

# **Université d'Oran**

**Faculté des Sciences Economiques, des Sciences de Gestion et des  
Sciences commerciales**

**Ecole Doctorale : Economie – Management**

---

**Mémoire de Magister en Management**

**Option : Marketing**

**Thème :**

**L'Adéquation entre Valeur Perçue et Valeur Délivrée dans la  
Démarche Marketing- Illustration à travers le cas de Procter &  
Gamble Algérie.**

**Présenté par :**

**M. BAHBAH Ahmed Brahim**

**soutenue le 23/04/2013**

**Sous la direction de :**

**M. REGUIEG ISSAAD Driss  
Professeur – U. d'Oran**

**Membres du jury :**

*Président : M. SALEM Abdelaziz – Professeur- à l'Université d'Oran*

*Rapporteur : M. REGUIEG ISSAAD Driss – Professeur - Université d'Oran*

*Examineur : M. DAOUDI Salah – Maître de conférences (A) - Université d'Oran*

*Examineur : M. AMROUN Seddik – Maître de conférences (A) - Université d'Oran*

**Année Universitaire : 2012/2013**

**Dédicace :**

A la mémoire de mon défunt père.

## **Remerciements :**

Je tiens à remercier, en premier lieu, M. le Professeur REGUIEG ISSAAD Driss pour avoir accepté de guider ce travail, d'avoir consenti à y mettre les efforts nécessaires et d'avoir trouvé malgré ses multiples occupations, le temps pour le faire.

Mes remerciements vont aussi à Messieurs les membres du jury pour avoir accepté de faire partie de la commission chargée de l'évaluation de ce mémoire.

Aussi, que soient remerciés l'ensemble des salariés de la société de Star Brands SPA pour la compréhension dont ils ont tous fait preuve, ainsi que leur patience et soutien pour faciliter l'aboutissement de ce travail.

## SOMMAIRE

<b>Introduction générale</b> .....	01
<b>Chapitre 01 : Soubassement théorique de la valeur en marketing</b>	
<b>Introduction au premier chapitre</b> .....	03
<b>Section 01. Cadre conceptuel de la valeur perçue en marketing</b> .....	04
<b>1.1 L’approche traditionnelle de la valeur perçue en marketing</b> .....	04
<b>1.1.1 La valeur d’achat</b> .....	04
<b>1.1.2 La valeur de consommation</b> .....	07
<b>1.2 Les nouvelles approches de la valeur perçue en marketing</b> .....	13
<b>1.2.1 L’approche statique et dynamique de la valeur</b> .....	13
<b>1.2.1.1 L’approche statique de la valeur</b> .....	13
<b>1.2.1.2 L’approche dynamique de la valeur</b> .....	15
<b>1.2.2 Les approches « mixtes » de la valeur</b> .....	16
<b>1.2.3 L’approche multidimensionnelle de la valeur globale</b> .....	17
<b>1.3 Clarification autour du concept de valeur délivrée</b> .....	19
<b>1.3.1 Définition de la valeur délivrée</b> .....	19
<b>1.3.2 L’accroissement de la valeur délivré aux yeux des consommateurs</b> .....	21
<b>1.3.3 Lien entre valeur et concepts voisins</b> .....	23
<b>1.3.3.1 Qualité et valeur</b> .....	23
<b>1.3.3.2 Valeur et satisfaction</b> .....	24
<b>1.3.3.3 Satisfaction et fidélité</b> .....	26
<b>1.3.3.4 Fidélité et rentabilité</b> .....	32

<b>Section 02. Le processus de formation de la valeur perçue</b> .....	35
2.1 Les principaux antécédents de la valeur perçue.....	36
2.1.1 La qualité perçue.....	37
2.1.2 Les sacrifices perçus.....	40
2.2 Les autres antécédents de la valeur perçue.....	43
2.2.1 Les attributs extrinsèques.....	43
2.2.2 Les attributs intrinsèques.....	47
2.3 Les Modèles de formations de la valeur perçue.....	48
- Modèle de Lai.....	48
- Modèle de Zeithaml.....	49
- Modèle de d'Aurier et al.....	50
<b>Section 03. La création de valeur (processus et allocation des ressources)</b> .....	51
3.1 Les concepts clés pour la création de valeur.....	51
3.1.1 Métier, industrie et activité.....	51
3.1.2 Le concept de produit-marché.....	53
3.1.3 La théorie fondée sur les ressources et les compétences.....	54
3.2 Modélisation des processus de création de valeur.....	56
3.2.1 La chaîne de valeur.....	57
3.2.2 L'atelier de valeur.....	57
3.2.3 Le réseau de valeur.....	61
3.3 De la chaîne de valeur au système de valeur.....	62
<b>Conclusion du premier chapitre</b> .....	65

## Chapitre 02 : Le déroulement d'une démarche marketing

<b>Introduction au second chapitre</b> .....	65
<b>Section 01 : Généralités sur la démarche marketing</b> .....	67
1.1 Définition du marketing, et de ces concepts-clés.....	67
1.1.1 Quelques définitions du marketing.....	67
1.1.2 Les concepts clés du marketing.....	68
1.1.3 Les deux facettes de la démarche marketing.....	72
1.2 Phases stratégique et tactique de la démarche marketing.....	76
1.2.1 Le marketing stratégique, à long et moyen terme.....	77
1.2.2 Le marketing opérationnel, tactique et à court terme.....	88
1.3 Phase d'évaluation et de contrôle.....	89
1.3.1 La nécessité du contrôle en marketing.....	90
1.3.2 Principes et indicateurs du contrôle en marketing.....	91
<b>Section 02 : Analyse concurrentielle et démarche marketing</b> .....	93
2.1 La notion d'avantage concurrentiel.....	93
2.1.1 Définition de l'avantage concurrentiel.....	93
2.1.2 Les types d'avantage concurrentiel.....	94
2.1.3 Place de l'analyse concurrentielle dans la démarche marketing.....	99
2.2 Les stratégies pour conquérir ou maintenir un avantage concurrentiel.....	102
2.2.1 La typologie des stratégies génériques de M. PORTER (1980, 1985).....	102
2.2.2 La typologie des stratégies génériques de Mintzberg (1988).....	106

2.3 La chaîne de valeur comme source d'avantage concurrentiel.....	107
<b>Section 03 : Les études de marché .....</b>	<b>108</b>
3.1 Généralités sur les études de marché.....	108
3.2 Les études qualitatives et quantitatives.....	115
3.2.1 Les objectifs de l'étude de marché.....	115
3.2.2 Les études qualitatives.....	116
3.2.3 Les études quantitatives.....	120
3.3 Les possibilités et les limites des études de marché.....	123
3.3.1 Les possibilités de l'étude de marché.....	123
3.3.2 Les limites de l'étude de marché.....	124
<b>Conclusion du deuxième chapitre.....</b>	<b>125</b>

### **Chapitre 03 : Cas de P&G, Illustration au travers de cette société modèle**

<b>Introduction au troisième chapitre.....</b>	<b>126</b>
<b>Section 01 : Présentation de la société mère P&amp;G.....</b>	<b>127</b>
1.1 Un aperçu de la société.....	127
1.2 Les missions, valeurs et principes de P&G .....	128
1.3 L'historique monde de P&G.....	132
<b>Section 2 : Stratégie et étude monographique de P&amp;G.....</b>	<b>138</b>
2.1 L'organisation mondiale de P&G.....	138
2.2 Analyse SWOT de P&G .....	145
2.3 Le mix-marketing adopté par P&G.....	150

<b>Section 3 : P&amp;G en Algérie (étude de cas de Star Brands SPA)</b> .....	152
<b>3.1</b> Présentation de la société.....	152
<b>3.2</b> Analyse SWOT portant sur le bras commercial de P&G en Algérie.....	158
<b>3.3</b> Le mix-marketing adopté par Star Brands.....	160
<b>Conclusion du troisième chapitre</b> .....	161
<b>Conclusion</b> .....	162
<b>Bibliographies</b> .....	164

# Introduction Générale

---

A l'ère du concept de vente, la mission de l'entreprise était de vendre et de promouvoir les produits qui sortaient de ses usines dans le but de faire du volume, et donc si possible du profit. Son travail était de repérer et d'atteindre des prospects, puis d'utiliser la puissance de la persuasion de masse qu'est celle de la publicité, ainsi que la persuasion individuelle de la vente elle-même pour réaliser et concrétiser cette dernière en vente effective. La gestion et management des entreprises accordaient peu d'intérêt à la segmentation du marché et au développement de différentes versions de produits et extension de gamme pour satisfaire les besoins et désirs variés. Le marketing a déplacé l'attention de l'entreprise de l'usine vers les clients. Donnant naissance à de nouvelles notions et concepts tels que : la satisfaction, valeur perçue...etc.

C'est pour ces raisons qu'aujourd'hui, le concept de valeur connaît un intérêt croissant parmi les praticiens et chercheurs en marketing, au point d'être devenue une de leurs préoccupations majeures. En effet, le prestigieux Marketing Science Institute de Cambridge, Massachusetts (États-Unis) place la compréhension et la création de valeur pour le client comme l'une des priorités les plus fondamentales<sup>1</sup> pour ces décennies.

Toutefois, derrière cette notion théorique centrale se cachent diverses conceptions et acceptation en Sciences de Gestion en générale, et en marketing tout particulièrement. En effet, dans la littérature liée au sujet des notions telles que « la satisfaction du client », « la fidélité du client » ou « la valeur perçue par le client » (Gale, 1997) sont souvent utilisés simultanément et à tort, le même constat est à relever sur le terrain. Cela n'empêche pas une convergence de tous sur l'importance de la création de valeur pour les clients, qui est considérée comme un impératif fondamental pour toute entreprise.

Mais au-delà de ce large consensus quant à l'objectif, certaines sociétés peinent souvent à apporter des réponses claires à la question de savoir comment y parvenir dans leurs démarche marketing.

---

<sup>1</sup> Conclusion faite par le MSI suite à une enquête auprès des plus grandes entreprises au États-Unis, pour faire sortir leurs préoccupations majeures en axes de recherche.

# Introduction Générale

---

De la découle, notre **problématique** de recherche à savoir comment une entreprise peut-elle accroître cette valeur délivrée aux yeux des consommateurs de façon à concilier au mieux entre valeur perçue et valeur délivrée dans sa démarche marketing ?

Pour essayer d'y répondre à cette problématique, nous formulons les deux hypothèses qui suivent:

**La première hypothèse :** la valeur perçue est une variable importante en matière du comportement du consommateur, hypothèse que nous vérifierons dans le premier chapitre de ce travail de recherche, dans lequel nous nous intéresserons à la notion de valeur définie dans son acceptation marketing.

**La seconde hypothèse :** c'est en étudiant le marché, qu'une offre adaptée aux désirs et attentes des consommateurs peut être conçue. Nous examinerons la pertinence de cette hypothèse dans le second chapitre de ce mémoire.

De ce fait, le plan du mémoire est scindé en trois chapitres, nous traiterons en premier lieu des différentes acceptations et approches accordées à la notion de valeur en marketing, par la suite une présentation des différentes étapes du déroulement de la démarche marketing sous ses deux dimensions et facettes « marketing stratégique » et « marketing opérationnel » est établie dans le second chapitre de ce mémoire. Pour conclure sur une illustration à travers une société modèle « P&G » qu'on considère comme pionnière dans ce type de pratiques et de démarches, afin de donner plus de vie et de réalité aux propos théoriques avancés dans les deux chapitres, et confronter d'avantages la validité des hypothèses émises.

**Premier Chapitre :**  
**« Soubassement théorique de la  
valeur en Marketing »**

**Introduction :**

De nombreux ouvrages de références en gestion et en management intègrent la notion de valeur comme un des éléments centraux de leurs approches. Cette dernière est largement traitée en comptabilité et en finance, mais d'une manière moins importante en marketing.

La valeur n'est que la représentation mentale du consommateur vis-à-vis d'une offre proposée par l'entreprise. En marketing, la valeur n'est donc jamais absolue et objective, elle est simplement perçue par le client à un moment donné, pour un produit donné, dans une situation donnée.

Pour ce qui nous concerne, nous nous intéresserons dans ce présent chapitre à la notion de valeur définie dans son acception marketing selon les différentes approches lui étant accordées (l'approche traditionnelle, l'approche mixte....etc.) pour en ressortir avec une définition globale du concept de valeur perçue, pour passer dans un deuxième temps au concept de valeur délivrée, afin de conclure sur les différents modèles de formations de la valeur perçue, ainsi que les processus relatives à la création de cette valeur.

**1. Cadre conceptuel de la valeur en Marketing**

La valeur perçue est abordée en marketing, d'une manière générale, sous deux angles la **valeur d'achat** et la **valeur de consommation**. Dans un premier temps, ces deux notions seront présentées ; dans le second, la notion de valeur délivrée sera clarifiée. Tout en faisant le lien entre valeur et concepts voisins en marketing dans une troisième sous-section.

**1.1 L'approche traditionnelle de la valeur perçue en marketing****1.1.1 La valeur d'achat :**

La valeur d'une offre a souvent été étudiée sous l'angle de la valeur d'achat (Aurier *et al.* 2000)<sup>1</sup>. C'est l'intérêt que les économistes ont accordé à la valeur d'échange dans leurs travaux académiques et réflexions qui expliquent la prédominance de cette vision et approche conceptuelle en marketing, la valeur d'achat, puise son fondement et trouve son essence dans la théorie économique de la valeur – utilité. Ce qui explique le rapprochement entre les deux notions « valeur d'achat » et « valeur d'échange », cette dernière notion a été mise en avant et en lumière par d'éminents économistes (Adam Smith, David Ricardo). Pour ces économistes de l'école classique, le terme de « valeur d'échange » représente l'idée selon laquelle la valeur est dénombrable et est intrinsèque aux produits, la « valeur d'échange » peut se comprendre comme la faculté que donne un objet d'en acquérir un autre. Elle est matérialisée par un prix qui s'impose à tous. Autrement dit, la « valeur d'échange » est la valeur d'un bien ou d'un service considérée uniquement sous l'angle du prix.

La valeur d'achat s'inscrit dans le cadre d'une vision rationnelle et transactionnelle. Elle est purement cognitive (perspective utilitariste), résultant d'un calcul algébrique, et réside dans l'objet ou les attributs du produit (vision objective de la valeur)<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Aurier P., Evrard Y. et N'Goala G. (2000), Valeur de consommation et valeur globale, Actes du 16<sup>ème</sup> Congrès International de l'Association Française du Marketing, Montréal, p. 153

<sup>2</sup> Aurier P., Evrard Y. et N'Goala G. (1998), La valeur du produit du point de vue du consommateur, Actes des 14<sup>èmes</sup> Journées des IAE, Nantes, p. 202

## **Chapitre I : Soubassement théorique de la valeur en marketing**

De multiples définitions, ont été données à la valeur d'achat par de nombreux auteurs, le tableau ci-dessous servira de récapitulatif synthétique par rapport aux différentes clarifications sur cette notion.

**Tableau 01 : Définitions de la valeur d'achat**

<b>Auteurs</b>	<b>Définitions</b>
<b>Monroe et Krishnan</b> (1985, p. 214)	La valeur est définie comme <b>le ratio des bénéfices perçus par rapport aux sacrifices perçus.</b>
<b>Zeithaml</b> (1988, p. 6)	La valeur est définie comme <b>l'évaluation globale du consommateur de l'utilité d'un produit fondée sur les perceptions de ce qui est reçu et donné ...</b> (plus précisément) <b>la valeur correspond à une compensation (<i>trade-off</i>)</b> entre les éléments reçus et donnés.
<b>Day</b> (1990, p. 34)	La valeur perçue correspond à <b>la différence (le surplus) entre les bénéfices perçus et les coûts perçus.</b>
<b>Gale</b> (1994, p. 17)	La valeur client correspond à la <b>qualité perçue par le marché ajustée au prix</b> relatif du produit.

L'ensemble de ces définitions mettent en rapport les **bénéfices** et les **sacrifices perçus** (consensus commun concernant le rapport bénéfices et sacrifices perçus), mais elles diffèrent toutefois, en ce qu'est du **mode de calcul**, supposé être utilisé par les consommateurs, pour comparer ces bénéfices et sacrifices (Woodall, 2003)<sup>3</sup>.

La règle algébrique appliquée (mode de calcul) peut correspondre à un ratio (Monroe et Krishnan, 1985), ou bien à une soustraction (Day, 1990). Tandis que pour Zeithaml, la nature du calcul prend la forme d'un équilibrage et d'un calcul intuitif (compromis, compensation, «*l'analyse conjointe*»...).

<sup>3</sup> Woodall T. (2003), Conceptualising "value for the customer": an attributional, structural and dispositional analysis, Academy of Marketing Science Review, p. 12

La plupart des travaux, s'inscrivant dans cette approche traditionnelle de la valeur, ont limité le contenu des avantages ou bénéfices à des caractéristiques purement utilitaires et fonctionnelles, et ont considéré les coûts uniquement sous l'angle monétaire (Grewal *et al*, 1998)<sup>4</sup>. C'est pour cette raison que la valeur a souvent été traitée et appréhendée, dans la littérature académique, au travers d'un simple ratio qui est celui du fameux **rapport qualité / prix**.

La valeur d'achat se définit alors : comme le résultat d'une **confrontation et d'un arbitrage entre les bénéfices et les sacrifices** associés et liés à l'achat d'un produit et se manifeste chez le consommateur avant l'acquisition finale de l'offre (évaluation avant achat).

---

<sup>4</sup> Grewal D., Monroe K. B. et Krishnan R. (1998), The effects of price-comparison advertising on buyers' perceptions of acquisition value, transaction value, and behavioral intentions, *Journal of Marketing*, p. 5.

**1.1.2 La valeur de consommation :**

Une vision alternative et nouvelle à celle de la valeur d'achat, s'est développée autour d'une notion qui est la valeur de consommation. Dû principalement à l'émergence d'un ensemble d'approches qualifiées d'expérientielles (Holbrook et Hirschmann, 1982 ; Filser, 2002), et qui correspondent à une évolution profonde des réflexions. La valeur de consommation trouve son fondement dans la valeur d'usage en économie. Cette dernière, qui correspond à la satisfaction que procure l'usage d'un bien ou d'un service.

En marketing, la valeur de consommation est habituellement définie comme « **une préférence relative, caractérisant l'expérience d'interaction entre un sujet et un objet** »<sup>5</sup> (Holbrook, 1994, p. 27).

Plusieurs aspects spécifiques, liés à la valeur de consommation, peuvent être distingués ; on les énumère dans ce qui suit :

- **La valeur est relative** : la valeur est une notion relative puisqu'elle résulte d'une comparaison avec l'offre de la concurrence<sup>6</sup> ; elle est en effet comparative (un individu ne statuera sur la valeur d'un objet qu'à partir d'une comparaison avec d'autres objets), personnelle (la valeur varie selon les individus et dépend des spécificités de chacun, elle est issu d'un jugement relatif) et situationnelle ou contextuelle (la valeur dépend du contexte dans lequel le jugement intervient et varie en fonction du type de produit et de la situation).

- **La valeur est interactive** : elle réside beaucoup plus dans l'expérience de consommation (ou de possession) que dans le produit acheté, ou la marque choisie et sélectionnée et l'objet possédé. Elle obéit à une logique interactionniste (**personne X objet**). La consommation est considérée sous cette angle non pas en termes de bénéfices mais en termes de sens, et de significations associées.

---

<sup>5</sup> Holbrook M. B. (1994), The nature of customer value: an axiology of services in the consumption experience, in R. Rust et R. L. Oliver (coord.), Service quality: new directions in theory and practice, Thousand Oaks, Sage Publications, pp 21-71

<sup>6</sup> PATRICK BARWISE & SEAN MEEHAN. (2007), De l'importance de la perception de valeur par le client, L'art du marketing. Les Echos, p. 21.

- **La valeur est le résultat d'une expérience** : elle ne précède pas bien au contraire, elle résulte de l'expérience de consommation et / ou de possession d'un produit ou service (Aurier *et al.*, 1998). Elle constitue une réponse affective du consommateur à l'égard de l'objet (Aurier *et al.*, 1998).

La valeur n'est donc plus le résultat d'un calcul, mais bien le produit d'une expérience. Cette conception de la valeur correspond à une approche affective, expérientielle et analytique de la valeur.

Les travaux de Holbrook (1994, 1996, 1999), constituent un apport majeur (voir même de base théorique) dans le cadre de cette approche, Holbrook a proposé une typologie de la valeur. Celle-ci s'articule autour de trois dimensions clés et permet de classer et de répertorier les différents types de valeur, susceptibles de se manifester au sein d'une expérience de consommation :

- **Valeur extrinsèque / intrinsèque** : le produit est un moyen pour atteindre des fins qui lui sont extérieures (valeur extrinsèque) ou l'expérience de consommation associée au produit, ou la possession de l'objet, est recherchée et appréciée en tant que telle (valeur intrinsèque).

- **Valeur orientée vers soi / valeur orientée vers les autres** : la valeur peut être orientée vers soi en fonction de son intérêt personnel, ou orientée vers les autres (la famille, les amis, les voisins, la société, le monde...). Dans ce dernier cas, le consommateur juge les objets et les expériences en fonction des autres et pour les autres.

- **Valeur active / réactive** : la valeur diffère selon que l'individu *manipule* physiquement ou mentalement un élément de son environnement (*il est actif*) ou, au contraire, qu'il appréhende et **répond passivement** à un objet (il est **réactif**).

Holbrook (1994, 1996, 1999) a identifié huit facettes de la valeur, via la combinaison de ces trois critères (extrinsèque / intrinsèque, orientée vers soi / orientée vers les autres, active / réactive), qui sont expliqués et détaillés dans le tableau suivant :

**Tableau 02 : Taxinomie des sources de valorisation d’Holbrook (1999)**

		<b>Extrinsèque</b>	<b>Intrinsèque</b>
<b>Orientation vers soi</b>	<b>Actif</b>	<b>Efficience</b> (commodité, praticité, justesse, convivialité)	<b>Jeu</b> (drôle, plaisir, divertissement / fantaisie, ludique, hasard, loterie, transgression)
	<b>Réactif</b>	<b>Excellence</b> (qualité, efficacité, potentialité)	<b>Esthétique</b> (beauté, sensualité)
<b>Orientation vers les autres</b>	<b>Actif</b>	<b>Statut</b> (succès, management des impressions, de son image)	<b>Ethique</b> (justice, vertu, moralité)
	<b>Réactif</b>	<b>Estime</b> (réputation, matérialisme, possessions)	<b>Spiritualité</b> (foi, extase, sacré, magie)

*Source : Holbrook (1999), p. 12*

En s'appuyant sur les travaux d'Holbrook (1999) et dans le cadre d'un approfondissement sur le sujet, Aurier *et al.* (2004) met en place une classification des différentes composantes de la valeur de consommation, identifiées antérieurement et dans le passé par un certain nombre d'auteurs (Richins, 1994 ; Holt, 1995).

**Tableau 03 : Comparaison de plusieurs typologies de la valeur de consommation**

		<b>Holbrook (1994)</b>	<b>Richins (1994)</b>	<b>Holt (1995)</b>	<b>Evrard et Aurier (1996)</b>
<b>Orientation vers soi</b>	<b>Intrinsèque</b>	Jeu (amusement) Esthétique	Plaisir Apparence (beauté)	Expérience (émotion)	Hédonique Stimulation expérientielle
	<b>Extrinsèque</b>	Efficience Excellence	Utilitaire	Intégration (acquisition et utilisation)	Connaissance (recherche d'information, expertise)
<b>Orientation vers les autres</b>	<b>Intrinsèque</b>	Ethique Spiritualité	Spirituel	Jeu (pratique sociale et partage)	Pratique Sociale
	<b>Extrinsèque</b>	Statut Estime	Statut Expression de soi Liens interpersonnels (représentation facilitation) Réalisation de soi	Classification (appartenance et distinction sociale)	Expression de soi Lien social
<b>Non-classée</b>			Histoire personnelle Aspects financiers		

*Source : Aurier et al. (2004), p. 6*

## **Chapitre 1 : Soubassement théorique de la valeur en marketing**

---

Le principal apport de cette conceptualisation (établie par Aurier en 2004) de la valeur de consommation demeure et réside principalement dans l'identification de ses composantes de la valeur, grandes familles de bénéfices issus des expériences de consommation, en fonction de leurs significations pour le consommateur : instrumentales, affectives, symboliques, sociales (Aurier *et al.* 2004).

En guise de synthèse, les principales caractéristiques des valeurs d’achat et de consommation sont résumées dans le tableau récapitulatif suivant établie par Merle<sup>7</sup>.

**Tableau 04 : Les principales caractéristiques des valeurs d’achat et de consommation**

	<b>Valeur d’achat</b>	<b>Valeur de consommation</b>
<b>Objectif de l’approche</b>	<b>Approche globale, intégrative</b> Appréhender la valeur globale (au travers des bénéfices et sacrifices perçus)	<b>Approche analytique</b> Identifier le contenu, les composantes de la valeur
<b>Moment de formation</b>	<b>Avant l’achat</b>	<b>Pendant l’expérience</b> (d’acquisition, de consommation)
<b>Qualificatif donné aux « valeurs »</b>	<b>Bénéfice / attribut</b>	<b>Source de valorisation, signification, sens associé à la consommation</b>
<b>Format de l’évaluation</b>	Fondée sur une <b>décomposition de l’objet</b> en une série d’attributs	Fondée sur une <b>évaluation holiste</b> de l’objet
<b>Relation personne-objet</b>	<b>Perspective objectiviste</b> (la valeur émane directement de l’objet, de ses attributs)	<b>Perspective interactionniste</b> (la valeur naît de l’interaction entre un individu et un objet)
<b>Dimensions prises en compte</b>	<b>Dimensions essentiellement utilitaires</b> de l’objet	<b>Dimensions essentiellement non utilitaires</b> de l’objet
<b>Architecture du concept</b>	<b>Conception discrète</b> La valeur est définie à partir de différents bénéfices et sacrifices (souvent limitée au ratio qualité/ prix)	<b>Conception factorielle</b> Les différentes composantes de la valeur se définissent à partir d’un croisement de dimensions fondamentales d’une expérience, donnant lieu à une typologie (et non à une liste de coûts et de bénéfices)

*Source : Merle (2007), p.74*

<sup>7</sup> Merle A. (2007), La valeur perçue de la customisation de masse : proposition et test d’un modèle conceptuel intégrateur, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paul Cézanne Aix-Marseille III, p. 74

**1.2 Les nouvelles approches de la valeur perçue en marketing**

L'approche traditionnelle s'est attaché à traiter la valeur d'achat et la valeur de consommation de manière indépendante et à opposer ses deux acceptations et appréciations de la valeur, d'autres voies alternatives récentes et nouvelles ont vu le jour afin de mieux concilier les deux acceptations de la valeur, en tirer profit du cadre d'analyse déjà établie autour des deux notions : la valeur d'achat qui est articulé autour du bénéfices / coûts, et la valeur de consommation avec la diversité et richesse de ces composantes.

**1.2.1 L'approche statique et dynamique de la valeur**

La valeur perçue est abordée et traitée dans cette approche, selon ces deux acceptations mise en place par Woodall<sup>8</sup> en 2003.

**1.2.1.1 L'approche statique de la valeur :**

Woodall met en avant et en lumière cinq formes primaires de la valeur perçue :

- 1) **Valeur nette** : elle provient d'une comparaison entre les bénéfices et les sacrifices perçus (perspective utilitariste). Les bénéfices peuvent être appréhendés comme des « attributs » du produit (qualité, performance...) et / ou en termes de résultats (usages). Les sacrifices, quant à eux, peuvent être « cognitifs » (coûts monétaires...) et / ou « affectifs » (déception...).
- 2) **Valeur dérivée** : correspond à l'approche classique de la valeur de consommation en marketing résulte de l'usage du produit, de l'expérience de consommation.
- 3) **Valeur marketing** : La valeur est principalement centrée sur les attributs du produit. Il s'agit donc ici de la valeur intrinsèque du bien.

---

<sup>8</sup> Woodall T. (2003), *op. cit.* p. 30

- 4) *Valeur de vente/ valeur prix* : elle est essentiellement déterminée par le prix du bien proposé. Dans ce cadre, elle est généralement synonyme de faible prix et correspond à la notion économique de valeur d'échange (transactionnelle).
- 5) *Valeur rationnelle (bénéfices exprimés en unités d'échanges)* : C'est une valeur qui combine les notions de valeur d'échange et de valeur intrinsèque : elle est essentiellement utilitariste par nature. Le consommateur commence à considérer un prix de référence (exemple : prix de marché). Puis, en fonction des attributs et des bénéfices du produit, l'individu exprime la valeur qu'il perçoit par le calcul d'un prix qu'il estime juste, élaboré à partir du prix de référence. La valeur rationnelle correspond à la différence entre le prix estimé juste et le prix de référence.

Ce découpage de la valeur en cinq formes primaires présente deux intérêts d'ordres majeurs, et qui sont :

- Découpage permettant de détailler et approfondir les différentes facettes qui peuvent être intégrées dans l'approche « économique et utilitariste » de la valeur, à travers la distinction faite entre les différentes expressions de la valeur d'achat : valeur marketing (valeur intrinsèque), la valeur de vente (valeur prix) et la valeur rationnelle.
- La valeur nette présente un caractère globalisant, susceptible de mettre en rapport les bénéfices relatifs aux attributs.

**1.2.1.2 L'approche dynamique de la valeur :**

En plus des cinq formes primaires de la valeur identifiées par Woodall (2003), ce dernier élabore et propose une autre classification en prenant en considération la perspective temporelle, afin de permettre une meilleure distinction entre les différentes expressions de la valeur au cours du processus d'achat et de consommation, et cela en fonction de leur moment de formation tout au long de ce processus (achat et consommations).

Les quatre niveaux de valeurs perçues selon la perspective temporelle sont les suivants :

- 1) La valeur perçue avant l'achat ;
- 2) La valeur perçue au moment de la transaction ou de l'expérience d'achat ;
- 3) La valeur perçue après achat ;
- 4) La valeur perçue de rachat : c'est la valeur résiduelle, de mise en rabais, valeur après usage et expérience.

Cette classification, permet de mettre en évidence le caractère et l'aspect **dynamique** de la valeur perçue ; qui **évolue** dans le **temps**.

L'approche statique et dynamique de la valeur sont complémentaires, permettant ensemble d'appréhender et d'approfondir la nature même de la valeur perçue.

**1.2.2 Les approches « mixtes » de la valeur :**

Amraoui<sup>9</sup> (2005) distingue cinq approches possibles de la valeur perçue en marketing :

- L'approche rationnelle et transactionnelle de la valeur qui correspondent à la valeur d'achat ;
- L'approche relationnelle de la valeur ;
- L'approche expérientielle de la valeur peut être assimilée à la valeur de consommation ;
- Les approches « mixtes » ou « hybrides » de la valeur.

L'auteur définit les approches mixtes comme : « un courant composé de recherches qui considèrent que l'appréciation des produits ou services, ou même de l'expérience d'achat, comporte des composantes à la fois utilitaires (fonctionnels et économiques) et hédoniques. Ces études mixtes estiment que la valeur perçue par les consommateurs résulte d'un processus cognitif et intègre donc une dimension « *thinking* », et d'un processus émotionnel et comprend ainsi une dimension « *feeling* » (Amraoui, 2005, p.47-48).

Donc cette approche, représente un consensus entre la valeur d'achat et valeur de consommation. Amraoui traite et appréhende la valeur globale suivant l'approche hybride selon une vision multidimensionnelle.

---

<sup>9</sup> Amraoui L. (2005), Les effets du prix, de l'image du point de vente et du capital de marque sur la valeur perçue des produits, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université des Sciences Sociales de Toulouse.

**1.2.3 L'approche multidimensionnelle de la valeur globale :**

Dans le cadre d'analyse de cette approche et en s'appuyant sur les travaux de Sweeney et Soutar (2001). Amraoui (2005) parvient à identifier trois sous-dimensions au concept de valeur perçue :

- 1) ***La valeur économique (rapport qualité / prix)*** : regroupe la valeur d'acquisition et la valeur de transaction. Cette dimension est fondée sur le prix perçu et correspond à la valorisation, en termes essentiellement monétaires, de l'acquisition du produit. Elle est directement liée à l'impression du consommateur de payer un prix raisonnable ou le sentiment de faire une bonne affaire. Cette dimension apparaît comme importante pour l'évaluation des produits durables.
- 2) ***La valeur émotionnelle*** : cette valeur traduit le plaisir que ressentirait le consommateur à la suite de l'achat du produit, ainsi que son envie d'acheter le bien.
- 3) ***La valeur sociale*** : qui correspond à la manière dont l'achat d'un produit donné peut être évalué par les tiers, ainsi que l'image que pense donner le consommateur de lui-même, s'il décide d'acquiescer une offre particulière.

Pour Amraoui, à l'inverse Sweeney et Soutar (2001); la qualité ne doit pas être traitée et appréhendée comme sous-dimension de la valeur, mais plutôt comme un antécédent direct pouvant et ayant une influence sur sa formation.

A partir d'une lecture transversale de ces différentes approches sur la notion de valeur, nous ressortons avec la définition suivante de ce concept ; la valeur perçue du point de vue du consommateur, apparaît comme une notion riche aux facettes multiples :

- 1) **Relative** et jamais absolue car elle est issu d'un jugement relatif qui résulte d'une comparaison (faite par le consommateur) avec l'offre de la concurrence, d'où l'importance de l'analyse concurrentielle dans la démarche marketing de toute entreprise.
- 2) **Personnelle** : elle dépend des spécificités des individus.
- 3) **Contextuelle et situationnelle** : elle varie en fonction du type du produit et de la satiation d'achat et /ou l'expérience de consommation.
- 4) **Dynamique**, car elle évolue dans le temps.

Cela, nous amène à conclure que la valeur perçue est un construit riche permettant de mieux appréhender le comportement des consommateurs de par les diverses et multiples facettes qu'elle recouvre.

### 1.3 Clarification autour du concept de valeur délivrée

#### 1.3.1 Définition de la valeur délivrée :

La valeur délivrée au client est définie comme étant : « La différence entre la *valeur globale* perçue et le *coût total*. La *valeur globale* correspond à l'ensemble des avantages que le client attend du produit ou du service. Le *coût total* comprend l'ensemble des coûts que le client s'attend à supporter dans l'évaluation, l'acquisition, l'utilisation et la disposition de ce produit »<sup>10</sup>.

