L'Art du Marketing

Les Echos
Le Quotidien de l'Economie

avec le concours de PRICEWATERHOUSECOOPERS

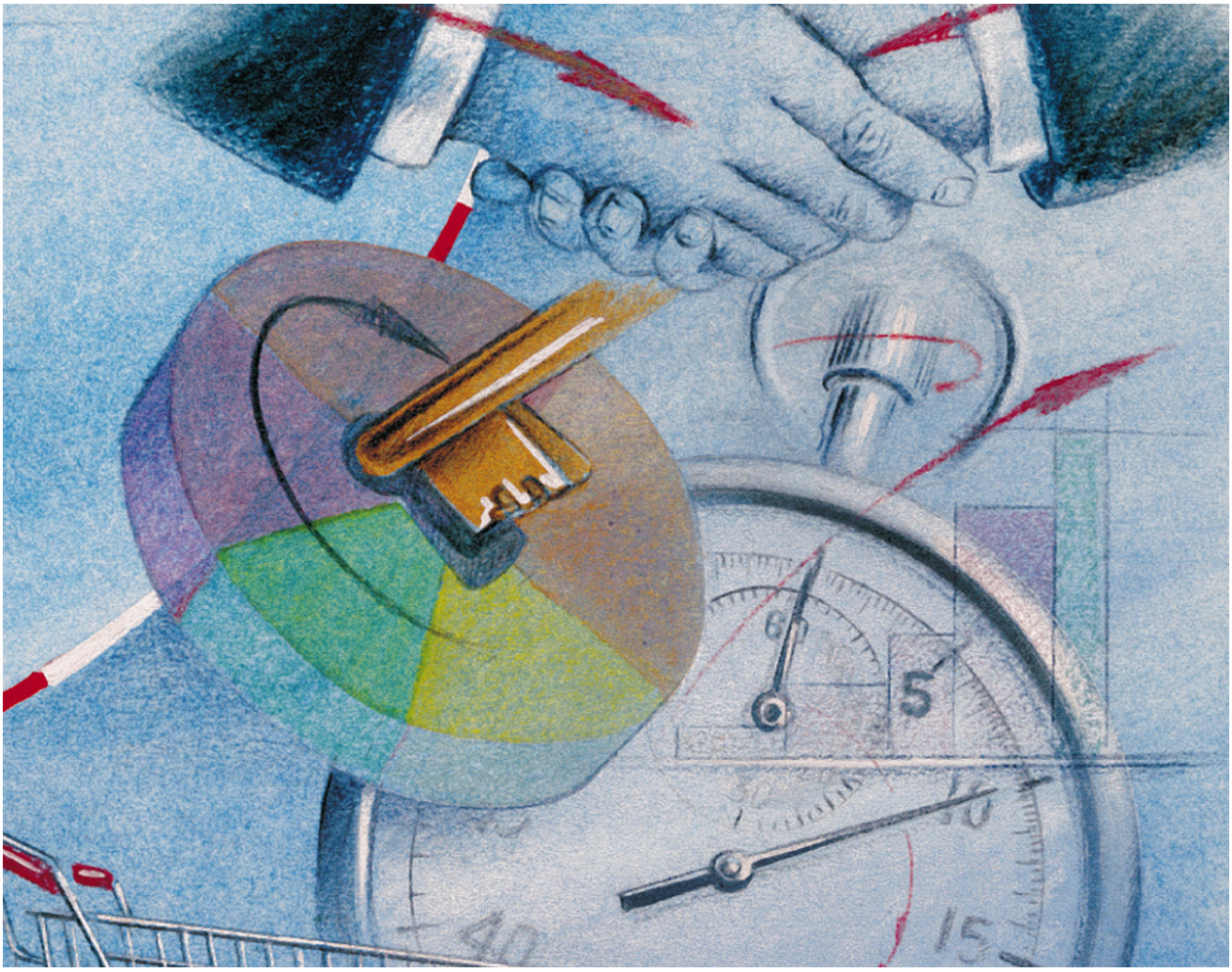


Illustration : Florence Gendre

En association avec

GROUPE HEC | INSEAD | Kellogg | London Business School | Wharton The Wharton School University of Pennsylvania

7
Nouveaux produits, nouveaux services

DOSSIER SPÉCIAL CHAQUE VENDREDI PENDANT 12 SEMAINES

En collaboration avec le **FINANCIAL TIMES**

La semaine prochaine :
La Distribution

7

Nouveaux produits, nouveaux services

Les dividendes du pionnier
Par Markus Christen, Insead
Pages II et III

Les choix stratégiques des suiveurs
Par Lakshman Krishnamurthi, Kellogg School, et Venkatesh Shankar, Smith School
Pour concurrencer un premier entrant, le suiveur doit mettre en place une stratégie fondée sur trois impératifs : évaluer l'importance de ses ressources, déterminer sa capacité d'innovation et connaître la perception par les clients de la qualité des produits de l'entreprise pionnière.
Pages IV et V

Accélérer le décollage des nouvelles technologies
Par Sabine Kuester, Stern School, Elisa Montaguti, Insead, et Thomas S. Robertson, Goizueta Business School
Des produits sophistiqués, des concurrents nombreux, des clients désorientés et une évolution rapide : la mise sur le marché des nouvelles technologies n'est pas une tâche facile. Pour le leader comme pour le suiveur, différentes stratégies sont envisageables.
Pages VI et VII

Evaluer la demande pour des produits innovants
Par Paul E. Green et Abba M. Krieger, Wharton School
Comment prévoir la réaction du marché à l'arrivée d'un produit nouveau ? Quel sera l'assortiment de produits le plus rentable pour un distributeur ? Pour répondre à des questions aussi complexes, l'analyse de corrélation se révèle un outil performant.
Pages VIII et IX

La gestion des marchés critiques
Par Alexandre Steyer, Groupe HEC
Page IX

Internet : fidéliser à travers l'apprentissage
Par Vikas Mittal et Mohanbir Sawhney, Kellogg School
Dans le secteur de l'information, attirer mais surtout retenir l'attention du consommateur est un enjeu de taille pour les entreprises. La solution ? Eduquer le consommateur sur les produits et l'inciter à consacrer davantage de temps à son apprentissage.
Pages X et XI

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 : Catherine **LIMAGNE**
Sabine **ESTIVALET**

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

Les dividendes du pionnier

Etre le premier à s'introduire sur un nouveau marché présente de nombreux avantages. Mais ce principe clef du marketing peut être remis en question au profit de la stratégie du suiveur.

MARKUS CHRISTEN

Le moment de l'introduction sur le marché est un facteur déterminant dans le succès d'un nouveau produit. L'entreprise a le choix entre deux stratégies : attaquer le marché la première ou attendre qu'un concurrent montre l'exemple et lui emboîter le pas quand le marché se montre viable.

Sony, Intel, Merck et 3M, entre autres, font partie des sociétés qui font le premier pas. Elles sont toujours en quête de nouveaux produits et marchés et investissent lourdement dans la recherche et développement pour soutenir leurs objectifs stratégiques.

A l'inverse, Matsushita lance après Sony ses nouveaux produits d'électronique grand public ; AMD et Cyrix laissent à Intel le soin de sortir les nouvelles générations de microprocesseurs et s'empressent de suivre avec des offres à un prix inférieur ; enfin, de nombreuses sociétés de produits pharmaceutiques comme Novopharm et Ratiopharm ne cherchent nullement à investir dans le développement de nouveaux médicaments, mais concentrent leurs efforts sur les versions génériques des produits existants.

Tout ceci soulève une question stratégique intéressante : vaut-il mieux prendre les devants et être le premier à lancer un nouveau produit, ou attendre et opter pour le suivisme ?

« Etre le premier sur le marché » est un des principes stratégiques marketing les plus persistants. Il est basé sur l'idée que le pionnier a des avantages durables en termes de parts de marché, de distribution, de lignes de produits et de qualité. Néanmoins, depuis quelques années, ce principe est de plus en plus critiqué, même si les faits militent encore en sa faveur.

Les critiques portent essentiellement sur trois points.

● Biais statistique

Les informations contenues dans les différentes bases de données utilisées pour étudier l'impact de la position de pionnier ne portent que sur les sociétés survivantes. De plus, la classification des entreprises dans le groupe des pionniers ou des « suiveurs » s'appuie sur les réponses données par le personnel en fonction. On estime que ces difficultés auraient pu conduire les chercheurs à surévaluer l'impact de la position de pionnier.

● La causalité plutôt que la corrélation

L'avantage d'être pionnier est la conclusion que l'on a tirée des différences observées entre les pionniers et les autres. De l'analyse des données de la base PIMS (Profit Impact of Market Strategies) il ressort que la part de marché des pionniers s'élève à 29 % environ, celle des premiers suiveurs à 20 % et celle des entrants tardifs à 15 %.

Cependant, cette constatation à elle seule ne permet pas de conclure que la position de pionnier est directement la *cause* de son bénéfice en termes de parts de marché. En effet, on peut supposer que des sociétés bien gérées soient plus aptes à attaquer un marché en premier. Parallèlement, il est tout aussi logique que ces sociétés bien gérées aient des parts de marché plus élevées. Sans que la différence de parts de marché résulte de la position de pionnier.

● Les parts de marché plutôt que le profit

Les études se sont focalisées sur les parts de marché du pionnier, sans prêter attention à la question de la rentabilité. Or, de plus grandes parts de marché n'engendrent pas ipso facto des profits plus élevés.

L'objectif de cet article est donc de reconsidérer la validité du principe d'être le premier sur le marché. Il repose sur des études récentes et vise à dessiner un tableau plus nuancé des répercussions de la position de pionnier sur les résultats des entreprises.

Avantages sur le marché

En dépit des limites de la recherche actuelle, personne ne nie les avantages potentiels à être un pionnier. Au fil des ans, il s'est développé une longue liste de sources susceptibles de générer un avantage durable pour les pionniers. Celles-ci se divisent en deux grandes catégories : les sources liées aux clients et celles liées à l'opérationnel ou aux coûts. Nous commencerons par envisager les premières.

● L'éducation du client et le « modelage » de ses préférences

Au départ, dans la majorité des cas, le client ne sait pas dans quelle mesure les propriétés et les caractéristiques du produit contribuent à sa valeur. Les préférences pour les différentes caractéristiques et les niveaux de caractéristiques souhaités s'acquièrent au fil du temps.

Par conséquent, le pionnier a toute latitude pour modeler les préférences à son avantage. Il finit par définir une norme à laquelle tous les clients se réfèrent ensuite pour évaluer les produits des suiveurs. Son produit devient le prototype, le référent pour toute la catégorie. Des marques comme Walkman, Kleenex, Polaroid et Hoover en sont la preuve.

● L'accès privilégié aux clients

Lorsqu'il est lancé sur le marché, le produit du pionnier est perçu comme une grande nouveauté. De ce fait, il est le point de mire des clients et des distributeurs. Sa publicité n'est pas noyée dans celle de la concurrence et les suiveurs devront généralement réaliser des investissements publicitaires plus importants pour obtenir le même impact, même à long terme. Le pionnier définit les normes de la distribution, occupe les emplacements privilégiés et choisit les meilleurs distributeurs, ce qui lui permet de toucher plus facilement les clients. Dans de nombreuses villes américaines, par exemple, la marque de café Starbucks a réussi en sa qualité de pionnier à ouvrir des « coffee bars » dans des sites plus en vue que ceux de ses concurrents.

Enfin, dans les secteurs industriels, les suiveurs se heurtent à la réticence des distributeurs, peu disposés à accepter un second ou un troisième produit, particulièrement lorsqu'il est techniquement sophistiqué ou exige des stocks importants.

● Les coûts de transfert

Des coûts de transfert sont générés quand le changement pour un autre produit entraîne la perte d'investissements déjà réalisés. Un exemple : la plupart des gens sont formés sur le clavier Qwerty classique (équivalent anglo-saxon de l'Azerty). S'ils veulent passer à un clavier Dvorak, réputé plus performant, ils devront se réinitier à la frappe. Cet investissement dépasse souvent le surcroît d'efficacité attendu.

On retrouve encore des coûts de transfert lorsque la qualité d'un produit est difficile à évaluer. Les personnes qui partent à l'étranger, par exemple, expérimentent souvent ce type de « coût » lorsqu'elles ont du mal à prendre des décisions aussi simples que l'achat d'une lessive, d'un dentifrice ou d'un paquet de café, parce qu'elles ne retrouvent plus les marques auxquelles elles font confiance dans leur pays d'origine. Le produit du pionnier est le premier à pouvoir acquérir cette confiance. En revanche, les suiveurs devront convaincre les clients de supporter le coût et le

risque du changement pour une marque dont ils ne connaissent pas la qualité et qu'ils n'ont jamais essayée.

● **Les effets de réseaux**

La valeur des produits de haute technologie n'est pas seulement liée à leurs caractéristiques, mais aussi au nombre d'utilisateurs. L'intérêt d'un téléphone-visiophone, par exemple, dépend du nombre de personnes utilisant un système identique ou compatible. Là encore, le pionnier a manifestement tout le loisir d'occuper le terrain avant que les concurrents ne suivent, ce qui limite ensuite pour eux la possibilité de lancer des produits différenciés. L'importance du nombre d'utilisateurs a d'autres avantages tels que le partage des documents sur ordinateur entre utilisateurs. Ainsi, les sociétés qui développent des logiciels sont souvent tentées d'abandonner leurs produits pour créer rapidement un nouveau marché et un nouveau standard.

Avantages opérationnels

Les sources d'avantages basées sur l'opérationnel − ou sur les coûts − se divisent en trois catégories principales.

● **La force de l'expérience et les économies d'échelle**

Par définition, le pionnier est bien placé pour accroître son volume de production, déployer son service de recherche et développement et se forger une expertise avant tous les autres. Cet avantage potentiel en termes de coût lui permet de pratiquer des marges plus élevées ou de protéger son marché en baissant ses prix pour dissuader l'entrée éventuelle d'autres concurrents. Mais il ne conservera son avantage que s'il garde l'exclusivité sur cette expérience accumulée. Or, différentes études montrent que la diffusion interentreprises de la technologie et des connaissances s'opère très rapidement dans la plupart des secteurs d'activité. L'ingénierie à rebours, la publication des études, les visites d'usines, la mobilité de la main-d'œuvre, l'appel à des consultants externes, etc., sont autant de facteurs qui favorisent cette diffusion.

