompeuses et les gourous du marketing auraient tort de prendre leurs désirs pour des réalités.

Ce que les pays asiatiques expérimentent n'est pas l'« occidentalisation » ni la « mondialisation », mais bien la « modernisation ». La modernisation peut être confondue avec l'occidentalisation car elle se manifeste par une mutation sociale originaire d'Occident. Mais une véritable occidentalisation suppose une assimilation des pays non occidentaux aux pays occidentaux.

Cela ne saurait être le cas de l'Asie qui, avant toute modernisation, possède ses propres cultures profondément enracinées, et qui influencent fortement l'éducation et le comportement de ses populations. Pour elles, en effet, un siècle de modernisation ne saurait effacer une culture millénaire.

La forte consommation de biens occidentaux est toujours présentée comme un argument de poids en faveur de cette perte des valeurs asiatiques du fait d'une occidentalisation évidente. Mais cette consommation si visible n'est-elle pas la preuve qu'il s'agit de situations d'exception et non d'une norme ?

Même avec l'implantation de McDonald's et des pizzas Domino's en Asie, 98 % des restaurants en Asie servent de la cuisine locale. En Indonésie, le lancement du « teh botol » (thé en bouteille) s'est fait au détriment des ventes de Coke et de Pepsi et la consommation de « kretek », cigarettes à la girofle, ou « biddies », n'a pas décliné du tout malgré le succès du cow-boy Marlboro. Il se pourrait donc bien que le « consommateur mondialisé » ne soit finalement pas si répandu en Asie. ●

Résumé

L'Asie est un marché essentiel pour les entreprises internationales. Mais quelle stratégie marketing faut-il déployer pour conquérir ce marché ? Le succès commercial des produits occidentaux démontre-t-il l'existence de consommateurs mondialisés, auxquels on pourrait donc appliquer les stratégies occidentales ? Pour l'auteur, la réponse est non : malgré la mondialisation, les cultures locales marquent toujours fortement les comportements des consommateurs. Si le consommateur occidental cherche à signifier son individualité, le consommateur asiatique, au contraire, souhaite se situer au sein d'un groupe social. Voyons comment se manifestent ces différences et pourquoi les responsables marketing ne peuvent se permettre d'en ignorer l'importance.

L'Art du Marketing

Si vous souhaitez recevoir la collection complète de l'Art du Marketing (12 numéros par collection), merci de remplir le coupon ci-dessous et de le retourner, **accompagné impérativement de votre règlement par chèque à l'ordre des Echos**, à l'adresse suivante :

Les Echos - Service Abonnements, BP 500, 60732 Sainte-Geneviève Cedex

Les numéros déjà parus vous seront envoyés à réception de votre **commande réglée.** Ensuite vous recevrez, chaque vendredi, le numéro suivant et ce jusqu'au numéro 12.

Tarif : 120 francs TTC par collection, port inclus,
(envoi CEE + 100 francs frais de port, soit 220 francs TTC).

Je désire une facture acquittée : OUI NON
NOM : ..... Prénom : .....
Adresse d'expédition : .....
.....
.....
Code postal : ..... Ville : .....
Téléphone : .....

- ATTENTION Date limite de commande : 16 juillet 1999 -