Un produit ou service ne connaîtra le succès que s'il procure valeur et satisfaction à son acquéreur. Un acheteur choisit entre différentes offres en fonction de la valeur qu'il perçoit en elle. La valeur correspond au rapport entre ce qu'il obtient et ce qu'il donne. Le client bénéficie d'avantages mais supporte des coûts. Les avantages peuvent être fonctionnels ou émotionnelles. La valeur se déduit de l'équation suivante :

$$\text{Valeur} = (\text{Avantages}) / \text{Coûts} = (\text{Avantages fonctionnelles} + \text{Avantages émotionnelles}) / (\text{Déboires} + \text{Perte de Temps} + \text{Dépense d'Énergie} + \text{Traces}).$$

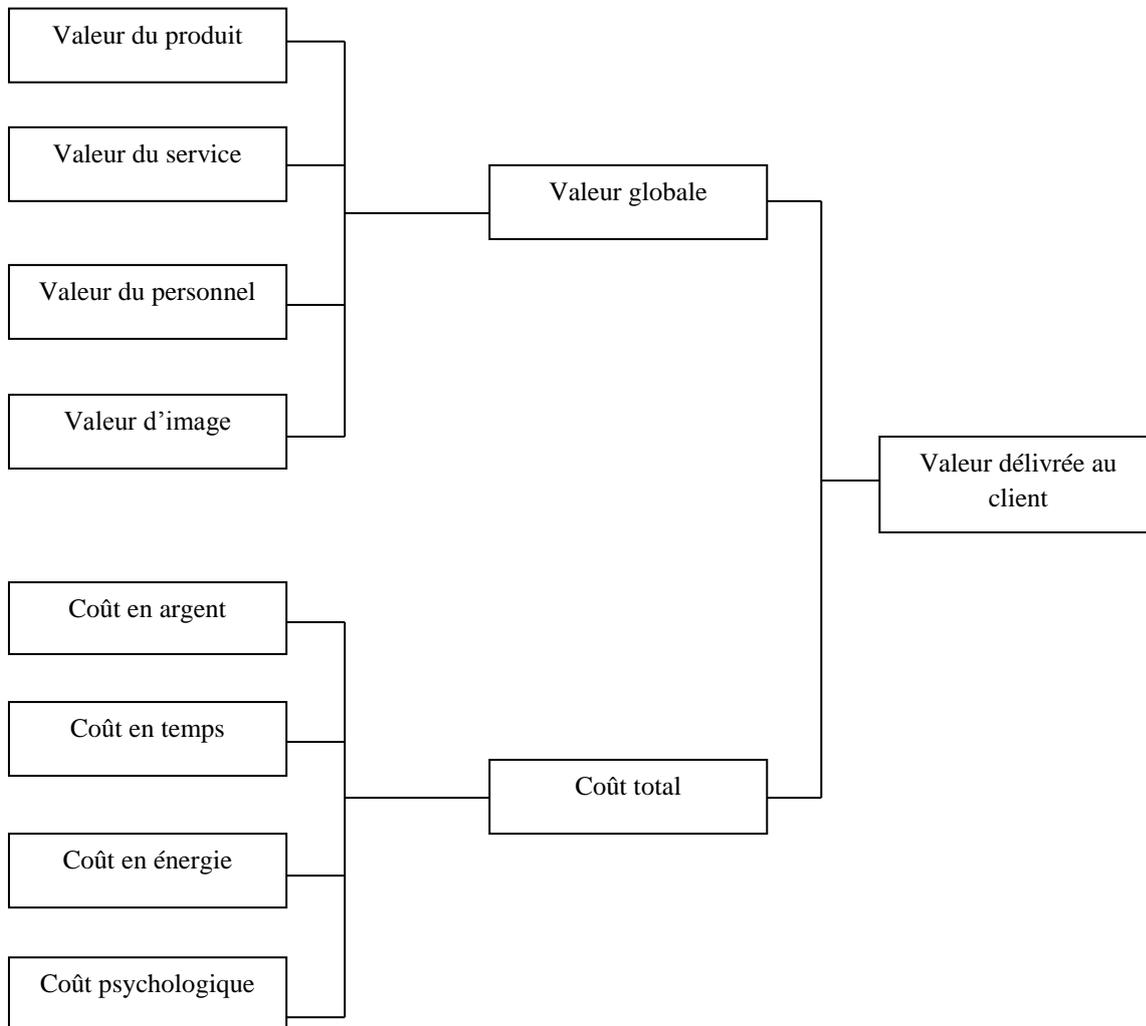
**Source :** Dubois B., Kotler P. (2000), p. 43

---

<sup>10</sup> Dubois B., Kotler P. (2000), Marketing management, 10<sup>ème</sup> édition, Paris, Publi-Union Editions, p.67

Nous pouvons illustrer l'ensemble de ces éléments dans le schéma suivant :

**Figure 01 : Les déterminants de la valeur délivrée au client**



**Source<sup>11</sup> :** Micallef André. (1992), p. 44

---

<sup>11</sup> Micallef André. (1992), Le marketing : fondements techniques, évaluation, Lexis Nexis Edition, p. 44

**1.3.2 L'accroissement de la valeur délivré aux yeux des consommateurs :**

Il y a déjà près de quarante ans, Peter Drucker affirmait que l'objectif suprême d'une entreprise est de « créer une clientèle ». Mais pour conquérir durablement un client, il faut d'abord connaître ses besoins et ses modes d'achat<sup>12</sup>. Autrement dit, il faut connaître son comportement d'achat et de consommation.

Du fait qu'un client cherche parmi les produits et services offerts, celui qui lui procure le maximum de valeur (accroissement de la valeur délivrée par l'entreprise). Pour parvenir (suivre une démarche bien définie et précise) à cet accroissement de valeur, trois possibilités s'offrent à toute entreprise soucieuse de conquérir durablement ses clients afin d'éviter et aller à l'encontre de toute rétention :

- 1) En pratiquant des prix inférieurs à la concurrence.
- 2) En aidant le client à réduire ses coûts.
- 3) En ajoutant des avantages qui renforcent l'attractivité de l'offre.

Dans ce qui suit, une brève clarification sur chacune de ses stratégies :

**1) Gagner par les prix**

Dans son ouvrage « *Choix stratégique et concurrence* », Michael Porter cite « la domination par les prix » comme l'une des trois stratégies concurrentielles gagnante. Les Japonais ont gagné plusieurs marchés en pratiquant cette stratégie. Les sociétés qui ont eu recours, bénéficiés ainsi des effets de la « courbe d'expérience ». Et peuvent donc vendre leurs produits moins chers que la concurrence et accroître donc son volume. Elles réduisaient alors leurs coûts grâce aux effets de volume et d'expérience, et pouvaient donc encore réduire leurs prix. L'écart grandissait avec les concurrents, travaillant à coût et donc à prix élevé. Cette théorie n'est cependant pas sans risque.

---

<sup>12</sup> Kotler P., Dubois B. (2000), *op. cit.* p. 67

***La stratégie des prix agressifs***

La stratégie des prix agressifs est l'apanage des sociétés qui jouissent des coûts les plus bas de l'industrie. Une entreprise peut être dans cette situation pour plusieurs raisons : des fortes économies d'échelle, beaucoup d'expérience, un emplacement favorable, une meilleure gestion, ou un pouvoir de négociation élevé avec les fournisseurs et les distributeurs.

***Les prix bas à service réduit***

Lorsqu'un client demande une réduction de prix, une stratégie consiste à lui demander de renoncer à un service normalement inclus, comme la livraison, l'installation, ou la formation. L'entreprise peut ainsi quantifier les économies réalisées à chaque fois. L'objectif est bien sûr de pratiquer une réduction de prix inférieure à ce que coûte le service. Par exemple, si la livraison coûte 1000 Dinars, l'entreprise peut proposer une réduction de 800 Dinars ainsi son profit de 200 DZD.

**2) Aider les clients à réduire leurs coûts**

Une entreprise a deux façons d'aider les clients à réduire leurs coûts. La première est de convaincre le client que, même si le prix est plus élevé, le coût total à long terme pour le client reste moindre. L'autre consiste à suggérer au client diverses manières de réduire ses coûts.

**3) Gagner en offrant davantage**

Une entreprise peut devoir « adoucir » son offre autrement qu'en baissant les prix ou en aidant le client à réduire ses coûts. Les sociétés à valeur ajoutée imaginent une offre plus riche, avec des avantages plus conséquents, pour gagner la préférence du marché. Plusieurs pistes s'offrent à elles :

- Personnalisation,
- Commodité accrue,
- Service plus rapide,
- Meilleur service,
- Assistance, formation et conseil,
- Garantie exceptionnelle.

**1.3.3 Lien entre valeur et concepts voisins :**

La notion de valeur est voisine d'un certain nombre d'autres concepts liées mais distincts (qualité et valeur, valeur et satisfaction, satisfaction et fidélité, fidélité et rentabilité)

**1.3.3.1 Qualité et valeur**

Comment définir la qualité ? De nombreuses études ont tenté d'aborder le sujet, elles aboutissent à différentes perspectives. La plupart des définitions opérationnelles proviennent d'experts et de consultants en matière ; telles que « la conformité aux spécifications » de Philip Crosby (1979) ou « l'aptitude à l'utilisation » de Joseph Juran (1974), « absence d'écarts » ou « une adaptation parfaite à l'usage »<sup>13</sup>. L'association Américaine du Contrôle et de la Qualité en donne la définition suivante, adoptée aujourd'hui mondialement : « La qualité englobe l'ensemble des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui affectent sa capacité à satisfaire des besoins, exprimés ou implicites ».

Cette définition est formulé dans une optique résolument marketing<sup>14</sup>. Les clients ont des besoins et des attentes. On peut dire qu'une entreprise pratique la qualité lorsque la plupart de ses clients sont satisfaits. Le marketing a une lourde responsabilité vis-à-vis de la qualité. C'est à lui de détecter et qualifier les besoins et attentes des clients. Ensuite, il doit transmettre ces attentes aux responsables de la conception et de la fabrication des produits. Troisièmement, il doit vérifier que les commandes et achats des clients sont convenablement traités et que les délais sont respectés. Quatrièmement, il doit vérifier que instructions de montage, d'utilisation du produit sont claires et comprises. Cinquièmement, il doit rester en contact avec la clientèle afin de s'assurer d'une satisfaction continue. Enfin, il doit collecter auprès des clients les idées susceptibles de déboucher sur des améliorations de produits ou du service et les communiquer au reste de l'entreprise. Il s'ensuit que le marketing n'a pas seulement un rôle externe mais également interne à jouer. De même qu'il représente l'entreprise aux yeux du client, il doit être le porte-parole du client dans l'entreprise. Sa responsabilité est de veiller à ce que la clientèle reçoive toujours la solution la plus adaptée à ses problèmes.

---

<sup>13</sup> Robert Jacobson et David A.Aaker. (1988), « Le rôle stratégique de la qualité du produit », vol 3, n°2, p.32.

<sup>14</sup> Dubois & Kotler. (2000), « Marketing Management », 10ème édition, Publi-Union, Paris, p.90.

Des travaux de recherche menés aux Etats-Unis dans le courant des années soixante-dix et quatre-vingt par Buzzel et Gale (1987) ont établi le lien entre qualité perçue au niveau des produits d'une entreprise et la rentabilité de la firme mesurés en termes de retour sur investissement et de retour sur ventes.

La qualité perçue peut être considéré comme un antécédent de la valeur perçue dans le sens où elle représente les « conséquences positives » recherchées dans un produit. C'est en opposant à la qualité perçue les coûts à supporter ou plus généralement en comparant les « bénéfiques » aux « sacrifices » que l'on passe de la qualité perçue à la valeur perçue dans un produit ou un service<sup>15</sup>.

### **1.3.3.2 Valeur et satisfaction**

Contrairement au concept de valeur perçue qui peut être considéré indépendamment de l'acte d'achat, la satisfaction correspond à l'évaluation d'une expérience d'achat. Evard (1993) la définit comme « un état psychologique résultant du processus d'achat et de la consommation ».

La plupart des recherches en marketing ont modélisé la satisfaction conformément au paradigme de la dis-confirimation comme un processus intégrant les cinq éléments suivants : le jugement porté sur la performance du produit, les attentes ou standards de comparaison, la dis-confirimation, c'est-à-dire le résultat de la comparaison entre jugement de performance et attentes, le sentiment de satisfaction et enfin les résultats de la satisfaction comme par exemple l'intention de rachat du produit ou le bouche-à-oreille positif.

Les deux notions sont complémentaires mais distincts. L'étude de la valeur perçue par le client décrit la nature même de la relation entre un client et un produit, et répond à la question de savoir ce que l'entreprise doit faire pour ces clients en donnant une direction stratégique à l'entreprise et l'aidant à identifier les sources de création de valeur pour le client. Tandis que la mesure de la satisfaction est une représentation de la réaction du client par rapport à la valeur perçue par une offre particulière. Elle répond à la question « comment les clients jugent-ils la performance de notre offre actuelle ? ».

---

<sup>15</sup> O. Jokung-Nguéna., J.L.Arrègle., Y.De Rongé., W.Ulaga, « Introduction au mangement de la valeur », p.39

Le tableau ci-dessous met en relief les principaux traits de différence entre étude de satisfaction et étude de valeur perçue :

**Tableau 05 : Comparaison entre études de valeur et études de satisfaction clients**

<b>Etude de valeur</b>	<b>Etude de satisfaction client</b>
<p><b>Finalité :</b> Indique à l'entreprise la direction de ce qu'elle doit faire. « Que devrions-nous faire pour nos clients ? »</p>	<p><b>Finalité :</b> Indique à l'entreprise comment elle fait ce qu'elle fait. « Comment les clients jugent-ils notre performance ? »</p>
<p><b>Orientation stratégique :</b> Se concentre sur l'interaction client-offre et identifie les liens entre les caractéristiques du produit, les conséquences et les valeurs du client.</p>	<p><b>Orientation tactique :</b> Se concentre sur l'offre actuelle et les principales caractéristiques du produit.</p>
<p><b>Perspective générique :</b> Peut être évaluée indépendamment d'un produit spécifique avant, pendant ou après l'utilisation.</p>	<p><b>Perspective ex-post :</b> Sentiment positif ou négatif du client résultant du jugement de performance par rapport aux attentes dans un contexte d'utilisation spécifique.</p>
<p><b>Concurrence :</b> Compare explicitement l'offre des différents concurrents.</p>	<p><b>Concurrence :</b> Ne prend pas explicitement en compte l'offre concurrentielle.</p>
<p><b>Clients :</b> Prend compte des clients potentiels, actuels et perdus.</p>	<p><b>Clients :</b> Se focalise sur les clients actuels.</p>

**Source :** Introduction au management de la valeur, p.42

**1.3.3.3 Satisfaction et fidélité**

L'un des enjeux majeurs dans l'étude de la satisfaction réside dans la relation que l'on pourrait établir entre l'intensité de la satisfaction et la fidélité du client. Avant de discuter de l'incidence de la satisfaction sur la fidélité, il est nécessaire de préciser la notion de fidélité et ses évolutions. Enfin, il s'agira de discuter du rôle de la recherche de variété.

**a) L'approche classique de la notion de fidélité**

De manière élémentaire, il est nécessaire de situer la fidélité par rapport à la notion d'achat répété. Jacoby et Kyner considèrent que le fait de répéter un achat n'est pas une condition suffisante pour qualifier la fidélité. Classiquement la fidélité est en effet appréciée sur la base de la succession d'événements d'achats. Brown propose ainsi de qualifier différentes séquences comportementales. En supposant l'achat des marques A, B, C, D, E, F, l'auteur distingue :

- *La fidélité idéale ou totale*, caractérisé par la séquence : AAAAAA
- *La fidélité partagée*, caractérisé par la séquence : ABABAB
- *La fidélité instable*, caractérisé par la séquence : AAABBB
- *L'absence de fidélité*, caractérisé par la séquence : ABCDEF

De telles formalisations, exclusivement basées sur l'analyse séquentielle des comportements d'achat, sont insuffisantes et entretiennent la confusion entre fidélité et achats répétés. Pour Jacoby et Kyner, la fidélité est définie comme une réponse comportementale non aléatoire, exprimée à travers le temps par une unité de décision et qui porte sur une ou plusieurs marques en concurrence et en fonction d'un processus psychologique de décision ou d'évaluation. Cette définition met l'accent sur le fait que la récurrence du comportement d'achat n'est pas suffisante pour caractériser la fidélité. Il faut également que l'individu choisisse délibérément, sur des critères de choix bien identifiés, une ou plusieurs marques, parmi d'autres avec lesquelles elles entrent en concurrence. Les autres admettent que les consommateurs sont susceptibles d'être fidèles à plusieurs marques.

La fidélité peut également être appréhendée de manière plus qualitative. Kapferer et Laurent proposent ainsi quatre types de fidélité, qui nuancent la formalisation de Jacoby et Kyner en prenant plus finement en compte la nature des décisions qui conduisent l'acheteur à être fidèle à la marque :

- ***Fidélité par conviction*** : le consommateur a expérimenté de manière intensive de nombreuses marques et devient fidèle à celle qui lui procure le maximum de satisfaction.
- ***Fidélité par satisfaction paresseuse*** : le consommateur a expérimenté plusieurs marques, devient fidèle à une marque parce qu'elle lui apporte satisfaction et n'est pas convaincu que d'autres marques pourraient lui en apporter davantage.
- ***Fidélité par crainte du risque*** : l'aversion au risque conduit l'individu à rester fidèle à une marque qui lui donne satisfaction.
- ***Fidélité par inertie*** : le choix est déterminé par l'habitude et le consommateur ne se pose pas la question de savoir si d'autres marques pourraient lui apporter davantage de satisfaction.

Sous cette perspective, certaines formes de fidélité sont largement conditionnées par l'apprentissage et les évaluations que les consommateurs font des marques auxquelles ils sont fidèles. Comparativement aux marques concurrentes, ils sont naturellement favorables aux premières même lorsqu'il s'agit d'apprécier des caractéristiques objectives telles que le prix. Ces résultats sont conformes à la théorie de la dissonance cognitive, qui conduit les consommateurs à modifier leurs perceptions pour rester consonants, et ils soulignent la relation particulière que le consommateur entretient avec la marque à laquelle il est fidèle.

Alors que les approches précédentes sont basées sur la succession des achats et la nature du processus de décision, une autre conception de la fidélité est basée sur le temps. Dans cette perspective, on considère la durée qui sépare deux achats de la même marque. Kalwani et Silk mettent ainsi en évidence que la durée inter-achats pour des marques de dentifrice et de café est relativement stable et qu'elle peut servir d'indicateurs pour caractériser la fidélité. Par extension l'augmentation de la durée inter-achats pourrait à terme signifier le changement ou l'abandon de la marque. De telles approches doivent cependant tenir compte de la situation concurrentielle et de la pression promotionnelle. Il est évident que la durée inter-achats est susceptible d'être affectée par les opérations promotionnelles ou l'offre disponible sur le pont de vente.

La fidélité ne se prolonge pas indéfiniment pour tous les acheteurs. Il y a nécessairement un phénomène d'érosion qui amène les clients à changer de marque dans une catégorie de produits. Cette érosion est souvent limitée mais affecte moins les marques leaders que les

marques qui le sont moins. Par ailleurs, le degré de fidélité est variable selon le type de produits ou les caractéristiques des individus. Il apparaît par exemple que pour les produits d'épicerie, les acheteurs fréquentent en majorité plusieurs enseignes et qu'ils sont peu nombreux à réaliser l'essentiel de leurs achats dans une enseigne unique. La disponibilité temporelle semble cependant jouer un rôle important, puisque les foyers composés de deux salariés fréquentent moins d'enseignes différentes et ont davantage tendance à être fidèles à une enseigne principale. De manière comparable, divers caractéristiques sociodémographiques telles que l'âge ou le statut marital.

### **b) Les évolutions de la notion de fidélité**

Les approches classiques de la fidélité se sont révélées insuffisantes pour apprécier finement l'évolution du comportement d'achat dans le temps. Il existe en effet une diversité de situation qui, apparemment traduit un comportement d'achat peu fidèle et qui en réalité masquent ce que l'on appelle communément une multi-fidélité. Plusieurs cas de figure n'nécessitent d'être précisés. L'acheteur au sein du foyer dispose généralement de la délégation pour faire l'acquisition de produits dédiés à divers membres de la famille. Dans cette situation, l'individu est susceptible d'acheter de manière récurrente plusieurs marques en concurrence au sein d'une catégorie de produits. En pratique, il peut par exemple acheter plusieurs marques de céréales qui correspondent aux goûts des différents membres de la famille. L'acheteur peut également être fidèle à plusieurs marques mais sur la base d'usages différents. Un client pourra ainsi être fidèle à plusieurs enseignes de distribution, selon le type de produits qu'il souhaite acheter. Enfin, l'acheteur peut être fidèle à plusieurs marques sur la base de situations d'usages différentes. L'achat de vêtements entre typiquement dans ce cas de figure. En fonction de situations sociales différentes, l'acheteur pourra par exemple être fidèle à certaines marques de vêtements destinées à des situations professionnelles et fidèle à d'autres marques pour la détente ou les loisirs.

Indépendamment de la nécessité de préciser les différentes formes de fidélité, force est de constater qu'il est également nécessaire de mettre la notion de fidélité au regard de la manière dont se structurent l'échange. Si elle a initialement été conceptualisée à partir de comportements transactionnels, il est aujourd'hui nécessaire qu'elle soit mise en perspective des échanges de type relationnels. Alors que la fidélité transactionnelle raisonne des schémas d'occurrence d'achat qui se développent dans le temps, la fidélité relationnelle nécessite un engagement réciproque. En effet, en étant fidèle, l'acheteur a confiance dans la marque ou l'entreprise. Cette dernière se doit alors d'offrir davantage qu'une offre de qualité constante. Elle doit offrir des dimensions cognitive et affective qui permettant aux partenaires de la relation de partager une identité commune qui est à la base d'une relation ancrée durablement. Cette conception relationnelle de la fidélité ne concerne pas exclusivement les prestations de service ne concerne pas exclusivement les prestations de service. Fournier introduit en effet l'idée que le consommateur entretient avec une marque à laquelle il est fidèle est susceptible d'être apprécié comme un échange relationnel, basé sur un lien affectif profond, un engagement que le consommateur suppose réciproque. En pratique, la marque dispose d'une personnalité à laquelle le consommateur est susceptible de s'identifier afin de maintenir une congruence entre l'image de soi et les produits supposés la révéler.

### **c) La relation entre fidélité et satisfaction**

Les enjeux associés à la mesure de la satisfaction sont directement liés à la fidélisation de l'acheteur. L'idée la plus simple consiste à supposer qu'il existe une relation entre la satisfaction et la fidélité. Plus le consommateur sera satisfait et plus il sera enclin à racheter le produit ou la marque qui lui a procuré cette satisfaction. De nombreux auteurs ont ainsi mis en évidence une relation entre le degré de satisfaction et l'intention de ré-achat.

Dès lors, la question qui se pose est de savoir si l'intention de ré-achat se traduit effectivement par la fidélité à la marque ou au prestataire. Dans ce cadre, Dufer et Moulins analysent simultanément l'effet de la satisfaction sur l'intention de ré-achat et sur le comportement effectif de ré-achat. Ils constatent, comme d'autres auteurs, qu'il y a une forte relation entre la satisfaction et l'intention de ré-achat, mais qu'il n'y a pas de relation entre la satisfaction et la fidélité. De tels résultats laissent supposer que d'autres paramètres entrent en ligne de compte et qu'un consommateur satisfait est susceptible de changer de marque pour des motifs que n'explique pas la notion de satisfaction, comme par exemple la pression concurrentielle. Le travail de Bloemer et Kasper apporte un éclairage sur ces contradictions. Ils mettent en effet

en évidence que l'intensité de la relation entre la satisfaction et la fidélité, dépend de la manière dont la satisfaction est élaborée cognitivement mais aussi du type de fidélité que l'on considère. Les auteurs observent que la relation satisfaction-fidélité est beaucoup plus forte lorsque la satisfaction est susceptible d'être justifiée et qualifiée et lorsque la fidélité est motivée. A l'inverse, lorsque la satisfaction est appréciée de manière générale et que la fidélité est davantage basée sur l'inertie, la relation entre satisfaction et fidélité est de faible amplitude.

Les différents travaux présentés suggèrent que la relation entre satisfaction et fidélité est complexe. Si la satisfaction est susceptible de contribuer à expliquer la fidélité de l'acheteur, elle n'est pas la seule variable à prendre en compte et force est d'accepter que la relation satisfaction-fidélité n'est pas systémique.

#### **d) La recherche de variété**

Parmi les variables susceptibles d'expliquer l'absence de relation systématique entre la satisfaction et la fidélité, la notion de recherche de variété est fréquemment utilisée. Implicitement, on admet qu'en dépit d'un niveau de satisfaction élevé, le consommateur est susceptible de changer de marques. Pour le consommateur, la recherche de variété admet différentes causes.

En première approche, le consommateur est susceptible de varier ses achats sous l'effet de la contrainte. Les distributeurs n'offrent pas toujours le même assortiment et des phénomènes de rupture de stocks peuvent délibérément à être fidèle à une marque. Pour le consommateur, la recherche de variété admet différentes causes.

En première approche, le consommateur est susceptible de varier ses achats sous l'effet de la contrainte. Les distributeurs n'offrent pas toujours le même assortiment et des phénomènes de rupture de stocks peuvent apparaître. Dans ces conditions, l'acheteur est susceptible de renoncer délibérément à être fidèle à une marque, afin d'optimiser la logistique des courses au sein du foyer. Un acheteur de quotidiens ou de magazines, fidélisé à un titre est ainsi susceptible de faire l'expérience d'un autre titre lorsqu'il y a rupture de stock, afin de satisfaire son besoin d'information. Il s'agit ici d'une variété dans le choix par défaut, qui n'affecte pas nécessairement à terme la fidélité à la marque. Dans ce type de situation, le consommateur accepte l'opportunité d'expérimenter une autre marque.

La recherche de variété peut également apparaître du fait de la pression ou la modification de l'environnement. Ce type de situation générique admet plusieurs cas de figure très différents. L'individu peut tout d'abord être stimulé par une intense pression promotionnelle qui l'amène à essayer une marque qui lui est connue et qu'ils a éventuellement déjà expérimentée. La recherche de variété est alors de type opportuniste. Une forte remise sur une marque habituellement trop chère peut amener le consommateur à profiter occasionnellement de l'offre promotionnelle. La stabilité environnementale est également un facteur susceptible d'affecter la recherche de variété. Il apparaît en effet que lorsque la situation est très riche en stimulations environnementales, l'acheteur est moins enclin à rechercher la variété et lorsque l'offre contextuelle varie, l'individu a tendance à être plus fidèle que lorsqu'elle reste constante. Par ailleurs, lorsque l'acheteur est dans une situation générant un état émotionnelle positif, consécutivement à l'obtention d'un cadeau par exemple, ils plus versatile comparativement à une situation de choix neutre. La recherche de variété peut enfin être la conséquence d'une modification de l'environnement concurrentiel. L'apparition d'une nouvelle marque sur la marche peut être l'occasion pour le consommateur du marché et éventuellement de confronter son choix habituel.

De manière classique, l'acheteur peut aussi varier ses choix parce que ses préférences évoluent ou parce que les données du problème de choix évoluent. L'effet de lassitude à l'égard de certaines marques ou plus simplement la modification des goûts du consommateur est susceptible de l'amener à un comportement de recherche de variété. Le second cas de figure concerne la modification du problème de choix. Par exemple, un consommateur fidèle à certaines marques de produits alimentaires peut, sous la pression de recommandations médicales, s'orienter vers des marques diététiques. Par ailleurs et de manière comparable, l'affiliation à un nouveau groupe social ou un changement d'employeur, peut amener le consommateur à modifier ses choix afin de se conformer aux prescriptions du groupe.

La recherche de variété peut enfin être liée au besoin de stimulation des consommateurs. On observe ainsi que ceux qui ont besoin d'être fortement stimulés dans la situation de choix sont aussi plus versatile dans leurs achats. On constate par ailleurs que les individus qui recherchent un niveau élevé de stimulations sont plus enclins à prendre des risques et sont également plus curieux. Hirschman élargit la problématique en s'interrogeant sur la recherche de nouveauté et la créativité du consommateur. L'individu a besoin d'accumuler une grande variété d'informations ou d'expérience qui ne présentent pas forcément une utilité immédiate, mais qui pourront néanmoins être utilisées pour formater des choix futurs de consommations ou

améliorer la qualité de l'évaluation des produits ou des marques. Dans ces conditions, la recherche de variété est en mesure de répondre aux besoins de nouveauté en termes d'expériences de consommations et d'améliorer les besoins de créativité.

A partir de cet inventaire, force est de constater que la recherche de variété ne signifie pas forcément que le consommateur est insatisfait des produits qu'il a consommés et l'absence de fidélité à la marque est susceptible d'être expliquée par de nombreux paramètres, tant situationnels que liés au consommateur lui-même.

Lehman interroge de manière critique la notion de recherche de variété. Il souligne notamment que certaines formes de recherche de variété que l'on trouve classiquement dans la littérature.

#### **1.3.3.4 Fidélité et rentabilité**

Dans une étude publiée en 1990 dans le *Harvard Business Review*, Reichheld et Sasser ont modélisé l'impact de la rétention des clients sur le profit générée par l'entreprise. Dans une série d'analyses de rentabilité, les auteurs ont estimé qu'une augmentation de 5% du taux de défection (taux de rétention) des clients pouvait conduire à des améliorations de rentabilité de l'ordre de 25% à 85%.

Réduit à l'essentiel, l'objectif principal du marketing est d'attirer et, de fidéliser des clients rentables; tel que le démontrer il y a déjà près de quarante ans, Peter Drucker affirmait que l'objectif suprême d'une entreprise est de « créer une clientèle »<sup>16</sup>. Donc de là conquérir durablement (la fidéliser).

***Mais qu'est-ce qu'un client rentable ?*** Nous pouvons le définir ainsi : un client rentable est un individu, un ménage ou une entreprise qui rapporte au fil des années davantage qu'il ne coûte à attirer, convaincre et satisfaire. Il est important de noter que l'horizon temporel est à moyen terme, au-delà d'une transaction particulière. La rentabilité d'un client se juge donc sur la durée.

Toute entreprise doit agir différemment avec ses clients selon leur position sur la matrice de fidélité : récompenser les fidèles, leur offrir des services et intensifier la relation directe qu'on

---

<sup>16</sup> Dubois B., Kotler P. (2000), *op. cit.*, p. 67

a avec eux, faciliter l'achat des routiniers pour rester leur fournisseur principal, adapter ses produits et ses méthodes de vente aux volages pour leurs donner des raisons de préférer de tels sociétés...et laisser les infidèles aux concurrents !

Selon la matrice ci-dessous, la fidélité se caractérise par :

- **Le comportement** ; le client achète et rachète de façon quasi exclusive une marque ;
- **L'attitude** ; un achat répétitif n'est pas forcément un achat fidèle ; il peut être motivé par le prix, la proximité....et dériver vers un autre fournisseur dès que se présente une offre moins chère, plus proche. La fidélité marque un attachement dans la marque qui dépasse le simple achat répétitif.

**Figure 02 : Matrice de fidélité des clients**

Comportement		Attitude	
		Détachement de la marque	Attachement à la marque
	Achats répétées	Routinier	Fidèle
Achats instables	Infidèle	Volage	

*Source : D. DURAFour (2000), p. 154*

Pour S. Konx, « la gestion des clients doit s'éloigner du marketing de masse pour lequel les consommateurs sont identiques, et du marketing « crasse » (sic) pour lequel les nouveaux sont plus « égaux » que les fidèles. Il s'agit donc de segmenter le portefeuille de clients en fonction de leur fidélité afin d'allouer à chacun des avantages en rapport avec leur valeur client estimée sur l'ensemble de la durée de leur relation avec l'entreprise, on retrouve là, encore une fois, ce mot clé qu'est celui d'avantages ; pour Philip Kotler : « les entreprises performantes ne vendent pas des produits mais des configurations d'avantages, ce n'est pas la valeur d'achat qui compte mais la valeur d'usage »<sup>17</sup>.

De cela, nous pouvons conclure que la performance d'une entreprise plus que sa rentabilité dépend particulièrement, et d'une manière directe et très forte de sa capacité à créer de la clientèle (attirer et conserver durablement sa clientèle).

---

<sup>17</sup> Kotler P. (2005), *Le marketing selon Kotler*, Paris, Pearson Education France, p. 152

**2. Le processus de formation de la valeur perçue**

Les hommes du marketing, comme les chercheurs dans ce domaine, œuvrent et fournissent un effort énorme pour parvenir et arriver à l'identification et la compréhension des déterminants à l'origine de la création de valeur. Du fait que, ces antécédents représentent autant de leviers et de moyens d'actions sur lesquels les praticiens peuvent agir afin d'accroître le niveau de valeur délivrée à leurs clients. En particulier, la connaissance approfondie des sources de valeur permet de repérer les composantes de l'offre à développer (aux stades de la conception et de la production) ou à mettre en avant (aux stades de la commercialisation et de la distribution) (Aurier *et al.*, 2004). L'objectif est alors de reconstituer la perception, ce qui permet de connaître ses déterminants et par voie de conséquence d'identifier les moyens de les influencer<sup>18</sup>.

Dans cette seconde section, il s'agit, en premier lieu, de présenter et définir deux antécédents considérés, dans un bon nombre de travaux, comme déterminants et majeurs dans le processus de formation de la valeur perçue (processus de valorisation d'une offre) : la qualité perçue et les sacrifices perçus. Par la suite, une présentation des rôles respectifs des attributs extrinsèques et des attributs intrinsèques du produit sera faite. Tout en abordant les différents modèles de formations de la valeur perçue dans une troisième sous-section.

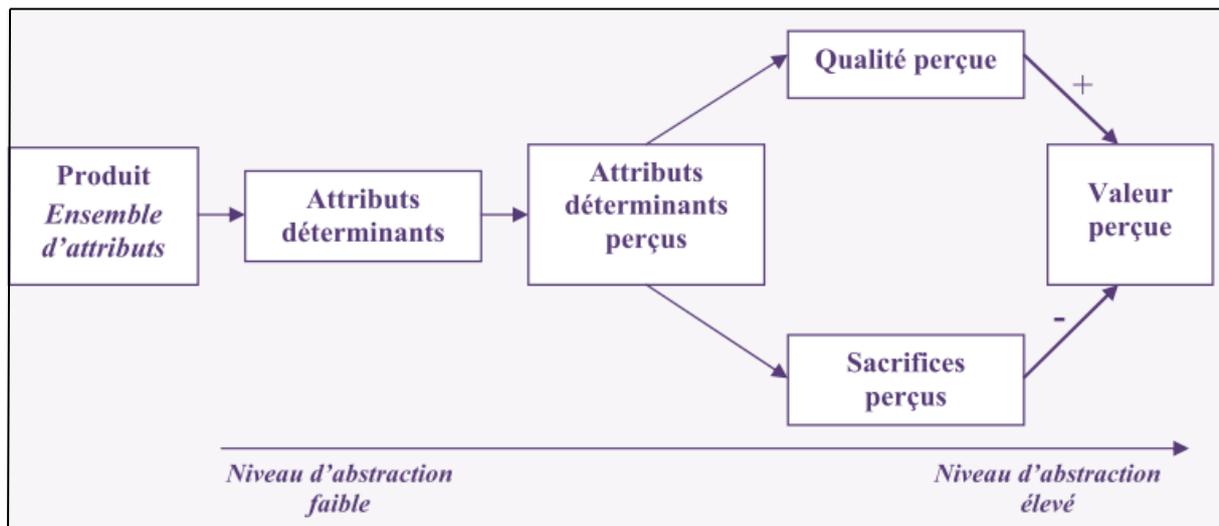
---

<sup>18</sup> Jean-Jacques LAMBIN. (1989), « Le Marketing Stratégique : Fondements, méthodes et applications », 2<sup>ème</sup> édition, p. 370.

**2.1 Les principaux antécédents de la valeur perçue :**

La valeur perçue est influencée par deux antécédents principaux (primaires) : la qualité perçue, qui exerce une influence positive, et les sacrifices perçus, qui exercent une influence négative (Zeithaml, 1988).

**Figure 03 : Processus de formation de la valeur perçue**



*Source : Amraoui (2005), p. 95*

Nous pouvons lire la figure ci-dessous de la manière suivante :

La qualité et les sacrifices perçus occupent une place centrale et intermédiaire dans le processus de formation de la valeur perçue; ou ils sont influencés par les attributs (intrinsèques et extrinsèques) du produit et influencent ensuite, à leur tour, directement la valeur perçue du produit. L'augmentation dans le niveau d'abstraction des variables considérées (attributs, qualité et sacrifices perçus) peut être expliquée , au travers de l'approche des chaînages cognitifs (théorie des moyens / fins) qui permet d'expliquer comment le choix d'un produit vise à atteindre un état désiré en faisant le lien entre trois

niveau cognitifs : les attributs du produit, les conséquences engendrés par les attributs et les valeurs personnelles de l'individu que attributs permettent d'atteindre)<sup>19</sup> (Gutman, 1982).

Vu la place centrale et importante qu'ils occupent dans le processus de valorisation d'une offre, la qualité perçue et les sacrifices perçus sont successivement présentés.

### **2.1.1 La qualité perçue :**

Il est généralement admis, au sein de la littérature consacrée à la valeur d'achat, traitant du rôle de la qualité perçue dans le processus de formation de la valeur perçue ; que cette variable influence positivement et assez fortement la valeur (Monroe et Krishnan, 1985 ; Zeithaml, 1988 ; Bolton et Drew, 1991).

Les travaux d'Amraoui (2005) vont également dans le même sens que les auteurs cités ci-hauts, Amraoui (2005) démontre l'existence d'une influence significative et positive de la qualité perçue sur les valeurs économique, émotionnelle et sociale d'un produit.

De part le rôle central et intermédiaire qu'occupe la qualité perçue dans le processus de formation de la valeur perçue, il est important de définir, dans un premier temps, la qualité perçue. Puis, en raison du degré d'abstraction caractérisant la qualité et la valeur perçue, et afin de mieux les différencier, les principales distinctions entre ces deux notions seront abordées par la suite.

#### ***a) La définition de la qualité perçue :***

La littérature distingue entre deux types de qualité : la qualité objective et la qualité subjective.

La qualité objective renvoie à une supériorité technique ou excellence du produit vérifiable et mesurable par rapport à un standard prédéterminé (Monroe et Krishnan, 1985 ; Zeithaml, 1988) ; tandis que, la qualité subjective ou qualité perçue est définie comme le jugement, par le consommateur, de la supériorité ou de l'excellence globale d'un produit (Zeithaml, 1988). La qualité perçue (subjective) est appréciée, d'une manière générale, au travers de l'écart existant entre un standard d'excellence ou les attentes préalables des consommateurs, et la perception du niveau actuel de performance.