● **Les brevets**

Le brevet est un moyen de garder une exclusivité et de faire obstacle aux imitations. Néanmoins, excepté dans quelques secteurs industriels comme l'industrie pharmaceutique, il constitue rarement une barrière infranchissable. En effet, les brevets sont imités en moyenne dans les quatre ans qui suivent, avec un investissement qui ne dépasse pas 65 % des coûts supportés par l'innovateur. En outre, le dépôt de brevet est une démarche longue et coûteuse qui exige la divulgation d'informations susceptibles de profiter aux suiveurs.

● **La préemption de ressources rares**

Le pionnier est en mesure d'acquérir des ressources rares à un moment où la demande est encore faible et où celles-ci sont par conséquent moins coûteuses. Dans certains cas, il pourra aller jusqu'à monopoliser un facteur de production. Minnetonka, un petit fabricant de biens de consommation américain, par exemple, a réussi à protéger son nouveau produit Softsoap − le premier savon-crème − contre un concurrent aussi puissant que Procter & Gamble en s'approvisionnant pour un an en pompes plastiques pour équiper ses flacons. Par la suite, P&G devait s'imposer par sa taille, et sa marque Ivory Soap supplanta Softsoap.

Cependant, si une ressource reste rare, sa valeur va croissant de même que l'incitation à rechercher d'autres ressources ou substituts. Quand il entre sur le marché, le pionnier ne sait pas toujours très exactement quelles sont les ressources critiques. Il arrive même que le propriétaire d'une ressource rare tire à lui une partie de la couverture. Ainsi, Drexel Burnham Lambert a été la première société à lancer les junk bonds, ce qui n'a pas empêché Michael Milken, le principal collaborateur à l'origine du succès de la société, de gagner momentanément plus que son employeur.

Avantages du dernier entrant

Les sources d'avantages pour le dernier entrant se divisent en deux catégories : il profite d'un terrain déjà défriché et de l'inertie du leader.

● **Un terrain déjà défriché**

Par définition, le pionnier est le premier à investir de façon conséquente dans des domaines tels que la recherche et développement, l'infrastructure du marché, l'éducation des clients et la formation des salariés. Mais il ne peut pas toujours garder l'exclusivité sur ces investissements. En d'autres termes, les suiveurs profitent du terrain qu'il a déjà défriché sans que cela leur coûte rien.

− IBM, sans être le pionnier, a été le premier à faire de son PC un standard pour toute la catégorie de produits. Ceci a permis aux fabricants de clones qui ont suivi, comme Compaq, de profiter d'un vaste marché sans avoir à supporter des coûts de développement.

− Convaincre les distributeurs d'accepter une seconde marque dans une catégorie de produits qui marche bien est moins difficile que de les persuader d'offrir un petit espace dans leur linéaire à une nouvelle catégorie non encore testée.

− Avant l'arrivée de Starbucks, peu d'Américains était prêts à dépenser davantage pour un bon café. Aujourd'hui, tous les cafés aux Etats-Unis bénéficient des efforts d'éducation du consommateur réalisés par Starbucks.

− A l'avenir, la généralisation des voitures électriques exigera un réseau de stations pour recharger les batteries. Un investissement qui sera sans doute supporté en grande partie par les pionniers de ce marché.

● **L'inertie du leader**

Quand de nouveaux entrants arrivent sur le marché, ils disposent de beaucoup plus d'informations que n'en avaient les pionniers en leur temps. De même sont-ils moins préoccupés par les éventuelles incertitudes concernant les clients et la technologie. Ils peuvent reprendre les meilleures stratégies et éviter les erreurs du pionnier. Avant qu'un marché n'existe, les études ne sont pas très fiables et ce n'est que lorsque les clients ont une certaine expérience du produit qu'ils sont en mesure de décrire leurs préférences. Ainsi, avant d'entrer sur le marché américain, Toyota avait interrogé les propriétaires de Volkswagen, leader sur le marché des petits modèles à l'époque, pour connaître les goûts des consommateurs à ce sujet. En fait, si les pionniers peuvent avoir accès à la même information nouvelle, ils ne se donnent pas souvent les moyens d'en profiter.

L'inertie n'est pas forcément irrationnelle. En effet, les sociétés ont des actifs spécifiques et les coûts de transfert auxquels sont confrontés les pionniers rendent les nouvelles stratégies moins attractives pour eux que pour les suiveurs. Avec des investissements dans des actifs existants, les changements marginaux semblent souvent moins séduisants que des changements radicaux. Ainsi, si IBM pouvait craindre que les PC ne cannibalisent son activité de grands ordinateurs, cette préoccupation ne devait guère embarrasser les fabricants de clones. De la même manière, Dell est mieux placé pour tirer parti de la vente directe d'ordinateurs sur Internet que les fabricants de PC comme IBM ou Compaq, obligés d'envisager les répercussions sur leur circuit de distributeurs. Et même quand les arguments économiques militent en faveur de changements radicaux, la résistance des sociétés, salariés compris, est généralement très forte.

L'impact à long terme

Toutes les études, qu'elles soient théoriques, empiriques ou expérimentales, confirment sans ambiguïté l'existence et la pérennité des sources d'avantages liées au marché ou aux clients. Ce sont elles qui permettent au pionnier de se tailler la plus grande part de marché et de la conserver. Les nouvelles analyses effectuées confirment ces résultats, même en tenant compte des distorsions, de la collecte d'informations et du problème de causalité par rapport à la corrélation. Il n'en va pas de même pour les sources d'avantages opérationnels. Celles-ci ne garantissent pas au pionnier un avantage durable sur les coûts. Un avantage que pourront donc s'approprier les suiveurs. Ce schéma se vérifie surtout pour les produits de grande consommation.

En résumé, le pionnier accapare en moyenne une plus grande part de marché que les suiveurs, qui en contrepartie profitent de coûts plus bas. Ceci nous amène à la question suivante : l'un de ces avantages est-il supérieur à l'autre ou les deux se valent-ils ? Un des moyens permettant de répondre à cette question est d'examiner l'impact à long terme de la position de pionnier sur la rentabilité (bénéfice net ou retour sur investissement). Il s'agit alors de savoir quel est l'avantage dominant : si c'est la part de marché, la rentabilité du pionnier sera bien évidemment plus forte, mais si ce sont les coûts, le suivisme est une stratégie plus fructueuse.

En 1997, j'ai effectué avec un collègue une étude sur la base de données PIMS afin de déterminer quelle était la situation la plus favorable. Nos résultats montrent qu'*« en moyenne, le suiveur dégage une meilleure rentabilité que le pionnier »*. Ce handicap du pionnier est généralement moindre sur le marché business-to-business que sur les marchés grand public. Cependant, durant les premières années qui suivent son entrée, le pionnier génère en moyenne des profits plus importants, en particulier sur les marchés de grande consommation. Mais cet avantage se dilue dans le temps jusqu'à devenir un inconvénient.

Les sociétés qui envisagent de se lancer en pionnières sur un nouveau marché ont donc intérêt à peser soigneusement tous les avantages et les inconvénients. De même que le pari sur un avantage durable doit être mesuré. La part de marché s'acquiert souvent plus facilement que l'efficacité opérationnelle et généralement au détriment de celle-ci. Le pionnier doit donc veiller à garder une grande flexibilité opérationnelle et ne pas hésiter à tirer des enseignements des stratégies mises en place par les suiveurs. ●

Pourquoi être le premier sur le marché ?

L'étude présentée ici remet en question le principe marketing qui veut que l'on doit chercher à « être le premier sur le marché » pour profiter de l'avantage à long terme de la position de pionnier. Mais si les profits à long terme du pionnier sont inférieurs à ceux des suiveurs, pourquoi y a-t-il encore tant de pionniers ?

Quatre raisons principales à cela. En premier lieu, comme le montre l'étude, les pionniers s'assurent les bénéfices les plus élevés au moins au départ, même si cela ne dure pas sur le long terme. Par conséquent, les profits à long terme n'ont qu'une influence limitée sur le choix du moment de l'introduction sur le marché. Autrement dit, la position de pionnier peut se justifier par ses bénéfices à court terme plutôt qu'à long terme. Certaines entreprises investissent leurs profits à court terme dans la R&D afin d'anticiper leur prochaine introduction. L'idée est de générer un cycle continu d'innovations, sans attendre d'être rattrapé par les suiveurs ou de voir les profits décliner. Gillette, entre autres, poursuit une stratégie de ce type.

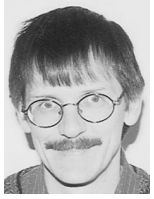
En second lieu, la position de pionnier peut ne pas être la meilleure stratégie pour lancer un produit, mais s'avérer optimale pour une mise en œuvre transversale sur tous les marchés de la société. 3M, par exemple, n'a pas bâti son succès à long terme sur une seule nouveauté comme le Post-it, mais bien sur un flot continu d'innovations. Une stratégie étayée par les objectifs du groupe : 3M entend dégager 30 % de son chiffre d'affaires avec ses produits de moins de cinq ans et 10 % avec ceux de moins de douze ans.

En troisième lieu, pour décider du moment de l'introduction sur le marché, il convient de peser les avantages et les inconvénients éventuels. Le pionnier qui espère tirer le maximum de sa position sera tenté d'investir davantage et de prendre plus de risques pour dominer les autres. Malheureusement, il tend aussi à gonfler l'ampleur de son avantage. C'est ce que l'on appelle « la malédiction du gagnant », un phénomène observé, par exemple, dans les adjudications de licences de forage pétrolier.

En fin de compte, si les « dividendes » du pionnier sont moins élevés, il y a cependant des circonstances où les avantages dépassent les inconvénients. Ainsi, quand son produit est adopté par une clientèle qui n'est pas prête à s'ouvrir à d'autres possibilités, le pionnier a tout le temps de s'assurer des profits. Généralement, le client ne se laisse pas facilement éduquer quand le produit ne lui paraît pas suffisamment important pour justifier une nouvelle version ; tel est le cas lorsque la qualité d'un produit est difficilement décelable, que celui-ci est relativement coûteux et que les achats sont peu fréquents. Une description qui s'applique en fait à de nombreux produits durables. Les acheteurs industriels sont, eux, plus disposés à évaluer les différentes options possibles avant de prendre leur décision, ce qui explique que la position de pionnier a moins d'impact dans le secteur industriel.

Résumé

Markus Christen s'interroge sur la validité d'un principe : « être le premier sur le marché ». Le pionnier bénéficie de deux sources d'avantages : sur le marché, il devient le référent ; sur le plan opérationnel, il peut déposer des brevets, préempter des ressources rares et acquérir une excellente expérience du marché. Cependant, les études montrent qu'à long terme, l'entrant ultérieur peut être gagnant en termes de rentabilité, car il n'a plus qu'à se lancer sur un terrain déjà défriché, à s'inspirer de l'expertise opérationnelle du pionnier et à profiter de son inertie. Il n'en demeure pas moins que le pionnier réalise des profits plus élevés à court terme et que, dans certains cas, être le premier reste la meilleure stratégie.



Markus Christen

Markus Christen est professeur adjoint à l'Insead.

Les choix stratégiques des suiveurs

Pour concurrencer un premier entrant, le suiveur doit mettre en place une stratégie fondée sur trois impératifs : évaluer l'importance de ses ressources, déterminer sa capacité d'innovation et connaître la perception par les clients de la qualité des produits de l'entreprise pionnière.

Lakshman Krishnamurthi

Lakshman Krishnamurthi est professeur de marketing à la Kellogg Graduate School of Management de la Northwestern University, où il préside le département marketing.

Venkatesh Shankar

Venkatesh (Venky) Shankar est professeur assistant de marketing et directeur du programme Quest (Quality Enhanced Systems and Teams) à la Smith School of Business de l'université du Maryland.

LAKSHMAN KRISHNAMURTHI ET VENKATESH SHANKAR

Etre le premier sur le marché ou attendre : cette décision n'est pas facile à prendre pour une entreprise, car ces deux stratégies ont chacune leurs avantages respectifs.

Les études montrent que le pionnier rentabilise mieux ses investissements publicitaires et promotionnels. Il peut pratiquer des prix plus élevés et modeler à son avantage les préférences des consommateurs, si elles sont ambiguës, dans une nouvelle catégorie de produits. C'est également une position avantageuse lorsqu'il existe de nombreuses inconnues sur les performances d'un nouveau produit ou des coûts de transfert élevés (voir l'article pages VI et VII).

De son côté, le suiveur profite de tout le travail réalisé par le pionnier pour créer la nouvelle catégorie de produits, sans que cela ne lui coûte rien. Il peut tirer des leçons des erreurs déjà commises et utiliser à bon escient la perception qu'ont les clients de la qualité des produits. Attendre est souvent la meilleure stratégie pour l'entreprise qui arrive avec un produit innovant, car elle a toutes les chances de croître plus vite que le pionnier en affaiblissant l'impact des campagnes marketing de ce dernier, et d'afficher un taux de renouvellement d'achats supérieur.

Comment une société doit-elle planifier son introduction sur le marché ? Quand vaut-il mieux être la première et quand vaut-il mieux suivre ? La décision à prendre sera guidée par les réponses aux questions présentées dans le tableau 1.

● Quel est le cycle de vie potentiel de la catégorie de produits ?

Tableau 1

Questions	Réponses	Décisions
Quel est le cycle de vie potentiel de la catégorie de produits ?	Long Court	Entrer ultérieurement Entrer le premier
Quel est le coût estimé de l'imitation ?	Élevé Faible	Entrer le premier Entrer ultérieurement
Quelle est l'importance des ressources de l'entreprise ?	Élevée Faible	Entrer ultérieurement Entrer le premier
Quelle est l'importance estimée des coûts de transfert ?	Élevée Faible	Entrer le premier Entrer ultérieurement
Quelle est la place du capital de marque dans le choix du consommateur ?	Élevée Faible	Entrer le premier Entrer ultérieurement
Quelle est le coût potentiel de l'éducation du marché ?	Élevé Faible	Entrer ultérieurement Entrer le premier

L'un des avantages du pionnier, c'est de générer du profit pendant toute la période où il détient le monopole de ce produit sur le marché. Plus le cycle de vie de la catégorie de produits est court, plus ce monopole sur cette catégorie est durable. Dans cette hypothèse, arriver le premier sur le marché est une excellente stratégie. Certains logiciels − ceux conçus pour le passage à l'an 2000 par exemple − ont un horizon limité sur le plan commercial.