---

<sup>19</sup> Gutman J. (1982), A means-end chain model based on consumer categorization processes, Journal of Marketing, 46, 2, p. 66

La qualité perçue présente plusieurs facettes et caractéristiques multiples : elle est **subjective** (issue d'un jugement), *de nature cognitive* (correspondant à une évaluation) et **relative** (évaluée par rapport à une base de référence)<sup>20</sup> (Audrain et Evrard, 2001).

Certains chercheurs estiment que la qualité perçue est un **concept proche de l'attitude** (Zeithaml, 1988) et présente un **caractère stable** qui la positionne dans un horizon temporel de long terme. Les auteurs lui reconnaissent, également, un **certain niveau d'abstraction** dans sa conceptualisation (Zeithaml, 1988), et l'appréhendent, généralement, au travers d'une **représentation multidimensionnelle**.

Concernant ses antécédents, les attributs qui signalent la qualité sont traditionnellement classés en **attributs intrinsèques** (liés à la composition physique du produit) et **extrinsèques** (exemple : le prix, l'image de marque, l'image de l'enseigne...).

### *b) La relation entre la qualité perçue et la valeur perçue*

En raison, de leur degré d'abstraction, les concepts de qualité et de valeur perçue sont parfois confondus et mal différenciés dans la littérature, tout comme dans le discours des managers (Zeithaml, 1988).

Quoique, ces deux notions reflètent des réalités bien distinctes. En effet, il est possible de les dissocier sur les points suivants :

- La qualité perçue est considérée la majorité des temps, dans la littérature, comme un **antécédent direct de la valeur perçue** (Zeithaml, 1988 ; Monroe, 1990, 2003 ; Aurier *et al.*, 1998 ; Woodall, 2003 ; Amraoui, 2005) ; elle est même considérée pour certains chercheurs comme un déterminant majeur de la valeur perçue (Bolton et Drew, 1991)<sup>21</sup> et représente, avec le sacrifice perçu, un des principaux médiateurs des effets des caractéristiques du produit sur la valeur perçue (Amraoui, 2005). D'ailleurs, une partie des travaux sur la valeur est née d'une critique du pouvoir explicatif de la qualité perçue (Zeithaml, 1988).

---

<sup>20</sup> Audrain A.-F. et Evrard Y. (2001), Satisfaction des consommateurs : précisions conceptuelles, Actes du 17ème Congrès International de l'Association Française du Marketing, Deauville, actes électroniques.

<sup>21</sup> Bolton R. N. et Drew J. H. (1991), A multistage model of customers' assessments of service quality and value, *Journal of Consumer Research*, 17, 4, p. 381

C'est pour cette raison, que la valeur **joue un rôle prédictif** du comportement du consommateur plus important que la qualité, puisqu'à la différence de cette dernière, elle intègre, en plus, l'ensemble des sacrifices devant être effectués par les consommateurs pour acquérir un produit. **La valeur paraît donc être un construit beaucoup plus riche que la qualité perçue** (Bolton et Drew, 1991). Dans le prolongement de cette remarque, la valeur présente globalement un **degré d'abstraction plus important** que la qualité (Zeithaml, 1988).

- Les individus, selon qu'ils jugent la qualité ou la valeur d'un produit, sont amenés à **comparer des termes différents** (généralement, standards d'excellence et performance perçue dans le cas de la qualité, bénéfices et coûts perçus dans le cas de la valeur).

- De plus, contrairement à la qualité, la valeur perçue est **plus individuelle, personnelle** (Zeithaml, 1988 ; Bolton et Drew, 1991).

- Enfin, la valeur est **moins statique** que la qualité perçue (Morisse, 2004). En effet, en comparaison des informations et points de référence nécessaires lors de la formation de chaque concept, les jugements de valeur semblent **plus dépendants du contexte** que les jugements de qualité. Alors que les consommateurs utilisent généralement des standards internes pour évaluer la qualité d'un bien, ils ont davantage recours à des informations externes (relatives aux produits compétitifs) pour apprécier la valeur d'une offre. Notamment, lors de l'évaluation de la qualité, les individus se focalisent davantage sur le produit cible que sur les produits de comparaison, alors qu'à l'occasion de l'évaluation de la valeur, les sujets se focalisent à la fois sur le produit cible et les produits externes de référence (Amraoui, 2005).

**2.1.2 Les sacrifices perçus :**

Dans les différentes conceptualisations de la valeur perçue, la plupart des auteurs considèrent que le processus de valorisation d'une offre est guidé par deux antécédents essentiels : la qualité perçue (exerçant une influence positive directe) et les sacrifices perçus (exerçant une influence négative directe) (Monroe et Krishnan, 1985 ; Zeithaml, 1988 ; Monroe, 1990 ; Dodds *et al.*, 1991). Amraoui (2005) confirme ce résultat en montrant, notamment, que les sacrifices perçus sont susceptibles d'influencer significativement les valeurs économique, émotionnelle et sociale d'un produit. Toutefois, malgré cette place de choix accordée à la notion de sacrifices perçus, la littérature se caractérise à la fois par un nombre limité de recherches sur cette notion, une absence de définition claire du concept ainsi qu'un manque d'études approfondies du construit en termes de contenu (Amraoui, 2005).

Pendant longtemps, le sacrifice perçu a été principalement considéré au travers de sa composante monétaire et a ainsi été fréquemment confondu avec la notion de prix perçu.

Toutefois, sous l'impulsion de plusieurs auteurs (Murphy et Enis, 1986 ; Zeithaml, 1988 ; Monroe, 1990, 2003 ; Bolton et Drew, 1991 ; Lai, 1995 ; Teas et Agarwal, 2000), la vision des sacrifices perçus s'est progressivement élargie, intégrant, en plus des éléments monétaires, des éléments non-monétaires. Dans ce cadre, les sacrifices perçus peuvent être envisagés comme « **le coût total d'un produit, c'est-à-dire prenant en compte tous les sacrifices monétaires et non-monétaires qui sont nécessaires pour obtenir et / ou utiliser le produit** » (Lambey, 1998, p. 90). Les sacrifices perçus correspondent à une notion multidimensionnelle (Lambey, 1998, 2000, 2002), articulée autour de deux composantes :

- **Une composante monétaire** : cette première dimension peut être assimilée à la dépense en argent liée à l'achat d'un produit. Le prix monétaire perçu ne se limite pas au seul prix de vente affiché (**prix d'achat du produit**), mais englobe également d'autres coûts financiers (**coûts monétaires accessoires / périphériques**), constituant ainsi le **prix monétaire élargi**. Ces frais supplémentaires peuvent être engendrés par l'achat, la mise en fonction, la consommation ou le maintien en état du produit (Lambey, 1998)<sup>22</sup>. Cette notion de prix monétaire élargi est particulièrement pertinente dans le cadre des produits complexes.
- **Une composante non-monétaire** : celle-ci concerne le temps, l'effort, le risque et les coûts psychologiques perçus lors de l'achat.

---

<sup>22</sup> Lambey C. (1998), Le comportement du consommateur face au prix : le concept du prix élargi, Thèse en Sciences de Gestion, Université d'Auvergne-Clermont 1.

Dans la littérature, afin d'acquérir une connaissance approfondie de la notion de sacrifices perçus, plusieurs chercheurs se sont attachés à apprécier et structurer les différents éléments monétaires et non monétaires (Bender, 1964 ; Monroe, 1990). Notamment, Murphy et Enis (1986) proposent une typologie des coûts du produit (du point de vue du consommateur) articulée autour de deux dimensions distinctes : l'effort et le risque. Chacune de ces dimensions est ensuite divisée en éléments monétaires et non-monétaires. Les auteurs définissent la **notion d'effort** comme le montant objectif d'unités monétaires et de temps nécessaire pour effectuer un achat. **Le risque** correspond à l'estimation subjective des consommateurs des conséquences liées à la possibilité d'effectuer un mauvais achat (Murphy et Enis, 1986)

L'importance de ces différentes composantes du sacrifice varie toutefois en fonction des produits (Murphy et Enis, 1986), des individus (Lambey, 1998) et du contexte (Bender, 1964).

Tableau 06 : Typologie des sacrifices perçus

	Dimensions des coûts	
	Effort	Risque
<b>Monétaire</b>	<p><b>Prix financier</b></p> <p><b>Au comptant</b> : monnaie, chèque, traite, carte de débit.</p> <p><b>A crédit</b> : carte de crédit, intérêts, frais de compte, ligne de crédit.</p> <p><b>Troc</b> : échange, troc.</p>	<p><b>Risque financier</b></p> <p>Risque que le produit ne corresponde pas au prix monétaire payé (exemple : acheter un vêtement à un prix au-dessus de sa valeur).</p>
<b>Non-monétaires</b>	<p><b>Temps</b></p> <p><b>Temps du trajet, transport</b> : le temps nécessaire pour arriver physiquement au point de vente.</p> <p><b>Temps d'achat</b> : le temps nécessaire, pour l'acheteur, de rechercher et d'évaluer un produit.</p> <p><b>Temps d'attente</b> : il correspond au temps d'attente en caisse, à l'attente d'un vendeur, à l'attente pour la commande du produit...</p> <p><b>Temps de performance, de mise en œuvre</b>: le temps nécessaire pour utiliser correctement le produit ou effectuer une certaine action.</p>	<p><b>Conséquences</b></p> <p><b>Risque psychologique</b> : risque qu'un mauvais choix puisse nuire à l'image que le consommateur se fait de lui-même.</p> <p><b>Risque physique</b> : risque relatif à la sécurité de l'acheteur ou des autres lors de l'utilisation/ consommation du produit.</p> <p><b>Risque fonctionnel</b> : risque que le bien ne fonctionne pas comme attendu.</p> <p><b>Risque social</b> : risque que le choix d'un produit soit mal perçu auprès des amis de la famille, des collègues de travail.</p>

Source : *Murphy et Enis (1986), p.31*

**2.2 Les autres antécédents de la valeur perçue :**

De nombreux modèles théoriques se sont intéressés au rôle des attributs du produit dans le processus d'évaluation de l'offre.

Les attributs d'un produit peuvent être *considérés comme des caractéristiques physiques ou subjectives qui permettent au consommateur de définir et d'identifier clairement une marque ou un produit* (Vermette, 1989)<sup>23</sup>.

Traditionnellement, les chercheurs établissent une distinction entre les attributs extrinsèques et les attributs intrinsèques. Ces deux catégories d'attributs sont successivement appréciées, dans cette sous-section, au regard de leurs effets sur la valeur perçue d'un bien.

**2.2.1 Les attributs extrinsèques :**

Comme suggéré précédemment, les attributs extrinsèques sont des caractéristiques liées au produit mais ne font pas partie physiquement du bien (exemples : prix de vente, nom de marque, garanties...) (Zeithaml, 1988).

Dans la littérature, ces caractéristiques apparaissent comme susceptibles d'influencer la valeur perçue d'une offre, à la fois de manière indirecte, mais aussi de façon plus directe.

***L'influence indirecte des attributs extrinsèques***

Les attributs extrinsèques peuvent affecter indirectement la valeur perçue d'un produit, par leurs effets sur la qualité perçue (qui influence positivement la valeur perçue) et sur les sacrifices perçus (qui influencent négativement la valeur perçue) du bien (Monroe, 1990 ; Dodds *et al.*, 1991). Plus précisément, ces caractéristiques représentent des informations disponibles au moment de l'achat, et peuvent ainsi être utilisées, par les consommateurs, lors de leurs inférences de la qualité et des sacrifices perçus d'une offre (Agarwal et Teas, 2001).

Dans la littérature, trois caractéristiques extrinsèques apparaissent comme principalement déterminantes : le prix, le nom de marque, et de manière plus secondaire, le nom du point de vente (Dodds et Monroe, 1985 ; Monroe et Krishnan, 1985 ; Monroe, 2003).

---

<sup>23</sup> Vermette E. (1989), La segmentation par avantages recherches, outil de stratégie marketing, *Revue et Applications en Marketing*, 2, 1, p, 17.

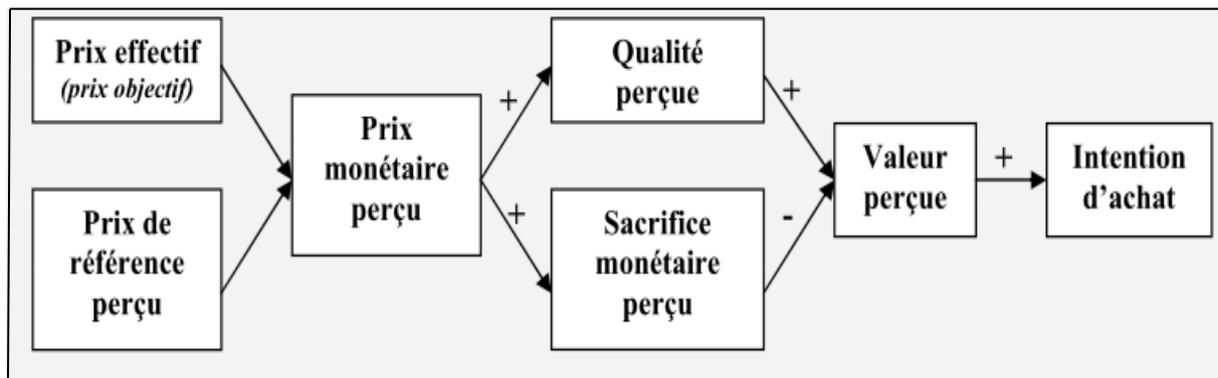
***L'influence directe des attributs extrinsèques***

En plus de leurs effets indirects (via la qualité et les sacrifices perçus), plusieurs auteurs ont également démontré l'existence d'une influence directe de certains attributs extrinsèques sur le niveau de valeur perçue d'un produit (Zeithaml, 1988 ; Sweeney *et al.*, 1999 ; Teas et Agarwal, 2000 ; Agarwal et Teas, 2002 ; Amraoui, 2005). Par exemple, Amraoui (2005) constate qu'en parallèle de son influence positive sur la qualité perçue et les sacrifices perçus, le prix d'un produit est susceptible d'exercer des effets directs et négatifs sur la valeur économique d'une offre. D'un point de vue global, parmi les différentes caractéristiques extrinsèques, l'influence (directe et / ou indirecte) du prix perçu, dans le processus de formation de la qualité et de la valeur perçue d'un produit, apparaît comme déterminante (Desmet et Zollinger, 1997). De plus, contrairement aux autres attributs du produit, le prix perçu n'est pas seulement un indicateur de qualité, mais représente également, dans le même temps, un élément d'information et de perception de la mesure du sacrifice monétaire (Zeithaml, 1988 ; Monroe, 1990 ; Dodds *et al.*, 1991 ; Desmet et Zollinger, 1997 ; Grewal *et al.*, 1998 ; Teas et Agarwal, 2000). Autrement dit, le prix d'un bien influence positivement, à la fois, la qualité et les sacrifices perçus de l'offre. Cette caractéristique monétaire joue donc un rôle central dans le processus de valorisation d'un produit, justifiant ainsi une étude plus approfondie de cette variable extrinsèque.

***Le prix perçu et son processus de formation***

Le concept de prix objectif correspond au nombre d'unités monétaires qu'un consommateur doit payer pour recevoir une unité de produit ou de service (Simon, 1989). Il est important de distinguer, à ce stade, le prix objectif (prix actuel, effectif du produit) du prix perçu (prix codé par le consommateur) (Zeithaml, 1988). Les différentes conceptualisations de la perception du prix permettent de constater que celle-ci est issue d'un jugement comparatif entre deux prix distincts : un prix objectif (prix de vente affiché) et un prix de référence. La notion de prix de référence, pouvant être définie comme tout prix utilisé comparativement pour évaluer les autres prix, apparaît conceptuellement comme une extension directe de trois théories fondamentales dans l'approche perceptuelle (Desmet et Zollinger, 1997) :

Figure 04 : Rôle du prix dans le processus de formation de la valeur perçue



Source : Zeithaml (1988), p. 4.

- **La théorie du niveau d'adaptation** : un individu évalue un stimulus particulier par rapport à un standard existant (ou niveau d'adaptation). Dans un contexte de prix, chaque nouvelle information relative au prix est jugée élevée, acceptable ou basse par rapport à un prix standard, niveau d'adaptation pour une catégorie particulière de bien.

- **La théorie de l'assimilation-contraste** : les consommateurs établissent leur jugement de prix à partir de trois prix qui définissent la marge d'acceptation : le prix de référence, le prix acceptable le plus bas et le prix acceptable le plus élevé. Si le prix de vente annoncé est à l'intérieur de cette marge, un effet d'assimilation se produit et il est accepté. Cependant, lorsque le prix offert est en dehors de la marge d'acceptation, il est en contraste avec les prix d'ancrage et est rejeté par le consommateur.

- **La théorie des perspectives** (Kahneman et Tversky, 1979) : cette théorie considère que l'utilité d'une alternative est subjective dans la mesure où la décision des individus dépend davantage de la perception de gains et de pertes (par rapport à un point de référence), que des avantages finaux (en valeur absolue). La fonction d'utilité est alors définie par les déviations des gains et des pertes par rapport à un point de référence. Elle est concave pour les gains et convexe pour les pertes. De plus, la pente et l'amplitude sont plus fortes pour l'évaluation des pertes que pour celle des gains.

Appliquée à une offre de prix, la théorie se traduit par une réaction plus importante aux pertes qu'aux gains. Les consommateurs réagissent davantage aux prix supérieurs à leur prix de référence (pertes) qu'aux prix inférieurs (gains). De même, ils perçoivent plus fortement les augmentations de prix que les baisses

Le prix de référence, utilisé par le consommateur pour juger le coût d'un produit, peut aussi bien être interne qu'externe (Zollinger, 1993, 2004 ; Desmet et Zollinger, 1997).

- **Prix de référence interne** : il s'agit d'un prix issu de la mémoire du consommateur. Il peut prendre plusieurs formes : le prix espéré, le prix payé antérieurement, le juste prix (prix que le consommateur estime équitable compte tenu de ses aspirations et de la politique de prix du vendeur), le prix rappelé, le prix de réserve (prix le plus élevé que le consommateur est disposé à payer pour un produit ou service), le prix attendu.

**2.2.2 Les attributs intrinsèques :**

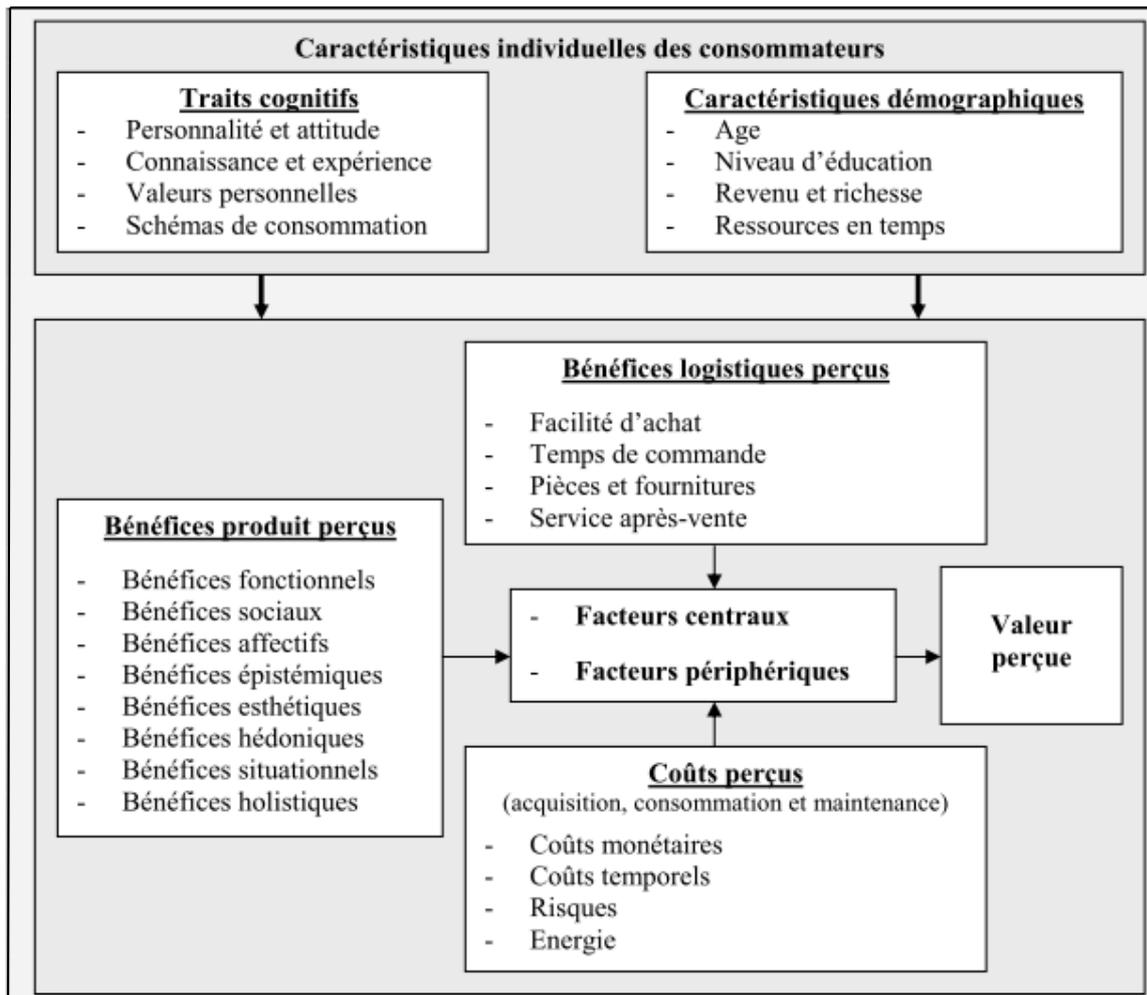
Les attributs intrinsèques concernent la composition physique du produit. Ils ne peuvent pas être modifiés sans altérer la nature même du bien (Zeithaml, 1988). Selon Monroe (1990), la perception des caractéristiques intrinsèques d'un produit dépend de la comparaison entre les attributs du bien proposé et ceux du produit de référence utilisé par les consommateurs.

Les attributs intrinsèques d'une offre semblent susceptibles d'affecter le niveau d'évaluation d'un produit, au travers :

- d'une influence indirecte sur la valeur, via leurs effets sur la qualité perçue du produit (Zeithaml, 1988),
- d'une influence directe sur la valeur perçue d'un bien (Zeithaml, 1988).

2.3 Les Modèles de formations de la valeur perçue :

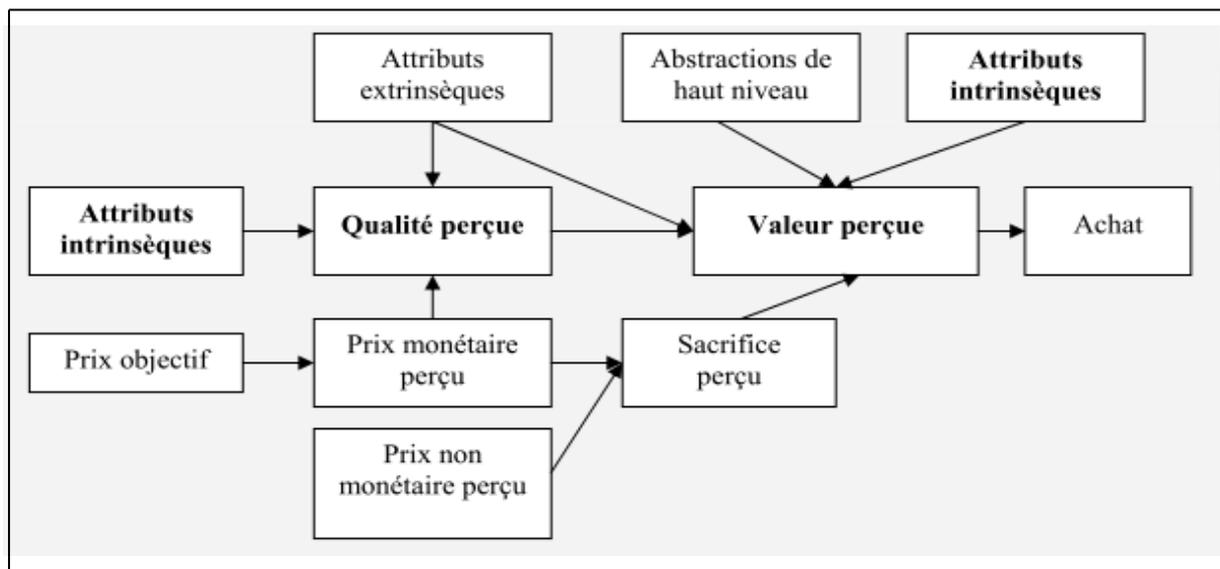
Figure 05 : Modèle de la valeur perçue de Lai



Source : Lai (1995), p.358

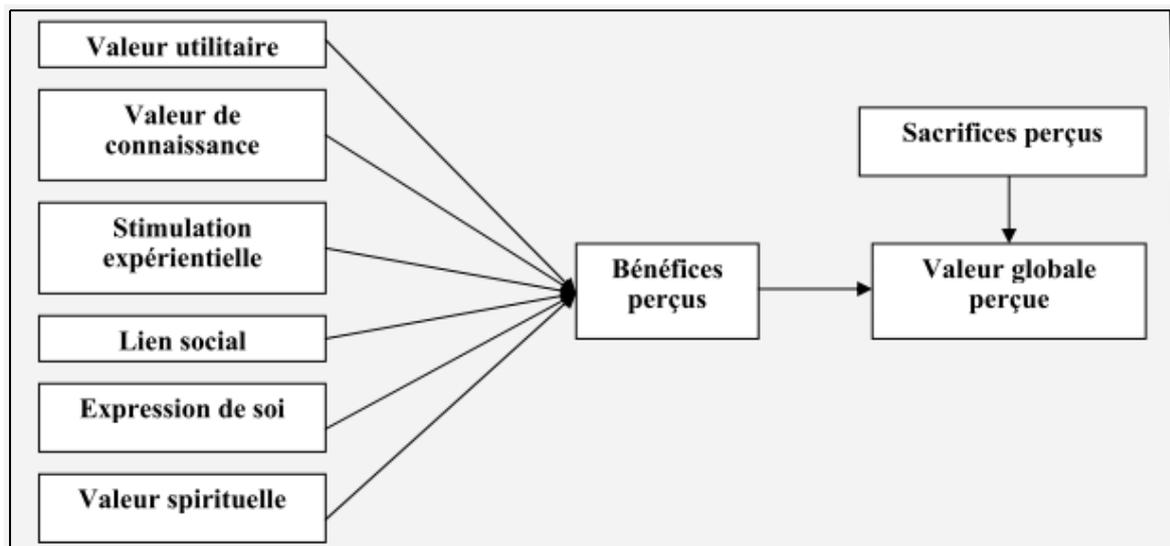
La conceptualisation du processus de formation de la valeur perçue tel que établie par Lai, s'articule autour des notions de bénéfices et sacrifices, et l'appréhende selon l'approche intégrative ; tout en donnant aux bénéfices les multiples facettes empruntés au concept de valeur de consommation (bénéfices fonctionnels, bénéfices hédoniques...), et en l'inscrivant sur un champ temporel (valeur perçue formé avant, pendant et après l'acquisition du produit.)

Figure 06 : Modèle de Zeithaml (1988)



La valeur se constitue selon le modèle établi par Zeithaml (1988) au travers de l'évaluation globale du consommateur de l'utilité d'un produit fondée sur les perceptions de ce qui est reçu (Attributs intrinsèques et extrinsèques) et donné ... (plus précisément) la valeur correspond à une compensation (*trade-off*) entre les éléments reçus et donnés (prix objectif, prix monétaire et non monétaire perçu qui constitue les sacrifices perçus).

Figure 07 : Modèle intégrateur de la VP d'Aurier et al. (2004)



Source : Aurier et al. (2004), p.9

Le processus de formation de la valeur perçue tel qu'il est conceptualisé par Aurier et al (2004) concilie les deux acceptations et conceptions de la valeur qui structurent l'approche traditionnelle, en proposant ainsi de les réunir avec les différentes composantes de la valeur de consommation selon un modèle intégrateur, afin de donner lieu à un jugement global de la valeur perçue.

Selon Aurier et al (2004), la valeur de consommation ne se substitue pas à l'approche de la valeur globale (ratio : bénéfices / couts), mais la complète en permettant d'identifier ses antécédents, cette conceptualisation s'intègre clairement dans l'approche « mixte » de la valeur.

**3. La création de valeur (processus et allocation des ressources)**

Dans cette section, il s'agit en premier lieu de présenter les principaux concepts pour la création de valeur, pour permettre une modélisation de cette dernière dans une seconde sous-section, afin de conclure sur le passage du concept de chaîne de valeur à celui de système de valeur.

**3.1 Les concepts clés pour la création de valeur :**

Cinq concepts clés sont souvent abordés dans la littérature académique, et utilisés par les praticiens et hommes du marketing pour la mise au point de toute stratégie marketing : le métier, l'industrie et l'activité ; ainsi que le couple produit-marché et les ressources et compétences de l'entreprise.

**3.1.1 Métier, industrie et activité :**

**a) Le métier :** Toute entreprise a un ou plusieurs métiers qu'elle doit identifier et/ou définir avant de mettre au point sa stratégie. Selon D.F. Abell (1980)<sup>24</sup> trois dimensions permettent de guider la définition du métier :

- le groupe de consommateurs qui se définit par des critères tel que : l'âge, le niveau de revenu etc. ;
- les fonctions ou besoins satisfaits du consommateur. L'entreprise peut choisir de satisfaire un ou plusieurs d'entre eux ;
- la technologie utilisée : différentes technologies peuvent être utilisées pour satisfaire un même besoin.

---

<sup>24</sup> D.F. Abell (1980), *Defining the Business*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.

Ces trois dimensions peuvent être combinées et employées pour identifier non seulement le métier de l'entreprise mais aussi la façon dont les concurrents conçoivent leur métier. Elles permettent par ailleurs de mieux cerner les limites des marchés sur lesquels se trouve et opère l'entreprise.

Le choix du métier concentré sur l'une, les deux ou les trois dimensions dépend de plusieurs paramètres :

- des bénéfices potentiels procurés au client par une définition large ou étroite du métier ;
- des économies de coûts qui peuvent être la conséquence d'une définition large du métier et notamment des effets d'expérience qui peuvent en résulter ;
- des caractéristiques des différentes fonctions de l'entreprise nécessaires sur chaque dimension (marketing, distribution, production, service) ;
- des capacités de l'entreprise à s'étendre sur les dimensions.

**b) L'industrie :** la notion d'industrie se réfère implicitement ou explicitement à une technologie utilisée. Elle repose en général sur une technologie, quels que soient les fonctions et les groupes d'acheteurs concernés. Cette notion bien qu'utilisée dans les nomenclatures de l'industrie ou du commerce extérieur est très orientée sur l'offre et ne prend pas en considération la notion de marché.

**c) L'activité :** Un métier est parfois trop agrégé en termes de produits et de marchés pour être utilisé à des fins d'analyse et de planification. Il doit être divisé en groupes d'activités homogènes (DAS). Ces unités diffèrent selon les méthodes d'analyse stratégique en ce qui concerne leurs contraintes de constitution. Toutefois, elles sont en général constituées de couples produits-marchés qui partagent une même technologie, des marchés, des mêmes fonctions. De ce fait, un domaine d'activité stratégique peut être un produit, une marque ou une ligne de produits ou bien un ensemble de produits liés qui servent un besoin d'un marché ou un groupe de besoins. Un principe directeur de la constitution de domaines d'activités stratégiques est que ceux-ci aient le contrôle de leurs ressources.

**3.1.2 Le concept de produit-marché :**

Le marché a traditionnellement correspondu au concept de produit-marché qui privilégiait en particulier l'acheteur (la demande) ou le marché (l'offre). Comme cette assimilation d'un marché au lieu où s'exerce la concurrence entre les marques s'est avérée trop souvent limitative, certaines lui ont substitué la conception d'un marché délimité par les trois dimensions que sont la technologie, la fonction ou le besoin desservi, le groupe d'acheteurs visé. Dans ce cas, le marché est défini par l'ensemble des technologies concernant une fonction (un besoin) et un groupe de clients. Cette conception permet de délimiter les marchés autour de besoins génériques qui peuvent être satisfaits par un ensemble de technologies substituables.

Un domaine d'activité stratégique peut être constitué de plusieurs produits-marché. Le couple produit-marché constitue donc un niveau d'analyse moins agrégé que les DAS. Il se réfère à des produits substituables ou à des lignes de produits qui servent le même marché. Il se situe donc à l'intersection d'un groupe de clients et d'une fonction pour une technologie. C'est au sein d'un produit-marché qu'est formée la stratégie en terme de marketing-mix.

**3.1.3 La théorie fondée sur les ressources et les compétences :**

A partir des années quatre-vingts, de nouveaux concepts sont venus enrichir la vision stratégique de l'entreprise. Trois concepts sont particulièrement importants : les ressources de l'entreprise, ses compétences et l'intention stratégiques.

La théorie fondée sur les ressources met l'accent sur les ressources dont dispose l'entreprise. Elles comprennent les ressources physiques, financières, humaines, organisationnelles, technologiques. A ces cinq catégories, Grant ajoute la réputation de l'entreprise ou le capital de marque.

Chaque entreprise dispose de ressources différentes qui peuvent la pénaliser ou lui fournir un avantage concurrentiel : cette hétérogénéité des ressources est à la base des choix stratégiques des firmes. D'une certaine façon, c'est l'accumulation et la détention des ressources rares et spécifiques qui expliquent les décisions stratégiques des entreprises.

**Tableau 07 : Classification des ressources selon Barney**

<b>Ressources physiques</b>	<b>Ressources humaines</b>	<b>Ressources organisationnelles</b>
Financières et légales	Formation	Structure organisationnelle
Technologie utilisé	Expérience accumulée	Processus de planification
Equipement	Capacité de jugement/ Aptitude des employés	Système de contrôle/ Système de coordination
Localisation géographiques	Capacité relationnelle	Relation informelles entre employés
Matières premières	Intelligence des employés	Relation entre l'entreprise et son environnement

**Source: Barney J (1991), " Firm Ressources and Substained Compétitive Advantage"**

Pour mettre en œuvre sa stratégie l'entreprise a besoin de *ressources* en énergie, en matières, en hommes, en machines, et en informations. On peut posséder, emprunter ou louer ces ressources. Jadis, l'entreprise cherchait à acquérir tout ce dont elle avait besoin. Aujourd'hui, on découvre que les ressources que l'on contrôle ne rendent pas nécessairement autant que celles obtenues en externe<sup>25</sup>. L'entreprise performante *sous-traite* ses ressources secondaires tandis qu'elle consolide ses ressources essentielles, celles qui relèvent du cœur même de son activité et de son métier.

L'avantage concurrentiel tient également aux *compétences distinctives* de l'entreprise. Alors que les *compétences-clé*<sup>26</sup> concernent des processus bien spécifiques, les compétences distinctives concernent des aptitudes managériales plus vastes. Par exemple, Wal-Mart, le géant de la distribution américaine désormais présent en Europe possède une compétence distinctive dans le réassortiment des produits, elle-même assise sur plusieurs compétences-clé en matière informatique et logistique. Le professeur Geroge Day estime que les entreprises de haute performance excellent dans trois domaines : sentir *le marché, se lier aux clients, et gérer les circuits de distribution*<sup>27</sup>.

Les compétences, représentent par conséquent les différentes aptitudes des entreprises à mobiliser leurs ressources. Elles sont, en quelques sortes, le résultat de l'apprentissage de l'organisation.

L'intention stratégique est la vision de l'avenir de l'entreprise que les dirigeants et mobilisateurs de la direction et a pour ambition d'indiquer le challenge pour l'ensemble du personnel. Il s'agit d'essayer d'obtenir une vision partagée qui assure un développement plus fort des compétences et une meilleure exploitation des ressources. L'intention stratégiques va même au-delà : elle conduit l'entreprise à se fixer des ambitions qui peuvent transcender les limites fixées par les ressources disponibles à un moment donné pour envisager de nouvelles solutions et atteindre des objectifs a priori hors de portée. Une telle vision remet en cause le concept classique de DAS qui ne permet pas d'intégrer l'ensemble des capacités de l'entreprise.

---

<sup>25</sup> Peter Drucker. (1999), "Master of His Art", Marketing Management Review, n° 25, p. 12.