● Quel est le coût estimé de l'imitation ?

Dans de nombreuses catégories de produits, le coût de l'imitation reste faible par rapport au coût de développement supporté par le pionnier. Une étude réalisée dans le secteur de l'outillage, de l'électronique ainsi que des produits chimiques et pharmaceutiques montre qu'en moyenne le coût de l'imitation ne dépasse pas 65 % des coûts de développement supportés par le pionnier. Dans ce cas, mieux vaut ne pas se précipiter.

Toutefois, dans certaines situations, les pionniers obtiennent des brevets porteurs de valeur qui font grimper le coût de l'imitation. Polaroid, par exemple, a pu réaliser d'excellentes marges sur son appareil photo à développement instantané grâce à un brevet longue durée.

● Quelle est l'importance des ressources de l'entreprise ?

Une société disposant de larges ressources n'a pas besoin de bouger la première. Elle a même intérêt à laisser les autres prendre ce risque. En entrant plus tard sur le nouveau marché, elle peut tirer profit de l'investissement déjà réalisé par le pionnier, puis l'évincer.

Combien de petits pionniers dans l'histoire des affaires ont ensuite été éclipsés par des géants ? Il suffit de prendre l'exemple de Minnetonka qui a lancé le premier distributeur de savon-crème sur le marché américain avant d'être détrôné par la marque Ivory Soap de Procter & Gamble. Microsoft aussi a additionné les succès sur plusieurs marchés en arrivant plus tard avec des ressources plus importantes.

● Quelle est l'importance estimée des coûts de transfert sur ce marché ?

Dans certains secteurs, le passage d'une marque à l'autre coûte très cher au consommateur, ce qui offre la possibilité au pionnier de s'approprier le marché avant l'arrivée des suiveurs. La tâche alors est énorme pour les suiveurs, qui n'ont souvent pas d'autre solution que de se battre uniquement pour les nouveaux clients. Un schéma qui se vérifie particulièrement dans les marchés industriels et business-to-business.

● Quelle est la place du capital de marque dans le choix du consommateur ?

Le capital de marque peut être un facteur critique dans certains marchés, et beaucoup moins important dans d'autres. Prenez l'exemple du Palm Pilot de US Robotics (aujourd'hui 3Com), un organiseur électronique sorti après des produits comme le Newton d'Apple ou l'Envoy de Motorola.

Malgré la plus grande notoriété et le capital de marque plus fort d'Apple et de Motorola, il leur manquait un élément, à savoir un logiciel de reconnaissance d'écriture de haute qualité, capital pour le fonctionnement de ce type d'appareil. Palm Pilot a été le premier à intégrer ce logiciel tout en perfectionnant d'autres fonctions. La qualité du produit de la firme US Robotics a donc permis à celle-ci de surmonter son handicap sur le capital de marque. Les autres marques ont bien essayé ensuite de se mettre au même niveau de qualité, mais le Palm Pilot a toujours eu la préférence de nombreux consommateurs.

Figure 1

Leviers stratégiques du suiveur

Il n'en est pas moins vrai qu'un capital de marque allié à une qualité de produit satisfaisante milite en faveur du pionnier. Ainsi, quand Hewlett-Packard a lancé la première imprimante laser pour le marché des ordinateurs de bureau, l'impact du nom HP cumulé à la qualité supérieure de la HP Laserjet explique qu'elle soit devenue le standard.

● Quel est le coût potentiel de l'éducation des consommateurs ?

Si le coût de l'éducation des consommateurs s'avère important dans un nouveau marché, les suiveurs peuvent se contenter de récupérer les fruits du travail du pionnier. Une situation nettement plus enviable.

Le marché de la scanographie est un bon exemple. Quand la firme EMI a lancé son nouveau système de tomographie informatisée en 1972, elle a eu beaucoup de mal à convaincre le corps médical sur l'intérêt de celui-ci. Pour inciter les clients à tester son scanner, elle est même allée jusqu'à leur proposer un an de service après-vente gratuit sur les modèles neufs.

En 1976, c'était au tour de General Electric (GE) d'arriver sur le marché. L'idée de la scanographie était déjà vendue et il ne restait plus à GE qu'à persuader le corps médical de la supériorité de son produit par rapport à celui d'EMI. C'est bien ce que fit le groupe et la tâche lui fut d'autant plus facile qu'il avait déjà accès au marché en sa qualité de fournisseur de matériel de radiographie classique. Cette stratégie a aussi permis aux scanners de troisième génération de GE de réussir là où EMI avait échoué.

A l'arrivée de GE en 1976, EMI était pourtant bien implanté avec 50 % de part de marché, mais il n'aura fallu que deux ans à GE pour devenir le leader.

Les réponses à la série de questions qui précède sont parfois divergentes. C'est pourquoi les entreprises doivent bien soupeser les enjeux. L'avenir est aux sociétés qui auront clairement défini leur stratégie avant de prendre leur décision.

Trois questions clefs

Pour beaucoup d'entreprises, la question de s'introduire la première sur un marché ne se pose pas. En outre, sur de nombreux marchés, certaines sociétés ont une tendance naturelle à innover et à prendre les devants. Par conséquent, quelles sont les options possibles pour le suiveur qui souhaite concurrencer le pionnier ou, plus généralement, le leader ?

La stratégie du suiveur se basera sur les réponses données à ces trois questions (voir figure 1) :

− Quelle est l'importance de mes ressources ?
− Est-ce que je suis capable d'innover ?
− Comment est perçu le produit du pionnier en termes de qualité ?

Les ressources d'une société sont généralement déterminées par sa situation financière. Sa capacité à innover dépend de son expertise sur le plan de la recherche et développement. En revanche, la perception de la qualité des produits du pionnier est un

Tableau 2 Stratégies du suiveur pour concurrencer le leader

Image du leader en termes de qualité	Ressources			
	Faible capacité à innover		Forte capacité à innover	
	Faibles	Élevées	Faibles	Élevées
Faible	Etre parmi les premiers suiveurs (ex. : moteur de recherche Internet Lycos)	Créer des produits innovants (ex. : système de billetterie informatisé Ticketmaster)	Investir plus et/ou vendre moins cher que le pionnier (ex. : suite Microsoft Office)	Créer des produits innovants (ex. : rasoirs Gillette)
Élevée	S'adresser à un marché de niche (ex. : fabricant de mobilier de bureau Hon Industries)	Différencier votre produit (ex. : librairie Amazon.com)	Suivre le plus rapidement possible, investir plus et/ou vendre moins cher que le pionnier (ex. : tableur Microsoft Excel, Microsoft Internet Explorer)	Créer des produits innovants et investir plus et/ou vendre moins cher que le pionnier (ex. : antiulcéreux Zantac)

facteur susceptible d'être influencé par les stratégies marketing mises en place par ce dernier.

Le suiveur a donc huit options stratégiques à sa disposition, fondées sur la combinaison de ces trois facteurs (voir tableau 2). Il est évident que lorsque le produit est novateur et que l'image du pionnier n'est pas formidable, la voie est largement ouverte.

La meilleure stratégie consiste à lancer un produit qui innove par rapport à l'offre du pionnier. Telle est d'ailleurs la stratégie du groupe Gillette, qui s'est assuré une solide position sur le marché du rasoir par des innovations constantes et a ainsi devancé Star − le pionnier sur le marché américain − et bien d'autres.

De même, Boeing a supplanté le britannique De Havilland, pionnier de l'avion à réaction pour le transport de passagers avec son Comet 1, en créant un appareil plus grand, plus sûr et plus puissant.

Le rôle de l'innovation est particulièrement influent dans les marchés dits de haute technologie qui évoluent très vite. C'est le cas notamment du marché des magnétoscopes où Matsushita a détrôné Ampex ou encore celui des fours micro-ondes où Samsung a éclipsé Amana.

Mais son rôle n'est pas négligeable non plus dans les marchés dits basiques. Aux Etats-Unis, par exemple, Tide domine aujourd'hui le marché de la lessive liquide créé au départ par Whisk, et Everyready est le leader sur celui des piles pour lampe électrique lancé par Bright Star.

A l'opposé, la démarche la plus défavorable est d'entrer avec peu de ressources et une faible expertise de la recherche et développement face à un leader doté d'une image de qualité. Dans ce cas, le nouvel entrant devra se résigner à une part de marché plus petite, ce qui ne l'empêchera pas de dégager une excellente rentabilité − parfois même meilleure que celle du leader − en concentrant ses efforts sur des marchés de niche.

Hon Industries en est une excellente illustration dans le mobilier de bureau, un secteur dominé par Steelcase aux Etats-Unis. Bien qu'il n'occupe que la quatrième place, Hon est leader dans le mobilier de bureau « à prix moyen », un marché de niche de 4 milliards de dollars dont il détient une part de 20 % ; son taux de rentabilité est deux fois plus élevé que celui de Steelcase, pourtant trois fois plus important que lui.

Comment Hon a-t-il acquis cette position ? Par sa réputation de fabricant de produits de qualité à des prix attractifs et par le vaste éventail d'articles qu'il offre dans son créneau. Contrairement à Steelcase, Hon a choisi un circuit de distribution basé sur un réseau national de 135 grossistes spécialisés qu'il est capable de livrer très rapidement.

Souvent, les suiveurs sont de petites entreprises sans grande capacité à innover, qui se lancent à l'attaque d'un marché où la qualité perçue de la marque leader est faible. Dans cette hypothèse, la meilleure stratégie est d'emboîter le pas au pionnier quand le marché est encore au stade de la croissance. Lycos, par exemple, est arrivé sur le marché des moteurs de recherche Internet après le pionnier Yahoo!. Bien que ces deux moteurs de recherche soient moins performants que celui proposé notamment par HotBot, la part de marché actuelle de Lycos est proche de celle de Yahoo!.

Il arrive que des suiveurs soient capables de fabriquer un produit de meilleure qualité, mais manquent de ressources. Si le leader offre des produits avec une faible image de qualité, la meilleure stratégie consiste à innover. Ticketron, une filiale de Control Data, a été par exemple la première société à proposer des services de billetterie informatisés. Son rival Ticketmaster (une start-up) l'a concurrencé en offrant des innovations autour du produit de base : la firme a aidé des clients à promouvoir des spectacles, leur a fourni des études de marché et leur a offert un meilleur service.

Résumé

L'article précédent illustre les avantages et les inconvénients d'être ou non le premier sur le marché. Dans celui-ci, Lakshman Krishnamurthi et Venkatesh Shankar envisagent quatre facteurs clefs pour permettre au dernier entrant de choisir la stratégie optimale : le cycle de vie potentiel de la catégorie de produits, le coût de l'imitation du pionnier, les ressources de l'entreprise et le coût de l'éducation du consommateur. Les sociétés avec un capital de marque fort ont certainement intérêt à prendre les devants, mais la qualité de leur offre sera décisive. Quant à la stratégie à adopter par le suiveur pour concurrencer le leader, elle sera déterminée par l'ampleur de ses ressources, sa capacité de recherche et développement et la qualité perçue des produits de ce dernier.

© Gillette

Le groupe Gillette s'est assuré une solide position sur le marché du rasoir en adoptant une stratégie d'innovation constante par rapport à l'offre existante. Cette option lui a permis de devancer Star, le pionnier sur le marché américain.

Parallèlement, Ticketmaster a continuellement perfectionné ses produits, en accélérant la vitesse de traitement de son logiciel de billetterie et en y ajoutant des options comme la traduction en d'autres langues pour les marchés étrangers. Grâce à tout cela, il n'a pas fallu plus de cinq ans à Ticketmaster pour détrôner Ticketron, le pionnier et le leader sur le marché depuis plus de dix ans.

Une connaissance plus pointue des attentes des clients permet donc à un suiveur, même avec des ressources limitées, d'identifier un meilleur positionnement pas encore préempté pour le produit, et de se distinguer. Dans la même ligne, la librairie Amazon.com, qui a démarré avec peu de moyens en 1995, a réussi à différencier ses produits de ceux du prestigieux Barnes & Noble, qui dominait jusque-là. Comment ? En offrant des produits sur Internet, en permettant à l'internaute de naviguer dans son éventail d'ouvrages et en lui adressant des suggestions personnalisées. Aujourd'hui, avec une capitalisation boursière de plus de 6 milliards de dollars, cette start-up est la success-story de ces dernières années.

Si, maintenant, le suiveur dispose de multiples ressources, mais d'une faible capacité à innover, il peut essayer de battre le leader à son propre jeu en surenchérissant sur le plan de la publicité ou de la distribution.

Lorsque la qualité perçue de la marque leader est faible, le suiveur a toujours la solution d'investir davantage ou de vendre moins cher ; à l'inverse, si le leader bénéficie d'une haute image, il a intérêt à lui emboîter le pas aussi vite que possible. Une stratégie appliquée avec succès par Microsoft. Sur le marché des suites logicielles, il a éclipsé Corel Suite considéré comme une marque de faible qualité, en investissant très fortement dans la publicité et la distribution. Sur le marché des tableurs, il a réussi à supplanter Lotus 1-2-3 − dont la qualité des produits est généralement bien perçue − en le suivant de très près et en investissant plus que lui. Aujourd'hui, le groupe accroît régulièrement la part de marché de son navigateur Internet Explorer au détriment du pionnier Netscape. Pour l'anecdote, Lotus 1-2-3 est lui-même un suiveur qui avait réussi à éclipser Visicalc en son temps. Si Microsoft a choisi de dépenser plus que ses rivaux, Sunbeam a opté pour un positionnement de prix plus bas. Pour supplanter Cuisinart, le pionnier du marché des robots alimentaires jouissant d'une réputation de haute qualité, Sunbeam a capitalisé sur un marché plus sensible aux prix en offrant un robot non sophistiqué et bon marché. De son côté, Cuisinart a continué à commercialiser ses produits haut de gamme à des prix sensiblement plus élevés.

La dernière situation est celle du suiveur riche en ressources, réputé pour son expertise technologique et confronté à un leader ayant une image de haute qualité. La meilleure stratégie dans ce cas consiste à la fois à *innover*, et à investir plus ou à vendre moins cher. L'exemple classique est celui du Zantac, le médicament antiulcéreux lancé par Glaxo à la suite de Tagamet, le produit de SmithKline Beecham qui avait remporté un succès fulgurant. Zantac est un médicament efficace à plus faible dose avec moins d'effets secondaires, que Glaxo a soutenu en unissant sa force de vente à celle de Roche ainsi qu'en réalisant des investissements marketing de plus grande envergure. Le résultat ? Zantac est devenu en 1986 l'antiulcéreux non seulement le plus vendu, mais aussi le plus prescrit au monde. Si l'avantage du pionnier est réel et insurmontable, tout n'est pas perdu cependant pour les suiveurs. En choisissant la bonne stratégie, ils peuvent réussir à démentir la sagesse de ce principe bien établi. ●

UNIVERSITÉ PANTHÉON-ASSAS PARIS II
DROIT - ÉCONOMIE - SCIENCES SOCIALES

nouveau ! Rentrée 99-2000

L'Université PANTHÉON-ASSAS (Paris-II) propose une nouvelle formation de **haut niveau à vocation professionnelle,** la

MAÎTRISE DE SCIENCES DE GESTION

La M.S.G. est ouverte aux **étudiants** titulaires d'un diplôme universitaire de **1er cycle,** ayant un **bon niveau d'anglais.**

Elle forme les étudiants, en **deux ans** aux

MÉTIERS DE LA GESTION DES ENTREPRISES

dans les domaines du marketing, de la finance, de la comptabilité, du management, des ressources humaines…

Plusieurs formules sont possibles :

– Formation initiale avec **stages et séjours à l'étranger**
– **Apprentissage** à partir de la seconde année
– **Formation continue :** La M.S.G. accueille des salariés (possibilité d'étalement des études sur 3 ans)

Inscriptions jusqu'au 5 juin 1999

Renseignez-vous au 01.44.24.36.88 et 01.45.83.65.81

Accélérer le décollage des nouvelles technologies

Des produits sophistiqués, des concurrents nombreux, des clients désorientés, et une évolution rapide : la mise sur le marché des nouvelles technologies n'est pas une tâche facile. Pour le leader comme pour le suiveur, différentes stratégies sont envisageables.

Sabine Kuester

Sabine Kuester enseigne le marketing à la Stern School of Business, à New York. Elle est détachée de l'Essec. Ses recherches portent sur le marketing technologique.

Elisa Montaguti

Elisa Montaguti est chargée de cours à l'Insead. Ses recherches portent sur la technologie et l'accélération des ventes.

Thomas S. Robertson

Thomas S. Robertson est aujourd'hui doyen de la Goizueta Business School de l'Emory University, après avoir été doyen de la London Business School.

SABINE KUESTER, ELISA MONTAGUTI ET THOMAS S. ROBERTSON

La nécessité d'innover constamment est un fait largement reconnu. Les sociétés qui capitalisent uniquement sur leur portefeuille existant de produits ou de services risquent d'être éclipsées par les nouvelles offres concurrentes. Pourtant, la plupart des nouveaux produits s'enlisent ou ne réussissent pas à générer des profits acceptables. Pourquoi ? L'acceptation par le marché est généralement plus longue que prévu. Parfois même, le pionnier ne fait qu'ouvrir la voie aux concurrents qui le devanceront à leur tour. Xerox, par exemple, est bien le pionnier du gigantesque marché des photocopieurs, mais pendant longtemps ce sont les fabricants japonais qui en ont récolté les profits.

L'acceptation par le marché est un problème encore plus aigu pour les produits de haute technologie, qui se caractérisent par un haut niveau de qualité et une grande incertitude en termes de marché. La question qui se pose alors est de savoir si le produit peut être lancé à un coût raisonnable et si les clients seront prêts à l'acheter.

Les ordinateurs de poche, les consoles Internet, la visioconférence, les cartes à puce et les appareils photo numériques sont autant d'innovations technologiques possibles et l'on voit émerger des configurations standard au fur et à mesure que leurs formes et leurs fonctions évoluent. Mais, par comparaison aux produits de grande consommation, l'incertitude qui règne à propos du marché potentiel est énorme.

Pour Larry Ellison d'Oracle, le Network Computer (console Internet) est un terminal multimédia dépouillé qui permet d'accéder à l'intelligence sur les réseaux Intranet et Extranet. Ses concurrents, eux, ont des conceptions totalement différentes. Toute la difficulté vient du fait que l'on ignore à quelle vitesse la technologie, quelle que soit sa forme, sera acceptée par les clients.

On a beaucoup écrit sur la nécessité pour l'entreprise d'accélérer le développement et la mise sur le marché de ses nouveaux produits et les exemples de cycles de production raccourcis abondent. IBM, par exemple, a réduit le délai de développement de ses PC de 48 à 14 mois et General Electric a réduit celui de ses moteurs d'avions de 84 à 48 mois.

Dans cet article, nous essaierons de voir où tout cela s'arrêtera : comment les leaders et les nouveaux entrants peuvent accélérer l'acceptation d'un nouveau produit technologique par le marché. Notre étude porte essentiellement sur les marchés grand public. Néanmoins, les mécanismes sous-jacents évoqués ici se rencontrent aussi dans le business-to-business.

En général, les marchés des technologies émergentes se distinguent par les caractéristiques suivantes : des produits sophistiqués, des concurrents nombreux et audacieux, des clients désorientés et une évolution rapide. Par conséquent, la commercialisation des nouveautés technologiques est loin d'être un jeu d'enfant.

L'objectif de tout directeur du marketing est de concevoir des campagnes qui rendront le produit attractif pour le consommateur, et cela dans les meilleurs délais. Une stratégie qui suppose donc un certain nombre de décisions délicates.

− A quel segment de consommateurs vaut-il mieux s'adresser dans un premier temps pour vendre vite et fédérer un groupe d'innovateurs qui deviendront des prescripteurs ?

− Comment faire pour que le produit franchisse l'abîme séparant les inconditionnels de la high-tech et la masse des consommateurs qui attendent qu'elle fasse ses preuves ?

− Comment éloigner les consommateurs des technologies et des produits qui leur sont familiers ? Les distributeurs de billets, par exemple, ont décollé beaucoup plus tardivement que prévu parce que les banques et les clients ont mis du temps à renoncer au face à face dans les agences. Les ventes d'ordinateurs pour un usage personnel ont connu un sort identique. Le résultat : de nombreux fabricants naufragés partout dans le monde et un excès d'approvisionnement qui ne laisse entrevoir que de faibles marges aux survivants.

− Comment s'assurer une position permettant d'anticiper les nouvelles offres concurrentes ou, au moins, de dissuader les concurrents potentiels d'entrer sur le marché ?

− Comment faire comprendre aux consommateurs que les sauts technologiques, c'est-à-dire les innovations qui créent une rupture totale avec les produits existants, leur offrent plus d'avantages ?

Facteurs de ralentissement

Démarrer vite suppose d'abord de comprendre pourquoi la pénétration du marché se fait lentement. Il existe en effet plusieurs situations qui incitent le client à reculer le moment de l'acceptation du nouveau produit ou à ne pas l'accepter du tout.

● Le produit n'a de valeur que s'il y a d'autres utilisateurs

Il s'agit de la situation où un produit n'a d'intérêt que si d'autres utilisateurs achètent le même ou des systèmes compatibles. C'est le cas des PC, des systèmes vidéo et de multiples services de télécommunications qui exigent des externalités de réseau (autrement dit, la constitution d'un réseau) pour reprendre le jargon des économistes. En règle générale, il est difficile pour les professionnels du marketing de faire accepter ce type de produits à leur lancement et les ventes démarrent toujours lentement.

● Un standard commun est nécessaire

Les standards technologiques peuvent être imposés par le gouvernement ou des associations industrielles, mais la plupart du temps ils sont laissés aux mains du marché et soutenus par les leaders. Si aucun standard dominant ne parvient à émerger, la pénétration sur le marché se fera lentement.

Il a fallu, par exemple, attendre que le format VHS de Matsushita devienne le standard accepté et détrône le Betamax de Sony pour que le marché du magnétoscope prenne son envol. Aujourd'hui, le caractère universel d'Internet est sans doute l'une des raisons de son essor rapide. N'importe quel individu possédant un ordinateur ou un système d'exploitation quelconque peut « surfer sur le Net ».

● Les produits complémentaires contribuent à la valeur de la technologie

L'intérêt que porte le consommateur à une technologie peut varier selon la disponibilité de celle-ci et ses liens avec d'autres produits complémentaires. Les ventes de magnétoscopes, par exemple, se sont accélérées lorsque les producteurs de films ont accepté d'enregistrer leurs titres sur vidéocassette pour le marché de la location. Dans le secteur business-to-business, les ventes de matériel informatique piétinent parce qu'il n'y a pas assez d'éditeurs de logiciels indépendants pour rédiger les applications.

Figure 1

Scénarios d'entrée sur le marché

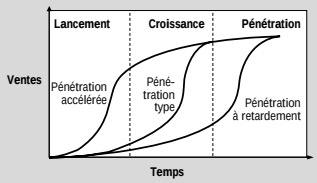
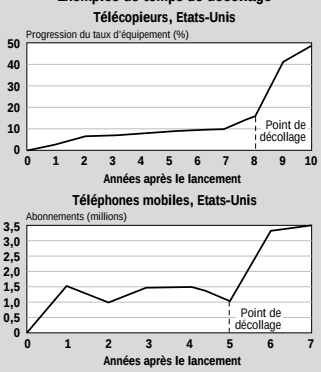


Figure 2

Exemples de temps de décollage



Source : Economides and Himmelberg 1995 (Top/Wall Street Journal 1992 (Botton)

● Les coûts de transfert sont importants

Dans le marché de la technologie plus particulièrement, le consommateur doit supporter des coûts quand il change de produit. Au-delà du prix d'achat, il s'agit du coût de la formation à de nouveaux systèmes (comme pour les logiciels), ou de la transformation du domicile ou de l'entreprise pour installer le nouvel équipement.

Pour nombre d'individus, le coût principal d'un lave-vaisselle, par exemple, correspond en fait au coût de réaménagement de leur cuisine. De la même manière, les coûts de transfert étaient bel et bien le problème initial des fours à micro-ondes avant que leur taille ne soit suffisamment réduite pour qu'ils puissent être installés sur un plan de travail.

● Il est difficile d'inciter le consommateur à essayer un nouveau produit technologique

Le défi pour le directeur du marketing, c'est de stimuler ou d'encourager le consommateur à faire l'essai d'un nouveau produit technologique. S'il est relativement facile de faire essayer des produits d'épicerie par le consommateur (via les bons de réduction, les échantillons, etc.), il n'en va pas de même pour la technologie.

Néanmoins, sur les marchés émergents, les entreprises ont découvert les avantages d'une telle technique pour emporter la décision d'achat. Certaines d'entre elles, comme AOL ou CompuServe, ont adressé des logiciels « échantillons » aux utilisateurs potentiels pour relancer leur processus de pénétration sur le marché.

D'autres offrent « gratuitement » leur produit, seul ou couplé avec d'autres articles, en partant de l'idée qu'elles

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 -

réaliseront des profits ultérieurement, une fois que leur technologie sera largement répandue et installée. A cet égard, l'opération de Microsoft qui a couplé son navigateur Internet avec son système d'exploitation Windows afin d'éliminer ses concurrents comme Netscape a fait couler beaucoup d'encre.

Acceptation par le marché

Généralement, les nouvelles technologies obéissent à différents schémas de démarrage. Le tableau ci-contre illustre quelques-uns des scénarios possibles.

La situation la moins enviable est celle de la pénétration sur le marché à retardement. Le cauchemar de tout directeur du marketing et un scénario qui a toutes les chances de se réaliser en cas de saut technologique. Le piétinement des télécopieurs en est un très bon exemple (voir figure 2). En l'occurrence, la question des externalités de réseau était particulièrement délicate : nul ne voulait investir dans un fax sans être sûr qu'un nombre suffisant de personnes en ait déjà en sa possession. D'autres produits technologiques affichent la même léthargie : la télévision à haute définition, les magnétoscopes et les appareils photo numériques. Pour l'anecdote, une étude récente montre qu'avant la Seconde Guerre mondiale, il fallait dix-huit ans pour que les produits durables destinés au consommateur final prennent leur essor, et que, depuis, il en faut trois fois moins. Les magnétoscopes constituent un exemple intéressant à cet égard. Il s'agit d'une technologie développée à l'origine par Ampex et baptisée initialement *« cartridge television »* (ou télévision à cartouches). Pourtant, c'est Matsushita qui l'a emporté avec son standard VHS et qui a réussi une excellente pénétration chez les ménages. Cependant, il lui aura fallu attendre le milieu des années 80 pour y parvenir. Le tableau ci-dessous illustre les schémas d'acceptation de différents produits technologiques quinze ans après leur lancement sur le marché. Les niveaux de pénétration ne sont pas tous fulgurants !

La mission de tout directeur du marketing est d'accélérer le démarrage d'une nouvelle technologie. Plusieurs objectifs sous-tendent cette aspiration :

– accaparer la demande avant que les portes du marché se ferment et que des solutions technologiques concurrentes pointent à l'horizon ;

– préempter le territoire avant la concurrence et dissuader les nouvelles entrées sur le marché ;

– exploiter les brevets pendant qu'il est encore temps et les compétences avant qu'elles soient imitées ;

– amortir les investissements en recherche et développement et faire descendre rapidement la courbe de coûts.

Si on analyse la demande, on constate que plus une technologie émergente est disponible, plus les incertitudes s'effacent et plus les attentes du consommateur augmentent. La société peut donc mettre en place des actions stratégiques visant à réduire à la fois le risque perçu de la nouvelle technologie et le problème de l'acceptation par les premiers utilisateurs.

Les stratégies exposées ci-dessous visent à accélérer le décollage des nouveaux produits technologiques. Elles sont au nombre de quatre : la pénétration agressive du marché, la compatibilité avec les produits existants, l'annonce préalable de nouveaux produits et les alliances marketing.

● La pénétration agressive du marché

Cette stratégie suppose une politique de prix bas et des investissements importants dans la distribution, la publicité, la force de vente et la promotion. L'objectif est de passer rapidement des ventes initiales aux technophiles à des marchés plus vastes. Ces stratégies visent à bénéficier rapidement de réductions de coûts grâce aux effets de la courbe d'expérience et aux économies d'échelle. De même ont-elles également l'avantage de dissuader les concurrents de lancer une offensive de même envergure contre le marché-cible.