<sup>26</sup> Une compétence est appelé "clé" si : elle est source d'avantage-client, difficile à imiter par la concurrence et riche réservoir d'applications.

<sup>27</sup> George S.Day. (1994), « The Capabilities of Market Driven Organisation », *Journal of Marketing*, Octobre, p. 38.

**3.2 Modélisation des processus de création de valeur :**

Diverses approches en stratégie permettent d’appréhender, de modéliser et d’analyser les processus de création de valeur : la chaîne de valeur, l’atelier de valeur et le réseau de valeur. Toutes ont en commun de se centrer sur les activités importantes pour la création de valeur, de distinguer entre activités principales et de soutien, et d’analyser des déterminants des coûts et de la valeur. Leurs principales différences portent sur la définition et l’analyse des activités principales ainsi que de leurs relations.

**3.2.1 La chaîne de valeur :**

La chaîne de valeur (Porter, 1985) figure parmi les premières approches formalisées à avoir proposé une représentation de l’entreprise qui met en évidence les activités importantes d’un point de vue stratégique et qui permet de comprendre leurs impacts sur les coûts et la valeur. Une entreprise créera un avantage concurrentiel en exerçant ces activités importantes à moindre coût ou mieux que ses concurrents et en sélectionnant un ensemble distinct d’activités susceptibles de produire un mix unique de valeurs (Porter, 1997). De plus, il est nécessaire d’étudier la chaîne de valeur de l’entreprise en liaison avec celle de ses clients pour mieux comprendre et créer un avantage concurrentiel qui s’insère dans le processus de création de valeur aux clients.

Selon Porter (1985), cette méthode est valide pour toutes les industries dotées de catégories d’activités génériques. Cependant, le rôle plus ou moins important de ces activités dépendra de l’industrie.

**3.2.2 L'atelier de valeur :**

Ce type de modélisation du processus de création de valeur correspond à des activités où la valeur est créée en mobilisant des ressources et des activités pour résoudre un problème particulier posé par un client (Stabell et Fjelstad, 1998). Tout en s'appuyant sur le concept de chaîne de valeur, il vient pallier ses limites d'applications à ce type d'entreprise.

La nature des activités, leur combinaison et leur ordre d'utilisation varieront selon la nature des problèmes à traiter pour le client. Ainsi, à la différence de la chaîne de valeur, l'atelier de valeur organise les activités et mobilise des ressources en fonction des besoins de manière à satisfaire les attentes du client. Selon la nature du problème et sa complexité, l'intensité des activités sera modulée.

Les types d'entreprises qui correspondent à ce profil sont notamment les services professionnels. Cependant, même au sein d'une chaîne de valeur d'une entreprise industrielle, certaines fonctions importantes peuvent suivre une logique de création de valeur mieux analysée par l'atelier de valeur. Par exemple, le développement de processus et des produits industriels peut être étudié comme étant basé sur une technologie de résolution de problèmes (Stabell et Fjelstad, 1998). Ces activités de support suivant la chaîne de valeur pourront être mieux analysées et gérées selon la configuration de l'atelier de valeur. La création de valeur diffère alors de celle de la chaîne de valeur. Les principales caractéristiques de ce processus dans le cas de l'atelier de valeur sont :

- Une forte asymétrie d'information entre l'entreprise et ses clients. De ce fait, le client peut ne pas être capable de déterminer si le service est correct ou correspond effectivement aux besoins exprimés ;
- Un processus de création de valeur conçu pour répondre à chaque cas de façon unique. Les réponses de l'entreprise peuvent être plus ou moins standardisées mais chaque cas apparaît comme étant unique et requérant une adaptation du processus de création de valeur ;

- Un flux d'activités non linéaire mais itératif et susceptible d'être interrompu à n'importe quel stade pour recommencer dans une configuration qui semblera finalement mieux adaptée à la résolution du problème posé ;
- Des interdépendances entre activités très fortes à la suite de l'aspect séquentiel des activités ainsi que les phénomènes de feedback entre elles. Des activités peuvent fournir des informations qui permettent de reconsidérer ou confirmer certains choix faits à des stades précédents. Un très fort besoin de coordination en résultera et pourra être géré par des mécanismes d'intégration latéraux ou sous la responsabilité d'une personne suivant l'ensemble du processus de création de valeur pour le client ;
- Des procédures de recherche et collecte d'informations indépendantes des problèmes à résoudre et qui permettent de vérifier que le problème a été correctement cerné ;
- Une réalisation simultanée des activités de soutien et des activités principales ;
- Un management des ressources humaines des professionnelles qui joue un rôle crucial. De même, les activités de marketing, d'achat et de R & D sont souvent associées à d'autres activités (sauf dans les plus grandes entreprises) et sont réalisées par des professionnels au cours de la résolution des problèmes des clients.

Le système de valeur résultant de ces caractéristiques est un réseau de relations et de réputation entre firmes qui peuvent être soit des sous-traitants, soit des points de référence : une firme peut orienter un client en fonction de ses besoins spécifiques sur une autre entreprise ayant un degré d'expertise plus élevé et une focalisation supérieure.

Les firmes qui correspondent à ce type d'activités sont généralement constituées d'experts ou de spécialistes du domaine traité. Les activités principales sont au nombre de cinq catégories génériques :

- L'analyse du problème et son acquisition : soit l'enregistrement, la formulation du problème à résoudre et le choix de l'approche générale qui sera utilisée pour le résoudre ;
- La création et l'évaluation des alternatives pour résoudre le problème ;
- Les activités associées aux choix de l'approche retenue parmi l'éventail de possibilités identifiées lors de l'étape précédente ;
- La réalisation : activités associées avec la communication, l'organisation et la mise en œuvre de la solution retenue ;
- Le contrôle et l'évaluation : activités avec la mesure et l'évaluation de la résolution du problème posé.

Les activités de support jouent un rôle important dans la réussite des activités principales mais sont souvent réalisées et gérées en même temps que les activités principales. Ce qui peut être une source de problèmes.

Dès lors que la configuration des activités de l'entreprise est décrite conformément à ce principe, le diagnostic de la création de l'avantage concurrentiel et de la valeur peut être réalisé. L'évaluation de la valeur relative créée par ces activités est plus difficile que l'évaluation de leur coût. En effet, les activités de l'atelier de valeur comptent généralement pour un faible pourcentage des coûts totaux mais peuvent avoir un impact majeur sur la valeur. Ces activités ont notamment de fortes conséquences sur des activités en aval qui seront irrémédiablement engagées et contraintes suivant les résultats de ces activités.

Toute la difficulté sera ensuite d'établir des indicateurs significatifs de la valeur alors qu'il est nécessaire d'évaluer la capacité de l'entreprise à répondre aux problèmes des futurs clients. Ces problèmes peuvent être uniques et distincts de ceux actuellement en cours de résolution.

Les déterminants de la valeur à l'opposé des déterminants de coûts jouent un rôle important pour l'atelier de valeur. Les avantages concurrentiels proviennent généralement du fait que les clients recherchent principalement des solutions à leurs problèmes et non pas à minimiser le prix d'un service. Les déterminants fondamentaux dans ce type d'activités sont la réputation et les relations. Une réussite auprès de clients ou projets ainsi qu'aux meilleurs ressources humaines. Le succès d'une entreprise sera ainsi dépendant de sa capacité à recruter, à conserver et à développer du personnel de qualité. Cette capacité est elle-même fonction du succès passé ou récent de l'entreprise. Ce personnel de talent transcendera certains déterminants de l'atelier de valeur comme :

- Les liens entre activités : afin de construire des liens entre l'ensemble des activités qui interviennent pour résoudre le problème du client, un professionnel peut être responsable de ce dernier. La qualité des professionnels en charge des clients aura donc un fort impact sur la performance globale de l'entreprise.
- L'apprentissage : il est partie intégrante du processus de résolution de problème. Il est possible de tirer des enseignements des phases d'évaluations et de feedback faisant suite à la phase de mise en œuvre afin de mieux gérer les problèmes de clients futurs. De plus, l'apprentissage entre les différents projets et clients joue un rôle critique au niveau de l'atelier de valeur. L'apprentissage se fera donc à deux niveaux, celui des professionnels et celui de l'atelier.

**3.2.3 Le réseau de valeur :**

Les entreprises qui peuvent être appréhendées comme un réseau de valeur s'appuie sur une technologie pour relier des clients qui sont ou veulent être interdépendants (Stabell et Fjelstad, 1998). L'entreprise n'est pas le réseau mais elle fournit un service de mise en réseau (comme des banques commerciales, compagnies d'assurances ou encore des services postaux). Le déterminant critique de la valeur pour un client sera alors le nombre de clients connectés par l'entreprise.

La création de valeur dans ce type d'activités est fondée sur l'organisation et la facilitation des échanges entre les clients. Cette liaison peut être directe comme pour une compagnie téléphonique ou indirecte quand des clients d'une banque ou mutuelle sont liés par des fonds commun.

Les activités principales peuvent être décrites se référant à l'industrie des télécommunications. Les activités principales du réseau de valeur (Stabell et Fjelstad, 1998) :

- La promotion du réseau et la gestion des contrats qui comprend aussi bien la promotion auprès de nouveaux clients potentiels, la sélection des clients, la réalisation, que la gestion et fin de contrats ;
- La fourniture du service qui couvre la création, le maintien, la fin des liens entre clients ainsi que la facturation des services utilisés ;
- La maintenance de l'infrastructure du réseau afin que les demandes des clients puissent être honorées sans interruptions avec un certain niveau de qualité.

**3.3 De la chaîne de valeur au système de valeur :**

De la chaîne de valeur au système de valeur : reprenant un concept développé par « l'école analytique » dans les années 1970-1980, Porter (1985) présente les rouages de la création d'un avantage concurrentiel à travers une analyse qui repose sur les concepts de chaîne de valeur et de système de valeur. Dans une optique davantage microéconomique, Porter s'interroge ensuite sur les mécanismes susceptibles de créer de la valeur pour le client et comment celle-ci est perçue par ce dernier.

L'analyse de la chaîne de valeur doit permettre à l'entreprise :

- D'identifier les activités qui seront à l'origine d'un avantage concurrentiel.
- Exercer ces activités stratégiquement importantes à meilleur marché ou mieux que ses concurrents et,
- Gérer les liaisons entre ces activités (casser les frontières fonctionnelles) .

Le professeur Michael Porter a introduit la notion de *chaîne de valeur* pour faciliter l'identification des modes de création de valeur. Toute société remplit un ensemble de fonctions pour créer, fabriquer et commercialiser ses produits. La chaîne de valeur décortique ces activités autour de neuf pôles qui sont à la fois **centres de coût** et **sources de valeur**. Les neuf pôles comportent cinq activités de base et quatre activités de soutien.

Les activités de base s'articulent autour de la séquence : approvisionnement-fabrication-commercialisation. Les activités de soutien apportent l'appui nécessaire. Les achats concernent toutes les ressources dont l'entreprise a besoin. La Recherche et Développement s'occupe essentiellement de l'innovation technologique. La gestion des ressources humaines intéresse tous les départements. Enfin, l'infrastructure comprend la direction générale, la planification, la finance, la comptabilité, et l'assistance juridique.

L'entreprise examine alors ses coûts et ses performances dans tous les compartiments du jeu en recherchant des améliorations. Elle estime également les coûts et performances des concurrents. A partir du moment où elle détecte un écart en sa faveur, elle jouit d'un avantage concurrentiel. Au-delà de la façon dont chaque département remplit ses activités, le succès dépend aussi de la qualité de leur coordination. Trop souvent, un département cherche à optimiser sa propre logique, au détriment de l'ensemble. Pour s'attaquer à ce problème, il faut que l'entreprise analyse en profondeur ses *savoir-faire* fondamentaux, notamment dans les domaines suivants :

- *Le développement des nouveaux produits*, qui rassemble tous les efforts d'identification, de recherches, de développement et de lancement de nouvelles activités ;
- *La gestion des stocks* : toutes les activités s'articulent autour de la définition et du suivi des niveaux optimaux de stocks de matières, de produits en cours et de produits fins ;
- *La facturation* : toutes les étapes successives liées à la réception d'une commande, la livraison, l'émission et l'encaissement de la facture.
- *Le service client* : toutes les activités visant à faciliter le contact avec la clientèle et à résoudre les problèmes survenus, à la satisfaction des deux parties.

Les entreprises performantes sont celles qui développent leurs compétences dans chacun de ces domaines-clés. Une entreprise obtenant un avantage concurrentiel à ce niveau jouit d'un atout stratégique décisif.

L'entreprise a besoin de construire ses avantages compétitifs au-delà de sa propre chaîne de valeur, en incorporant ses fournisseurs, ses intermédiaires et, en bout de chaîne, ses clients. De plus en plus d'entreprises constituent ainsi d'elles un réseau de compétences :

A titre d'exemple : **Procter et Gamble** a ainsi plus d'une vingtaine d'employés travaillant au siège de ses distributeurs les plus importants.

Au-delà de la chaîne de valeur, le système de valeur est un concept plus global, dont doit s'appuyer l'entreprise afin de focaliser son attention sur les éléments à même de créer de la valeur pour le client. Le « système de valeur » intègre la chaîne de valeur de l'entreprise à laquelle s'ajoutent les chaînes de valeur des autres acteurs de la vie de l'entreprise (fournisseurs, distributeurs, clients, actionnaires, employés). En étudiant les liaisons transversales, et plus particulièrement les liaisons entre sa propre chaîne de valeur et celle de ses clients, l'entreprise pourra se concentrer sur ce qui crée effectivement de la valeur pour eux.

En effet, il est nécessaire de s'intéresser aux mécanismes de création de valeur pour le client ainsi qu'à la perception qu'a le client de la valeur qui est créée pour lui. D'après Porter, « une entreprise crée pour le client une valeur qui justifie un surprix (ou une préférence à prix égal) par l'intermédiaire de deux mécanismes : une réduction de coût (coût financier, coût psychologique, etc.) Pour le client et une augmentation de sa performance ». Ces coûts dépendent de la manière dont la chaîne de valeur de l'entreprise est reliée à celle des clients ; on peut même ajouter « interreliée ». Il ne s'agit donc pas seulement de déterminer ce qu'attend le client et de lui faire une « proposition de valeur » mais aussi de faire en sorte qu'il la perçoive. Porter insiste sur ce point en affirmant que « quelle que soit la valeur qu'une firme procure à ses clients, ceux-ci ont du mal à l'évaluer » de sorte qu'ils peuvent parfois « surestimer la valeur ou laisser échapper une partie de celle-ci » (P. Kotler : « Tant que le client n'a pas perçu la qualité elle n'existe pas » in Kotler et Dubois, 1998)<sup>28</sup>. Porter utilise la notion de « signaux de valeur ».

---

<sup>28</sup> Dubois & Kotler, *op. cit.* p.192.

**Conclusion :**

La valeur perçue a été appréhendée selon différentes approches et étudiée sous divers angles. Dans un premier temps les économistes se sont penchés sur la question de la valeur pour pouvoir la définir. Les travaux des premiers économistes comme Adam Smith, Ricardo ou en ont fixé les limites économiques et sociales. Il a fallu attendre les travaux beaucoup plus récents de Monroe et Kirchnan (1985) ceux de Dodds & al, (1991) pour commencer à trouver une trace de la valeur comme élément procurant une « satisfaction ». Le concept de « valeur perçue » était né. C'est avec les travaux de Zeithaml (1988) que la valeur perçue fut étudiée en tant que concept abstrait, global et original.

Le concept de valeur perçue s'élargit avec les travaux de Sheth et al, (1991) pour lesquels elle ne représente plus un prix contre un bien ou un service mais elle prend aussi en considération d'autres types de bénéfices (fonctionnels sociaux situationnels etc.)... Lai (1995) en trouva d'autres (Hédoniques, esthétiques, holistiques). Sur la même lancée Holbrook (1994, 1996, 1999) dégageant d'autres aspects recherchés de la valeur, les aspects extrinsèques et intrinsèques. Prenant en compte toutes ces recherches à travers leurs différents apports tel que nous avons présenté, une idée centrale se dégage est celle de la richesse du construit qui intègre des facettes multiples permettant une meilleure compréhension du comportement du consommateur.

Donc la valeur perçue est une variable importante en matière du comportement du consommateur de par sa richesse, et sa prise en compte des représentations mentales (perception) que les consommateurs se font.

Une fois cette perception et représentation mentale que les consommateurs se font, l'entreprise à divers moyens de l'influencer, afin d'accroître la valorisation accordée à l'offre (la valeur délivrée). Ainsi, la valeur- telle que le marketing l'appréhende- ne se décrète pas et ne se calcule pas au sein de l'entreprise mais se définit plutôt par la perception que peut avoir le consommateur. Par conséquent, elle peut s'apprécier, comme d'adéquation de l'offre de l'entreprise aux attentes bien comprises du marché et des consommateurs.

**Deuxième Chapitre :**  
**« Le déroulement de la démarche  
marketing »**

**Introduction :**

Le marketing repose sur deux facettes complémentaires et interdépendantes : la première est du domaine de l'analyse systématique et permanente des besoins du marché et le développement de concepts de produits destinés à des groupes d'acheteurs spécifiques et présentant des attributs distinctives qui les différencient des concurrents. Ce sont les objectifs assignés au marketing stratégique (de création ou de réponse : soit -il), la seconde facette relève du domaine de l'organisation et la traduction sur le terrain de la stratégie marketing dont l'objectif est de faire connaître et de valoriser auprès des clients (valorisation de l'offre aux yeux et regard des clients à travers l'accroissement de la valeur délivrée). Ce sont là les objectifs du marketing opérationnel.

En outre, le marketing comporte de nombreux concepts-clés et notions ce qui implique et induit plusieurs définitions. Nous nous intéressons dans ce chapitre à présenter les deux facettes et divers concepts clés liés de à la démarche marketing.

Par ailleurs, nous mettrons en lumière et en avant l'importance et rôle des études de marchés pour une meilleure compréhension des attentes et désirs des consommateurs.

## 1. Généralités sur la démarche marketing

Dans cette section, il s'agit dans un premier temps de donner quelques définitions du marketing, ainsi que de présenter des concepts clés de ce dernier : marché-cible et segmentation, demande et concurrence... En second lieu, une présentation de ces deux facettes : marketing stratégique et opérationnel est faite, tout en intégrant les différentes phases de chacune d'elles, afin de conclure sur la dernière étape qui est celle du contrôle dans la troisième sous-section.

### 1.1 Définition du marketing, et de ces concepts-clés :

Le marketing comporte de nombreux concepts tels que le marché-cible et la segmentation, valeur et satisfaction, besoins et désirs...etc., ce qui implique et induit plusieurs définitions et acceptations.

#### 1.1.1 Quelques définitions du marketing :

a) « Le marketing est l'effort, d'adaptation des organisations à des marchés concurrentiels, pour influencer en leur faveur le comportement de leurs publics, par une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents » (**Mercator, 8<sup>ème</sup> édition, 2006**)

b) « Le marketing est une fonction organisationnelle et un ensemble permettant de créer, communiquer, délivrer de la valeur aux consommateurs et de gérer les relations clients, au bénéfice de l'organisation et de ses parties prenantes » (**Keefe, 2005**)

c) « Le marketing management, c'est la science et l'art de choisir ses marchés cibles et d'attirer, de conserver, et de développer une clientèle en créant, délivrant et communiquant de la valeur » (**Dubois & Kotler, 2005**)

d) Pour l'**Association Américaine du Marketing**, « Le marketing est une fonction de l'organisation et un ensemble de processus qui consistent à créer, communiquer et délivrer de la valeur aux clients ainsi qu'à gérer des relations avec eux afin de servir l'organisation et ses parties prenantes ».

## Chapitre II : Le déroulement de la démarche marketing

---

La lecture transversale de ces définitions permet d'extraire et d'en retirer un aspect essentiel et important du marketing : celui de la valeur, la création de valeur pour les clients est considérée aujourd'hui comme un impératif fondamental pour toute entreprise. Mais au-delà du large consensus quant à l'objectif, certaines sociétés peinent souvent à apporter des réponses claires à la question savoir comment y parvenir dans leurs démarche marketing.

Cette difficulté se traduit dans littérature liée au sujet par l'utilisation souvent simultanée de notions telles que « la satisfaction du client », « la fidélité du client » ou « la valeur perçue par le client » (Gale, 1997).<sup>1</sup>

Ainsi, la perception du client devient la seule réalité qui compte. Mais la perception du client étant une notion riche aux facettes multiples (dynamique et subjective, relative et contextuelle) :

- **Dynamique et subjective** : elle évolue dans le temps, et dépend des spécificités de chacun ;
- **Relative et contextuelle** : elle est issu d'un jugement relative qui varie en fonction du type de produit et de la situation d'achat et de consommation, et résulte de la comparaison faite avec l'offre de la concurrence<sup>2</sup>.

Etant donné que les clients ne sont pas homogènes, leur perception de la valeur d'un même produit peut fortement varier. Ce sont ces différences dans la perception qui justifient une segmentation des clients, reste que l'application pratique pour reconstituer cette perception exige une parfaite connaissance du marché et de ces acteurs, en vue de permettre une identification des déterminants de cette perception qui permet par la suite d'identifier et les moyens à mettre en place en vue de l'influencer.

---

<sup>1</sup> ARREGLE Jean-Luc, (2001), « Introduction au management de la valeur », Edition DUNOD, p. 32

<sup>2</sup> PATRICK BARWISE & SEAN MEEHAN, *op. cit.* p. 21.

### 1.1.2 Les concept clés du marketing

#### a) Le marché-cible et la segmentation :

Un responsable marketing ne peut satisfaire l'ensemble du marché. Les gens n'aiment pas forcément les mêmes produits alimentaires, automobiles ...etc. Il faut donc procéder à une segmentation du marché. Segmenter consiste à identifier des groupes distincts de clients qui réagiront de la même façon à l'offre de l'entreprise. Les segments peuvent être définis à partir des caractéristiques sociodémographique, psychographies ou comportementales de leurs membres.

L'entreprise doit choisir les segments qui représentent le meilleur potentiel, c'est-à-dire ceux qu'elle peut satisfaire de façon particulièrement efficace.

Pour chaque marché-cible (segment), l'entreprise élabore une offre. Cette offre ou proposition de valeur doit être positionnée dans l'esprit des acheteurs à partir d'un ou plusieurs avantages essentiels. Car les entreprises qui réussissent ne vendent pas des produits, mais des configurations d'avantages adaptées aux désirs et attentes des consommateurs<sup>3</sup>.

#### b) Les besoins, les désirs et la demande :

Un responsable marketing doit comprendre les besoins et désirs de la demande. Les besoins correspondent à des éléments nécessaires, ces besoins deviennent des désirs lorsque leur correspondent des objets spécifiques. La distinction entre ces deux notions permet de répondre à l'accusation si souvent prononcée et proférée injustement à l'encontre du marketing selon laquelle « le marketing crée des besoins » ou bien encore « le marketing force les gens à acheter des produits dont ils n'ont pas besoin ». Le marketing ne crée pas de besoins ; ceux-ci préexistent<sup>4</sup>. Le marketing en alchimie avec d'autres forces sociales, influence les désirs et propose des moyens pour les satisfaire.

Une entreprise ne doit pas seulement étudier les désirs, mais les apprécier à travers les filtres, des ressources économiques et des attitudes ; lorsque il y'a vouloir et pouvoir d'achat (une demande).

---

<sup>3</sup> KOTLER P. (2005), « Le Marketing selon Kotler : Ou comment créer, conquérir et dominer un marché », Pearson Education France, p. 152

<sup>4</sup> Qu'ils soient exprimés (marketing stratégique de réponse) ou pressentis (marketing stratégique de création)

**c) Les circuits marketing:**

Pour atteindre le marché-cible, le responsable marketing dispose de trois sortes de circuits : d'abord, les circuits de communications qui diffusent et reçoivent les messages destinés ou en provenance des acheteurs et clients. En second lieu, on trouve les circuits de distribution qui servent à montrer et véhiculer le produit jusqu'à son utilisateur (distribution physique), ils incluent les entrepôts, les véhicules de transport, et les circuits commerciaux (distributeurs, grossistes, détaillants). On trouve en dernier lieu les circuits de vente, dédiés aux transactions.

Cette multitude de circuits met les responsables marketing en face d'un problème de gestion de circuits, ils leur faut choisir la meilleure configuration de circuits de communication, de distribution et de vente pour leurs offre.

**d) La concurrence :**

La concurrence englobe toutes les offres rivales, actuelles ou potentielles, qu'un acheteur peut prendre en considération, quatre niveaux de concurrence sont à observer selon le degré de substituabilité (concurrence de marque, concurrence de produit, concurrence de besoin et concurrence générique).

Les concurrents directs, comme de substitution, sont des acteurs clés dans les marchés puisque c'est par rapport à eux que l'entreprise va définir **l'avantage concurrentiel** sur lequel elle base sa stratégie.

**e) Le mix-marketing :**

Il existe de nombreux moyens, pour une entreprise, d'influencer la réponse du marché. C'est ici qu'intervient le concept et la notion fondamentale de mix-marketing, qui se définit comme étant l'ensemble des outils dont l'entreprise dispose pour atteindre ses objectifs auprès du marché-cible.

## Chapitre II : Le déroulement de la démarche marketing

---

McCarthy Jérôme<sup>5</sup> (1960) a proposé de regrouper ces variables en quatre catégories, qu'il a appelées les « 4P » : le produit, son prix, sa mise en place ou distribution et sa promotion. Robert Lauternborn<sup>6</sup> (1990) a suggéré les équivalences suivantes qu'il appelle « 4C » : le client, coût, commodité et communication, étant que toute action marketing du point du consommateur se traduit par un avantage client.

- Au « produit » correspond le client ou plus précisément la « consumer value ». Le produit sera exprimé et expliqué en termes de sa capacité à satisfaire les besoins et désirs des clients.
- La notion de prix vue sous l'angle du client sera naturellement exprimée en termes de coût monétaire et de sacrifice financier que le client est prêt à consentir pour acquérir le produit.
- La notion de communication : le client souhaite être correctement et suffisamment informée et obtenir des réponses aux questions qu'il se pose.
- Enfin, plus que la mise en place, plus que simplement la distribution correcte du produit, le client souhaite qu'on lui facilite la vie au maximum. Il veut trouver toute la commodité possible lors de sa démarche d'acquisition du produit.

---

<sup>5</sup> McCarthy Jerome. (196), "Basic marketing: a managerial approach", Homewood Edition.

<sup>6</sup> LAUTERNBORN Robert. (1990), « New Marketing Litany » in Advertising Age 1/10/1990.

### 1.1.3 Les deux facettes de la démarche marketing

La démarche marketing étant un processus orienté vers la satisfaction des besoins et désirs d'individus, par la création et l'échange volontaire et concurrentiel de produits et services générateurs d'utilités et de valeur pour les acheteurs et consommateurs, la mise en œuvre de cette philosophie d'action suppose une double démarche de la part de l'entreprise :

- Une analyse systématique et permanente des besoins du marché et le développement de concepts de produits performants destinées à des groupes d'acheteurs spécifiques et présentant des qualités distinctives qui les différencient des concurrents, assurant ainsi un avantage concurrentiel durable et défendable, ce sont les objectifs assignés au marketing stratégique ;
- L'organisation de stratégies de mise en marché dont l'objectif est de faire connaître et de valoriser auprès des acheteurs potentiels les qualités distinctives revendiqués pour les produits offerts, en réduisant les coûts de prospection des acheteurs ; c'est bien le rôle du marketing opérationnel.

**a) Le marketing stratégique :** il s'appuie au départ sur l'analyse des besoins des individus et des organisations (l'analyse de marchés). Ce que l'acheteur recherche ce n'est le produit en tant que tel, mais la solution que le produit est susceptible de rendre et d'apporter ; ce service peut être obtenu par différentes technologies, lesquelles sont elles-mêmes en changement continu. Le rôle du marketing stratégique est de suivre l'évolution du marché de référence et d'identifier les différents produits-marchés et segments actuels ou potentiels, sur la base d'une analyse de la diversité des besoins à rencontrer.

Les produits-marchés représentent une opportunité économique dont il faut évaluer l'attractivité. L'attrait d'un produit-marché se mesure en termes quantitatifs par la notion de marché potentiel et en termes dynamiques par sa durée de vie économique, représentée par son cycle de vie. Pour une entreprise déterminée, cependant, l'attractivité d'un produit-marché dépend de la compétitivité de l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité de rencontrer mieux que ses concurrents la demande des acheteurs. Cette **compétitivité** existera dans la mesure où l'entreprise détient un **avantage concurrentiel**, soit du fait de la présence de qualités distinctives défendables qui lui différencient de ses rivales, soit du fait d'une productivité

supérieure qui lui donne un avantage en termes de coûts, une entreprise qui étudie et analyse en permanence le marché et ses acteurs est bien placée pour identifier et choisir un **avantage concurrentiel défendable** qui lui permet de défendre et/ou d'accroître sa part de marché (Porter, 1995)<sup>7</sup>

Le rôle du marketing stratégique est donc d'orienter l'entreprise vers des opportunités économiques attractives pour elle, c'est-à-dire bien adaptées à ses **ressources** et à son savoir-faire et **compétences-clés**, et qui offrent un potentiel de croissance et de rentabilité. La démarche du marketing stratégique se situe dans le moyen-long terme ; son objet est de préciser la mission de l'entreprise, de définir des objectifs, d'élaborer une stratégie de développement et de veiller à maintenir une structure équilibrée du portefeuille de produits.

En ce qui concerne le domaine du marketing stratégique, il faut faire une distinction entre le marketing stratégique de réponse et le marketing stratégique de création.

- Dans le domaine du marketing stratégique de réponse, l'objectif est d'identifier des besoins insatisfaits et d'apporter des solutions de valeur aux problèmes exprimés. Le rôle dans ce cas-là du marketing opérationnel est de développer une demande latente et exprimée.
- Et dans le domaine du marketing stratégique de création, l'objectif est de trouver de nouvelles solutions de valeur à des besoins existants ou non exprimés. Le rôle du marketing opérationnel est de créer des marchés nouveaux par des innovations de rupture développées par l'entreprise.

---

<sup>7</sup> LAMBIN JJ., CHMPITAZ Ruben. (2002), « Marketing stratégique et opérationnel : du marketing à l'orientation-marché », Edition DUNOD, p. 46.

**b) Le marketing opérationnel** : Le marketing opérationnel est une démarche volontariste de conquête des marchés existants, dont l'horizon d'action temporel se situe dans le court et moyen terme. C'est la démarche commerciale classique, qui est centrée sur la réalisation d'un objectif de chiffres d'affaires et qui s'appuie sur les moyens tactiques relevant de la politique de produit, de distribution, de prix et de communication. L'action du marketing opérationnel se concrétise en objectifs de parts de marché à atteindre et en budgets de marketing autorisés et accordés pour réaliser ces objectifs.

La vigueur du marketing opérationnel est un facteur décisif de la performance de l'entreprise, tout particulièrement dans les marchés où la concurrence est intensive et d'un haut degré (forte intensité concurrentielle). Tout produit, même de qualité très supérieure, doit avoir un prix acceptable par le marché, être disponible dans des circuits de distribution et adaptés aux habitudes d'achat de la clientèle cible, être soutenu par des actions publicitaires destinées à faire connaître son existence et à valoriser ses qualités distinctives.

Le marketing opérationnel est **l'aspect le plus visible** de la démarche marketing, du fait notamment que la publicité et la promotion y occupent une place importante, il est donc le **bras commercial** de l'entreprise, sans lequel le meilleur plan stratégique ne peut déboucher sur des résultats performants. Il est évident toutefois qu'il ne saurait y avoir de marketing opérationnel profitable à terme sans option stratégique solide. Un dynamisme sans réflexion n'est que risque inutile. Un marketing opérationnel aussi musclé et rigoureux soit-il ne peut créer une demande là où le besoin n'existe pas, pas plus qu'il ne peut maintenir en vie des activités condamnés à la disparation.

Pour être profitable, le marketing opérationnel doit donc s'appuyer sur une réflexion stratégique portant sur les besoins du marché et leur évolution. Et puisque les marchés sont en mouvement permanent, il convient donc de remettre à jour et en permanence la connaissance des marchés : travail à reprendre toujours afin de rendre l'offre de l'entreprise conforme et adaptée aux désirs et attentes des consommateurs (d'où le rôle fondamentale que joue les études de marché).

En guise de synthèse, le tableau suivant compare et met en avant les rôles respectifs du marketing opérationnel et du marketing stratégique :

**Tableau 08 : Les rôles respectifs du marketing opérationnel et du marketing stratégique**

<b>Marketing opérationnel</b>	<b>Marketing stratégique</b>
Démarche volontariste	Démarche d'analyse
Opportunités existantes	Opportunités nouvelles
Moyens : prix, publicité, vente, promotion	Moyens : choix des produits-marchés
Environnement stable	Environnement dynamique
Comportement réactif	Comportement-actif
Horizon court terme	Horizon moyen-long terme
Responsabilité de la fonction marketing	Responsabilité inter-fonctionnelle.

*Source : Lambin Jean-Jacques (2002), p.8*

## 1.2 Phases stratégique et tactique de la démarche marketing

### 1.2.1 Le marketing stratégique, à long et moyen terme :

Le marketing stratégique désigne la démarche qui, à partir de l'analyse du marché, permet d'identifier différents segments ou potentiels de la demande, de choisir le ou les segments-cibles, et de définir un positionnement pour un concept de produit. Cette séquence (Segmentation, Ciblage, Positionnement), vise à mettre au jour et en place là où les meilleures opportunités à moyen terme.

Que le produit soit « aspiré par le marché » (**market pull**), ou « poussé par la technologie » (**technology push**), le rôle du responsable marketing est d'évaluer le mieux possible les conditions de sa viabilité commerciale, son potentiel de croissance, et de fournir les éléments d'analyse de sa rentabilité financière. Ainsi, le marketing stratégique construit des éléments essentiels pour déterminer les caractéristiques de l'offre en adéquation avec des segments cibles, constituer le portefeuille de produits, et contribuer à l'orientation de la stratégie générale de l'entreprise.

Dans ce qui suit une présentation détaillée de ces trois séquences (Segmentation- Ciblage- Positionnement)

#### a) La segmentation :

**a-1) Définition :** Le processus de segmentation consiste à identifier des groupes homogènes d'acheteurs et de clients caractérisés par une fonction de demande identiques<sup>8</sup>. Le responsable marketing cherche à découper l'ensemble des clients potentiels en groupes plus réduits de telle sorte que les individus d'un même groupe aient des caractéristiques sinon identiques (du moins très proches). Il présuppose donc :

- Que le marché est hétérogène, c'est-à-dire que les clients potentiels et les offres spécifique de segments d'une taille largement substituables.
- Qu'il est possible et rentable pour l'entreprise de répondre à la demande spécifique de segments d'une taille et d'une stabilité suffisantes.
- Que l'entreprise dispose des moyens lui permettant d'accéder à cette cible en construisant une communication et une action commerciale spécifique.

---

<sup>8</sup> FILSER M., VERNETTE E. et GIANNELLONI J-L. (2008), « Etudes marketing appliqués », Edition DUNOD, p. 109

- Mieux connaître les clients auxquels on veut s'adresser.
- Suggérer des adaptations spécifiques de l'offre à la cible visé (caractéristiques du produit, services associés, prix), voire lui proposer de nouveaux produits,
- Orienter l'action commerciale (choix de l'accès au marché, des lieux de vente, des audiences de la publicité),
- Distinguer dans le portefeuille de produits ceux qui recouvrent une attention et des ressources particulières.

Cette découpe du marché peut être plus ou moins fine. A la limite, dès qu'il existe au moins deux clients potentiels sur un marché il devient possible de le segmenter. **La micro-segmentation** consiste à isoler des clients individuels pour construire des offres sur mesures à leur intention. C'est une pratique assez fréquente en milieu industriel à cause du faible effectif de la population des clients. C'est aussi une tendance au sein de la grande consommation au moyen de la personnalisation des offres (*customization*). **La macro-segmentation** consiste à repérer un segment - cible plus ample afin de proposer une offre prédéterminée au client typique.

De tels choix font varier et modifier les coûts de l'entreprise : stocks plus ou moins lourds, séries plus ou moins longues, production et commercialisation plus ou moins complexe. C'est pourquoi certains considèrent **l'hyper-segmentation** comme un excès, dans la mesure où elle entraîne l'accroissement et la prolifération de produit dotés de variantes mineures. Certaines entreprises s'engagent alors dans une stratégie de simplification de leur gamme de produits au moyen de la contre-segmentation. Cette manœuvre consiste à négliger certaines différences entre des segments pour proposer une offre dépouillée des adaptations antérieurs. C'est en quelque sorte une forme de retour vers plus de standardisation : des produits moins adaptés à des segments spécifiques permettant de réduire les coûts de production et de commercialisation. Ce gain peut être répercuté en partie au niveau des clients par une baisse des prix de vente.