Lorsque le concept de la courbe d'expérience fit son apparition dans les années 70, la politique de prix devint le cœur de la stratégie de pénétration, avec quelques succès notables (Texas Instruments avec ses calculatrices), mais aussi quelques échecs (Texas Instruments avec ses montres digitales). Dans les années 80, ces stratégies étaient surtout le fait des entreprises japonaises, qui tendaient à pratiquer une politique de prix agressive dans le but de se tailler une part du marché importante et de générer des profits à long terme plutôt qu'à court terme. Au fil du temps, la stratégie de pénétration du marché a pris une dimension plus large, dépassant la simple politique de prix. Aujourd'hui, elle s'accompagne notamment d'investissements importants en publicité, dans la promotion des ventes et dans la distribution. Le lancement de la PlayStation par Sony et de Windows 95 par Microsoft en est la meilleure illustration.

● La compatibilité du produit

Les nouveaux produits compatibles sont ceux qui fonctionnent en harmonie avec les technologies déjà installées ou qui se dirigent vers une standardisation. Les stratégies liées à la compatibilité sont particulièrement importantes quand il s'agit d'une industrie où les externalités de réseau sont fortes. L'intérêt de la compatibilité est double : elle permet non seulement d'éliminer la concurrence entre les technologies, et donc l'incertitude sur celle qui l'emportera, mais aussi de pratiquer des prix plus élevés. Le consommateur est prêt à dépenser plus pour une compatibilité qui lui garantira l'accès à un vaste réseau ou qui lui permettra d'assembler un système plus proche de sa configuration idéale. Si les ventes de DVD piétinent aujourd'hui, c'est probablement parce que les questions de standard et de compatibilité n'ont pas encore été résolues.

● L'annonce préalable de nouveaux produits

A l'instar des fabricants automobiles qui suscitent la curiosité quand ils annoncent le lancement d'un nouveau modèle avant qu'il soit présenté sur les Salons, les fabricants de produits de haute technologie peuvent attirer l'attention et préparer le terrain pour leurs nouveaux produits.

Quand les consommateurs s'imaginent qu'une nouvelle technologie pourra leur être utile, ils sont prêts à reporter leur achat et à attendre le nouveau produit. En d'autres termes, ils décident de faire une croix sur la technologie existante pour attendre la nouvelle génération annoncée. Le fabricant vend ainsi plus vite et plus facilement au départ. L'annonce préalable de nouveaux produits est maintenant monnaie courante dans le secteur des logiciels, même si certains ne verront jamais le jour (un phénomène baptisé *« vapourware »* outre-Atlantique).

● Les alliances marketing

Le lancement d'un nouveau produit technologique exige un vaste éventail de ressources et de compétences qu'une société ne peut posséder ou développer rapidement à elle seule. L'enjeu aujourd'hui est précisément d'acquérir très rapidement toutes ces capacités. L'approche la plus pratique consiste à sceller un partenariat avec des concurrents (alliance horizontale) ou avec des entreprises ayant des intérêts communs dans la chaîne de valeur (alliance verticale).

Les alliances sont des accords de collaboration par lesquels plusieurs entreprises décident de réunir des ressources spécifiques en vue d'un objectif commun. Dans le secteur de la technologie médicale, par exemple, Ohmeda et Hewlett-Packard ont scellé un partenariat de quatre ans pour la création et la distribution d'un produit baptisé *« Component Anaesthesia System »* ; de la même manière, Warner-Lambert et Pfizer ont signé un accord pour lancer le médicament Lipitor préconisé pour lutter contre le cholestérol. Les avantages potentiels de ces alliances sont multiples.

L'accès plus large et plus rapide au marché. Grâce à son partenariat avec Pfizer, Warner-Lambert a réussi à propulser rapidement Lipitor sur le marché.

L'accès à une expertise marketing. C'est en scellant des alliances avec les firmes pharmaceutiques que les sociétés de biotechnologie, par exemple, ont hérité de compétences marketing.

Le partage des risques liés à l'acceptation du marché. La firme Smith & Nephew a uni ses efforts à ceux du groupe Advanced Tissue Science quand elle a décidé de développer et de commercialiser des implants orthopédiques.

L'accroissement de l'effet d'échelle. Gateway 2000 a signé un accord de coopération marketing avec la firme Corporate Software & Technology pour la vente croisée de leurs produits respectifs.

La cristallisation du potentiel du marché en enfermant les clients dans une spécification technologique commune aux partenaires. C'est en signant des accords de licence et des partenariats que Matsushita a réussi à remporter la victoire et à imposer son standard VHS.

Leaders et suiveurs

Les options stratégiques pour la commercialisation d'une nouvelle technologie diffèrent selon qu'il s'agit d'un acteur bien établi dans le secteur concerné ou d'un suiveur. Généralement, les leaders sont plus lents à accepter le changement, et les concurrents susceptibles de réussir sont bien souvent des suiveurs. Ce constat ne permet cependant pas de tirer des conclusions sur les probabilités de succès des uns par rapport aux autres.

Dans le secteur de la haute technologie, les sociétés en place ont la mainmise sur un atout capital : le parc installé. A partir du moment où elles savent exploiter ce levier stratégique, elles sont en mesure de prendre de vitesse les suiveurs. Cependant, les faits montrent que les acteurs du marché, trop concentrés sur leurs produits existants, rechignent à lancer de grandes offensives par peur du phénomène de cannibalisation. Et, faute de saisir la balle au bond, ils perdent du terrain. Pour le suiveur, la tâche est lourde car il doit se créer une clientèle et parer aux réactions éventuelles des leaders. L'une des stratégies possibles est d'annoncer préalablement le lancement du nouveau produit pour réduire les coûts de transfert et les coûts d'éducation du consommateur. Dans tous les cas, le risque de cannibalisation est plus faible pour un suiveur que pour un pionnier. Le suiveur sera également avisé de développer des produits compatibles avec ceux qui existent déjà sur le marché, encore une fois pour diminuer les coûts de transfert. Enfin, une alliance avec une firme déjà identifiée dans sa catégorie de produits lui permettra de renforcer sa notoriété et d'accéder à des ressources marketing supplémentaires. ●

Vitesse de décollage des nouvelles technologies

	Année de lancement	Taux de pénétration au bout de 15 ans (%)
Électroménager		
Lave-linge	1908	23
Réfrigérateur	1911	3
Congélateur	1929	3
Climatiseur	1932	1
Sèche-linge	1939	7
Four à micro-ondes	1957	1
Petit électroménager		
Aspirateur	1908	33
Mixer	1946	9
Ouvre-boîte électrique	1956	46
Couteau électrique	1963	42
Produits électroniques		
Radio	1920	72
TV noir et blanc	1939	63
TV couleur	1954	38
Distributeurs automatiques de billets	1970	60
Visioconférence	1981	10

(Source : Bayus 1992.)

Résumé

Le défi pour l'entreprise aujourd'hui est de réduire à la fois le cycle de développement des produits et le délai de pénétration sur le marché. Dans cet article, Sabine Kuester, Elisa Montaguti et Thomas Robertson décrivent les stratégies qui favorisent le décollage des nouvelles technologiques, permettant de préempter le marché avant la concurrence et d'obtenir un retour sur investissement plus rapide. Plusieurs stratégies sont envisageables : une politique de prix et de promotion agressive, la compatibilité avec les produits existants, l'annonce préalable du lancement de nouveaux produits et les alliances marketing. Toutefois, les choix ne sont pas les mêmes pour le leader et le suiveur.

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

Évaluer la demande pour des produits innovants

Comment prévoir la réaction du marché à l'arrivée d'un produit nouveau ? Quel sera l'assortiment de produits le plus rentable pour un distributeur ? Pour répondre à des questions aussi complexes, l'analyse de corrélation se révèle un outil performant.

Paul E. Green

Paul E. Green est professeur honoraire à la Wharton School, University of Pennsylvania où il enseigne le marketing. Ses recherches portent sur les études en marketing et la conception optimale des produits.

Abba M. Krieger

Abba M. Krieger est professeur de statistiques, de gestion de l'information et de marketing à la Wharton School, University of Pennsylvania. Ses recherches portent sur les études en marketing et les probabilités appliquées.

PAUL E. GREEN ET ABBA M. KRIEGER

L'art de la distribution est d'offrir au client un éventail séduisant de produits et de services avec le meilleur choix en termes de marque et de segment de prix. La mission du distributeur est d'identifier les combinaisons attributs-prix recherchées par le client et de présenter la meilleure offre. L'assortiment de produits et les prix sont assurément les deux arguments décisifs pour les clients quand ils font leurs achats.

Définir le mix de produits optimal est un défi permanent pour le distributeur. S'il possède une gamme de produits trop étroite, ses clients risquent de s'adresser ailleurs et, dans le cas contraire, son magasin bouclera l'exercice avec un stock d'invendus. L'objectif de cet article est de décrire les techniques qui lui permettent d'élaborer le meilleur assortiment.

Bien sûr, il ne s'agit pas là du seul problème que doit résoudre un distributeur. Il faut aussi que ses prix soient compétitifs et que sa gamme de prix réponde aux attentes de ses clients. La première de ces deux tâches nous fait déjà entrevoir, à elle seule, toute la complexité de ce métier.

Si, par exemple, un concurrent augmente ou baisse le prix d'un produit de 5 %, faut-il s'aligner ? Si oui, faut-il le faire totalement ou partiellement ? Lorsqu'on décide de vendre un nouveau produit avec des attributs supplémentaires, comment évaluer son intérêt par rapport à l'ancien produit ? Comment fixer le prix des différents articles lorsque des produits concurrents rivalisent sur un même linéaire ? Quelles seront les répercussions sur notre part de marché si l'on change le prix d'un produit spécifique et quelle sera, bien sûr, la réaction de la concurrence ?

La situation se complique encore quand une société commercialise plusieurs produits qui rivalisent non seulement entre eux, mais aussi avec d'autres marques sur le marché. Supposons, par exemple, qu'un directeur de magasin référence, parmi d'autres articles, sept marques ou modèles différents de batteurs électriques et qu'il cherche à définir la combinaison marque-prix idéale pour son point de vente. Étant donné que le linéaire et l'espace de vente dont il dispose sont − par définition − limités, il se demande s'il peut augmenter ses profits en réduisant son nombre de références. Les questions qu'il devra se poser sont les suivantes :

- Dans le cas du retrait d'un batteur spécifique, quel est celui des autres modèles qui récupèrera la plus grande part de marché ?
- Cette décision augmentera-t-elle ou réduira-t-elle les profits du magasin ?
- Quelle est l'élasticité de prix de chaque batteur référencé dans l'assortiment ?
- Quel est le degré de flexibilité dont on dispose pour ajuster les prix, et renforcer ainsi la rentabilité globale de la ligne de batteurs ?
- Y a-t-il des marques non référencées à l'heure actuelle que l'on pourrait vouloir ajouter à cet assortiment ?
- S'il faut conserver les sept modèles, comment fixer les prix pour optimiser le retour sur investissement ?

Différence de rentabilité

Dans l'étude que nous avons effectuée pour un tel distributeur, nous avons analysé toute sa ligne de batteurs en les retirant un par un, afin de déterminer leur impact, et en les réintégrant par la suite. Cette approche nous a permis d'identifier la meilleure combinaison, à la fois en termes de ligne de produits et de prix. On constate souvent que la baisse de part de marché consécutive au retrait d'un produit est largement compensée par une augmentation des marges.

Admettons que le batteur de marque A possède une part de marché de 10,6 %. Qu'adviendra-t-il de cette part si nous le retirons de la ligne ? Les clients se contenteront-ils d'acheter le produit le plus proche en termes de prix ? Resteront-ils fidèles à la marque en se reportant sur le produit immédiatement inférieur ou supérieur ? Ou s'adresseront-ils ailleurs pour trouver cet article ?

La réponse à toutes ces questions fournit de précieuses informations sur la valeur de la marque, la compétitivité d'un produit spécifique et la stratégie de prix adoptée par le magasin. Nous avons découvert, par exemple, que le retrait de la marque A entraînait un report de 4,2 % sur l'un des modèles de la marque B et que les 6,4 % restants se répartissaient entre trois modèles différents de la marque C. Il est donc évident que la marque A est la plus compétitive avec la marque C.

L'élasticité des prix est une autre variable que le distributeur doit prendre en compte. Qu'arriverait-il à la part de marché du batteur de marque A si l'on augmentait son prix et si on le passait de 89,85 F à 109,85 F ? En d'autres termes, quel est le prix optimal ?

Notre étude montre que l'élasticité diffère sensiblement en fonction des marques, et que le directeur de ce magasin peut maximiser la rentabilité de sa marque A en baissant d'environ 5 F son prix actuel, qui se situe à 99,85 F. A l'inverse, nous avons remarqué que le prix de la marque D était positionné à un niveau trop bas et que le magasin améliorerait sa rentabilité en le passant de 109,60 F à 120,55 F.

Il faut cependant garder à l'esprit que le prix optimal d'un produit change selon qu'il est présenté seul ou avec d'autres. En d'autres termes, le prix optimal pour le batteur D est en lui-même de 120,55 F, mais s'il figure en rayon aux côtés de la marque A, le prix optimal sera légèrement plus élevé.

La question finale que nous avons étudiée pour ce distributeur est celle de la réduction de sa ligne de produits. Pour décider d'un retrait de produit, il ne suffit pas de déterminer quel est l'article qui se vend le mieux et celui qui se vend le moins bien. En effet, notre étude montre que le magasin pouvait augmenter sa rentabilité par la suppression d'un produit affichant une part de marché respectable par rapport aux autres.

Cette approche relative à l'assortiment de produits et à la politique de prix est le résultat d'une analyse de corrélation. Il s'agit d'une technique qui va au-delà des tests de concept de produit traditionnels et qui permet de définir l'assortiment de produits (ou de services) qui optimisera les ventes et les profits. Ce type d'étude porte sur toutes les spécificités des produits : prix, capital de marque, caractéristiques, garantie, services techniques, etc.

Mais, c'est surtout dans les phases de tests de nouveaux produits que l'analyse de corrélation s'avère particulièrement efficace. Par « nouveau produit », nous entendons non seulement les extensions de ligne ou de marque, mais surtout les innovations qui n'existaient pas sur le marché jusqu'à présent. Il est très difficile de mesurer l'accueil qui sera réservé par le marché à de telles nouveautés dans la mesure où le consommateur n'a rien de concret sur lequel s'appuyer et ne dispose pas non plus de produits comparables pouvant lui servir de base de référence.

Résumé

Pour séduire les clients et satisfaire leurs attentes, le distributeur n'a d'autre solution que de leur offrir le meilleur assortiment de produits dans l'éventail de prix le plus approprié. Là où les choses se compliquent, c'est lorsque plusieurs produits concurrents rivalisent sur un même linéaire. Dans cet article, Paul Green et Abba Krieger montrent l'intérêt de l'analyse de corrélation pour résoudre ce type de problèmes. Il s'agit d'une technique que les chercheurs utilisent systématiquement pour ajuster le mix de produits et les prix afin de définir un assortiment optimal. Aussi surprenant que cela puisse paraître, la meilleure stratégie peut consister à retirer des produits détenant une part de marché honorable. L'analyse de corrélation ne se limite pas aux produits de grande consommation : elle s'applique aussi aux services de type nouveau, comme le démontre l'étude de cas présentée dans cet article.

L'analyse de corrélation

Le travail que nous avait réalisé avec sept agences de transport régional dans le secteur de New York/New Jersey est un bon exemple de mise en pratique d'une analyse de corrélation. Notre mission était d'évaluer l'acceptation éventuelle d'un système de péage électronique, baptisé EZPass, sur les autoroutes et les ponts dans des secteurs très peuplés et très fréquentés.

Au moment de l'étude, il existait déjà des systèmes similaires dans plusieurs régions des Etats-Unis. L'avantage d'un système électronique est d'éviter les files d'attente à l'entrée des péages. Il suffit d'équiper les véhicules d'un transmetteur qui émet un signal radio prédéfini. Ensuite, les récepteurs situés dans les couloirs réservés au système lisent le signal émis par la voiture et débitent le compte du conducteur ouvert à cet effet.

Les sept agences intéressées se sont rendu compte qu'elles avaient intérêt à coopérer si elles voulaient vendre cette nouvelle idée dans la mesure où le système régional d'autoroutes est étroitement intégré. Par conséquent, elles ont créé un groupe de travail chargé d'identifier la meilleure configuration, en termes d'attributs de service, pour les clients de chacune des agences. Le groupe devait ensuite comparer les configurations de chaque agence et déterminer les caractéristiques de produit et service qui composeraient le meilleur assortiment pour une population extrêmement disparate.

Le groupe a donc établi une longue liste de caractéristiques, qu'il a ensuite affinée, pour aboutir à sept questions principales concernant les usagers.

- Combien faut-il de comptes ? Comment les relevés de compte seront-ils reçus ?
- Comment alimenter un compte EZPass et où ?
- Combien de couloirs seront réservés aux utilisateurs EZPass et comment seront-ils contrôlés ?
- Sera-t-il possible de prêter le dispositif émetteur à un autre véhicule ?
- Ce dispositif doit-il être payé séparément ? Quels sont les autres frais de service à régler ?
- Quel est le coût du système EZPass par utilisation ? Y a-t-il un tarif dégressif en fonction de l'utilisation ?
- Quelles sont les autres utilisations possibles du EZPass (parking, plein d'essence, par exemple) ?

Dès le départ, les agences participantes s'étaient engagées à mettre en place le dispositif EZPass. Par conséquent, le groupe de travail n'avait pas à se préoccuper de la demande pour le système en lui-même. La nature du problème qu'il avait à résoudre était, en fait, relativement proche de celui de notre directeur de magasin essayant d'identifier la configuration optimale pour ses batteurs électriques.

Les agences ont réalisé qu'en identifiant, par une analyse de corrélation, les attributs de service prioritaires pour les utilisateurs ainsi que leurs préférences sur les niveaux d'attributs, elles pourraient obtenir l'information dont elles avaient besoin. L'essentiel était de déterminer l'utilité relative attribuée par les utilisateurs aux différents niveaux d'attributs dans la mesure où ceux-ci entraînaient des coûts d'exploitation sensiblement différents.

Le groupe de travail se trouvait confronté au problème que se pose toute société essayant de développer

un nouveau produit ou service : il souhaitait que les usagers des péages coopèrent activement à la création du système EZPass. Cependant, comme il s'agissait d'un nouveau service qui ne leur était pas familier, seraient-ils capables de le comprendre et d'évaluer son utilité dans son ensemble avant de prendre leur décision ? En termes simples, comment le groupe de travail arriverait-il à décrire un produit non-existant à des utilisateurs potentiels ?

La solution adoptée par ce groupe a été de produire une vidéo publicitaire de 11 mn expliquant que le système EZPass pourrait réduire les problèmes d'embouteillage quotidiens auxquels sont confrontés les habitants des banlieues. Mais, encore fallait-il qu'un échantillon suffisant de cette population puisse voir la vidéo.

Il était impensable de faire une ou plusieurs réunions de groupe, car chaque agence voulait avoir un échantillon représentatif des zones qu'elle desservait. Par conséquent, le groupe de travail a sélectionné un échantillon auquel il a adressé un mailing avec tous les éléments de l'enquête : la vidéo, un questionnaire et les instructions permettant d'y répondre.

La tâche la plus compliquée était de définir les combinaisons d'attributs et de niveaux d'attributs, étant donné que chaque agence avait sa propre vision à ce sujet. Cependant, les résultats de l'enquête ont mis en lumière une attente commune à l'ensemble du marché : les personnes interrogées se préoccupaient bien plus du nombre de couloirs qui seraient réservés aux utilisateurs EZPass et de la façon dont ils seraient contrôlés, que du prix du service. Le message adressé aux agences était clair : il ne leur restait qu'à concentrer leurs efforts sur le principal avantage du système, c'est-à-dire la réduction des embouteillages, et ignorer les aspects moins importants aux yeux des utilisateurs.

Ce n'est qu'après avoir effectué cette étude préalable que les agences participantes se sont rendu compte de l'intérêt d'identifier la demande. La création de couloirs EZPass, la commande d'émetteurs en grande quantité et l'installation du système informatique représentaient un investissement substantiel. Par conséquent, le groupe de travail avait besoin d'une prévision exacte sur la demande globale pour ce service. L'expérience ultérieure devait confirmer l'importance d'une évaluation exacte de la demande, puisque le système EZPass a été adopté par 40 % des usagers réguliers et ce système devrait être généralisé dans les deux ans.

La combinaison attributs-prix a des répercussions directes sur la vente de produits et de services. L'analyse de corrélation est une technique de plus en plus utilisée pour faciliter la prise de décision à cet égard. Dans le secteur de la haute technologie, par exemple, IBM a eu recours à cette technique pour concevoir sa station de travail Risc 6000, et ATT pour définir la politique de produit et de prix de son premier système de téléphone mobile, basé sur la transmission dite « en nid d'abeilles ». Les photocopieurs, les imprimantes, les jeux électroniques, l'automobile et les appareils photo sont autant de produits technologiques auxquels elle a été appliquée, avec le même objectif.

L'analyse de corrélation joue aussi un rôle important dans la conception des produits de consommation courante tels que les produits alimentaires, les boissons ou les produits de toilette. Les caractéristiques physiques et chimiques des produits sont modifiées afin de déterminer l'influence du goût, de l'odeur, de l'apparence et de la facilité d'emploi sur les préférences des consommateurs.

Dans le secteur des prestations de service, l'analyse de corrélation est un outil employé pour les services des compagnies aériennes, des établissements de cartes de crédit, des banques, des compagnies d'assurance, des télécommunications, des agences de publicité et des services municipaux. On la retrouve encore dans le domaine du tourisme et des loisirs quand il s'agit de finaliser la conception d'installations hôtelières, de voyages organisés, d'unités de time-sharing (multi-propriété) ou d'attractions pour des parcs à thème. Son champ d'application s'étend même aux jeux de loterie nationaux.

Bref, depuis ses premières applications dans le secteur commercial au cours des années 60, l'analyse de corrélation a évolué et comprend aujourd'hui une série de techniques bien établies permettant de mesurer les compromis effectués par le consommateur aussi bien quand il choisit une brosse à dents que lorsqu'il élit un député. L'analyse de corrélation est un outil fondamental du marketing, à l'instar d'autres techniques comme les échelles multidimensionnelles de perceptions d'acheteurs et l'analyse typologique pour la segmentation du marché. ●

La gestion des marchés critiques

ALEXANDRE STEYER

Lors du lancement d'un nouveau produit, le marché passe classiquement par quatre phases. Le lancement, où les ventes sont faibles, fait place à une forte croissance. Les ventes stagnent à nouveau avant un déclin final. L'ensemble de ces quatre phases constitue le cycle de vie. Sa première phase correspond aux achats des innovateurs qui sont principalement influencés par la publicité et le mix en général. La phase de croissance est celle des suiveurs, qui achètent par imitation. Ainsi la décision d'adoption se propage-t-elle de consommateur en consommateur par contagion. Le manager doit faire un lien entre une réalité globale et temporelle, le cycle de vie, et des individus, socialement situés dans l'espace et entre eux. Ce lien, difficile, se fait souvent à partir d'images physiques.

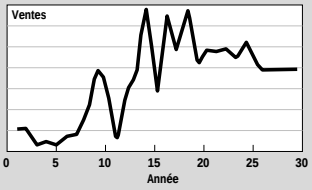
La première est celle de la réaction en chaîne sur laquelle sont basés les modèles mathématiques du cycle de vie. Ces modèles portent l'optimisme excessif des années qui leurs ont donné naissance : si la diffusion des nouveaux produits se faisait suivant des mécanismes si efficaces, il n'y aurait plus besoin de faire de marketing !

Une autre image plus réaliste est celle des taches d'huile. Elle peut être illustrée par le travail de Whyte. A partir d'enquêtes effectuées dans des banlieues américaines aux plans réguliers, il indiquait par des croix sur des photographies aériennes les pavillons qui avaient adopté un certain nouveau produit. Les croix n'étaient pas réparties de façon aléatoire, mais plutôt groupées en amas. Le mécanisme serait donc analogue à des petites gouttes d'huile (les innovateurs) jetées au hasard (effet du mix) sur un buvard (le quartier) et qui ensuite s'étaleraient (adoption par les suiveurs).

Cette image n'est cependant pas suffisante. Si l'on observe une courbe de diffusion réelle comme celle de la figure 1, on a du mal à y reconnaître une phase de croissance des années 7 à 16. En effet, l'augmentation régulière des ventes est brouillée par un bruit important qui les fait varier de façon erratique. Si ce bruit était habituel, nous pourrions faire une bonne prévision des ventes assortie d'un intervalle de confiance. Ici, il s'agit plutôt d'un bruit de scintillation ou de vacillation pour lequel ce genre de prévision est impossible. On y observe en effet des phénomènes de changements soudains, impossibles à prévoir non seulement quant à leur moment de survenue, mais aussi à leur ampleur. On trouve ce bruit également dans les variations de la lumière des quasars, du niveau du Nil, du cours des actions ou dans les mouvements géologiques.

Figure 1

Exemple réel de diffusion de nouveau produit



L'origine de ce bruit lors de la diffusion des innovations ne peut être dans le marketing mix ou les changement économiques. Elle est dans la répartition spatiale des relations sociales entre les suiveurs. Un désordre spatial génère un désordre temporel. On peut montrer (1) que ce désordre, par suite des apprentissages sociaux, aboutit à un état critique. Dans cet état, de petits événements locaux peuvent engendrer de très grands événements. L'image est celle d'un tas de sable d'une montagne enneigée. Des petits événements aléatoires ont lieu comme un caillou qui roule. La plupart n'ont que peu de répercussions. Cependant, certains vont se propager à une partie importante de la montagne : c'est l'avalanche.

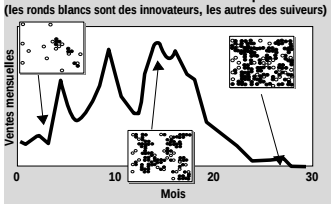
Maîtriser les réseaux sociaux

Le marché critique a un comportement analogue. Les achats de certains consommateurs, dits critiques, peuvent entraîner avec eux des grandes avalanches de ventes par influence sociale indirecte. Pour se représenter ces phénomènes, le lancement d'un produit a été simulé dans une ville comme celle de Whyte, mais dans un état critique. La figure 2 montre l'évolution des ventes qui n'est pas sans rappeler la figure 1. Trois vignettes présentent des vues aériennes de la ville à différents stades. Il y apparaît clairement une structure beaucoup plus compliquée que de simples taches d'huile. Des amas aux formes complexes montrent que la diffusion au sein du réseau social critique ressemble plus à un parcours dans un labyrinthe. Les innovateurs, figurés par des ronds blancs, en sont les portes d'entrée. Il y alors propagation avec, parfois, aboutissement vers des cul-de-sac ou des régions de vaste propagation. Ce sont ces régions qu'il faut rejoindre, l'art étant alors de se frayer un chemin dans ce labyrinthe. En particulier, certains passages exigus sont constitués de quelques consommateurs critiques qu'il faut impérativement persuader, car ils sont les passages obligés vers les régions à fort potentiel. Ils sont bien plus importants que les innovateurs. Sur un marché critique, l'art du marketing est donc plus difficile. En effet, le lien entre les ventes et le marketing mix n'est plus direct car la structure du réseau social s'interpose entre eux. De ce fait, un retard important peut avoir lieu entre une amélioration du mix et l'augmentation des ventes. Ces retards peuvent même conduire à des phénomènes d'hystérésis où l'état du marché dépend des actions marketing elles-mêmes, mais aussi de l'ordre dans lequel elles ont été menées. Le marché réagit en tout ou rien, rendant toute gestion difficile dans le temps. Enfin, et surtout, les grandes avalanches peuvent être engendrées par de petits événements paraissant sans importance aux yeux des managers. En sachant attendre, l'avalanche peut donc se déclencher alors que rien ne l'annonçait. Ainsi, Sony vend péniblement 10 millions de lecteurs de CD-ROM en 7 ans, puis, d'un seul coup, 10 autres millions en 7 mois.

Figure 2

Diffusion sur un marché critique

(les ronds blancs sont des innovateurs, les autres des suiveurs)



Le marketing des marchés critiques est encore à inventer. Il est un mélange de confiance, de ténacité et de stabilité face aux fluctuations du marché, ainsi que d'une maîtrise des réseaux sociaux. Persuader les innovateurs n'est qu'une nécessité secondaire. On citera le cas de Tatoo. Ses deux concurrents avaient conquis la plupart des innovateurs attirés par ce type de produit. En se basant sur la notion de tribu, Tatoo a visé les endroits inexplorés du labyrinthe des relations sociales où l'attendaient des avalanches de clients. Les nouvelles technologies, en favorisant le développement du réseau social, rendent les marchés de plus en plus critiques, imposant un nouvel art du marketing. ●

(1) Plouraboué et al., « Economie, innovation, nouvelles technologies », volume 6, page 73, 1998.