De multiples critères permettent de réaliser et d'effectuer cette opération de segmentation, suivant la pratique au sein des entreprises, trois grandes familles de critères sont repérables et possibles : ceux qui permettent la structuration des offres, ceux qui permettent la structuration de la demande, et ceux qui permettent la structuration de la perception des offres par les clients, c'est-à-dire ceux qui concernent les relations entre l'offre et la demande.

Tableau 09 : Les principales sources des critères de segmentation

Les sources principales de critères de segmentation		
Caractéristiques des offres	Caractéristiques des clients	Caractéristiques des relations
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intrinsèque</li> <li>- Prix</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sociodémographiques</li> <li>- Géographiques</li> <li>- Mode de vie</li> <li>- Style de vie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bénéfices recherchés</li> <li>- Préférences pour un type de points de vente, une catégorie, une marque</li> <li>- Comportements passés</li> </ul>

*Source : Michon Christian. (2006), p. 147*

- Les *caractéristiques intrinsèques* des *offres* (taille, volume, matière, encombrement, résistance, puissance, etc.), et le niveau de leur *prix* (bas de gamme ou entrée de gamme, milieu de gamme, haut de gamme, par exemple), constituent une première source. C'est la réponse à la question : Quelles sont les caractéristiques qui font qu'une offre est différente des autres ?
- Les *caractéristiques* qui visent à décrire les *clients* (individus, ménages, organisations...), constituent une seconde source. Les individus ou ménages sont repérables en fonction de critères sociodémographiques (âge, sexe, profession, revenu...), de localisation géographique (habitat, région, pays...), de mode de vie (équipements, loisirs, activités...) et de styles de vie. C'est la réponse à la question : Quelles sont les caractéristiques qui permettent de distinguer les acteurs de la demande ?

- La segmentation par *bénéfice recherché* consiste à mettre en évidence les diverses valorisations suscitées par une offre. Par exemple, un produit alimentaire peut être valorisé pour son goût, son prestige, son caractère diététique ou nourrissant, la praticité de son emballage, son faible coût... Les études commerciales vont donc s'attacher à mettre en évidence les caractéristiques sociodémographiques et le comportement vis-à-vis des médias des groupes typiques valorisant de manière identique un même produit. L'entreprise pourra ainsi concevoir une stratégie marketing.
- La segmentation *comportementale* est une démarche voisine qui s'attache à l'histoire des relations des clients avec le produit. Deux voies principales sont alors possibles : la mise en évidence des *préférences* pour un type de points de vente, une catégorie de produits, ou une marque ; et l'analyse des *comportements passés* au moyen du repérage de la fréquence d'achat ou de consommation, et des quantités achetées (petit, moyen, gros consommateurs).

### **a-2) Les limites et ambiguïtés de la segmentation**

Un segment n'est pas « réalité ». C'est une construction du responsable marketing qui définit ainsi un espace économique fermé qu'il considère temporairement comme stable et indépendant afin de simplifier son analyse. De la sorte, il isole un ensemble et îlot de cohérence au sein de la fragmentation chaotique du marché pour pouvoir raisonner en négligeant les échanges avec les segments adjacents.

Ainsi, ce découpage sur le papier ne doit faire oublier que la « clôture » et « isolation » des segments est une simplification. Les frontières qui séparent les segments sont provisoires. A tout moment la dynamique générale de l'offre et de la demande peut les déplacer. Du côté de l'offre, de nouvelles technologies et de nouveaux concurrents peuvent bouleverser le paysage et la donne. On constate, à titre d'exemple, une confusion croissante entre l'informatique et les télécommunications, la banque et l'assurance. Du côté de la demande, la gestion du budget des ménages est de moins en moins cloisonnée s'inscrivant dans un même

espace concurrentiel des biens et des services appartenant à des segments et des secteurs que l'on pouvait considérer comme étanches les uns par rapport aux autres.

D'où l'idée pour certains que la segmentation serait un concept dépassé. A cet effet plusieurs voies possibles se dessinent pour faire face à cette question :

- Une segmentation de plus en plus fine favorisée par la flexibilité des systèmes de production et de commercialisation. C'est la tendance à la **micro-segmentation** voire à **l'hyper segmentation** et à la personnalisation (**customization**) des offres,
- Le recours à la notion de **segmentation situationnelle** qui repose sur l'idée qu'un même individu participe à plusieurs segments de marché selon le moment et le lieu.
- La prise en compte de **l'affinité** de certains médias spécialisés avec des cibles particulières. La multiplication des sites spécialisés sur le Net et la toile, ainsi que des magazines spécialisés visant des « micro-publics », conduit à reconnaître aussi dans la consommation des médias un comportement « tribal ». Il en découle et s'ensuit que le responsable marketing prend comme point de départ le comportement vis-à-vis des médias pour remonter aux comportements d'achat et de consommation. A la place d'un ciblage sociodémographique, il substitue un ciblage par « affinité-médias » et adapte sa stratégie de communication, voire son offre, à des groupes d'individus qui partagent la même conduite vis-à-vis des médias.
- Une conception renouvelée de la **marque**. Au lieu de considérer celle-ci comme un simple signe ajouté à l'offre de l'entreprise, le responsable marketing peut la définir comme un système fédérant un ensemble de produits et des services. La marque n'est plus alors seulement un signal permettant de garantir l'origine du produit et de le différencier. C'est un système identitaire dans lequel les produits viennent s'insérer. L'entreprise cherche donc à construire un « territoire imaginaire » spécifique pour ses offres. Une sorte de conception du monde et d'elle-même, qui ne repose exclusivement ni sur l'homogénéité des bénéfices proposés par ses produits, ni sur celle des métiers et processus de production qu'elle maîtrise, ni sur les concurrents qu'elle entend affronter, Pour ces entreprises la marque n'est pas un attribut du produit mais, au contraire, chaque produit est un attribut de la marque.

**b) Le ciblage**

**b-1) Définition :** Le ciblage permet d'évaluer les différents segments en termes d'attraits pour l'entreprise<sup>9</sup> car le plus souvent l'entreprise ne peut prétendre servir tous les segments du marché. Dès lors, le responsable marketing doit faire le choix d'un segment cible pour :

- Piloter l'adaptation de l'offre à tel ou tel segment, ou la conception d'une offre nouvelle.
- Mettre en œuvre une action commerciale adaptée aux attentes et comportements spécifiques du segment cible visé.

Pour effectuer ce choix, c'est-à-dire le ciblage, il importe de mettre en évidence des critères de sélection en raison des *atouts* dont l'entreprise dispose pour l'emporter sur la concurrence, et des *attraits* intrinsèques des segments.

- Les *atouts* sont l'expression des forces et faiblesses de l'entreprise vis-à-vis de la concurrence. Ces éléments sont très nombreux et le responsable marketing ne saurait donc disposer d'une liste toute faite. Par conséquent, il doit chercher à identifier, au cas par cas, les éléments déterminants que l'entreprise va s'efforcer de maîtriser. En pratique, il retient souvent des indicateurs tels que : la qualité des produits, le savoir-faire technologique et logistique, les coûts et la capacité à jouer sur les prix, la maîtrise d'un mode d'accès au marché, l'image d'une marque, le savoir-faire des équipes de vente...
- Les *attraits* sont l'expression des opportunités et menaces rencontrés dans l'environnement. Là encore, le responsable marketing ne saurait disposer d'une liste toute faite. Il doit donc chercher à identifier, parmi tous les facteurs peu maîtrisables par l'entreprise, les éléments-clés. Ceux-ci peuvent avoir trait à la situation concurrentielle, les barrières à l'entrée et à la sortie, les prix moyens pratiqués et les marges dégagés, la saisonnalité et les mouvements cycliques, la localisation géographique des clients...

---

<sup>9</sup> JOLY Bruno. (2009), « Le Marketing », 1<sup>ère</sup> Edition deboeck, p. 45

Il est alors possible d'évaluer l'opportunité de choisir tel ou tel segment cible. Pour ce faire, le responsable marketing peut visualiser les choix possibles au sein d'une matrice *atouts/attraits* qui synthétise les jugements effectués. La rencontre de faibles atouts vis-à-vis d'une cible très attractif pour lequel l'entreprise dispose de sérieux atouts va suggérer de parier sur une telle possibilité. Cet instrument peut être construit de multiples manières : les atouts en vertical ou en horizontal, les jugements articulés sur une échelle ordinaire (élevés, moyens, faibles) ou une échelle de notation allant de 1 à 10. Quoi qu'il soit, il s'agit de visualiser de manière expressive tout le travail d'analyse qui conduit au ciblage.

Tableau 10 : Caractéristiques des différents types de ciblage

	<b>Indifférenciée</b>	<b>Différenciée</b>	<b>Concentré</b>	<b>Adapté</b>
<b>Caractéristiques</b>	L'entreprise ignore les différents segments qui composent le marché et propose un seul produit	Elle choisit plusieurs segments et propose à chacun des produits différents adaptés	Elle se spécialise sur un seul segment	L'entreprise décide de commercialiser un même produit en développant des gammes.
<b>Avantages</b>	Economie d'échelle, politique de communication de masse et frais d'études limités.	Bonne adaptation aux besoins, limite les risques pour l'entreprise.	Bonne connaissance des besoins du segment, l'entreprise peut espérer avoir une position de leader.	Plusieurs segments touchés, standardisation de la production.
<b>Inconvénients</b>	Le marché étant hétérogène il est difficile de plaire à tous, la concurrence peut proposer des produits mieux adaptés	Coûts élevés (études, communication, distribution...) Gestion des marques, stocks et force de vente	Vulnérabilité de l'entreprise	Communication spécifique par segment

Source : JOLY Bruno. (2009), p. 45

**b-2) Le ciblage se fait à partir des avantages concurrentiels**

Le « diagnostic marketing » cherche à connaître la situation d'une entreprise sur le marché, à travers l'identification des menaces et opportunités de l'environnement et le marché, et de ses forces et faiblesses par rapport à ses concurrents et à la demande<sup>10</sup>.

Le diagnostic externe décrit les segments, le diagnostic interne aide à les cibler, le choix du ou des segments visés par l'entreprise se fait en fonction de ses avantages concurrentielles et/ou des compétences-clés. Ce choix découle donc de la compétitivité de l'entreprise. La finalité opérationnelle du diagnostic est de segmenter le marché, c'est-à-dire de le découper en groupes de clients qui ont des besoins similaires et qui cherchent des produits différents. Cette segmentation mesurable, spécifique et exploitable permet de choisir les segments les plus attractifs pour l'entreprise, afin de les cibler en fonction de ses avantages concurrentielles et de ses ressources.

---

<sup>10</sup> VILLEMUS Philippe. (2009), « Le plan marketing », Edition d'Organisation, p. 68

### c) Le Positionnement

**c-1) Définition :** Le terme positionnement, traduction littérale de *positioning*, recouvre en fait trois idées : une intention, un processus et un résultat.

- C'est tout d'abord une **intention**, puisque c'est un énoncé qui définit la place souhaitée pour la marque et le produit dans l'esprit des futurs clients, c'est-à-dire la *position visé*.
- C'est aussi un **processus**, puisque cet énoncé va inspirer la mise en œuvre de plusieurs décisions : caractéristiques du produit, détermination de son prix, choix de ses points de vente, élaboration de sa campagne publicitaire.
- C'est enfin un **résultat**, puisque c'est la place occupée par un produit ou une marque dans l'esprit du client, vis-à-vis de la concurrence, c'est-à-dire *la position perçue*.

Il est possible de visualiser la position perçue au moyen d'une *carte perceptuelle* (*un mapping*). Il s'agit de construire un système d'axes afin d'y repérer la position respective des marques selon leur ressemblance. Un traitement supplémentaire peut mettre en évidence leur proximité avec tel ou tel bénéfice. Cette opération peut s'effectuer soit intuitivement à partir de l'expertise du responsable marketing, soit statistiquement en interrogeant un échantillon de clients.

Pour orienter ses choix, le responsable marketing s'efforce de définir la position visée par son offre. Cet énoncé peut mettre l'accent sur les caractéristiques intrinsèques de l'offre ou ses bénéfices et faire peu référence à la concurrence. Il peut, au contraire, définir la position visée en faisant référence de manière plus explicite aux caractéristiques des concurrents (lorsque la loi autorise la publicité comparative, il peut nommer directement le ou les concurrents visés).

On appelle repositionnement d'une marque, ou d'un produit, le processus qui consiste à viser une position enviable et à traduire cette intention stratégique par de nouveaux choix. L'entreprise peut limiter ces changements à la publicité et à l'emballage, ou agir plus profondément sur la distribution et/ou le prix, voire modifier radicalement son offre en changeant les caractéristiques intrinsèques du produit (performance, durabilité, design...), et/ou des services (prise de commande, livraison, installation, après-vente....). Un repositionnement peut être motivé par plusieurs raisons : se déplacer vers un groupes de clients plus attractifs (plus nombreux, plus riches, plus jeunes...), éviter la concurrence frontale avec un adversaire puissant, attaquer délibérément une position adverse. Une telle manœuvre est, bien souvent, l'occasion de mesurer la différence entre la position visée et la position perçue.

Résumons la démarche qui permet de construire une position visée pertinente pour une offre donnée :

- Quelles sont les offres (marques, produits), que les clients comparent lors de leur choix (c'est ce qu'on appelle : l'ensemble de considérations ou ensemble évoqué) ?
- Comment les distinguent-ils (quels attributs, caractéristiques et bénéfices utilisent-ils pour faire des différences entre les offres) ?
- Quels sont les attributs déterminants des choix ?
- Quelle position est souhaitable pour l'offre de l'entreprise ?
- Quels attributs de l'offre privilégier dans la communication ?
- Quelle campagne publicitaire effectuer ?

**c-2) Limites et ambiguïtés du positionnement**

Une première ambiguïté concerne la notion de positionnement. Certains responsables marketing s'efforcent, de distinguer le positionnement fondé sur un bénéfice pour le client, et le positionnement fondé sur une comparaison vis-à-vis de la concurrence. Cette distinction semble relativement stérile. La notion même de position renvoie à l'idée qu'il s'agit d'occuper un espace spécifique dans les représentations mentales que les clients se sont façonnées. Par conséquent, viser une position consiste toujours, à des degrés plus au moins explicites, à se situer par rapport à des concurrents directs ou à des substitues. La comparaison est le fondement même de la notion de positionnement, c'est là son rapport et originalité.

Une précaution importante dans l'emploi de la notion de positionnement consiste à ne pas confondre position visé et position perçue. Ce qui sépare la position visée (souhaitée par le responsable marketing) et la position perçue par les acteurs du marché (clients et intermédiaires), c'est le processus même de positionnement. C'est-à-dire un ensemble de tâches concrètes, quotidiennes, et collectives pour mettre en œuvre un plan permettant d'occuper la position visé. En pratique on constate souvent que ces activités relèvent autant d'une projection vers l'avenir (la position visé), que d'un processus « essais et erreurs ». Autrement dit, il ne suffit pas au responsable marketing d'énoncer clairement une position visée et de déclarer que cet enjeu est stratégique pour assister à la mise en œuvre du processus de positionnement.

### 1.2.2 Le marketing opérationnel, tactique et à court terme

a) **Définition du marketing opérationnel** : Le marketing opérationnel désigne les actions commerciales qui s'efforcent de réaliser et concrétiser les choix et décisions effectués en s'appuyant sur des moyens tactiques. Ces moyens relèvent de choix concernant particulièrement le produit et, principalement, le prix, la distribution et la communication (les éléments du marketing mix). Il s'agit de vendre le plus possible en utilisant au mieux ces moyens tactiques, c'est-à-dire les moyens dont le rapport coût-efficacité est le plus favorable à court terme.

Aussi excellent soit-il, un bien ou un service doit avoir un prix acceptable et accepté (le coût pour le client), et être disponible dans les lieux de ventes appropriés (commodité). Cette présence suppose, le plus souvent, une équipe de vente performante et le soutien d'une communication publicitaire afin de le faire connaître et de valoriser aux yeux de ses acheteurs potentiels. Les questions-clés du marketing opérationnel s'énoncent donc en terme d'action commerciale (vente, promotion des produits, animation des points de vente, stimulation des achats...), d'approvisionnement et de logistique (prévision de vente, gestion des stocks, disponibilité des produits...). Mais il ne saurait y avoir de mise en œuvre opérationnelle efficace sans choix stratégique solides.

Le marketing opérationnel se définit comme étant l'application sur le terrain des décisions et choix pris dans le cadre du marketing stratégique. C'est une forme de marketing qui permet aux acteurs de s'adapter en permanence aux fluctuations du marché. Il est donc l'application concrète du **plan marketing**, voulu par les décideurs. Néanmoins, le marketing opérationnel sera l'application exacte des résultats de l'étude de marché, qui répondra à une problématique en définissant une cohérence dans les propositions faites aux clients en termes de produit, de prix, de communication et distribution<sup>11</sup>.

Ainsi, l'entreprise exprime le positionnement voulu (position visé) à travers sa politique de mix marketing qui est clairement formulé au sein d'un plan marketing.

---

<sup>11</sup> JOLY Bruno. (2009), *op.cit.* p. 146

**b) Le plan marketing :** c'est la traduction des objectifs et de la stratégie marketing en un plan d'actions détaillées, chiffrés et programmés. Le plan marketing est un outil à la fois stratégique (il fixe une orientation et définit l'avantage concurrentiel à atteindre ou à défendre) et tactique<sup>12</sup>. L'étymologie et origine du mot « tactique » remonte, au grec, qui était « l'art de ranger et de faire manœuvre des soldats ». La tactique en marketing consiste donc en l'art d'utiliser et de mettre en œuvre des moyens propres pour obtenir un résultat, en combinant au mieux entre les différentes variables du mix marketing :

- **Le produit**, c'est-à-dire l'offre elle-même,
- **Le prix**, c'est-à-dire le prix de vente plus toutes les éventuelles charges annexes liés à la livraison ou la garantie...etc.
- **La distribution**, c'est-à-dire l'ensemble des systèmes d'accès qui rendent le produit disponible sur le marché cible.
- **La communication**, qui regroupe la publicité, la promotion des ventes, le marketing direct, les relations publiques, et tout autre outil qui a pour but d'informer et convaincre le marché cible.

Le mix marketing doit être formulé en respectant un certain nombre de principes pour assurer le bon dosage et la cohérence des actions marketing<sup>13</sup> :

- **1<sup>re</sup> règle :** assurer une bonne *cohérence* entre les *actions marketing* (publicité, prix, produit, promotion, canal de distribution, force de vente, délai, etc.) et l'*environnement* de l'entreprise.
- **2<sup>ème</sup> règle :** assurer une bonne *cohérence* entre les *actions* de l'entreprise et les *moyens* dont elle dispose (potentiel humain, technique et financier, commercial et logistique).
- **3<sup>ème</sup> règle :** assurer un bon dosage et une bonne *cohérence* des actions marketing *entre-elles*.
- **4<sup>ème</sup> règle :** assurer une bonne *cohérence* des actions marketing dans le *temps*.

---

<sup>12</sup> VILLEMUS Philippe. (2009)., « Le plan marketing ». Édition d'Organisations., p. 22

<sup>13</sup> DUBOIS Pierre-Louis., JOLIBERT Alain. (1998), « Le marketing : fondement et pratique », Edition ECONOMICA, p. 258

### 1.3 Phase d'évaluation et de contrôle :

Le contrôle constitue la dernière étape de la démarche marketing. Les entreprises performantes évaluent les résultats, et prennent les actions correctrices destinées à améliorer leur performance et productivité. Une entreprise qui n'atteint pas ses objectifs peut et doit remettre en cause l'un ou l'autre aspect de son mix marketing ou bien même sa stratégie de segmentation, de ciblage, et de positionnement<sup>14</sup>. Un marketing efficace doit reposer sur le principe du contrôle de la trajectoire par rapport au cap fixé, afin de mettre en œuvre les actions correctives et opérer les ajustements nécessaires<sup>15</sup>.

#### 1.3.1 La nécessité du contrôle en marketing

L'idée de concevoir et de mettre en place un système de contrôle du marketing s'impose dans un nombre croissant d'entreprises. Cela est dû principalement à l'importance des coûts engendrés dans de nombreux domaines du marketing et de l'action commerciale. Au-delà des coûts de structure associés à ces fonctions, les coûts variables et importants du marketing incluant les études de marché, les promotions et opérations de communication, ainsi que les frais de vente représentent fréquemment et souvent des pourcentages importants du chiffre d'affaires.

Une autre et seconde raison en faveur de l'application du contrôle en marketing est la diversité croissante des modalités de mise en œuvre des stratégies marketing, l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) ouvre et laisse paraître de nouvelles perspectives en matière de collecte de l'information, de communication, de distribution ou encore de fidélisation du client. Ces nouvelles pratiques et opérations apportent des gains et occasionnent des coûts très différents des techniques et applications classiques appellent des arbitrages et donc des méthodes d'évaluation orientant les choix et les décisions. C'est bien l'un des apports et avantages attendus de la phase de contrôle et d'évaluation.

---

<sup>14</sup> KOTLER P. (2005), *op. cit.* p. 47

<sup>15</sup> DUBOIS Pierre-Louis., JOLIBERT Alain. (1998), *op. cit.* p. 230

Enfin, d'autres pratiques et tendances actuellement observés en marketing, telles que la recherche de la fidélisation des clients rentables, ou la quête de productivité par la suppression de certaines actions commerciales qui ne créent pas de valeur aux yeux des clients, sont autant de leviers qui poussent au développement du contrôle en marketing.

Cependant, la phase de contrôle fait face à des difficultés bien propres à elle. La première réside dans l'établissement de relations causales entre les opérations marketing et les résultats commerciaux, la seconde difficulté à laquelle le contrôle se heurte est dû principalement à la **variabilité de la démarche marketing** suivant les entreprises et les secteurs (inexistence et absence de normes générales de référence), la dernière difficulté consiste à l'évaluation des actifs immatériels créés par le marketing (l'évaluation du retour sur investissement de son budget)<sup>16</sup>.

### 1.3.2 Principes et indicateurs du contrôle en marketing :

#### Principes :

Les principes du contrôle des plans marketing ne sont pas différents de ceux de n'importe quel autre plan ; ils consistent à recueillir, avant, pendant et après la mise en œuvre du plan, des informations (processus constant et permanent) permettant de mesurer la réalisation des objectifs du plan et d'analyser les causes des écarts éventuellement constatés. Les informations nécessaires au contrôle des plans marketing sont généralement appelés indicateurs de performance ; ces indicateurs doivent être définis à l'avance, en même temps que l'on établit le plan<sup>17</sup>.

Définir les indicateurs de performance d'un plan marketing, cela consiste à choisir :

- La source et le mode de recueil des informations pertinentes ;
- Leur mode de traitement et la forme sous laquelle seront présentés.

---

<sup>16</sup> MICHON Christian. (2006), « Le marketeur : fondements et nouveautés du marketing », Pearson Education France, p. 125

<sup>17</sup> LINDON D., JALLAT F. (2005), 5<sup>ème</sup> édition, « Le marketing : études, moyens d'action et stratégies », Edition DUNOD, p. 401

## **Chapitre II : Le déroulement de la démarche marketing**

---

Un indicateur de performance doit de préférence être prévu pour chacun des objectifs du plan. Les principaux types d'indicateurs de performance utilisés en marketing sont décrits ci-après.

### **Indicateurs de performance globaux :**

Pour mesurer globalement la réalisation des objectifs d'un plan de marketing, qu'il s'agisse de l'ensemble des activités de l'entreprise ou d'un produit particulier, ou encore d'une zone géographique ou d'un segment de clientèle, on utilise toujours des indicateurs liés aux ventes et à la rentabilité, et on y ajoute parfois des indicateurs relatifs à la satisfaction et aux attitudes de la clientèle à l'égard de l'entreprise.

### **Les indicateurs liés aux ventes**

Les principaux d'entre eux sont :

- Le nombre ou le pourcentage de clients (appelé aussi « taux de pénétration ») ;
- Les ventes en volume ;
- Les ventes en chiffre d'affaires ;
- Les parts de marché.

### **Les indicateurs de rentabilité**

Ils peuvent avoir trait :

- A la « marge brute » dégagée, c'est-à-dire la différence entre le chiffre d'affaires et le coût direct des produits vendus ;
- A la « contribution », c'est-à-dire la différence entre la marge brute et les coûts marketing ;
- Aux « bénéfices », c'est-à-dire la différence entre la contribution et l'ensemble des coûts autres que marketing.

### **Indicateurs de satisfaction ou d'attitudes de la clientèle**

En plus des indicateurs quantitatifs qui viennent d'être décrits, il est parfois important de disposer d'indicateurs plus qualitatifs ayant trait à la satisfaction et aux attitudes de la clientèle à l'égard de l'entreprise ou de ses produits.

### 2. Analyse concurrentielle et démarche marketing

Il s'agit dans cette section, en premier lieu de définir l'avantage concurrentiel, pour permettre une compréhension de la place qu'occupe l'analyse concurrentielle dans la démarche marketing. Par la suite, les différentes stratégies possibles pour le maintien de cet avantage concurrentiel sont traitées dans la seconde sous-section, afin de conclure sur l'importance du concept de chaîne de valeur comme source d'avantage concurrentiel.

#### 2.1 La notion d'avantage concurrentiel

##### 2.1.1 Définition de l'avantage concurrentiel :

Michael Porter a été le premier à expliquer que le secret de la réussite d'une entreprise, c'est de construire un avantage concurrentiel pertinent et durable<sup>18</sup>. Par avantage concurrentiel, il est entendu l'ensemble des caractéristiques ou attributs détenus par un produit ou une marque qui lui donne une certaine supériorité sur ses concurrents immédiats. Ces caractéristiques ou attributs peuvent être de nature variée et porter sur le produit lui-même (le service de base), sur les services nécessaires ou ajoutés qui accompagnent le service de base, ou sur les modalités de production, de distribution ou de vente propres au produit ou à l'entreprise. Cette supériorité, là où elle existe, est donc une supériorité relative établie par référence au concurrent le plus dangereux, ou encore du concurrent prioritaire<sup>19</sup>.

Ainsi, Il faut reconnaître qu'à l'heure actuelle, la plupart des avantages ne restent pas longtemps pertinents, et rares sont ceux que l'on peut maintenir sur la durée. Les entreprises fondent désormais leur réussite non plus sur l'exploitation d'un seul avantage concurrentiel, mais sur leur capacité à les superposer et à les renouveler au fil du temps.

Les entreprises peuvent tirer leur avantage concurrentiel d'une multitude de sources : la supériorité en matière de qualité, de vitesse, de sécurité, de service, de design et de fiabilité, sans oublier des coûts plus faibles, des prix plus bas, etc. La plupart du temps, il résulte non de la possession d'un seul avantage concurrentiel, mais d'une façon unique de les combiner. L'idéal est de détenir et d'intégrer un ensemble d'avantages se renforçant mutuellement en les articulant autour d'une idée fondatrice, celle-ci assurant la cohésion de l'ensemble.

---

<sup>18</sup> PORTER Michael. (1997)., « Choix stratégique et concurrence : L'Avantage Concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », Edition DUNOD.

<sup>19</sup> LAMBIN Jean-Jacques. (1989)., « Le marketing stratégique : fondements, méthodes et applications », McGraw-Hill, Paris., p. 209

### 2.1.2 Les types d'avantage concurrentiel

**a) avantage concurrentiel basé sur la qualité :** il s'appuie sur des qualités distinctives du produit ou du service qui constituent une valeur perçue élevée pour l'acheteur soit en diminuant ses coûts, soit en augmentant sa performance et qui permet d'adopter un prix de vente supérieur à celui de la concurrence.

**b) avantage concurrentiel basé sur le coût :** il s'appuie sur une supériorité de l'entreprise dans la maîtrise des coûts de production, de commercialisation et de gestion du produit, supériorité donnant à l'entreprise un prix de revient inférieur à celui de ces concurrents, cet avantage résulte d'une meilleure productivité et donne, de ce fait, à l'entreprise une meilleure rentabilité et une meilleure capacité à résister à une baisse du prix de vente imposée par le marché et la concurrence.

**c) avantage concurrentiel basé sur les compétences-clés :**

Prahalad et Hamel (1990) appelle compétence-clé, ou cœur de compétence tout savoir faire ou technologie particulière qui contribue d'une manière significative à la construction d'un avantage concurrentiel. Des exemples de compétences clés sont proposés ci-après :

- L'agilité ou la capacité de concevoir une réponse rapide à un besoin émergent du marché.
- La vivacité, ou la qualité d'écoute de l'environnement ou d'anticipation des changements.
- L'innovation, ou la capacité de générer des idées et de créer des sources nouvelles de valeur.

## Chapitre II : Le déroulement de la démarche marketing

---

Dans la fin de constituer un avantage concurrentiel pour l'entreprise, les compétences-clés doivent avoir les caractéristiques suivants :

- Générer un surcroît de valeur pour les clients par rapport à l'offre des concurrents ;
- Etre défendable sur le long terme et constituer de ce fait une barrière à l'entrée pour les concurrents ;
- Donner accès à un grand nombre de domaines d'activités, c'est d'ailleurs l'exploitation de ces compétences qui sont à l'origine des stratégies de diversification.

### **d) avantage concurrentiel stratégique et opérationnel :**

Porter (1996) établit une distinction entre un avantage concurrentiel stratégique et un avantage concurrentiel opérationnel. Détenir un avantage concurrentiel opérationnel dans un marché cible donné implique d'exercer les mêmes activités que les concurrents, mais d'une manière plus performante. Cela signifie :

- Etre meilleur en offrant qualité supérieure ou la même à un bon prix ;
- Etre meilleur en offrant des produits qui réduisent les coûts des clients ;
- Etre meilleur en étant plus rapide que les concurrents,
- Etre meilleur en étant plus proche du client et en apportant d'avantage d'assistance et de services.

L'amélioration continue de l'efficacité opérationnelle est un objectif nécessaire, mais pas suffisant. Dépasser les concurrents en termes d'avantage concurrentiel opérationnel devient une tâche de plus en plus difficile en raison de la diffusion rapide des meilleures pratiques identifiés par les pratiques du benchmarking.

## Chapitre II : Le déroulement de la démarche marketing

---

Tandis que, l'obtention d'un avantage concurrentiel stratégique implique un élément de différenciation étant plus soutenable à long terme que l'avantage concurrentiel opérationnel, d'où l'importance d'établir une distinction claire entre ces deux types d'avantages concurrentiel dans le processus de positionnement.

Par différenciation, il est entendu : la mise en évidence de différences destinés à distinguer l'offre d'une entreprise de celle de ces concurrents, le Boston Consulting Group a proposé une matrice aboutissant à quatre types d'industries selon l'ampleur de l'avantage concurrentiel et les possibilités de différenciation.

	<i>Ampleur de l'avantage concurrentiel</i>	
<i>Sources et possibilités de différenciation</i>	<b>Forte</b>	<b>Faible</b>
<b>Elevé et Multiples</b>	Industrie spécialisée	Industrie fragmenté
<b>Faible et limitées</b>	Industrie de volume	Industrie stable

**Figure 08 : Analyse concurrentielle du Boston Consulting Group**

**Source : « Marketing et action commerciale ». p. 36**

Cet analyse concurrentiel du Boston Consulting Group étudié les domaines selon leur système concurrentiel<sup>20</sup>, les quatre systèmes concurrentiels existants ne sont pas figés ; l'entreprise peut agir (vu que les systèmes concurrentielles évoluent dans le temps) :

- En améliorant sa position à l'intérieur du système concurrentiel dans lequel elle est engagée ;
- En changeant les règles du jeu par une approche différente de l'industrialisation ou de la distribution...<sup>21</sup>

<sup>20</sup> DURAFOR Daniel. (2000), « Marketing et Action commerciale », Edition DUNOD, p. 123

<sup>21</sup> DURAFOR Daniel. (2000), *op.cit.* p. 124

## Chapitre II : Le déroulement de la démarche marketing

---

Ces systèmes concurrentiels dépendent de l'avantage concurrentiel existant ou potentiel et des possibilités de différenciation<sup>22</sup>. L'entreprise définit les couples produits-marché en fonction de son avantage concurrentiel existant ou potentiel, c'est-à-dire après avoir conduit une analyse approfondie de la concurrence actuelle et prévisible.

De ce fait l'avantage concurrentiel varie selon l'activité et le temps, il peut être obtenu que lorsqu'il y a adéquation entre la capacité de l'entreprise (ses compétences-clés) et les opportunités. Cette adéquation existe à un moment donnée et nécessite de saisir les opportunités offertes<sup>23</sup> à temps.

---

<sup>22</sup> AUDIGIER Guy. (2000), « Marketing et action commerciale », Gualino éditeur, p.36

<sup>23</sup> DUBOIS Pierre-Louis., JOLIBERT Alain. (1998), 3<sup>ème</sup> édition, « Le Marketing : fondements et pratiques ». Edition ECONOMICA, p. 204

### 2.1.3 Place de l'analyse concurrentielle dans la démarche marketing

L'analyse de la dynamique des marchés (démarche analytique) a lieu en amont de la démarche marketing, elle étudie les forces en présence qui influencent le marché et permet de cerner la stratégie concurrentielle de marketing la mieux adaptée. Bien souvent, l'entreprise mettra en œuvre une stratégie fondée sur un avantage concurrentiel. C'est pourquoi, l'analyse des forces concurrentielles fait partie des premières étapes d'une démarche marketing. Elle comprend une analyse de la demande et de l'offre. L'analyse concurrentielle selon la méthode développée par Michael Porter permet de rechercher un avantage concurrentiel et débouche sur l'élaboration d'un positionnement distinctif.

Si tout positionnement s'adosse effectivement à un avantage concurrentiel, il doit aussi être crédible et perceptible pour la cible. Le positionnement ne se confond pas avec l'avantage concurrentiel, il en est une traduction. L'avantage concurrentiel renvoie toujours à des caractéristiques du produit, tandis que le positionnement est le résultat de la perception de la cible. Le choix d'un avantage concurrentiel n'a d'intérêt que s'il est perçu et reconnu. Ce n'est qu'à cette condition qu'il peut faire acte de positionnement distinctif, c'est-à-dire qui différencie le produit ou la marque de ses concurrents.

La recherche d'un avantage concurrentiel permettant un positionnement distinctif a lieu en amont de la démarche marketing et résulte d'une analyse concurrentielle, cette dernière, comme l'indique le tableau ci-dessous, doit être menée selon deux angles :

- L'analyse de l'offre des concurrents ;
- Le mécanisme de l'avantage concurrentiel, qui va sous-tendre le positionnement, ou l'articulation avantage concurrentiel/positionnement.

**Tableau 11 : La place de l'analyse concurrentielle dans la démarche marketing**

<b>Place de l'analyse concurrentielle dans la démarche marketing</b>	
Ciblage	A qui ?
Etude du champ concurrentiel	Contre qui ?
Avantage concurrentiel	Quelle différence objective ?
Positionnement	Quelle perception ?
Offre de marketing	Quoi ?
Moyens d'actions	Comment ?

Source : Le marketeur- fondement et nouveauté du marketing, p. 100

### 2.2 Les stratégies pour conquérir ou maintenir un avantage concurrentiel

L'objectif des entreprises est de conquérir et ensuite de maintenir un avantage concurrentiel durable, c'est-à-dire pouvoir proposer à ses clients de bonnes raisons (au moins une en tous cas) d'acheter ses produits plutôt que ceux des concurrents. En fait, une entreprise ne peut avoir que deux types d'avantages concurrentiels : des coûts peu élevés « stratégie de domination par les coûts » ou vendre des produits proposant une solution unique aux attentes de ces clients « stratégie de différenciation ». Une troisième stratégie peut être mise en œuvre celle de la concentration. Rien n'empêche une certaine combinaison entre ces stratégies, mais il est nécessaire de préciser celle qui sera au cœur de la démarche.

#### 2.2.1 La typologie des stratégies génériques de M. PORTER (1980, 1985) :

*a) La stratégie de domination par les coûts* : La stratégie de domination par les coûts trouve ses fondements dans la courbe d'expérience ; son thème majeur est l'obtention d'un faible coût par rapport à ses concurrents<sup>24</sup>. Si une firme parvient à acquérir et à conserver son avance par les coûts, elle aura des résultats supérieurs à la moyenne du secteur, à condition qu'elle puisse imposer des prix proches de ceux de la moyenne du secteur. Ainsi, l'objectif de la stratégie de domination par les coûts est de conquérir des parts de marché, autrement dit d'attirer les clients, en faisant du prix bas l'élément principal de conviction des clients et prospects.