Résumé

Que se passe-t-il après le lancement d'un nouveau produit ? Le concept de marché critique, issu de la physique, permet aux praticiens de remettre en cause une vision trop mécaniste du cycle de vie et de relativiser le rôle des innovateurs dans la diffusion des nouveaux produits. Selon Alexandre Steyer, il en résulte une prise de conscience du lien subtil qui relie les actions marketing aux ventes dans le cas où le réseau social joue un rôle intermédiaire. Pour assurer le succès de la phase de croissance, le manager doit naviguer dans le labyrinthe du réseau social, empruntant les bons chemins qui le conduiront vers la survenue des avalanches.

Alexandre Steyer

Alexandre Steyer, docteur en physique et ingénieur des télécommunications, enseigne au groupe HEC le marketing des nouveaux produits et la modélisation. Ses recherches portent sur les nouveaux produits et les nouvelles technologies.

Internet : fidéliser à travers l'apprentissage

Dans le secteur de l'information qui connaît un essor fulgurant, attirer mais surtout retenir l'attention du consommateur est un enjeu de taille pour les entreprises. La solution ? Eduquer le consommateur sur les produits et l'inciter à consacrer davantage de temps à son apprentissage.

VIKAS MITTAL ET MOHANBIR SAWHNEY

Vikas Mittal

Vikas Mittal enseigne à la Kellogg Graduate School of Management de la Northwestern University. Il concentre ses recherches sur les questions relatives à la satisfaction et à la fidélisation des consommateurs, ainsi que sur la gestion de la rentabilité.

Mohanbir Sawhney

Mohanbir Sawhney enseigne le marketing, à la Kellogg Graduate School of Management de la Northwestern University. Parmi ses sujets de recherche, figurent la stratégie marketing des entreprises de haute technologie et la coordination interfonctionnelle dans le développement de produits.

A l'heure où l'utilisation de l'Internet connaît un développement fulgurant, nous assistons à la conquête la plus importante depuis la Conquête de l'Ouest, avec, dans le rôle des pionniers, les directeurs du marketing, et pour enjeu, non plus de nouvelles terres, mais l'attention des consommateurs à conquérir.

Selon John Perry Barlow, cofondateur de l'Electronic Frontier Foundation, *« dans notre économie de l'information, l'attention devient une unité monétaire »*. Les directeurs du marketing dans le domaine de ces nouveaux produits d'information se rendent compte que la lutte pour attirer puis retenir l'attention des consommateurs se joue et se gagne avant même que ne s'engage la bataille pour les profits.

Les sociétés du secteur de l'information électronique, telles que America Online, Amazon.com, E*Trade et Yahoo!, bénéficient d'une valorisation boursière astronomique, qui repose en grande partie sur la maîtrise de leurs relations avec leurs clients. L'attention des consommateurs présente une grande valeur car le temps est une ressource limitée. Alors que l'éventail de produits proposés sur l'Internet connaît une croissance exponentielle, le temps que les consommateurs peuvent y consacrer est limité.

Malgré une farouche concurrence pour capter leur attention, les consommateurs ne souhaitent passer que peu de temps à être informés de ces nouvelles offres. Etant donné que le coût et la difficulté rencontrée pour attirer l'attention des consommateurs ne cessent d'augmenter, les directeurs du marketing de produits d'information Internet doivent savoir comment mieux gérer ces problèmes, notamment dès les premiers contacts avec le consommateur.

Attirer et retenir l'attention

Certes, la plupart des consommateurs essaieront une fois un nouveau site d'information, mais rares sont les produits ainsi « visités » qui feront par la suite partie de leur quotidien. Et la prolifération des offres sur le Web ne fait qu'accentuer ce phénomène ! Les consommateurs peuvent surfer sur des centaines de sites sur lesquels ils ne reviendront jamais. Les spécialistes en marketing de ces produits d'information se rendent bien compte que le plus difficile n'est pas d'*attirer* l'attention des consommateurs, mais de la *retenir*. Comment remporter cette bataille ?

Lorsque des consommateurs sont confrontés à un nouveau produit – une librairie en ligne, par exemple –, ils ont besoin de savoir deux choses : d'une part comment s'en servir, d'autre part ce que contient cette offre. Si le « parcours d'apprentissage » du produit n'a pas été soigneusement conçu, les consommateurs auront tendance à l'appréhender au hasard sans trop savoir comment il fonctionne et quels bénéfices réels ils peuvent en tirer.

Négligeant ce problème, de nombreux directeurs du marketing dans ce domaine se contentent de jubiler en comptabilisant parmi leurs prétendus clients les passages furtifs d'internautes errant au hasard de leurs pérégrinations. Mais combien, parmi eux, deviendront des clients vraiment fidèles au regard de ce qu'ils ont appris ?

Pour comprendre le concept d'apprentissage du consommateur, on peut utiliser une analogie avec le monde de la finance. Le temps que les consommateurs possèdent pour en apprendre davantage sur un nouveau produit d'information est comparable à un capital financier. Nous le désignerons par l'expression de « capital apprentissage ».

A l'instar des consommateurs qui investissent leur épargne dans un portefeuille d'actifs financiers, ils peuvent investir leur capital apprentissage pour en savoir plus sur un nouveau produit. Le « rendement » qu'ils obtiennent sur leur investissement est la satisfaction qu'ils tirent de l'utilisation du produit. Quant au « risque » qu'ils encourent, c'est celui de s'apercevoir que ce nouveau produit est en fait moins performant que ses concurrents, et qu'ils ont par conséquent gaspillé leur temps.

Cette analogie est fondée sur deux hypothèses. La première est que le temps que les consommateurs peuvent consacrer à leur apprentissage est limité. La seconde est que les consommateurs sont désireux d'apprendre sur les nouveaux produits et services afin d'améliorer le rendement du temps qu'ils vont y investir.

Apprendre sur un produit équivaut à prendre une option sur l'utilisation de ce produit. La valeur de l'apprentissage est alors la valeur optionnelle de l'utilisation de ce produit. Si les consommateurs décident d'utiliser le produit dans lequel ils ont investi dans le cadre de leur apprentissage, ils exercent effectivement leur option d'apprentissage. A l'inverse, s'ils renoncent au produit, ils laissent expirer leur option.

Même si le temps est une unité de mesure utile en termes de capital apprentissage, la quantité de temps que chaque consommateur peut apporter à son apprentissage varie, tout comme son coût. Pour poursuivre l'analogie avec la finance, si le capital apprentissage est un compte bancaire, son coût représente les intérêts acquis sur les dépôts faits sur ce compte. Les directeurs du marketing doivent comprendre pourquoi le « compte apprentissage » des consommateurs fluctue, afin de segmenter leur base de clientèle.

Parmi les facteurs qui déterminent le « montant » du capital apprentissage dont disposent les consommateurs, on trouve :

● **La perception du risque et du rendement**

Des catégories de produits différentes présentent différents niveaux de perception du risque et du rendement, tant sur le plan économique que sur les plans psychologique et social. Prenons le cas d'un site Internet réservé à l'achat de voitures et d'un site consacré à la location de films vidéo. Les consommateurs auront en général tendance à consacrer plus de temps à leur apprentissage sur le site des voitures parce que l'enjeu financier y est plus élevé. En effet, plus les avantages potentiels liés à l'utilisation d'un produit sont grands, plus les consommateurs vont investir de leur capital apprentissage.

● **L'implication des consommateurs**

L'implication des consommateurs dans une catégorie est fortement liée au temps qu'ils ont passé à apprendre autour de cette catégorie de produits. Le rendement du temps investi dans une catégorie est d'autant plus élevé que l'implication du consommateur est grande (si, par exemple, c'est important pour leurs loisirs).

● **Le niveau de connaissance des consommateurs**

Les experts ou les novices dans une catégorie de produits auront tendance à investir moins de leur capital apprentissage que les consommateurs qui possèdent une connaissance moyenne. Les personnes qui possèdent peu ou pas de connaissances peuvent facilement se décourager et renoncer, alors que des personnes plus expertes limiteront la dépense de leur capital apprentissage, en raison du maigre rendement qu'elles perçoivent dans cet apprentissage, jugé secondaire. En revanche, les consommateurs qui possèdent une connaissance moyenne sont davantage susceptibles de consacrer beaucoup de temps à leur apprentissage afin d'accroître leurs connaissances.

Il existe également des facteurs qui déterminent le coût lié au capital apprentissage :

● **La concurrence pour la disponibilité des consommateurs**

Les consommateurs sont soumis à des demandes différentes en termes de disponibilité. Des cadres très occupés ont peu de temps à consacrer à la recherche de nouvelles informations. De même pour les parents qui travaillent, qui doivent jongler entre vie professionnelle et vie privée. Cependant, tandis qu'il existe une corrélation entre le coût de l'opportunité financière et le coût du capital apprentissage, il existe également des exceptions notables. Le coût de l'opportunité financière du temps dont disposent les femmes au foyer peut être relativement faible, mais leur capital apprentissage peut valoir très cher en raison de demandes concurrentes de temps à consacrer aux enfants et celui réservé aux tâches domestiques.

● **La qualité des choix potentiels**

Le rendement que des investisseurs attendent d'un nouvel investissement est fonction du rendement des actifs concurrents. La qualité et la quantité d'alternatives potentielles déterminent le rendement instantané que les consommateurs obtiennent de leur temps. Avec l'augmentation de la qualité des produits de l'information, les consommateurs sont davantage satisfaits de leur choix et moins tentés d'aller expérimenter ailleurs pour améliorer ce rendement.

Deux types d'apprentissage

Le parcours d'apprentissage des consommateurs comporte deux volets : l'apprentissage axé sur le processus et l'apprentissage axé sur le contenu. Et la qualité de ce parcours dépend de la qualité de ces deux volets (voir la figure 1).

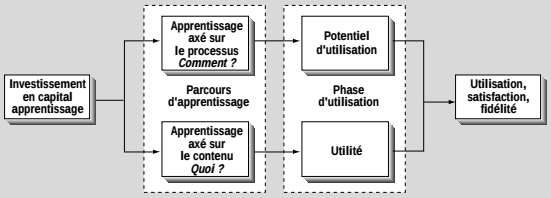
Dans l'apprentissage axé sur le processus, on s'intéresse davantage aux caractéristiques d'un produit et à la façon de l'utiliser. Par exemple, lors de l'apprentissage sur un site Internet des Pages Jaunes, on peut chercher à savoir comment effectuer une recherche dans la base de données d'adresses, comment définir des paramètres ou l'objectif d'une recherche, comment utiliser des mots clefs, etc. L'apprentissage axé sur le processus détermine la capacité du consommateur à utiliser un produit efficacement, d'où l'importance de son opinion sur la facilité d'emploi de celui-ci.

Dans l'apprentissage axé sur le contenu, on se réfère davantage aux informations que contient un produit. Autrement dit, alors que l'apprentissage axé sur le processus s'intéresse au voyage, l'apprentissage axé sur le contenu s'intéresse à la destination.

Dans le cas du site d'annuaire, l'apprentissage axé sur le contenu prendra en considération l'exhaustivité des listings, la précision et la diversité des informations communiquées sur chaque entreprise, ainsi que leur exactitude. Ce type d'apprentissage détermine la capacité du consommateur à évaluer le degré de pertinence d'un produit. Lorsqu'ils conçoivent un parcours d'apprentissage de qualité,

Figure 1

Les deux volets de l'apprentissage des consommateurs sur les produits d'information



les directeurs du marketing sont confrontés à un choix difficile : privilégier le processus ou développer le contenu. Mais l'importance relative de l'un comme de l'autre dépendra du contexte d'apprentissage (voir la figure 2).

En ce qui concerne la méthode, les produits d'information peuvent être « simples » ou « complexes ». L'utilisation, par exemple, d'un logiciel personnel de finances tel que Quicken ou d'un site d'annuaire tel que bigbook.com est un processus relativement complexe, alors que l'utilisation d'une messagerie électronique ou d'un explorateur Internet reste relativement simple. L'apprentissage de produits associés à des processus complexes devrait, en fait, mettre l'accent sur la recherche, la navigation et l'utilisation.

Parallèlement, un produit peut, en termes de contenu, être plus ou moins « riche ». Une librairie en ligne telle qu'Amazon.com ou un produit d'information financière tel que Microsoft Investor sont plutôt riches en contenu, ce qui n'est pas le cas des logiciels de traitement de texte ou de messagerie électronique.

En définissant la place de leurs produits par rapport à ce schéma, les directeurs du marketing peuvent concevoir des parcours d'apprentissage adaptés à ce contexte précis, permettant ainsi aux consommateurs d'optimiser le rendement de leur apprentissage.

Apprentissage et fidélité

Après avoir dépensé leur capital apprentissage dans un nouveau produit d'information, les consommateurs passent de la phase d'apprentissage à celle de l'utilisation. En général, leur désir d'apprendre et d'expérimenter décroît fortement à l'issue de la phase d'apprentissage.

Pour poursuivre notre analogie financière, les consommateurs évaluent la qualité de cette utilisation en termes de « rendement du temps investi ». Plus leur apprentissage a été bon, meilleur sera le rendement initial de leur temps investi (figure 3).

Ce rendement initial de l'investissement temporel est fondamental. S'il est satisfaisant, les consommateurs vont utiliser le produit plus régulièrement et en tirer une satisfaction de plus en plus grande à mesure que leur expertise augmente. C'est le début d'un cercle vertueux, qui débouche sur la fidélisation du consommateur. En revanche, si le rendement initial du temps investi est faible, le degré d'utilisation et de satisfaction décroît. C'est la mise en place d'un cercle vicieux jusqu'au moment où ce rendement devient tellement anodin que le consommateur cesse d'utiliser le produit.

L'apprentissage axé sur le processus ainsi que celui axé sur le contenu contribuent à capter une clientèle qui aura réalisé un investissement à fonds perdus. Par exemple, un consommateur absorbé dans un livre de Sherlock Holmes investit un minimum de temps dans son contenu. Si ce lecteur lit par la suite d'autres histoires de son héros, il s'enferme alors de plus en plus dans l'univers de Sherlock Holmes, et ce à travers l'apprentissage du contenu de cet univers.

De la même façon, quelqu'un qui prend le temps d'apprendre à se servir d'America Online (AOL) pour converser avec ses amis ou effectuer d'autres activités sur Internet investit du temps dans l'apprentissage. La connaissance qu'il en retire de l'utilisation d'AOL le rend d'autant plus fidèle à l'univers d'AOL, même si cet univers n'est pas le plus performant.

Changer de produit d'information − produit sur lequel les consommateurs ont développé des structures cognitives élaborées − signifie faire un effort significatif. En effet, les structures cognitives des consommateurs sont remarquablement stables et peu enclines au changement, même lorsque ce dernier est susceptible de générer des bénéfices.

Fidéliser une clientèle en misant sur son apprentissage peut offrir aux directeurs en marketing dans le domaine des produits d'information un avantage concurrentiel à long terme. En effet, plus la structure cognitive des consommateurs s'enrichit, plus ils perçoivent les liens multiples existant entre les caractéristiques du produit, ce qui les renforce dans l'utilisation du produit en question.

Un parcours efficace

Les directeurs du marketing ont la possibilité de concevoir un parcours d'apprentissage efficace en décidant de l'ordre dans lequel les consommateurs expérimentent les caractéristiques d'un produit, en gérant les programmes qu'ils vont tester ainsi que la terminologie nécessaire liée au produit.

● Contrôler l'ordre d'expérimentation des caractéristiques d'un produit

Au cours de son apprentissage sur un produit, un consommateur développe une structure cognitive comprenant des éléments de type contenu et de type processus. Les caractéristiques de cette représentation mentale sont plus ou moins importants.

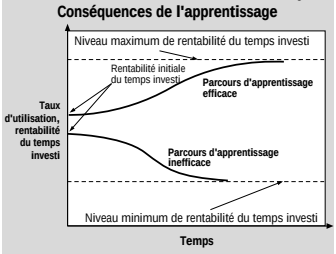
Figure 2

Comprendre les différences entre les divers contextes d'apprentissage des consommateurs

	Applications pauvres en contenu	Applications riches en contenu
Processus complexe	Traitement de texte Logiciel de fiscalité Pages jaunes électroniques	Yahoo.com Amazon.com Microsoft Investor
Processus simple	Messagerie électronique Navigateur Internet Pages jaunes (support papier)	Actualité en ligne Jeux vidéo Librairie (réelle)

Figure 3

Conséquences de l'apprentissage



Prenons le cas de l'organiseur personnel Palm Pilot de 3Com qui utilise l'alphabet Graffiti pour la reconnaissance de l'écriture manuscrite. Pour l'apprentissage de Graffiti, l'alphabet, les chiffres de zéro à neuf et la ponctuation de base sont plus déterminants que les symboles mathématiques et autres signes sophistiqués de ponctuation. A partir de ce constat, Palm Pilot propose deux modèles d'apprentissage de Graffiti : un modèle de base et un autre plus avancé. Le manuel d'utilisation de l'organiseur conseille aux utilisateurs de commencer par le modèle de base, jusqu'à ce qu'ils soient suffisamment familiarisés avec ce modèle.

En gérant ainsi l'ordre dans lequel les consommateurs sont « exposés » aux différentes caractéristiques du produit de sorte qu'ils commencent par en apprendre les caractéristiques de base, Palm Pilot leur permet de bien ancrer leur structure cognitive, puis de la consolider, ce qui conduit effectivement à une connaissance plus efficace.

Il est également très important d'adapter le degré de difficulté d'un ensemble initial de caractéristiques au niveau de connaissance du consommateur, tout décalage risquant de gêner sérieusement l'apprentissage. En effet, si l'on présente d'abord au néophyte des caractéristiques complexes, il risque de se décourager. Parallèlement, si l'on propose à des consommateurs expérimentés une série de caractéristiques élémentaires, on court le risque qu'ils trouvent la phase d'apprentissage inutile. Les fabricants de jeux électroniques prennent ce facteur en considération en proposant à leurs utilisateurs de définir eux-mêmes leur niveau de compétence.

● Gérer l'ensemble des caractéristiques pour la pertinence du contexte

Un logiciel de traitement de texte ou un site Internet complexe peuvent présenter des centaines de fonctions. Mais toutes ces fonctions ne présentent pas la même pertinence pour l'utilisation propre à chaque consommateur. Plus la pertinence de certaines fonctions est forte, plus l'exposition à ces fonctions doit être grande au cours du processus d'apprentissage.

Par exemple, un consommateur qui utilise un logiciel de traitement de texte uniquement pour rédiger des courriers n'a pas besoin d'en savoir plus sur les fonctions de dessin de ce logiciel. En revanche, un utilisateur qui prévoit d'utiliser ce même logiciel à des fins de mise en page aura certainement besoin de connaître ces fonctions.

Les directeurs du marketing peuvent utiliser les enquêtes de consommateurs pour mesurer la pertinence d'une caractéristique d'un produit pour des segments définis de consommateurs et concevoir le processus d'apprentissage approprié.

● Gérer la terminologie

Tout nouveau produit d'information implique, pour le consommateur, l'acquisition d'un nouvel ensemble de concepts, de termes et d'images. Si l'on prend l'exemple du système d'exploitation Windows de Microsoft, le consommateur doit apprendre le sens de mots tels que « icône », « bureau », « répertoire », « fichier », « formatage », etc.

Une fois le vocabulaire acquis, le consommateur est mieux armé pour anticiper et organiser son expérience du produit. Pour améliorer la qualité de la formation, les spécialistes du marketing doivent faire en sorte que les consommateurs apprennent le vocabulaire nécessaire pour tirer le meilleur parti du produit. Ils doivent, en outre, s'efforcer d'assurer une certaine cohérence entre ce nouveau vocabulaire et le vocabulaire existant des consommateurs, afin de réduire ce besoin de formation. Par ailleurs, l'utilisation de métaphores discordantes risque de gêner l'apprentissage.

Conséquences

● Encourager l'investissement en capital apprentissage

Pour fidéliser une clientèle via l'apprentissage, les directeurs du marketing doivent inciter les consommateurs à investir leur capital apprentissage dans leurs produits. Parmi ces incitations figurent des offres d'essai pendant une durée limitée permettant de tester toutes les spécificités d'un produit, ou des offres d'essai illimitée, mais cantonnées à seulement quelques fonctions du produit. Une fois l'inertie créée par l'apprentissage en place et les barrières contre les produits concurrents dressées, les directeurs du marketing ont alors la possibilité de demander une rémunération. Cette stratégie a déjà été mise en œuvre avec succès par les éditions en ligne de « The Economist » et du « Wall Street Journal ».

● Créer un capital apprentissage spécifique

Pour créer et garder un avantage concurrentiel, les spécialistes du marketing devraient développer un capital apprentissage non transférable à autre produit. C'est le cas notamment de l'alphabet Graffiti, exclusivement utilisé sur le Palm Pilot. Les consommateurs ayant choisi de l'apprendre ne peuvent utiliser leur acquis − le capital apprentissage − dans un autre organiseur personnel concurrent.

● Utiliser le capital apprentissage investi pour la vente croisée

Les directeurs du marketing visant le développement du marché par la vente croisée de leurs produits devraient mettre à profit l'investissement déjà effectué par les consommateurs dans l'apprentissage de leurs produits existants. Par exemple, Microsoft a largement bénéficié de l'investissement réalisé par les consommateurs dans l'apprentissage de Word. Ainsi, l'apprentissage axé sur le processus de Word a pu être en partie utilisé par les consommateurs dans les applications suivantes telles que PowerPoint, Access, Excel, FrontPage et Internet Explorer.

● Préserver l'investissement en capital apprentissage

Un tout nouveau concurrent visant à prendre des parts de marché à un opérateur déjà en place dont les clients sont très familiarisés avec ses produits par une stratégie de différenciation excessive risquerait de courir à l'échec. En effet, les consommateurs sont peu enclins à bouleverser leur structure de connaissances acquises.

Une stratégie d'assimilation au fabricant déjà présent, par opposition à une stratégie de différenciation, peut s'avérer payante car elle préserve l'investissement en connaissances réalisé par le client. La même logique s'applique aux propres produits du fabricant. Si celui-ci change souvent l'interface utilisateur de ses produits, il détruit le capital apprentissage accumulé par ses clients.

● Concevoir des parcours d'apprentissage ciblés

Les consommateurs ont des raisons et des façons très variables d'utiliser un produit. De plus, leur approche du produit est différente selon leur niveau de connaissance. Les spécialistes en marketing devraient, par conséquent, créer des parcours d'apprentissage qui prennent en compte ces éléments contextuels. A l'heure actuelle, la tendance est plutôt aux programmes indifférenciés.

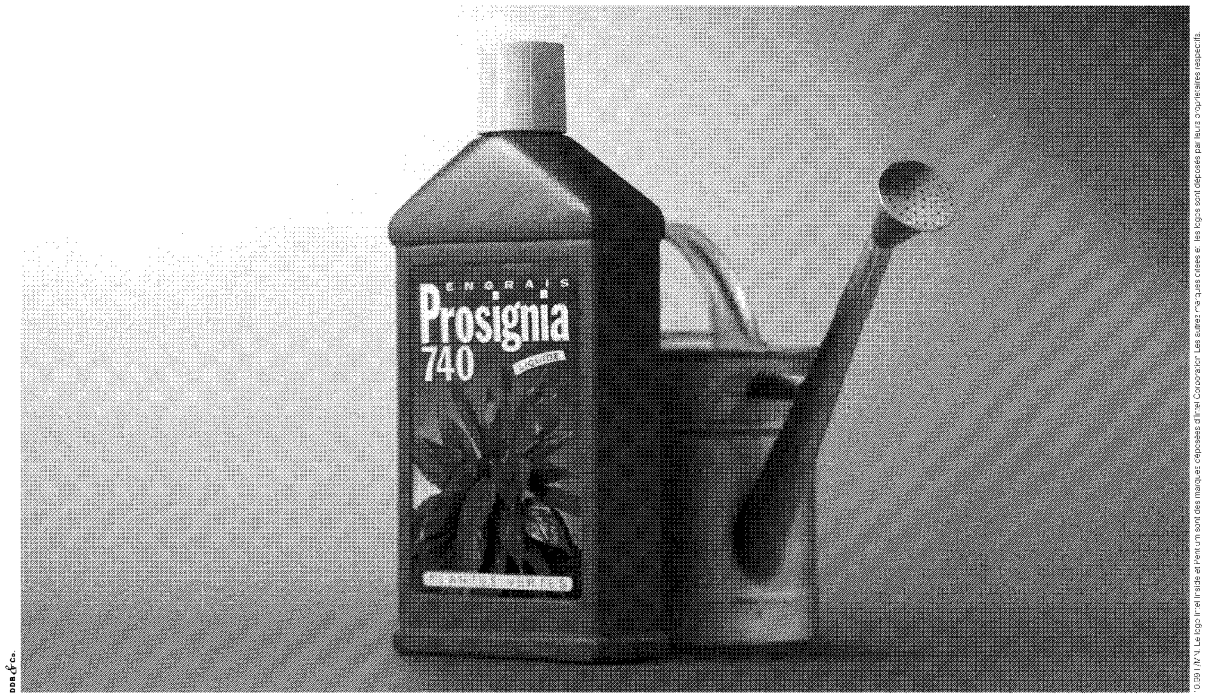
● Comprendre l'apprentissage des consommateurs par l'analyse contextuelle

Les études sur les utilisateurs finaux devraient fournir les informations nécessaires à la conception des parcours d'apprentissage. Mais les directeurs du marketing ne devraient pas se contenter des simples techniques d'études de marché. Des études approfondies de type ethnographique devraient être menées. Elles impliquent l'observation des consommateurs dans leur environnement quotidien.

Des sociétés comme Intuit ou Microsoft consacrent des sommes considérables au développement de « laboratoires » et de programmes du type « suivi chez le consommateur ». Comme ils mettent en lumière les difficultés rencontrées par les consommateur lors de l'utilisation de leurs produits, ces investissements se révèlent très payants en termes d'amélioration du potentiel d'utilisation et d'utilité des produits, puis, par conséquent, en termes de fidélisation du client. ●

Résumé

Avec le développement de plus en plus rapide de l'utilisation de l'Internet, les directeurs du marketing de ce secteur sont obligés de se livrer une concurrence acharnée pour attirer l'attention des consommateurs. Mais comment parvenir non seulement à attirer l'attention des consommateurs, mais également à la retenir ? Selon Vikas Mittal et Mohanbir Sawhney, la clef du problème réside dans l'apprentissage. En effet, les spécialistes du marketing doivent persuader les consommateurs qu'il est utile de passer du temps pour en apprendre davantage sur les produits d'information. Une fois que les consommateurs auront placé leur « capital apprentissage » dans un produit, ils hésiteront davantage avant d'aller consulter les offres concurrentes. Il convient donc de concevoir un parcours d'apprentissage qui soit efficace pour les consommateurs. Notamment en faisant coïncider ce parcours avec les exigences de l'utilisateur.



©DB&Co. ©1998 Intel Inside et Pentium sont des marques et objets d'art Copyright. Les autres marques citées et les logos sont déposés par leurs propriétaires respectifs.

Besoin de croissance ?

Sans créer un service informatique ?

Sans être obligé de consulter votre banquier ?

Sans devoir tout recommencer tous les 2 ans ?

Sans avoir à vous angoisser pour la sécurité ?

Sans vous compliquer la vie
pour tirer vraiment parti d'Internet ?

Alors renseignez-vous,
vos solutions PME sont là :
0 803 804 805*
ou www.compaq.fr

Compaq Prosignia 740 - Processeur Intel® Pentium® II 400 ou 450 MHz ou Processeur Intel® Pentium® III 500 MHz - 64 Mo SDRAM ECC - Disque dur Ultra-Wide SCSI de 4,3 à 9,1 Go selon modèle - Contrôleur réseau Ethernet 10/100 Mbit - **Solution "Intégrale Internet PME"** : Applications bureautiques/communication (10 licences clients inclus) dont Serveurs Lotus Domino 4.61 Abonnement 1 an à Internet Easynet - Routeur CISCO 801 (logiciel Cisco IOS inclus) - Hot-line (2 heures incluses) - Formation "en ligne".

Compaq Prosignia 740. Satisfait tous les besoins de croissance de votre entreprise.

COMPAQ à suivre...