Elle n'est fondamentalement différente de celle à laquelle la méthode du Boston Consulting Group fait référence et n'a de raison d'être que dans un environnement où les phénomènes d'échelle et d'expérience sont susceptibles de créer un avantage concurrentiel durable.

Une stratégie de domination par les coûts nécessite des investissements massifs consacrés aux équipements les plus modernes, une politique commerciale agressive permettant d'obtenir rapidement des parts de marchés énormes, un contrôle serré des coûts et des frais généraux, une amélioration constante des processus de production, un système de distribution peu et moins coûteux, une organisation bien structurée.

---

<sup>24</sup> BILLARD Laurence. (1998), Une approche dynamique des stratégies génériques de M. PORTER. Revue de l'Association Internationale de Management Stratégique, p. 4

## Chapitre II : Le déroulement de la démarche marketing

Elle exige aussi que la firme atteigne la parité (ou au moins la proximité), par rapport à ses concurrents, en matière de différenciation, c'est-à-dire qu'elle offre un produit identique à la concurrence (ou un produit dont l'ensemble des attributs est différent mais tout aussi intéressant pour les clients).

Elle demande enfin que le producteur, à coût peu élevé, découvre et exploite toutes les sources possibles d'avantages de coûts (économies d'échelles, technologies exclusive, accès préférentiel aux matières premières, existence d'interconnexions avec d'autres unités de la firme, etc.), et qu'il en maîtrise bien les facteurs d'évolution.

Une situation favorable au niveau des coûts défend l'entreprise :

- Contre les agressions des concurrents, car lorsque ses rivaux auront épuisé leurs ressources dans le conflit, elle en raison de ses coûts faibles, pourra continuer à faire des profits ;
- Contre des clients puissants parce que les clients ne peuvent exercer leur pouvoir que s'ils réussissent à trouver des concurrents de la firme proposant des prix plus bas ;
- Contre les fournisseurs puissants, car un coût peu élevé accroît la flexibilité lorsqu'il faut faire face à des hausses de prix des facteurs de production.

De plus, une situation de coûts faibles implique généralement des obstacles à l'entrée importante (économies d'échelles, droits de douane, emplacements favorables...) et assure à la firme, vis-à-vis des produits de remplacement, une position plus favorable que celle de ses concurrents.

Une stratégie de domination globale par les coûts n'est toutefois pas dépourvue de risques. Parmi les principaux, rappelons :

- Le progrès technique qui annihile et détruit l'effet des investissements passés et de l'expérience,
- L'effet d'apprentissage supérieur qu'obtiennent généralement les tard-venus dans le secteur, en raison du phénomène d'imitation ou de la possibilité qu'ils ont d'investir dans des installations plus modernes,

**b) La stratégie de domination du secteur, par différenciation des produits offerts<sup>25</sup>** : Cette stratégie « vise à créer quelque chose qui soit ressenti comme unique au niveau de l'ensemble du secteur »<sup>26</sup>, de façon à fidéliser la clientèle et obtenir un surprix. Ce quelque chose ressenti comme unique peut concerner l'image du produit (aspect extérieur, originalité, fiabilité, qualité, technologie du produit etc.) ou les services rendus à la clientèle (assistance technique, services après-vente etc.).

Une différenciation réussie nécessite beaucoup d'intuition et de créativité, des capacités commerciales importantes, une bonne coordination entre les fonctions : recherche, développement et commercialisation, etc. Elle demande également d'atteindre la parité (ou une proximité) de coûts avec la concurrence dans tous les domaines qui n'ont pas d'incidence sur la différenciation.

Une stratégie de différenciation met l'entreprise à l'abri :

- Des concurrents, en raison de la faible sensibilité des clients à la variable prix et de leur fidélité à la marque,
- Du pouvoir des fournisseurs, en raison des marges plus élevées qu'elle réussit à obtenir,
- Du pouvoir des clients, puisqu'aux yeux de ces derniers, il n'existe pas d'articles comparables sur le marché.

Elle constitue par ailleurs une forme de barrière à l'entrée, et la fidélisation qu'elle entraîne, protège mieux la firme contre les attaques des produits de substitution.

L'usage d'une telle stratégie ne se traduit pas forcément par l'obtention d'une part de marché élevée : même si tous les clients admettent la supériorité de la firme au niveau du secteur, tous ne voudront pas ou ne pourront pas payer des prix aussi élevés ; la différenciation peut, en outre, s'avérer coûteuse en dépenses de recherche, en dépenses commerciales (assistance intensive à la clientèle, entretien de l'image etc.), toute chose qui pousse à limiter la part de marché.

---

<sup>25</sup> GERVAIS Michel. (1995), « Stratégie d'entreprise », édition ECONOMICA, p. 138

<sup>26</sup> PORTER Michael. *op.cit.* p. 40.

Bien évidemment, la différenciation n'est pas exempte de risques :

- L'écart de coût entre les concurrents dont les coûts sont faibles et l'entreprise qui se différencie, peut devenir trop important pour que les consommateurs restent fidèles à la marque ;
- Le facteur de différenciation peut perdre de son importance (suite, par exemple, à une évolution des goûts des consommateurs) ;
- La différenciation introduite peut être assez facilement imitable.

**c) La stratégie de niche ou de concentration** : Elle consiste à se spécialiser sur un groupe de clients, un type de produits, une zone géographique, et à occuper sur ce segment particulier une position imprenable, grâce à une situation de coût avantageuse, au caractère fortement différencié des prestations fournies ou aux deux à la fois.

La stratégie de niche, contrairement aux deux précédentes, ne vise pas à toucher l'ensemble du secteur, mais seulement une cible étroite à laquelle on s'efforce de procurer un très bon service. Elle suppose que la firme soit capable de satisfaire le créneau avec davantage d'efficacité et de compétence que les concurrents opérant dans un domaine plus large.

Les risques liés et afférents à une telle stratégie sont habituellement les suivantes :

- Les concurrents dont l'activité est large peuvent réussir à abaisser considérablement leurs prix et ruiner ainsi l'avantage de coût qu'il y avait à servir une cible restreinte ou remettre en question la différenciation permise par la concentration ;
- La différence entre les produits souhaités par la cible stratégique et ceux désirés par l'ensemble du secteur peut se rétrécir ;
- Certains concurrents peuvent découvrir d'autres possibilités de segmenter la cible cernée et dépasser ainsi la stratégie utilisée ;
- En cas de succès, il est tentant d'oublier les raisons de sa réussite (la concentration de l'activité) et de compromettre son projet par la croissance.

### 2.2.2 La typologie des stratégies génériques de Mintzberg (1988) :

La typologie émise par Mintzberg<sup>27</sup> propose une unification de toutes les stratégies génériques sous un seul nom et une unique appellation : la différenciation. Il considère la stratégie de domination par les coûts de Porter comme étant une stratégie de différenciation par le prix. Cette proposition vient du fait qu'une stratégie de coût ne peut aboutir à un avantage concurrentiel que si le prix en question est inférieur à celui de la moyenne du marché. De plus Mintzberg distingue cinq autres variantes de la stratégie générique de différenciation :

- **La différenciation par la qualité du produit** : consiste à offrir un produit ayant la même finalité que celle des produits concurrents, mais en le dotant d'une plus grande fiabilité, d'une plus grande durabilité (et/ou) d'une performance supérieure.
- **La différenciation par l'image** : est obtenue par la publicité afin de donner l'impression de différence pour des produits identiques.
- **La différenciation par la conception du produit** qui consiste à offrir un produit vraiment différent au point de vue design et conception des fonctionnalités, disposant ainsi de caractéristiques uniques.
- **La différenciation par le service** s'effectue en différenciant le produit par le service qui en accompagne la vente, la livraison, le service après-vente...
- **La non-différenciation** a lieu lorsque l'entreprise ne dispose d'aucune base de différenciation ou lorsqu'elle choisit délibérément d'être copieur et suiveur.

En réalité cette typologie proposée et émise par Mintzberg n'est en fait qu'un affinement de la typologie des stratégies génériques de Porter.

Selon ce même auteur Mintzberg la concentration définit l'étendue du marché, tandis que les deux autres stratégies expliquent comment l'entreprise doit agir sur celui-ci.

---

<sup>27</sup> MINTZBERG Henry. (1998), Strategy Safari, The Free Press

### 2.3 La chaîne de valeur comme source d'avantage concurrentiel :

La prise en considération de la valeur plus que des coûts est, du moins en matière de stratégie marketing, une logique beaucoup plus positive et opérationnelle. La recherche systématique d'une plus grande valeur à délivrer aux clients (accroissement) présente notamment les avantages suivants :

- Elle permet d'éviter l'obsession de la réduction des coûts : mieux vaut augmenter les coûts pour accroître plus que proportionnellement la valeur que de pratiquer des réductions drastiques comprenant pas les conséquences de cette réduction.
- Elle génère une attitude positive qui traite une différence (prix-coût) permettant de mieux dynamiser le management et de motiver les membres de l'entreprise.
- Elle est systémique puisque intégrant de nombreux paramètres dont un certain nombre ne sont pas directement mesurables.

Ainsi, toute entreprise doit être vue comme un ensemble d'activités à créer une valeur. La chaîne de valeur est définie pour chacune de ses activités ou métiers, chacun de ces métiers possédant son propre système de valeur indépendant des autres activités. Les chaînes de valeur de firmes concurrentes seront généralement différentes.

Ses composantes sont les activités et la marge :

- Les activités créatrices de valeur sont les matérielles et technologiques effectuées par une entreprise.
- La marge est la différence entre la valeur totale et tous les coûts associés à l'exercice des activités créatrices de valeur. On notera que l'analyse distingue des activités (métiers) et non des fonctions d'entreprise ou des produits ;

Les activités créatrices de valeur se décomposent en activités principales (Logistique interne, Production, Logistique externe, Commercialisation et vente et Services) et en activités de soutien (Infrastructure, Gestion des ressources humaines, Développement technologique et Approvisionnements).

### 3.1 Généralités sur les études de marché

En marketing, l'information prend une place de plus en plus importante. La technologie actuelle permet une grande facilité de circulation, de stockage et de traitement de l'information (Internet, échange de données informatisé, entrepôts de données...). Basé sur l'étude du marché, le marketing est gros consommateur d'informations soit déjà existantes (analyse documentaire, ventes réalisées, analyse des comportements d'achats...), soit créées pour l'occasion (études qualitatives ou quantitatives).

Cette troisième section va d'abord nous permettre de comprendre, d'une manière générale, ce qu'est une étude de marché. Ensuite, nous analyserons dans le détail les outils qui permettent d'obtenir cette information marketing : analyse documentaire, étude qualitative, étude quantitative, tests.

#### a) Définition de l'étude de marché et du SIM :

Pour pouvoir s'adapter à son marché et agir sur lui, l'entreprise doit au préalable le connaître, le terme « d'étude de marché » désigne l'ensemble des méthodes permettant de recueillir des informations pertinentes et fiables sur le marché de l'entreprise et du public auquel elle s'intéresse. Cette dernière regroupe un ensemble d'outils et de techniques permettant de rechercher et d'analyser des données sur un marché, dans le but d'aider la prise des décisions marketing<sup>28</sup> concernant les offres présentes ou pressenties sur ce marché.

Le problème central auquel est confrontée une entreprise est de pouvoir suivre en permanence l'évolution des besoins et des attentes des différents acteurs qui opèrent sur son marché de référence afin de pouvoir anticiper cette évolution et s'y adapter en temps utile. C'est pour répondre à ce besoin d'information que beaucoup d'entreprises ont développé et mis en place le concept de SIM (Système d'Information Marketing), lequel est un outil de gestion permettant d'acquérir les informations portant sur les marchés à tous les niveaux de l'organisation en vue de faciliter la prise de décision ; le recours aux études de marché va permettre aux entreprises de compléter ses informations (SIM) pour lui permettre de prendre la décision la plus adaptée au marché et à ses objectifs, afin de concilier au mieux entre la valeur perçue et celle qui sera réellement délivrée aux clients.

---

<sup>28</sup> DEMEURE Claude. (2008), Aide-Mémoire : « Marketing » ; 6<sup>ème</sup> édition, Paris, Edition DUNOD, p.39

## Chapitre II : Le déroulement de la démarche marketing

Le système d'information marketing permet d'intégrer dans un ensemble cohérent les données de marché quelle que soient leur nature ou leur origine (données internes, rapports de la force de vente, études de marchés, données sur la concurrence, etc.) et de les diffuser sous la forme d'un flux continu d'informations.

**b) Les différentes sources d'informations**

Les informations qui permettent d'appréhender le marché peuvent être considérées sous quatre angles différents : quantitatives ou qualitatives, internes ou externes, primaires ou secondaires, ponctuelles ou permanentes ;

Le tableau ci-dessous synthétise les différents types d'informations :

**Tableau 12 : Les différents types d'informations**

Type d'information	Définition
Informations <b>quantitatives</b>	Les informations quantitatives sont chiffrées. Elles permettent de mesurer un phénomène à un moment donné. Elles sont en principe objectives.
Informations <b>qualitatives</b>	Les informations qualitatives permettent d'expliquer un phénomène. Elles ont souvent un caractère subjectif.
Informations <b>internes</b>	Les informations internes proviennent de l'intérieur même de l'entreprise.
Informations <b>externes</b>	Les informations externes sont recueillies à l'extérieur de l'entreprise.
Informations <b>primaires</b>	Les informations primaires n'existent pas encore. Elles sont à créer (sont collectées pour répondre à un problème spécifique).
Informations <b>secondaires</b>	Les informations secondaires existent déjà, soit dans l'entreprise, soit à l'extérieur.
Informations <b>ponctuelles</b>	Les informations ponctuelles existent à une date donnée. Passée cette date, elles sont obsolètes.
Informations <b>permanentes</b>	Les informations permanentes sont mises à jour régulièrement dans le cadre d'enquêtes récurrents : les panels.

**Source :** Demeure Claude., (2008), p.62

### c) Les trois types d'études :

**1) L'étude documentaire :** repose sur la recherche de données secondaires dans l'entreprise (statistiques des ventes, rapport des représentants, réclamation des clients...) ou auprès d'organismes externes, publics ou privés soient t'ils.

**2) L'étude qualitative :** privilégie le contact direct avec le consommateur sous forme d'entretien ou d'observation. Elle porte sur un nombre restreint de personnes et s'intéresse à leurs motivations pour expliquer (et/ ou) justifié des hypothèses.

**3) L'étude quantitative :** s'appuie sur une enquête auprès d'un échantillon plus important de la population. Elle cherche à quantifier, mesurer et confirmer les hypothèses retenues.

## Chapitre II : Le déroulement de la démarche marketing

Le tableau ci-dessous montre l'objectif de chaque type d'étude :

**Tableau 13 : Les objectifs de chaque type d'étude**

<b>Etudes</b>	<b>Objectifs</b>
<b>1- études documentaires</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interview d'experts</li> <li>- Consultation d'organismes spécialisés</li> <li>- Recherche sur le web et dans les publications existantes.</li> </ul>	<b>EXPLIQUER L'ACTE D'ACHAT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivations, freins</li> <li>- Perception du produit, du prix, des concurrents</li> </ul>
<b>2- études qualitatives</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretiens, questionnaires</li> <li>- Réunions de groupe</li> <li>- Testes : de produits, de publicité, d'implantation</li> </ul>	<b>DEFENIR LE MODE DE VENTE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Préciser le mode de distribution et l'axe publicitaire</li> <li>- Prévoir les réponses des concurrents.</li> </ul>
<b>3- études quantitatives</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exploitation de données existantes</li> <li>- Enquêtes, sondage, panels</li> <li>- Etudes de part de marché</li> <li>- Statistiques de ventes</li> <li>- Etudes de comportement</li> <li>- Etudes de la distribution</li> <li>- Etudes d'impact publicitaire</li> <li>- Modèles de simulation</li> <li>- Tests de prix</li> </ul>	<b>PREVOIR LA QUANTITE A VENDRE</b> <b>ETUDIER LA QUANTITE VENDUE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recherche des éléments explicatifs de l'achat</li> <li>- Relation quantité/prix</li> <li>- Relation quantité /segment</li> <li>- Évaluation : du marché potentiel, des parts de marché, de l'influence de la communication et de la distribution.</li> </ul>

**Source :** Guy AUDIGIER., (2000), p. 29

**d) Le processus de réalisation d'une étude de marché**

Toutes les études de marchés envisageables par les entreprises ne sont pas de la même nature, les problèmes différents, leurs solutions également<sup>29</sup>, reste que une étude de marché bien menée se prépare avec une grande attention et minutie, comme tout projet important et s'articule en cinq phases : la définition du problème à résoudre, le plan d'étude, la collecte d'information sur le terrain, l'analyse des données et la présentation des résultats.

- **Définition du problème à résoudre** : cette première étape est importante. Elle va permettre à l'entreprise de poser le problème, tout en évitant de le définir de façon trop large ou au contraire trop étroite, une définition trop étroite et restreinte peut conduire à ignorer des alternatives en mettant l'accent sur une seule cause présumé et oublier des éléments importants. En général, l'effort de recherche est beaucoup plus efficace lorsque le problème est bien défini, car le coût de la recherche est fonction de l'information recueillie. La compréhension du problème suppose une bonne connaissance des préoccupations des différents partenaires<sup>30</sup>, à travers l'interprétation des questions managériales et une reformulation de celles-ci en termes d'objectifs d'étude. C'est pour cette raison que le **cadrage** est probablement la phase la plus délicate.
  
- **Le plan d'étude et la définition du contenu** : le projet d'étude décrit le plan de travail de la future étude, la phase de définition du problème devrait toujours aboutir à l'élaboration d'un cahier de charges (description des techniques qui seront utilisées, taille et nature de l'échantillon, planning de déroulement de l'étude ainsi que le budget global<sup>31</sup>) qui se compose de quatre rubriques (**Objectifs/ Méthodologie** : observation, expérimentation ou l'enquête, réunion de groupe ou l'analyse des traces comportementales / **Budget / Délai**).

---

<sup>29</sup> Négro Y., (1987), L'étude de marché, Paris, Vuibert éditions, p.28

<sup>30</sup> Filser M., Giannellouni J.-L. et Vernet E. (2008), Etudes marketing appliquées, Paris, Dunod éditions, p. 4

<sup>31</sup> MATRICON Claude. (1993), Le système marketing, Paris Dunod éditions, p.146

- **La collecte des informations** : cette troisième étape permet de recueillir les informations nécessaires selon le plan d'étude prévu, Cette phase est généralement la plus coûteuse et aussi la plus sujette aux erreurs. Il existe cinq grandes approches méthodologiques en matière de recule d'informations<sup>32</sup> :
  1. La première est l'**observation**, qui consiste à analyser des éléments ou des comportements jugés significatifs. La méthode de l'observation peut servir à étudier des techniques de vente ou des mouvements de clientèle. Son avantage principal est de donner un reflet aussi fidèle que possible des comportements étudiés. En revanche, elle ne fournit aucun renseignement concernant les états d'esprit, les motivations d'achat ou les images de marque. En fait, il semble que l'observation soit particulièrement utile lorsque l'identification et la différenciation des produits et des marques est difficile ;
  2. La deuxième méthode de recueil est l'**expérimentation**, qui consiste à utiliser un certain nombre de variables dans un environnement soigneusement contrôlé. En marketing, cette méthode a été utilisée avec succès pour tester des méthodes de formation des vendeurs, des techniques de stimulation des ventes, des stratégies de prix et des campagnes publicitaires.
  3. La **réunion de groupe** est la troisième méthode, d'utilisation assez fréquente aujourd'hui. Selon cette approche, une dizaine de personnes appartenant à la cible visée sont invitées à se réunir pendant quelques heures, pour discuter d'un produit, d'une marque ou de toute autre entité commerciale. Elles sont en général rétribuées afin de compenser la perte de temps. Un animateur spécialement formé encourage la participation, les échanges, enregistrés au magnétoscope, font ensuite l'objet d'une analyse approfondie. Les résultats ne sont évidemment pas extrapolables, mais fournissent d'utiles renseignements notamment lors de l'analyse exploratoire d'un problème ;

---

<sup>32</sup> EVARD Yves et al. (1998), Market : études et recherches marketing, Paris, 2<sup>e</sup> édition, édition Nathan.

4. La quatrième méthode se fonde sur l'analyse des traces comportementales laissées par la clientèle qui révèlent le comportement d'achat ;
  5. La dernière façon d'obtenir des informations primaires consiste à recourir à l'enquête. L'*enquête* représente une voie moyenne entre l'observation individuelle ou en groupe, souvent exploratoire, et l'expérimentation, dont la rigueur s'adapte bien à la recherche de relations causale. Très pratiquée, notamment dans les études descriptives, une enquête peut fournir des informations sur des caractéristiques socio-économiques, des attitudes, des opinions, des motivations et des comportements. Elle peut aider à résoudre des problèmes de conception de produit, de création publicitaire, de choix de médias, de promotion des ventes, de circuits de distribution, et de bien d'autres variables d'action commerciale.
- *L'analyse des résultats*, cette phase consiste à dégager la signification des résultats obtenus. Il faut commencer par calculer, lorsque cela est possible, les moyennes et les mesures de dispersion, puis construire des tableaux croisés, afin de faire apparaître les relations les plus significatives ; il faut ensuite calculer les coefficients de corrélation et précéder aux tests d'inférence statiques. Enfin, on peut faire appel à certaines techniques multi variées, telles que la régression multiple, l'analyse discriminante ou l'analyse factorielle.
  - *La présentation des résultats*, c'est la dernière étape de la réalisation d'une étude concerne la rédaction d'un rapport présent, dans l'optique de l'utilisateur, les principaux résultats et recommandations.

### 3.2 Les études qualitatives et quantitatives

#### 3.2.1 Les objectifs de l'étude de marché

Avant tout, l'étude de marché c'est l'étude qualitative et quantitative de la demande d'un bien ou d'un service afin de permettre l'élaboration de décisions. Il est primordial de se référer aux variables du Mix-Marketing :

- Le produit : quel type de produit ? la gamme ? la durée de vie ? le cycle de vie ? les marques ?
- Distribution : comment est distribué le produit ? dans quels canaux ?
- Le Prix : étudier la répartition des prix
- La communication

Toute étude de marché est réalisée par rapport à un problème donné, un potentiel à exploiter. Pour cela, il est primordial de bien préparer l'étude de marché et pour se faire, il faut se poser les bonnes questions, qui peuvent être les suivantes :

- Quelles informations sont utiles ?
- Quels types de consommateurs doivent être sondés ?
- Quelle période est la plus favorable et propice ?
- Quelle méthode doit être utilisée pour recueillir l'information ?

Selon l'objectif de l'entreprise, les problématiques seront différentes et l'étude sera menée différemment.

## Chapitre II : Le déroulement de la démarche marketing

---

Dans ce qui suit un exemple d'un cas d'une étude de marché préalable au lancement d'un produit ou service

### **1- Lancement d'un produit existant sur un marché existant**

*Y a-t-il encore des opportunités pour exploiter le produit ?*

L'étude de marché vise à :

- améliorer l'utilisation des équipements existants
- améliorer la gestion du personnel pour un meilleur rendement
- réaliser des économies d'échelle
- segmenter l'offre existante

### **2- Lancement d'un nouveau produit sur un marché existant**

*Quelles sont les attentes des clients actuels sur le marché ?*

L'étude de marché vise à :

- trouver des idées de nouveaux produits ne nécessitant pas de gros investissements
- diversifier l'offre existante
- mieux connaître sa cible de consommateurs
- Fidéliser les clients en leur présentant des produits complémentaires à leurs produits habituels

### **3- Lancement d'un produit existant sur un nouveau marché**

*Mon produit est-il exportable à l'étranger ou à une autre catégorie de consommateurs ?*

L'étude de marché vise à :

- conquérir de nouveaux marchés via une adaptation mineure du produit
- repositionner l'image de l'entreprise
- découvrir de nouveaux circuits de distribution

### 4- Lancement d'un nouveau produit sur un nouveau marché

*Comment puis-je me diversifier, compte tenu de mon savoir-faire et des opportunités ?*

L'étude de marché vise à :

- diversifier son offre produit
- repositionner l'entreprise
- conquérir de nouveaux marchés
- donner à son entreprise une image innovante

### 3.2.2 Les études qualitatives :

**a) Caractéristiques et rôles de l'étude qualitative :** le terme qualitatif signifie que l'on cherche à comprendre les raisons (« Le pourquoi ? », « Le comment ? », « Dans quelles conditions ? ») qui sous entendent les perceptions, comportement et attitudes<sup>33</sup>, en faisant appel aux méthodes de recueil de données et porte sur un échantillon assez restreint, l'échantillon doit simplement être issu de la base de sondage et composé d'individus présentant des profils différents. Elle explore un domaine pour clarifier une situation jugée complexe, afin de mettre à jour la connaissance des désirs et attentes, les motivations et les freins d'un achat, de même la restitution des expériences de consommation s'inscrit dans cette approche qualitative.

Elle est bien souvent utilisée en amont, ou son rôle est de mettre à jour des éléments qui seront vérifiés ultérieurement à travers une étude quantitative ; comme elle peut également être utilisée seule, afin de comprendre le comportement des consommateurs. Dans le dernier cas de figure, elle est utilisée en aval d'une étude quantitative pour expliquer les points mis en évidence par le sondage. C'est d'ailleurs cela qui fait sa spécificité, le fait de privilégier l'investigation en profondeur. L'objectif est d'aller au-delà de la rationalité d'un discours obtenu avec un questionnaire standardisé pour atteindre et arriver aux motivations et perceptions réels.

#### **b) Les méthodes utilisées :**

Les études qualitatives s'appuient sur trois grands types de méthodes : l'entretien individuel, l'entretien de groupe et les méthodes d'observation. Toutes ces méthodes reposent sur des techniques spécifiques pour le recueil d'information, l'élaboration du guide d'entretien et l'analyse des données.

**b-1) L'entretien individuel :** à ne pas confondre avec l'interview face à face de l'enquête par questionnaire, qui relève des techniques quantitatives, il se fait à partir d'un guide d'entretien, ou un échantillon significatif de la cible, c'est-à-dire homogène et large par rapport au thème abordé.

---

<sup>33</sup> MICHON Christian. (2006), *op. cit*, p. 31

L'entretien individuel est un complément souvent indispensable, bien que plus coûteux. En effet, il offre l'avantage d'apporter des informations spécifiques, riches en détails, en expériences vécues. De plus l'entretien individuel échappe aux effets de contamination des interviewés entre eux et limite donc les réponses superficielles<sup>34</sup>, il est très utile lorsque l'entreprise cherche à explorer les motivations et les freins à l'achat, ainsi qu'à évaluer les perceptions psychologiques d'un produit ou d'une communication et le détail des arguments pour et contre une solution ou proposition de valeur.

L'entretien individuel présente l'inconvénient de ne pas fournir et donner d'approche globale au sujet étudié car il est trop lié à la personne, c'est pour cette raison qu'il faut le reconstituer à partir des entretiens, ce qui induit et implique un travail d'analyse très minutieux (à travers l'analyse sémantique des phrases, nombres de fois qu'un mot a été prononcé<sup>35</sup>...)

**b-2) L'entretien de groupe :** la réunion de groupe est la deuxième méthode, d'utilisation assez fréquente aujourd'hui. Selon cette approche, une dizaine de personnes appartenant à la cible visée sont invitées à se réunir pendant quelques heures, pour discuter d'un produit, d'une marque ou de toute autre entité commerciale. Elles sont en général rétribuées afin de compenser la perte de temps. Un animateur spécialement formé encourage la participation, les échanges, enregistrés au magnétoscope, font ensuite l'objet d'une analyse approfondie. Les résultats ne sont évidemment pas extrapolables, mais fournissent d'utiles renseignements notamment lors de l'analyse exploratoire d'un problème.

**b-3) Les méthodes projectives :** chaque thème étudié et problème posé est cerné à travers une méthode de recueil bien précise se prêtant à une interprétation qualitative fine, grâce à ces stimuli (photos, phrases à compléter ou images, jeu de rôle...), cette méthode apporte une aide à une expression plus profonde et plus juste de ce qu'ils pensent sans toujours le savoir clairement<sup>36</sup> parce qu'elles sont enfuis trop profondément en eux.

---

<sup>34</sup> MICHON Christian, *op. cit*, p. 34

<sup>35</sup> DEMEURE Claude, *op. cit*, p. 55

<sup>36</sup> FRISCH Françoise. (1999), « Les études qualitatives », Edition d'Organisation, p.78

### 3.2.3 Les études quantitatives :

**a) Définition :** c'est toute étude qui permet de mesurer des comportements ou des opinions, en se basant sur un **sondage** effectué sur un **échantillon** représentatif de la population à étudier. Elle répond à la question : « combien ? », afin de vérifier (mesurer, quantifier, valider et tester)<sup>37</sup>. L'objectif majeur des études quantitatives est de décrire, de simplifier, d'expliquer ou de synthétiser des attitudes et des comportements. Elles répondent à des questions de type : « Qui consomme quoi ? », « Combien ? », « Quand et où ? », « Qu'est-ce qui explique le plus, le mieux ? », « Qu'est-ce qui est le plus représentatif, qui résume le mieux ? ». Les enquêtes quantitatives facilitent la décision car elle permet de dénombrer, de hiérarchiser, de visualiser ou de résumer les informations collectées.

#### **b) Les objectifs d'une enquête par sondage :**

L'enquête quantitative par sondage est réalisée principalement dans deux buts :

- Valider par des chiffres des éléments mis à jour dans une étude qualitative effectuée préalablement. Dans ce cas, l'étude quantitative est postérieure à l'étude qualitative. C'est le cas le plus fréquent,
- Produire une information chiffrée qui n'existait pas.

Dans les deux cas, l'atteinte de ces deux objectifs se fait sur la base d'un sondage (l'outil de base d'une étude quantitative), effectué sur un échantillon représentatif de la population à étudier.

---

<sup>37</sup> LAETHEM Nathalie Van., LEBON Yvelise. (2003), « Le Marketing orientée résultat », Edition DUNOD, p. 90

**c) Les autres types d'enquête :** Les enquêtes par sondage revêtent des formes multiples. La plus parts sont ad hoc, c'est-à-dire conçus spécifiquement pour répondre à des objectifs proposés par une seule entreprise. Les résultats obtenus sont sa propriété exclusive<sup>38</sup>. L'étude quantitative « ad hoc » réalisée pour répondre au besoin d'une entreprise en informations chiffrées, n'est pas le seul outil de recueil de données quantitatives. Il en existe plusieurs autres grandes catégories :

**c-1) Les panels :** Le principe des panels consiste à recruter un échantillon permanent d'individus représentatifs de la population à laquelle l'entreprise s'intéresse et à mener des enquêtes périodiques et répétitives auprès de cet échantillon<sup>39</sup>. On peut distinguer trois types différents de panels :

- *Les panels de consommateurs* regroupent un échantillon permanent de personnes qui, par exemple, déclarent quotidiennement leurs achats de produits alimentaires, d'hygiène et de santé, d'entretien..., ces panels fournissent des informations relatives aux comportements d'achats des consommateurs (le pourcentage et les caractéristiques des acheteurs avec ventilation par marque, les quantités achetées pour chaque période, ainsi que les lieux d'achats).
- *Les panels des détaillants* permettant de mesurer les conditions de l'offre des produits et leur écoulement dans les points de vente. Ils sont constitués d'échantillons permanents de magasins de détail qui sont interrogés régulièrement pour connaître précisément le détail de leurs achats, le niveau de leurs stocks, les prix qu'ils pratiquent, la place des produits en linéaire, les opérations promotionnelles qu'ils organisent et le détail de leurs ventes.

---

<sup>38</sup> MATRICON Claude. (1993), *op. cit*, p.154

<sup>39</sup> Denis LINDON & Frédéric JALLAT. 5<sup>ème</sup> édition, « Le marketing », Ed DUNOUD, p. 64

- *Les panels de nouvelle génération*, regroupant un panel de consommateurs et un panel de détaillants sur la même zone géographique. Ils permettent d'avoir une vue plus complète grâce à ces deux échantillons complémentaires.

**c-2) Les baromètres :** Un baromètre est une enquête réalisée à intervalles réguliers à partir d'un échantillon non permanent, c'est-à-dire renouvelé complètement à chaque fois. Le questionnaire et le mode d'administration restent eux inchangés.

**c-3) Le tracking :** consiste à réaliser une enquête à intervalles réguliers à partir d'un échantillon non permanent et très réduit (une centaine de personnes maximum). Le questionnaire et le mode d'administration restent eux inchangés. Cette méthode peut être utilisée pour surveiller l'évolution de la notoriété d'une marque, l'impact d'une publicité, pour mesurer le climat social interne d'une entreprise ou la satisfaction des consommateurs par rapport à un produit...

**c-4) Les enquêtes omnibus** (ou enquêtes collectives) sont organisées périodiquement par des instituts de sondage auprès d'échantillons identiques. Elles regroupent des questions pour différents clients (la même enquête omnibus peut porter sur des thèmes très variés). Leur principal avantage est le coût moins élevé qu'une enquête menée spécifiquement pour une entreprise (une entreprise peut acheter une ou plusieurs questions à insérer dans l'enquête). L'inconvénient majeur est la dilution d'une question parmi de nombreuses autres portant sur des thèmes différents.

### 3.3 Les possibilités et les limites des études de marché :

L'étude de marché première phase de la démarche marketing, elle étudie les différentes composantes du marché et de son environnement avant toute décision stratégique. Ces études qualitatives et quantitatives, portent généralement sur le marché : principaux acteurs (fournisseurs, concurrents, clients), environnement, produits, circuits de distribution, modes de communication...etc. Une partie des études portent également sur l'entreprise, ses produits, ses marques, sa distribution, sa communication, sa politique commerciale<sup>40</sup>, offrant ainsi divers possibilités aux entreprises

#### 3.3.1 Les possibilités de l'étude de marché :

L'étude de marché est un investissement pour préparer et guider l'action, choisir son terrain et la manière d'y jouer, définir les objectifs, repérer les obstacles..., Mais pour éviter les déceptions, il convient de choisir avec soin l'étude la plus approprié au contexte, ainsi que les intervenants.

Sous le vocable « étude de marché », se cache une réalité multiple, un outil riche, puissant et souple, qui permet à chaque fonction dans l'entreprise d'y trouver des bénéfices insoupçonnés. S'il fallait des définitions et métaphores pour monter à quoi sert l'étude du marché, on pourrait retenir deux images :

- L'étude de marché peut être vu comme un coup de phare devant la voiture, pour indiquer au conducteur où sont les obstacles, comment se fait le parcours et si les voies empruntées ont une issue.
- Dans une description plus guerrière, on peut voir aussi l'étude de marché comme une discipline du renseignement qui consiste à envoyer un commando spécialisé explorer le devant des lignes pour reconnaître la géographie des territoires à traverser, l'état et la situation des forces en présence, repérer les objectifs, cette incursion est destinée à préparer l'action, à choisir son terrain de bataille, les objectifs et les cibles à atteindre les meilleurs parcours, les moyens et conditions de réussite.

---

<sup>40</sup> DEMEURE Claude, *op. cit.*, p. 7

**3.3.2 Les limites de l'étude de marché :**

L'incertitude croît de façon exponentielle avec le temps, l'étude de marché est un outil réducteur de l'incertitude ; elle ne permet pas d'écrire le futur. Elle donne une photographie de l'instant et permet une projection de l'avenir proche, c'est-à-dire sur 2 ou 3 ans, parfois cinq ans.

En saisissant les facteurs d'évolution perceptibles, l'étude de marché peut construire des scénarios du futur proche, reste que les aléas politiques et économiques (crises, aléas monétaires...), ainsi que certains changements imprévus de stratégies des fournisseurs ou des concurrents peuvent remettre en cause une partie des conclusions de l'étude de marché.

Cependant, la base de connaissance acquise avec l'étude de marché permet de régir et d'adopter plus rapidement les décisions de façon pertinente.

**Conclusion :**

Tout acte de gestion et de management comporte trois séquences : information, décision et contrôle. En effet, l'information prend et occupe une place des plus importantes dans l'élaboration et la formulation de la stratégie marketing, ainsi l'étude de marché doit être considérée comme étant la première phase (le fondement) de la démarche marketing car elle étudie les différentes composantes du marché avant toute réflexion et décision stratégique.

Cette analyse du marché permet d'identifier différents segments ou potentiels de la demande, de choisir le ou les segments-cibles, et de définir un positionnement pour un concept de produit. Cette séquence (Segmentation, Ciblage, Positionnement), vise à mettre au jour et en place là où les meilleures opportunités à moyen terme en construisant des éléments essentiels pour déterminer les caractéristiques de l'offre en adéquation avec des segments-cibles, la relation entre études et segmentation est interactive : les études permettent de peaufiner la segmentation, voire d'adopter de nouveaux critères de découpages (tels que la segmentation par les bénéfices recherchés). En retour, une segmentation pertinente permet le développement d'études correspondant mieux aux attentes des clients.

En effet, c'est en étudiant le marché qu'une offre adaptée aux désirs et attentes des consommateurs peut être conçue. A cela seul ne suffit pas, un marketing opérationnel efficace et musclé est plus que nécessaire pour la réussite d'une entreprise. Un marketing efficace doit reposer sur le principe du contrôle de la trajectoire par rapport aux objectifs fixés, afin de mettre en œuvre les actions correctives et opérer les ajustements nécessaires, de cette manière le contrôle constitue la dernière étape de la démarche marketing.

**Troisième Chapitre :**  
**« Le cas de Procter & Gamble  
Algérie »**

### **Introduction :**

Après avoir abordé la notion de valeur dans son acceptation marketing, ainsi que les différentes étapes et facettes de la démarche marketing dans les deux chapitres relevant du cadre théorique en se basant sur une méthode descriptive, cela nous a permis de faire le lien entre les différents concepts et de répondre aux deux hypothèses avancées. En effet, la valeur perçue est une variable importante en matière du comportement du consommateur, et la compréhension des attentes et désirs des consommateurs constitue le point de départ de cette démarche marketing. Ainsi dit, la pertinence des questions posées et des enquêtes exercées suivant les techniques du marketing sont déterminantes pour révéler les attentes des clients. De la sorte, c'est en étudiant le marché qu'une offre adaptée aux désirs et attentes du consommateur peut être conçue.

Nous essayerons dans ce chapitre, d'illustrer ces idées avancées dans le cadre théorique de ce travail de recherche à travers cette société que nous considérons de modèle (P&G) dans ce genre de pratiques, en effectuant une étude monographique sur cette dernière. Celle-ci est présente en Algérie par le biais de son bras commercial qu'est la SPA Stas Brands, société dont nous traiterons au sein de la troisième section de ce chapitre.

### **1. Présentation de la société P&G :**

Dans cette section, il s'agit dans un premier temps de donner un bref aperçu sur la société, puis on passera à une mise en avant des missions, valeurs et principes prônées et encouragées chez l'ensemble des collaborateurs. Pour conclure sur un rappel chronologique des moments les plus marquants dans l'historique monde de cette grande société.

#### **1.1 Un aperçu de la société :**

P&G est une société américaine globale basé sur la production et commercialisation d'un large éventail de biens de consommation, En 2007 P&G est la 25<sup>ème</sup> plus grande entreprise par les recettes aux USA, la 18<sup>ème</sup> par le profit, et la 10<sup>ème</sup> des sociétés les plus admirés.

William Procter, fabricant de bougies et James Gamble, un savonnier ont formé l'entreprise sous le nom de P&G en 1837.

La compagnie a prospéré pendant le XIX<sup>ème</sup> siècle. Tout au long du XX<sup>ème</sup> siècle, la société a déménagé dans d'autres pays, tant en termes de production et de commercialisation de produits, pour devenir une entreprise de dimension internationale.

En janvier 2005 P&G a annoncé une acquisition de Gillette, formant la plus grande entreprise de biens de consommations et plaçant de la sorte Unilever en seconde place.

### 1.2 Les missions, valeurs et principes de P&G:

a) **Les missions** : Les Sociétés comme P&G sont des forces motrices dans le monde. Présente dans plus de 180 pays avec quelques 300 marques utilisées par plus de 5 milliards de consommateurs, elle se donne la responsabilité de se comporter de façon éthique.

Elle se donne comme raison d'être puissante et simple à la fois : « *offrir aux consommateurs du monde entier des produits de marque d'un rapport qualité/prix supérieur, afin d'améliorer leur vie quotidienne, aujourd'hui et pour les générations futures* ».

En retour, les consommateurs feront de ses marques les leaders sur leur marché, entraînant la croissance des profits de la société, et favorisant ainsi la prospérité des employés, des actionnaires et des communautés économiques et sociales au sein desquelles, la société vit, évolue et travaille.

Sous l'impulsion de Bob McDonald, Président et CEO de P&G depuis août 2009, cette mission a été l'inspiration pour une stratégie de croissance : « *améliorer la vie d'un plus grand nombre de consommateurs, dans davantage de régions du monde et de manière plus complète* ».

Ensemble, leur mission, leurs valeurs et principes sont les fondations de la **culture unique** de P&G. Depuis plus de 170 ans, leur business a connu de multiples changements et une croissance importante, mais ces éléments sont restés ancrés et le resteront encore pour les futurs collaborateurs de P&G.

Cette **culture unique** qui a fortement contribué au succès de cette firme se fonde sur un ensemble de principes et de valeurs, ces deux dernières sont présentés et détaillés dans ce qui suit :

### **b) Les valeurs :**

Les valeurs que cette société encourage chez l'ensemble de ses collaborateurs<sup>1</sup>, afin d'accomplir sa mission et raison d'être : celle de pouvoir offrir aux consommateurs du monde entier des produits de marque d'une valeur supérieure, afin d'améliorer leur vie au quotidien, aujourd'hui et pour les générations futures, sont les suivantes :

- ✓ *Intégrité,*
- ✓ *Leadership,*
- ✓ *Engagement,*
- ✓ *Passion pour la réussite* : permettant de stimuler l'esprit d'initiative et le sens de la créativité chez l'ensemble de ses collaborateurs et partenaires pour plus d'innovation<sup>2</sup>,
- ✓ *Confiance* : bâtir des relations de confiance à long terme avec l'ensemble de ses partenaires (fournisseurs, distributeurs, centres de recherches), et de ses clients.

---

<sup>1</sup> La collaboration survient lorsque P&G et ses employés, fournisseurs, distributeurs, centre de recherches entretiennent activement le dialogue et travaillent de concret, ce dialogue active permet un échange d'informations, d'expériences et de pratiques pour offrir le meilleur aux clients.

<sup>2</sup> P&G fait de l'innovation une idée fondatrice, autour de laquelle elle articule un ensemble d'autres avantages concurrentiels qui se renforcent mutuellement, ceci lui permet d'assurer la cohésion de l'ensemble.

c) **Les principes** : P&G prône les principes qui suivent :

- ✓ Respect de tous les individus,
- ✓ Les intérêts de la société et de ses employés sont liés,
- ✓ Importance primordiale de la stratégie dans son travail,
- ✓ L'innovation est la pierre angulaire de leur croissance ; placé au cœur de leur modèle de développement, l'innovation et le moteur du leadership de P&G, permettant de toucher et améliorer la vie de plus de consommateurs, dans plus de régions dans le monde et de façon plus complète. Les ressources engagés dans à la Recherche & Développement sont sans égal dans le secteur de la grande consommation : près de deux (02) milliards de dollars investit chaque année.
- ✓ Valorisation de l'expertise personnelle, accordant de la sorte un rôle clé et explicite à l'utilisation potentielles des idées, de connaissances dans la création de valeur,
- ✓ Ils cherchent à être les meilleurs,
- ✓ Ils sont tournés vers l'extérieur : à titre d'exemple **l'innovation ouverte** à travers le programme C + D ; au cœur de la stratégie de P&G se trouve sa capacité à développer des innovations en interne, tout en ayant la volonté d'aller puiser à l'extérieur des ressources pour en créer de nouvelles innovations. C'est dans ce cadre qu'est né en 2001 le programme Connect + Develop, qui a pour vocation de connecter P&G avec le milieu de recherche – les universités, les laboratoires, les entreprises, etc. pour démultiplier les capacités de R&D et innover avec ses partenaires externes de façon plus rapide.

Mise en œuvre de façon transversale, organisée de façon méthodique, l'innovation leurs génère un flux continu de résultats concrets et mesurables. En effet, le programme C + D est un succès et les objectifs initiaux ont été dépassés. En 2010, plus de 50 % des produits P&G intègrent un élément majeur provenant des tiers.

- ✓ Tout le monde travaille en interdépendance chez P&G ; par tout le monde, il est entendu : l'ensemble des collaborateurs tant interne qu'externe, c'est ici que nous retrouvons la notion et concept de système de valeur.
  
- ✓ L'intégration du développement durable dans leurs produits, emballages et opérations de production.

**1.3 L’historique monde :** Depuis sa création en 1837 à ce jour, cette société a su résister au temps et assurer sa viabilité. Dans ce qui suit un bref rappel des moments les plus marquants de l’histoire de P&G :

**Procter & Gamble** a été fondé à Cincinnati, aux Etats-Unis, en 1837. Née de l’association de William Procter, fabricant de bougies, et de James Gamble, savonnier, cette entreprise américaine, à l’origine familiale, n’a cessé d’évoluer et de se diversifier pour devenir une importante société internationale.

**1837 :** William Procter et James Gamble mettent leur savoir-faire en commun : le 12 avril, ils commencent la fabrication et la vente de leurs savons et bougies, formalisent leur relation commerciale en déposant une garantie de 3596,47 dollars le 22 août et signent un accord final de partenariat le 31 octobre.

**1859 :** Vingt-deux ans après la création du partenariat, les ventes de P&G atteignent 1 million de dollars. La société emploie 80 personnes.

**1862 :** Durant la Guerre de Sécession, P&G se voit attribuer plusieurs contrats pour approvisionner en savons et en bougies pour les armées de l’Union. Ces commandes maintiennent l’usine active jour et nuit, forgeant la réputation de la société lorsque les soldats rentrent chez eux avec leurs produits P&G.

**1879 :** James Norris Gamble, fils du fondateur et chimiste averti, développe un savon blanc peu coûteux d’une haute qualité égale à celle des savons importés de Castille. Harley Procter, fils de l’autre fondateur, trouve l’inspiration pour le nom du savon –Ivory– à la lecture des mots « palaces d’ivoire » dans la Bible. Le nom semble s’accorder parfaitement avec la pureté, la douceur et les qualités durables du savon blanc.

**1882 :** Harley Procter convainc ses partenaires d'allouer 11.000 \$ pour faire de la publicité pour Ivory à l'échelle nationale pour la première fois. La première publicité pour la pureté et la capacité de flotter d'Ivory est diffusée à travers tout le pays via l'Independent, un journal hebdomadaire.

**1904 :** Afin de répondre à la demande des marchés nationaux en pleine croissance, P&G commence à s'étendre hors de Cincinnati pour la première fois, ce qui lui permet de s'accroître et d'améliorer la distribution des produits aux clients.

**1907 :** William Cooper Procter devient président de la société suite au décès de son père William Alexander Procter.

**1911 :** P&G introduit Crisco, la première matière grasse entièrement végétale. Crisco offre une solution alternative plus saine à la cuisine à base de graisses animales et est plus économique que le beurre.

**1915 :** La société construit ses premières installations de fabrication en dehors des États Unis : au Canada. Employant 75 personnes, la société produit le savon Ivory et Crisco.

**1926 :** En réponse à la popularité croissante des savons de beauté parfumés, P&G lance Camay.

**1930 :** P&G établit la première filiale d'outre-mer avec l'achat de Thomas Hedley & Sons Co., Ltd., en Angleterre. Fairy Soap constitue un des principaux produits de Hedley.

**1933** : "Ma Perkins," une série radiophonique sponsorisée par le savon en poudre Oxydol de P&G est diffusée à l'échelle nationale. Sa popularité conduit les marques de P&G à sponsoriser de nombreuses nouvelles, les fameux "soap operas". Les fidèles auditeurs deviennent de fidèles consommateurs, en achetant les marques de P&G à l'épicerie. Dreft, le premier détergent à usage ménager est introduit sur le marché américain. La découverte de la technologie des détergents ouvre la voie à une révolution dans la technologie du nettoyage.

**1937** : P&G fête son 100e anniversaire. Les ventes atteignent 230 millions de dollars.

**1939** : Cinq mois seulement après l'introduction de la télévision aux U.S.A., P&G lance sa première publicité télévisuelle (pour le savon Ivory) durant le premier match de base-ball de première division retransmis sur le petit écran.

**1946** : Tide, "the washing miracle" (le miracle du lavage) est lancé. Tide intègre une nouvelle formule qui nettoie mieux que tout autre produit de l'époque.

**1954** : La société commence à exercer ses activités en Europe continentale en louant à bail une petite usine à Marseille (France) à la société Fournier-Ferrier, un fabricant de détergent.

**1955** : Crest, le premier dentifrice au fluor pour lequel des études cliniques ont démontré qu'il combattait les caries, est lancé sur le marché américain.

Afin de mieux gérer ses gammes de produits croissantes, P&G prévoit de former des divisions d'exploitation individuelles.

**1956** : Le nouveau siège social de P&G ouvre ses portes dans le centre de Cincinnati, signifiant l'engagement continu de P&G envers sa région d'origine. Les ventes mondiales atteignent plus d'un milliard de dollars.

**1961** : Pampers est lancé sur le marché témoin de Peoria, Illinois.

**1963** : Le European Technical Center (Centre Technique Européen) ouvre ses portes à Bruxelles pour desservir les filiales du Marché Commun.

**1973** : La société commence à fabriquer et à commercialiser ses produits au Japon.

**1980** : Les ventes mondiales de P&G atteignent 10 milliards de dollars.

**1985** : La société étend de manière significative ses activités dans le secteur des produits OTC et des produits de soins personnels dans le monde entier, grâce à l'acquisition de Richardson-Vicks, propriétaires des soins respiratoires Vicks et des lignes de produits de beauté Oil of Olay et Pantene.

P&G procède à une importante extension du siège social mondial de P&G à Cincinnati, Ohio

**1987** : Acquisition de la ligne de produits Blendax, comprenant notamment les dentifrices Blend-a-med et Blendax.

**1988** : P&G met un premier pied en Chine, le plus grand marché de la consommation au monde, en y créant une joint-venture pour la fabrication de ces produits.

**1989** : La société se lance dans les cosmétiques et les parfums avec l'acquisition de Noxell et de ses produits Cover Girl, Noxzema et Clarion.

Les ventes du groupe dépassent 20 milliards de dollars.

**1991** : L'acquisition de Max Factor et de Betrix accroît la présence de la société dans la catégorie des cosmétiques et des parfums.

P&G étend ses activités en Europe de l'Est avec le rachat de Rakona en Tchécoslovaquie. Suivent la Hongrie, la Pologne et la Russie dans la même année.

**1993** : Les ventes de la société dépassent 30 milliards de dollars. Pour la première fois, plus de la moitié du chiffre d'affaires est réalisée à l'international.

**1994** : P&G se lance sur le marché européen des mouchoirs en papier avec l'acquisition de la société VP Schickedanz basée en Allemagne.

**1997** : P&G étend sa compétence en matière de protection féminine sur un nouveau marché mondial avec l'acquisition de Tambrands. Tampax, sa marque de tampons, est leader du marché dans le monde.

**1998** : Plusieurs produits novateurs (Febreze, Swiffer, etc.) sont lancés et connaissent une expansion très rapide à travers le monde, en moins de 18 mois.

Lancement d'Actonel aux Etats-Unis dans le traitement de l'ostéoporose et de la Maladie de Paget.

**1999** : La société se lance sur le marché de l'alimentation et de la santé pour animaux avec l'acquisition de Iams, spécialiste de l'alimentation haut de gamme pour animaux.

L'acquisition de Recovery Engineering Inc. permet à P&G d'utiliser ses connaissances en matière de traitement de l'eau en mettant au point des systèmes de filtrage de l'eau pour la maison sous la marque PuR.

**2000** : A.G. Lafley devient Président Directeur Général de The Procter & Gamble Company. Procter & Gamble et Institutional Venture Partners lancent « reflect.com », la première société interactive de beauté personnalisée.

**2001** : Le groupe Procter & Gamble achète Clairol, spécialiste des soins du cheveu, coloration et produits de beauté.

P&G rachète les marques de parfums de Jean Patou et signe un accord de licence avec Lacoste pour la commercialisation des lignes parfums et produits de beauté, suivi de Yohji Yamamoto.

**2003** : Procter & Gamble consolide ses positions sur le marché de la Beauté avec le rachat de Wella dans le domaine des capillaires et des parfums, et des licences parfums de Valentino.

**2005** : Acquisition de la société Gillette.

**2009** : Robert A. McDonald devient le 12ème Président Directeur Général de The Procter & Gamble Company.

**2010** : Acquisition d'Ambi Pur, marque appartenant au groupe Sara Lee

Depuis sa création en 1837 au jour aujourd'hui, P&G a toujours veillé à offrir le meilleur à ces clients à travers des innovations qui s'inscrivent dans les deux logiques du marketing stratégique :

- **Le marketing stratégique de réponse** : il est à rappeler que ce dernier a pour objectif d'identifier des besoins et désirs insatisfaits et d'apporter des solutions de valeur aux problèmes exprimés, tels est le cas du détergent **Tide** lancé en 1946, ce dernier intègre une nouvelle formule qui nettoie mieux que tout autre produit de l'époque (supériorité produit), offrant de la sorte plus de valeur aux consommateurs et touchant un large public (multi - public) de par son aspect innovateur et multi - usage. Le succès commercial de ce produit a permis de financer d'autres activités pour le lancement de nouveaux produits et marques.
- **Le marketing stratégique de création** : ce dernier ayant comme objectif de trouver de nouvelles solutions à des besoins existants ou non exprimés, tels est le cas de **Febreze**. En 1999, Procter & Gamble innove dans le domaine du soin du linge avec le lancement de sa gamme Febreze Textile, qui élimine les mauvaises odeurs des tissus qui ne peuvent être facilement lavés en machine (tapis, rideaux, canapés, fauteuils). Répondant de la sorte à un besoin existant et non exprimé.

**2. Stratégie et étude monographique de P&G**

Il s'agit dans cette section, dans un premier temps de présenter l'organisation mondiale mise en place par cette société qui lui a permis de croître et de se développer, puis on fera un diagnostic interne et externe (analyse SWOT). Afin de conclure sur une présentation du mix marketing qu'elle adopte.

**2.1 L'organisation mondiale de P&G :** La structure de P&G est conçue de façon de lui permettre de croître et de se développer. Chose qu'elle n'a cessé de faire depuis sa création, depuis plus de 170 ans.

L'efficacité de cette structure (mise en place depuis plus de 10 ans) a été prouvée à travers les points qui suivent :

1. une constante croissance des ventes,
2. une meilleure exécution des plans sur les différents marchés,
3. une expansion plus rapide des innovations au niveau mondial,
4. des économies d'échelles sur les achats et sur l'externalisation de certains services (passage de la notion de chaîne de valeur à celle de système de valeur), afin de se recentrer sur le cœur du métier.

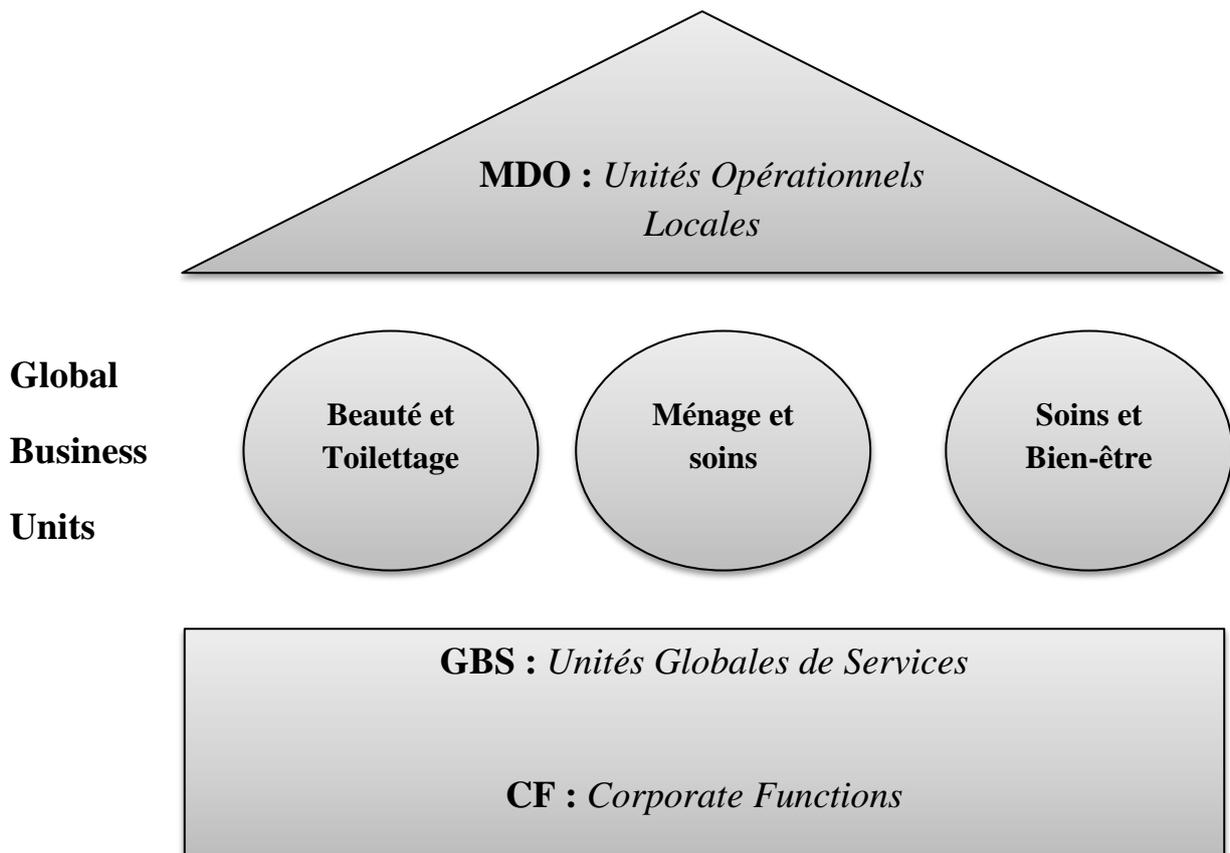


Figure 09 : La structure de l'Organisation Mondiale de P&G<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Site web de la société : [http://www.pg.com/fr\\_FR/company/global-organization.shtml](http://www.pg.com/fr_FR/company/global-organization.shtml)

Dans ce qui suit une lecture détaillé de cet organigramme :

a) **Les Global Business Units (GBU : Unités Globales d'Activités)** : sont responsables, pour chaque grande catégorie de produits, de la stratégie globale, de la R&D, de la production industrielle et du marketing amont des marques<sup>4</sup>. Elles veillent à ce que P&G mette sur le marché les meilleures innovations dans les meilleurs délais (« speed-to-market »), en *devançant les attentes* des consommateurs, ce qui lui permet de se positionner d'une manière dominante par rapport à ses concurrents.

Les GBU sont segmenté en six sous-catégories qui sont présentées dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 14 : Les différents segments pour chaque GBU**

<b>GBU</b>	<b>Segment</b>
Division Beauté	Beauté
	Toilettage
Santé et Bien-être	Soins de santé
	Collations, Café & soins d'animaux
Division Ménage et Soins	Soins de la maison
	Soins pour bébés et famille

**Source** : Site web de P&G

<sup>4</sup> C'est le marketing qui est appliqué essentiellement aux fournisseurs, afin de répondre au besoin d'approvisionnement qui naît au moment de la conception d'un nouveau produit, ceci correspond à un problème que P&G met tous les moyens pour résoudre de façon optimale.

C'est la division ménage qui se classe en tête des ventes et celle de la contribution au bénéfice net, suivie de la division beauté, en laissant les produits de la division santé et bien-être en dernière position en terme de volume et de valeur des ventes. Tout ceci est détaillé, ci-dessous :

- La division beauté (Beauty GBU) représente 33% des ventes, et 35% du bénéfice net, comprenant deux segments qui sont la beauté et celui du soin ; le segment de la beauté comprend les produits de types : cosmétiques, déodorants, soins des cheveux, soins de la personne, parfumerie et soins de la peau. Ce marché comprend beaucoup de concurrents qui peuvent être de structure mondiale tel que la firme anglaise Unilever ou des concurrents locaux. Les meilleurs produits de ce domaine sont : Head & Shoulders, Olay, Pantene, Wella, Dolce & Gabbana (Parfum), Gucci (Parfum) et Hugo Boss (Parfum).

Le second segment de la division beauté et le soin (Grooming), il comprend les produits de types : Lames, Rasoirs, Equipement électronique pour enlever les poils, mousse et outils électronique pour la maison.

Depuis 2005 avec l'acquisition de Gillette la compagnie est leader sur le marché des lames et rasoirs dans le monde entier. Les meilleurs produits de ce domaine sont : Gillette, Mach3, Fusion et Braun.

- La division santé et bien-être (Health and Well-Being) représente 23 % des ventes, et 25% du bénéfice net. Comprenant deux segments qui sont la santé et le bien-être, le segment santé comprend les produits pour les soins féminins, oral, soin du corps et pharmaceutique. Les meilleurs produits de ce segment sont : Actonel, Always, Crest, Oral-B.

Le segment de bien-être comprend les produits de type café, nourriture animal, casse-croûte. La société concurrence d'autres grands acteurs sur le marché tel que Nestlé sur ce même segment. Les meilleurs produits de ce segment sont : Flogers, Iams, Pringles

- La division ménage (Household care) représente 44% des ventes, et 40 % du bénéfice net, Cette division comprend le segment ménage et autres ustensiles pour la maison et le segment soin pour bébé et famille, le segment ménage et ustensile pour la maison comprends les produits de types nettoyages de surface, lessives, batteries. Ce segment est celui qui rapporte le plus de bénéfice à la compagnie. Les meilleurs produits de ce segment sont : Ariel, Dawn, Downy, Duracell, Gain, Tide.  
Le dernier segment et celui des soins pour bébé et hygiène. Il comprend les produits de type, Couche culotte, Tissue pour le bain, Tissue pour le soin du visage et papier toilette. Les meilleurs produits de ce segment sont : Pampers, Bounty, Charmin.

Le tableau ci-dessous permet de mieux visualiser la répartition des ventes et du bénéfice pour chaque unité d'activité globale :

**Tableau 15: Répartition des ventes et du bénéfice net pour chaque division**

<b>GBU</b>	<b>% des ventes</b>	<b>Contribution au bénéfice net (%)</b>
<b>Division Beauté</b>	33%	35%
<b>Division Santé et Bien-être</b>	23%	25%
<b>Division Ménage</b>	44%	40%

**Source :** Site Web de P&G

**b) Les Market Development Organizations (MDO : Unités Opérationnels Locales)** qui sont, dans chaque pays, au contact direct avec les consommateurs, les distributeurs et les autres parties prenantes. Elles sont responsables de la stratégie locale (qui en découle de la stratégie globale tout en étant adapté au contexte de chaque pays ou région<sup>5</sup>), des opérations commerciales et de la mise en œuvre des plans marketing. Elles veillent à ce P&G gagne le « premier moment de vérité », et à puissent établir des relations de confiance sur le long terme.

En ce qui concerne le cas de notre pays, P&G Algérie<sup>6</sup> est établie au sein de ces bureaux sis à la tour d'affaires des Pins Maritimes à Alger, mais leurs présence au tant que MDO au propre sens du terme est très limité voir absente vu son entière dépendance de P&G Maroc dont la société mère fait de ce pays un hub régional pour le développement de ses activités sur la région du Maghreb. Les MDO sont responsable de la déclinaison de la stratégie locale en un marketing opérationnel efficace, c'est à cet effet que nous traiterons du marketing opérationnel de P&G en Algérie à travers leurs bras commercial et distributeur exclusif : la SPA Star Brands dans la troisième section de ce chapitre.

**c) Les Global Business Services (GBS : Unités Globales de Services)** procurent le meilleur support logistique et administratif possible aux GBU et aux MDO, en profitant de la taille et envergure mondiale de P&G pour gagner sur *les coûts*, et ainsi pouvoir délivrer plus de valeur aux clients comparé aux autres concurrents. Ils collaborent avec des partenaires aux compétences affirmées dans leurs domaines respectifs (HP pour les services informatiques, Jones Lang LaSalle pour les services généraux et la gestion du parc immobilier, IBM pour certains services et données RH). Leur support logistique se base sur la collaboration de l'entreprise avec ses fournisseurs et ses distributeurs pour mettre en place des plans d'activité et des opérations qui réduisent les pratiques inutilement coûteuse, tout au long et sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. P&G estime qu'il permet à ses clients distributeurs des économies de quelques millions de dollars chaque année, grâce aux gains de productivité tout au long de la chaîne.

---

<sup>5</sup> La stratégie de P&G en Algérie est élaborée, faite et décidée au Maroc, vu que ce dernier est en charge de l'ensemble de la région.

<sup>6</sup> Cette dépendance de P&G Algérie du MDO marocain, peut s'expliquer par le faite que la maison mère est présente au Maroc depuis plus d'un demi-siècle, en 2003 le siège marocain de cette firme devient Procter & Gamble Nord-Ouest Afrique, tandis que sa présence en Algérie s'est faite que récemment en 2002. Ceci démontre la volonté de faire du Maroc son Hub Régional sur le Maghreb.

Par exemple, cette société a réduit le temps de chargement pour ses expéditions de 221 minutes à juste 94 minutes en offrant des primes aux clients distributeurs qui acceptaient de décharger les expéditions en moins de deux heures dans 80 % des cas<sup>7</sup>.

**d) Les Corporate Functions (CF : *Structure Fonctions d'Entreprise*)** veillent à ce que l'expertise de chaque fonction au sein du groupe demeure à la pointe de l'industrie.

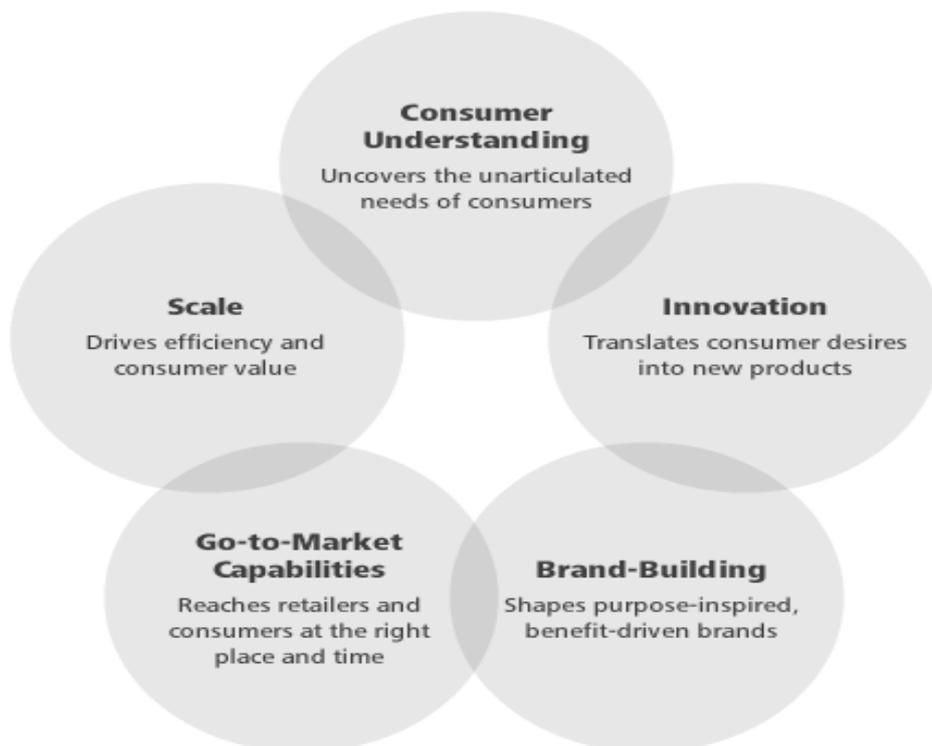
---

<sup>7</sup> BOVET David et MARTHA Joseph. (2000), « Value Nets », John Wiley & Sons, New-York, p. 202

**2.2 Analyse SWOT de P&G :**

Disposant d'une parfaite connaissance de ses forces, P&G se concentre sur ces cinq points qu'elle juge comme étant indispensables pour continuer à réussir dans l'industrie de la grande consommation. Ou elle se donne pour objectif d'être la meilleure dans chacun de ces domaines, sans pour autant occulter les faiblesses qui sont les siennes.

La stratégie marketing mise par P&G est concentrée et fondée autour de ces cinq points (forces) indispensables pour sa réussite dans l'industrie de la grande consommation, cette dernière est représentée et schématisée par cette société de la manière suivante :



**Schéma représentatif des cinq forces sur lesquels se fonde la stratégie Marketing de P&G<sup>8</sup>**

<sup>8</sup> Site web de la société : le lien suivant : [http://www.pg.com/fr\\_FR/company/strength.shtml](http://www.pg.com/fr_FR/company/strength.shtml)

**Les forces de P&G :** Les points de force de cette société se résument de la manière suivante :

1. La connaissance du consommateur,
2. L'innovation,
3. Des marques leaders,
4. Capacité de commercialisation,
5. L'envergure mondiale.

Dans ce qui suit, une présentation de l'ensemble de ces piliers et forces sur lesquels elle fonde sa stratégie.

- ✓ **La connaissance du consommateur :** Aucune société dans le monde n'investit plus que P&G dans les études consommateurs. Elle interroge et questionne chaque année plus de 05 cinq millions de consommateurs dans presque 100 pays. Pour mieux les connaître, elle conduit plus de 20 000 études et investit plus de 400 millions de dollars annuellement. Les informations qu'elle recueille serviront et seront utiliser pour orienter leurs programmes d'innovations, ainsi que pour mieux communiquer avec les consommateurs et mieux répondre à leurs besoins et désirs<sup>9</sup>. Donc c'est en étudiant le marché qu'une offre adaptée aux désirs et besoins du consommateur peut être conçue.

---

<sup>9</sup> Ce fait réel adopté par P&G confirme la seconde hypothèse avancée dans notre travail de recherche théorique, et illustre concrètement l'importance et rôle des études de marché dans la compréhension des désirs et attentes des consommateurs.

Effectivement, P&G depuis sa création avait compris que l'**information** est un élément essentiel pour assurer un **avantage concurrentiel durable**, c'est ce constat qui explique pourquoi elle a réussi à être le leader sur ce marché en mettant en place des systèmes de collecte et de traitement de données toujours plus performant (développement et mise en place d'outils et de système pour récupérer l'informations du consommateurs et leurs attentes). Nous traiterons, avec plus de détails la méthode OVT que préconise cette société chez l'ensemble de ces collaborateurs dans la dernière section de ce chapitre.

- ✓ **L'innovation** : Depuis 2000 avec l'arrivée du PDG Mr. A.G. Lafley, l'innovation est devenue un des **facteurs clés** pour le succès de la compagnie. P&G se positionne comme étant le leader de l'industrie en termes d'innovation. Elle développe continuellement sa capacité à innover en investissant, en moyenne, deux fois plus que ces concurrents les plus importants. D'autre part, depuis 2001, Elle fait appel à des partenaires extérieurs par le biais et à travers le programme « Connect + Develop ». A l'heure actuelle et au jour d'aujourd'hui, plus de la moitié de ces innovations comportent au moins un élément apporté par un partenaire externe. C'est la raison pour laquelle, elle a exprimé sa volonté fin octobre 2010 de tripler l'impact de ce programme, ce qui reviendrait à augmenter le CA du groupe de 3 milliards de dollars. Par ailleurs, cette pratique vient à confirmer l'importance du raisonnement en système de valeur, toute en prennent en considération l'importance du rôle que peuvent jouer les collaborateurs externes.
- ✓ **Des marques leaders** : P&G est le leader de l'industrie en termes de marques. Elle a développé le portefeuille de marques le plus important de la grande consommation avec quelques 50 marques figurant parmi les plus connues à travers le monde et qui, confondues, représentent 90% des ventes de P&G et 90% de ses bénéfices. Vingt-quatre de ces marques réalisent un chiffre d'affaires supérieur à un milliard de dollars au niveau mondial. P&G a dit qu'il continuerait à renforcer ses marques à l'aide de plus de créativité, d'expérience de la consommation, l'innovation et la commercialisation.

En Algérie, P&G commercialise les marques de beauté et de rasage suivantes : vénus pour femme, Gillette et Pantene, ainsi que Always et Oral-B ; et de ce qui est marque de soin de maison, elle commercialise Ariel, Pampers et Duracell. Toutes ces marques sont mondialement connues et reconnues, et jouissent d'une notoriété spontanée « Top of mind ». Dans ce cas-là, c'est bien le produit qui devient un attribut de la marque et non l'inverse.

- ✓ **Une capacité de commercialisation :** P&G est leader dans le domaine de la commercialisation. Leur société est régulièrement classée dans les études parmi les fournisseurs préférés. Ils sont également fréquemment cités pour la clarté de leur stratégie, l'importance de leurs marques pour les distributeurs, les fondamentaux de leurs business, ainsi que pour leurs actions marketing innovantes.
  
- ✓ **L'envergure mondiale de P&G :** Elle constitue un avantage pour les Global Business Units (unités globales d'activité) et pour les Market Development Organizations (unités opérationnelles locales). P&G réalise des économies d'échelle à trois niveaux :
  - celui du groupe,
  - celui des catégories,
  - et celui des pays.

Au niveau du groupe dans son ensemble, P&G est en mesure de tirer parti de son envergure mondiale pour éliminer des coûts que les consommateurs et les clients ne devraient pas avoir à supporter. Ce qui lui permet de leurs offrir et délivrer plus de valeur. En outre, l'envergure de P&G autorise l'inter-connectivité, à l'interne, entre les différentes activités faisant appel à des technologies complémentaires, à l'externe, en attirant les meilleurs fournisseurs et partenaires en innovation au monde.

Ainsi, au niveau des catégories de produits, P&G met à profit sa position de leader pour développer les technologies, les compétences et les connaissances essentielles au succès dans une activité donnée.

Au niveau des pays, le nombre élevé d'activités de P&G lui permet d'être mieux informés sur davantage d'aspects de la vie d'un plus grand nombre de consommateurs et donc d'identifier un éventail beaucoup plus large de possibilités d'innovation. De plus, le portefeuille de marques et les savoir-faire de P&G en matière de développement des activités de ses clients lui permettent de créer des partenariats étroits avec des distributeurs de toutes tailles. La capacité à opérer des *transferts de connaissances* entre ces trois niveaux (groupe, catégories et pays) constitue leur **avantage compétitif** le plus décisif et le plus durable.

Les **faiblesses** sont énumérées dans ce qui suit :

- ✓ Concentration de la clientèle,
- ✓ Faible performance dans les produits de santé et bien-être.

Le secteur des biens de consommation a connu de nombreux bouleversements. En effet, du côté de la grande distribution, il y a eu plusieurs mutations, à savoir : la stagnation, la surcapacité, la concentration élevée ainsi que la pression sur les prix, donnant naissance à de nouvelles **opportunités** pour P&G :

- ✓ Le développement de nouveaux marchés,
- ✓ Création et lancement de nouveaux produits.

Ces changements induisent des **menaces**, auxquels P&G doit faire face

- ✓ L'augmentation des prix des matières premières,
- ✓ L'incertitude dans l'industrie pharmaceutique,
- ✓ Une très forte intensité concurrentielle.

**2.3 Le Mix Marketing adopté par P&G :** ce dernier est formulé en total respect des principes, qui permettent d'assurer le bon dosage et la cohérence des actions marketing :

- ✓ **La variable Produit :** P&G a été l'un des précurseurs dans le domaine des marques en proposant une stratégie propre pour chaque une de ces marques. Chaque marque de P&G a sa propre image et un positionnement qui lui est propre, ainsi chaque produit qui est lancé par P&G garde un cycle de vie depuis le lancement jusqu'à la fin de son cycle sans impacter la vie d'autres produits de la compagnie. Le désavantage de ce type de politique c'est le coût de lancement de chaque nouveau produit car la société se trouve dans l'obligation d'investir énormément, mais en contrepartie si un nouveau produit est un échec commercial la société n'a pas d'impact, ni d'effet négatif sur ses autres marques, ni sur son portefeuille produits. Les produits P&G ont chaque une un type d'emballage et de packaging qui lui est propre ce qu'il aide aussi pour se différencier de ses concurrents.
  
- ✓ **La variable Prix :** L'entreprise P&G avec ces gammes de produits a réussi à être présente dans tous les types de budget<sup>10</sup>. Les prix de P&G s'alignent sur ceux du marché même pour les produits MDDs. Aujourd'hui, P&G utilise des moyens efficace non seulement pour attirer les consommateurs, mais aussi de diminuer l'attrait du marché de ses concurrents. Ce fut le cas sur des nouveaux marchés ou sur des cibles géographiques en offrant des réductions de 20-50% pour certains de ces produits durant un certain temps. En conséquence, cette stratégie est devenue une sage option économique pour les grandes masses exemple de pays comme l'inde ou la chine. L'objectif premier était d'attirer plus de consommateurs à tester le produit. Avec le prix réduit, les volumes de ventes peuvent grimper énormément et ensuite fidéliser ses clients.

---

<sup>10</sup> C'est ce qui lui permet de toucher plus de 5 milliards de consommateurs à travers le monde.

- ✓ **La variable Distribution :** Les décisions portant sur le lieu de distribution sont également cruciales pour répondre aux besoins du marché cible. Il y a de nombreux facteurs à considérer, tels que le choix de l'emplacement où le produit sera vendu aux consommateurs, et les différents canaux de distributions nécessaires pour mettre le produit sur le marché cible. Ainsi P&G a tissé un réseau de distribution allant depuis leur usine ou zone de stockage vers les distributeurs finaux qui peuvent soit être des petites enseignes ou de grandes enseignes, à titre d'exemple : Wal-Mart collecte une information sur son stock et les ventes quotidiennes de ses milliers d'emplacement en linéaire, cette information permettra à P&G de déterminer le volume qu'il convient d'expédier à chaque magasin Wal-Mart chaque jour<sup>11</sup>.
  
- ✓ **La variable communication :** P&G investit énormément dans la publicité, il est l'un des plus grands annonceurs environ 10% de leur capital est injecté dans les annonces de types publicitaires. En parallèle, elle s'engage avec des partenaires pour venir aux plus démunis et soutient des événements ou institutions culturels pour refléter leurs valeurs fondamentales. Avec l'avènement des TIC sont certes des signes positifs pour l'éclosion de nombreuses nouvelles opportunités publicitaires. La plupart des entreprises comme P&G ont utilisé cette nouvelle solution pour diffuser leur publicité vers les consommateurs et renforcer leurs positionnements. Sans pour autant occulter et négliger la télévision, la radio et les affiches qui sont également d'importants canaux dont elle fait fréquemment usage. En ce qui concerne la publicité à travers la mise en place de sites pour les produits leaders ou en phase de lancement, un examen approfondi est accordée au contenu du site. Contenu de la largeur, la profondeur, le mode de présentation, et de l'actualité ce qui tient principalement l'attention des visiteurs. Le plus intéressant c'est la possibilité que les consommateurs agissent positivement à ces annonces. Enfin, il est très important en effet de maintenir le site en vue d'engager les visiteurs du site. Pour ce faire, le site doit toujours être suivi et mis à jour. Il doit aussi fournir le lieu où les visiteurs peuvent faire part de leurs commentaires, les recommandations, et d'autres réactions sur le site ou le produit de sorte que les améliorations en conséquence peuvent être intégrées.

---

<sup>11</sup> KOTLER Philip, (2002), « Le Marketing en mouvement », Pearson Education France, Paris, p. 32

3. Le marketing opérationnel de P&G en Algérie

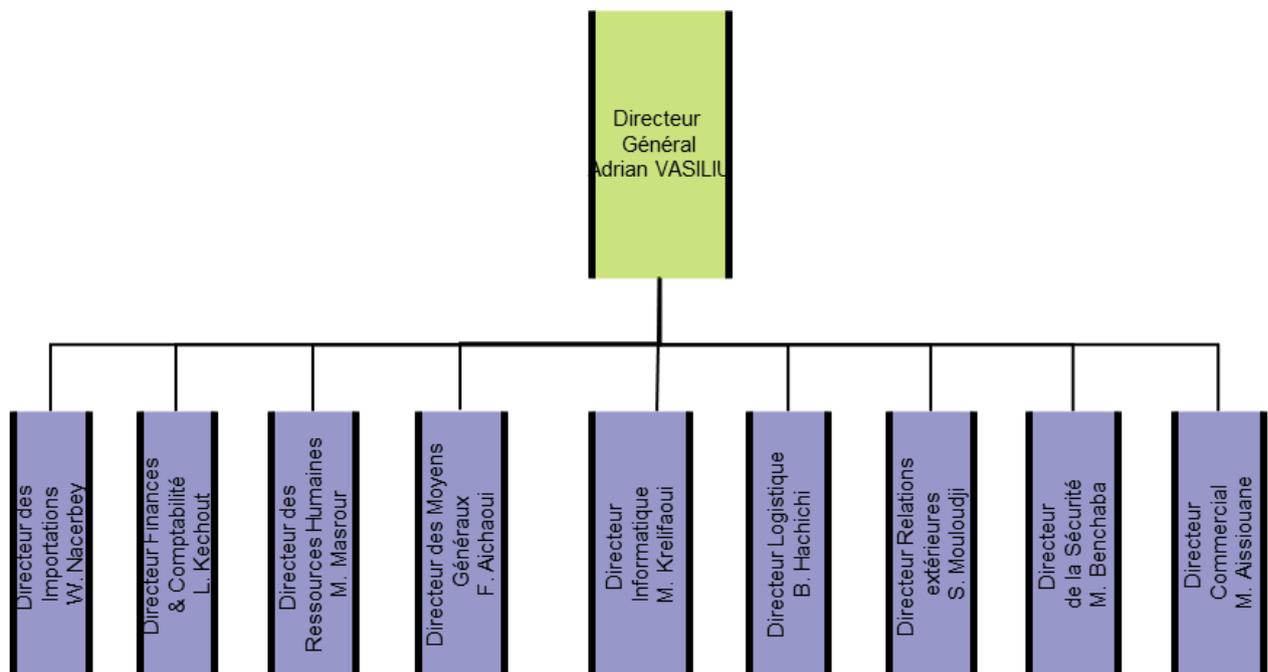
3.1 Présentation de Star Brands SPA :

a) La société par actions Star Brands est le distributeur exclusif de Procter & Gamble en Algérie. Elle commercialise les marques suivantes :

- ✓ Pantene, Head&Shoulders, Gillette.
- ✓ Always, Oral-B
- ✓ Duracell. Ariel, Pampers

Depuis la mise en place et lancement ses activités en 2002, Elle n’a cessé de croitre et de grandir en réalisant plus de 50% de croissance chaque année<sup>12</sup> ; plus de 50 % de leur activité se fait à travers le « canal gros », la seconde moitié est partagée entre les deux autres canaux : « canal des ventes aux détaillants » et « canal des ventes modernes », ce dernier est dédiée aux superettes qui font de gros volumes.

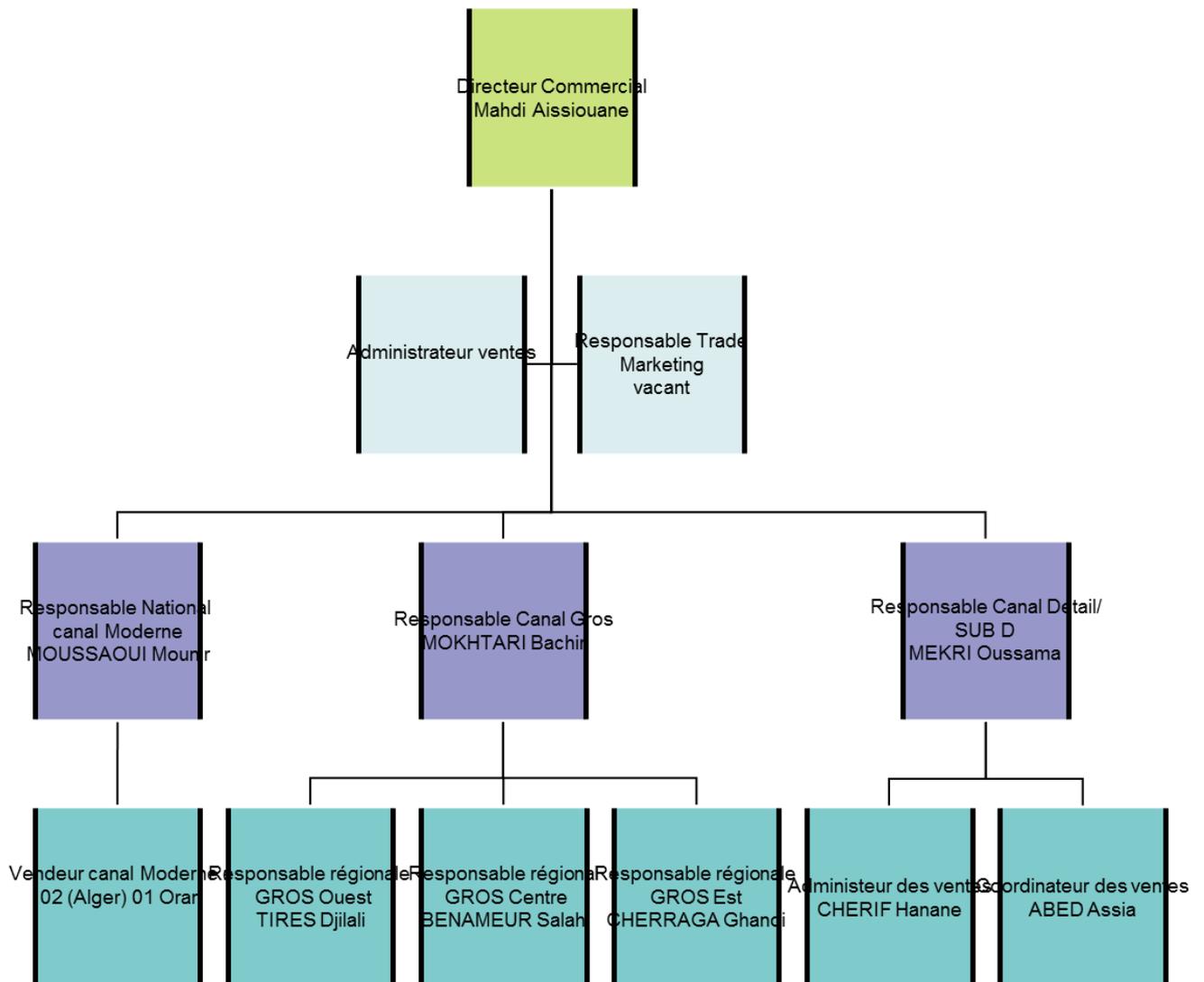
Ci-dessous, une présentation de l’organisation au sein de cette société:



Source : Direction des Ressources Humaines

<sup>12</sup> Chiffre donné par le directeur commercial, M. Mehdi AISSIOUANE

Notre étude empirique est menée au sein de la direction commerciale, dont l'organisation de décline dans l'organigramme ci-dessous :



Source : Document interne, relevant de la Direction des Ressources Humaines

Cet organigramme, nous permet de visualiser l'organisation des ventes selon trois canaux :

- *Canal des ventes en gros*, ce circuit de distribution est sous la houlette d'un manager national, qui a sous sa responsabilités des managers régionaux (Est, Centre et Ouest), pour la réalisation et l'atteinte des objectifs qui leurs sont assignés par la directeur commercial, plus de la moitié de l'activité de cette société se fait par le biais de ce canal de distribution.
  
- *Canal des ventes modernes*, ce dernier a été mis en place que récemment pour répondre aux besoins spécifiques des grandes surfaces et points de vente au gros volume. Circuit qui mobilise que trois vendeurs sur les deux villes d'Oran et d'Alger, ces derniers sont sous la responsabilité d'un manager national qui veille à l'atteinte des objectifs qui leurs sont fixés.
  
- *Canal des ventes aux détaillants*, c'est le canal qui mobilise le plus de moyens humains et matériels (parc de vans, et autre moyens de manutentions), chaque van assure la couverture d'un secteur bien définie et propre à lui, en effectuant des tournés géographiques quotidiens. Chaque équipe de vente (aide-vendeur et vendeur) doit atteindre un objectif journalier d'un minimum de 1,6 Msu.

### b) Leurs Visions, missions et objectifs :

- ✓ 22 000 magasins actifs en Algérie.
- ✓ 100% Distribution, assurer une couverture de l'ensemble de ces magasins actifs (grossistes, détaillants et superettes).
- ✓ Taux de couverture estimé à 65 %, d'où leurs objectifs d'une couverture de 100 % pour permettre de suivre son plan de développement.
- ✓ Maîtrise de la visibilité, tous les jours au meilleur coût et avec professionnalisme. Afin de délivrer plus de valeur aux clients
- ✓ Un objectif de 1,6 Msu par van (Msu : c'est l'unité de mesure monétaire propre à P&G Algérie).
- ✓ Un objectif de 300 Magasin actif par vendeur.

Pour atteindre ces objectifs, la direction commerciale a défini avec une grande clarté et transparence (ceci découle de la culture unique de P&G dont nous avons fait part dans la première section, celle des valeurs et principes prônés et encouragés au sein de P&G), les responsabilités et rôle de chaque membre et représentant de ses marques, sont clairement définies et affichés à l'intérieur des salles de travail qui leurs sont réservées, ou se déroule le briefing et débriefing journalier, entre les différentes équipes et leurs responsables hiérarchiques respectives, afin d'évaluer les réalisations et d'assurer un traitement des informations et de la remonté terrain en temps utile.

### Responsabilités des vendeurs et aide-vendeur :

- **Concernant le volet vente :**
  - ✓ Assurer la distribution en volume, pour assurer une disponibilité continue
  
  - ✓ Sur une grande part de rayon pour plus de part de marché
  
  - ✓ En utilisant les matériels de visibilité
  
- **Concernant le volet revente :**
  - ✓ Choix de l'emplacement, dans les linéaires pour plus de visibilité.
  
  - ✓ Mise en rayon sous forme de blocs, pour avoir un taux élevé de l'occupation du sol,
  
  - ✓ Bâtir de bonnes relations : à long terme et de confiance,
  
  - ✓ Travailler de manière économique et efficace en respectant la tournée géographique (quotidienne et hebdomadaire),
  
  - ✓ Informer et communiquer : des informations terrains concernant la concurrence et les clients, suivant la méthode **OVT**, le « O » c'est pour l'obtention de l'information- le « V »: correspond à la vérification de la pertinence et fiabilité de cette dernière pour la Transmettre par la suite au responsable hiérarchique). Cet outil et système permet de récupérer un grand nombre d'informations sur la concurrence, comme sur les clients et consommateurs (leurs attentes, l'évolution de leurs comportements). C'est une forme de veille qui permet d'étudier et suivre l'évolution et tendances du marché.

Concernant l'aspect vente, ce dernier s'effectue en cinq étapes selon suivant la méthode de vente persuasive :

- 1) **Résumer la situation** : - consommateurs - attentes et contraintes du client
- 2) **Présenter l'idée** : Phrase simple et claire.
- 3) **Expliquer le mécanisme** : monter l'articulation entre avantage et positionnement.
- 4) **Avantages** : pour le client/ pour consommateur, suivant la **méthode CAB**<sup>13</sup>.
- 5) **Conclure** : Passer la commande/ Faire la visibilité.

On ressort de ces étapes un élément clé : celui de l'articulation de l'avantage et de positionnement, travail qui ne peut se faire par le vendeur qu'après une réelle compréhension de la situation (attentes des clients), cela constitue le point de départ de son argumentaire commercial. Ainsi, **la méthode CAB** s'est le noyau dur de ce type de vente et de communication. Cette méthode est appliquée par l'ensemble de la force de vente au niveau des trois canaux de vente.

---

<sup>13</sup> Le « C » pour caractéristiques qui sont formulé en avantages « A » pour qu'ils puissent être perçus autant que bénéfiques « B » par les consommateurs.

**3.2 Analyse SWOT portant sur Star Brands :**

Une démarche d'observation en immersion au sein de la société (siège et dépôt de la société) a été plus que nécessaire et utile à la fois. Permettant de détecter et d'identifier les points critiques à améliorer et leurs points de force, Pour déceler les menaces et opportunités, nous avons effectués des sorties terrain avec les différentes équipes de ventes (détails, gros et moderne) sur les deux wilayas d'Alger et d'Oran sur une période d'un mois. Cela à permet d'en arriver à quelques concluions que nous avons revérifié par la suite, à travers des interviews avec les hauts responsables (Directeur Commercial, l'ensemble des autres directeurs en charges des canaux suivant : détails, gros et moderne).

**Les forces de Star Brands SPA :** Les points de forces de cette société peuvent être résumés de la manière suivante :

- ✓ Disposant d'une large gamme qui répond à l'ensemble des besoins, dans cette industrie de grande consommation,
- ✓ Une forte image de marque,
- ✓ Un part roulant quasi-neuf et renouvelé, lui permettant d'assurer l'un des taux de couverture les plus élevé du secteur estimé à 65%,
- ✓ Une excellente connaissance du marché, et de l'ensemble de ses acteurs, cela est dû à la fiabilité et pertinence de l'information obtenue au travers de la méthode OVT,
- ✓ Une force de vente, formé à la vente persuasive.

Les **faiblesses** sont énumérées dans ce qui suit :

- ✓ Un turn-over très élevé au sein de la force de vente,
- ✓ Des ruptures en stocks assez fréquentes pour les produits à forte rotation,
- ✓ Modalités de paiement (absence de crédits et de vente à terme), impact sur le volume de vente à chaque transaction.

En Algérie, le secteur des biens de consommation connu une grande croissance, tels est le cas de Star Brands SPA avec une croissance de plus de 50 % à chaque année, depuis son lancement en 2002. Ceci induit de nombreuses **menaces** auxquelles elle devra faire face :

- ✓ Une très forte intensité concurrentielle.
- ✓ Entré de nouveaux entrant tels que Sancellia Algérie (concurrent sur le segment soins pour bébés et familles) ;
- ✓ L'augmentation des prix de revient, vu leurs entière dépendance des produits d'importations.

Une telle situation donne naissance à de nombreuses **opportunités** pour cette société :

- ✓ Le développement de nouveaux marchés,
- ✓ Création et lancement de nouveaux produits.

**3.2 Le mix- marketing :** il est formulé en total respect des principes, qui permettent d'assurer le bon dosage et la cohérence des actions marketing :

- ✓ **La variable Produit :** Les produits commercialisés ont chacun un type d'emballage et de packaging qui lui est propre ce qu'il aide aussi pour se différencier de ses concurrents. Proposant les marques vedettes, celle qui génère les plus de profits à P&G au niveau mondial.
- ✓ **La variable Prix :** elle s'aligne au niveau des prix de ces principaux concurrents tels qu'Unilever Algérie, jouant davantage sur la qualité supérieure et distinctive de ces marques. En pratiquant une telle politique de prix, cela permet de faire grimper les volumes et par la suite leurs parts du marché.
- ✓ **La variable Distribution :** cette société veille à tisser des relations durables avec l'ensemble de son réseau de distribution (gros, moderne et détaille), afin de répondre aux besoins du marché cible de façon la plus optimale possible, tout en incitant l'ensemble de ces collaborateurs tant en interne qu'en externe à travailler sur la visibilité (choix de l'emplacement, mise sous forme de blocs, taux plus élevé de l'occupation du sol).
- ✓ **La variable Communication :** basant leur politique de communications uniquement sur les supports médias (télévision, presse et affichage). Avec une proportion assez importante pour l'affichage (panneaux publicitaires, affichage sur lieu de vente), en vue surtout de lancer de nouveaux produits ; tels leurs dernière campagne pour le lancement du rasoir Gillette Mach 3. L'objectif poursuivi par le choix de ce type de support est de créer de la notoriété et du trafic pour un lancement réussi du produit, pour ce qu'est du support TV : l'objectif poursuivi est de développer une image de marque pour des produits à forte rotation et revenu pour la boîte tels que Ariel.

### **Conclusion :**

Comme le montre et démontre si bien le cas de P&G, cette société qui a su résister au temps et maintenir sa position de leader mondial au sein de cette industrie des biens de consommations. Tels est le cas, la société est présente dans plus de 180 pays avec quelques 300 marques utilisées par plus de 5 milliards de consommateurs.

Depuis sa création en 1837, P&G compris que l'information est un élément essentiel pour assurer un avantage concurrentiel. En effet, aucune société dans le monde n'investit plus que P&G dans les études consommateurs. Elle interroge et questionne chaque année plus de cinq millions de consommateurs dans presque 100 pays. Pour mieux les connaître, elle conduit plus de 20 000 études et investit plus de 400 millions de dollars annuellement. Les informations qu'elle recueille serviront et seront utiliser pour orienter leurs programmes d'innovations, ainsi que pour mieux communiquer avec les consommateurs et mieux répondre à leurs besoins et désirs. Donc c'est en étudiant le marché qu'une offre adaptée aux désirs et besoins du consommateur peut être conçue.

S'efforçant de créer de la valeur pour les consommateurs ce qui est aujourd'hui une de leurs priorités, cette dernière adapte une organisation efficace bien propre à elle en vue de faciliter la capacité à opérer des transferts de connaissances entre ces trois niveaux (groupe, catégories et pays) constituant de la sorte leur avantage compétitif le plus décisif et le plus durable. De cette manière, P&G arrive à mettre sur le marché les meilleures innovations dans les meilleurs délais (« speed-to-market »), en devançant les attentes des consommateurs, ce qui lui permet de se positionner d'une manière dominante par rapport à ses concurrents. Chose qu'elle n'a cessé de faire depuis sa création à travers des marques qui ont marqué l'histoire de cette industrie à l'exemple du Tide ou de Febreze.

## Conclusion Générale

---

Comprendre les besoins, désirs et attentes des consommateurs et les processus d'achat et de consommation conduisant aux comportements des clients constitue le fondement de la démarche marketing. Il s'agit d'analyser l'ensemble des facteurs qui influence et détermine ce comportement. D'où le rôle et par sa richesse au tant que construit théorique, la valeur perçue acquiesce de reconstituer la perception ce qui permet de connaître ses déterminants et par voie de conséquence d'identifier les moyens de les influences (influencer en sa faveur le comportement des clients).

En s'appuyant sur une analyse du marché, le marketing stratégique permet d'identifier différents segments potentiels de la demande, de choisir le ou les segments – cibles, et de définir un positionnement pour un concept de produit, cette séquence (Segmentation, Ciblage, Positionnement) permet d'orienter l'entreprise vers des opportunités économiques attractives pour elle, c'est-à-dire bien adaptées à ses ressources et à son savoir-faire et compétences-clés à moyen terme, et d'assurer un avantage concurrentiel durable et défendable, tel est le cas de P&G qui détient un avantage compétitif décisif qui réside dans sa capacité à opérer des transferts de connaissances entre ces trois niveau (groupe, catégorie et pays)

Toute stratégie marketing doit être développée dans le contexte d'une stratégie d'entreprise, du fait que le marketing intègre la fonction de création et de délivrance de valeur au client, il doit avoir davantage d'influence sur le reste de l'organisation, c'est en adaptant un tel organisation que P&G arrive à mettre en place sur le marché les meilleurs innovations dans les meilleurs délais (« speed-to-market ») en devenant les attentes des consommateurs, ce qui lui permet de se positionner d'une manière dominante par rapport à ses concurrents. Chose qu'elle n'a cessé de faire depuis sa création à travers des marques qui ont marqué l'histoire de cette industrie.

Donc c'est en étudiant le marché qu'une offre adaptée aux désirs et attentes des consommateurs peut être conçue, la relation entre et segmentation est interactive : les études permettent de peaufiner la segmentation, en adaptant de nouveaux critères de découpages et en retour une segmentation pertinente permet le développement d'études correspondants mieux aux attentes et désirs des consommateurs.

## Conclusion Générale

---

Cette perception et représentation mentale que les consommateurs se font, l'entreprise à divers moyens de l'influencer, le marketing opérationnel sera l'application exacte des résultats de l'étude de marché, qui répondra à une problématique en définissant une cohérence dans les propositions faites aux clients en terme de produit, de prix, de communication et de distribution.

Une entreprise qui n'atteint pas ses objectifs peut et doit remettre en cause l'un ou l'autre aspect de son mix-marketing ou bien même sa stratégie de segmentation, de ciblage et de positionnement, d'où le rôle et la nécessité du contrôle en marketing pour une évaluation des résultats et le contrôle de la trajectoire par rapport aux cap fixé, afin de mettre en œuvre les actions correctives et effectuer les ajustements nécessaires.

Robert Lauternborn (1990) a suggéré des équivalences aux variables du mix-marketing qu'il appelle « 4C », étant que toute action marketing du point de vue du consommateur se traduit par un avantage client

Ainsi, les managers d'aujourd'hui doivent s'efforcer de satisfaire les besoins des clients de la manière la plus adéquate possible. En minimisant le temps et l'énergie que les clients dépensent dans la recherche, la commande et la livraison de biens et services. Les managers doivent, faire une meilleure utilisation de leurs collaborateurs<sup>1</sup> (c'est-à-dire les fournisseurs, les distributeurs, les employés et la communauté) s'ils espèrent satisfaire plus pleinement les besoins de leurs consommateurs et ce, à des coûts plus avantageux. Pouvant de la sorte offrir et délivrer plus de valeur à leurs clients. De cette manière, l'entreprise pourra concilier au mieux entre valeur perçue et valeur délivrée.

---

<sup>1</sup> Nous retrouvons ici le concept de système de valeur.

## **Bibliographies**

- 1) ABELL D.F. (1980), *Defining the Business*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.
- 2) Amraoui L. (2005), *Les effets du prix, de l'image du point de vente et du capital de marque sur la valeur perçue des produits*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université des Sciences Sociales de Toulouse.
- 3) ARREGLE Jean-Luc, (2001), « Introduction au management de la valeur », Edition DUNOD.
- 4) AUDIGIER Guy. (2000), « Marketing et action commerciale », Gualino éditeur.
- 5) Audrain A.-F. et Evrard Y. (2001), *Satisfaction des consommateurs : précisions conceptuelles*, Actes du 17ème Congrès International de l'Association Française du Marketing, Deauville, actes électroniques.
- 6) Aurier P., Evrard Y. et N'Goala G. (1998), *La valeur du produit du point de vue du consommateur*, Actes des 14èmes Journées des IAE, Nantes.
- 7) Aurier P., Evrard Y. et N'Goala G. (2000), *Valeur de consommation et valeur globale*, Actes du 16ème Congrès International de l'Association Française du Marketing, Montréal.
- 8) Aurier P., Evrard Y., N'Goala G. (2004), « Comprendre et mesurer la valeur du point de vue du consommateur » *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 19, n°3.
- 9) Barney J (1991), " Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.
- 10) BILLARD Laurence. (1998), *Une approche dynamique des stratégies génériques de M. PORTER*. *Revue AIMS l'Association Internationale de Management Stratégique*.
- 11) Bolton R. N. et Drew J. H. (1991), *A multistage model of customers' assessments of service quality and value*, *Journal of Consumer Research*, 17, 4.
- 12) BOVET David et MARTHA Joseph. (2000), « Value Nets », John Wiley & Sons, New-York.
- 13) Day George S. (1994), « The Capabilities of Market Driven Organisation », *Journal of Marketing*.

- 14)** DEMEURE Claude. (2008), Aide-Mémoire : « Marketing » ; 6ème édition, Paris, Edition DUNOD.
- 15)** D.F. Abell (1980), Defining the Business, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.
- 16)** DUBOIS Pierre-Louis., JOLIBERT Alain. (1998), « Le marketing : fondement et pratique », Edition ECONOMICA.
- 17)** DURAFOUR Daniel. (2000), « Marketing et Action commerciale », Edition DUNOD.
- 18)** EVARD Yves et al. (1998), Market : études et recherches marketing, Paris, 2édition, édition Nathan.
- 19)** FILSER Marc (2002), Le Marketing de la production d'expérience: Statut théorique et implications managériales, Décisions Marketing, 28, Octobre- Décembre.
- 20)** FILSER M., VERNETTE E. et GIANNELLONI J-L. (2008), « Etudes marketing appliqués », Edition DUNOD.
- 21)** FRISCH Françoise. (1999), « Les études qualitatives », Edition d'Organisation.
- 22)** GERVAIS Michel. (1995), « Stratégie d'entreprise », édition ECONOMICA.
- 23)** Grewal D., Monroe K. B. et Krishnan R. (1998), The effects of price-comparison advertising on buyers perceptions of acquisition value, transaction value, and behavioral intentions, Journal of Marketing.
- 24)** Gutman J. (1982), A means-end chain model based on consumer categorization processes, Journal of Marketing, 46, 2.
- 25)** Holbrook M.B. (1994), “The Nature of Customer Value: an Axiology of Services in the Consumption Experience”, Service quality: new directions in theory and practice, eds R. Rust et R.L. Oliver, Sage Publications.
- 26)** Holbrook M.B., Hirschman E.C. (1982), “The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun”, Journal of Consumer Research, Vol.9, n°2.
- 27)** JALLAT F., LINDON D. (2005), 5ème édition, « Le marketing : études, moyens d'action et stratégies », Edition DUNOD.
- 28)** JOLY Bruno. (2009), « Le Marketing », 1ère Edition.

- 29)** Kotler P., Dubois B. (2000), Marketing management, 10<sup>ème</sup> édition, Paris, Publi-Union Editions.
- 30)** KOTLER P. (2005), « Le Marketing selon Kotler : Ou comment créer, conquérir et dominer un marché », Pearson Education France.
- 31)** LAETHEM Nathalie Van., LEBON Yvelise. (2003), « Le Marketing orientée résultat », Edition DUNOD.
- 32)** Lambey C. (1998), Le comportement du consommateur face au prix : le concept du prix élargi, Thèse en sciences de gestion, Université d'Auvergne-Clermont 1.
- 33)** LAMBIN Jean-Jacques. (1989)., « Le marketing stratégique : fondements, méthodes et applications », McGraw-Hill, Paris.
- 34)** LAMBIN JJ., CHMPITAZ Ruben. (2002), « Marketing stratégique et opérationnel : du marketing à l'orientation-marché », Edition DUNOD.
- 35)** LAUTERNBORN Robert. (1990), « New Marketing Litany » in Advertising Age 1/10/1990.
- 36)** MATRICON Claude. (1993), Le système marketing, Paris Dunod éditions.
- 37)** Merle A. (2007), La valeur perçue de la customisation de masse : proposition et test d'un modèle conceptuel intégrateur, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paul Cézanne Aix-Marseille III.
- 38)** McCarthy Jerome. (196), “Basic marketing: a managerial approach”, Homewood Edition.
- 39)** Micallef André. (1992), Le marketing : fondements techniques, évaluation, Lexis Nexis Edition.
- 40)** MICHON Christian. (2006), « Le marketeur : fondements et nouveautés du marketing », Pearson Education France.
- 41)** MINTEBERG Henry. (1998), Strategy Safari, The Free Press.
- 42)** Négro Y., (1987), L'étude de marché, Paris, Vuibert éditions.
- 43)** O. Jokung-Nguéna., J.L.Arrègle., Y.De Rongé., W.Ulaga. (2001), « Introduction au mangement de la valeur », Edition DUNOD.

- 44)** PATRICK BARWISE & SEAN MEEHAN. (2007), De l'importance de la perception de valeur par le client, L'art du marketing. Les Echos.
- 45)** PORTER Michael. (1997)., « Choix stratégique et concurrence : L'Avantage Concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », Edition DUNOD.
- 46)** Peter Drucker. (1999), "Master of His Art", Marketing Management Review, n° 25.
- 47)** Robert Jacobson et David A.Aaker. (1988), « Le rôle stratégique de la qualité du produit », vol 3, n°2.
- 48)** VILLEMUS Philippe. (2009)., « Le plan marketing ». Édition d'Organisations.
- 49)** Vernet E. (1989), La segmentation par avantages recherches, outil de stratégie marketing, Revue et Applications en Marketing, 2, 1.
- 50)** Woodall T. (2003), Conceptualising "value for the customer":an attributional, structural and dispositional analysis, Academy of Marketing Science Review.
- 51)** Zeithaml V.A. (1988), "Consumer perceptions of price, quality, and value : a means-end model and synthesis of evidence", Journal of Marketing, Vol. 52, n°3.

**Liste de tableaux et figures :**

**Tableau 01 :** Définitions de la valeur d'achat

**Tableau 02 :** Taxinomie des sources de valorisation d'Holbrook (1999)

**Tableau 03 :** Comparaison de plusieurs typologies de la valeur de consommation

**Tableau 04 :** Les principales caractéristiques des valeurs d'achat et de consommation

**Tableau 05 :** Comparaison entre études de valeur et études de satisfaction clients

**Tableau 06 :** Typologie des sacrifices perçus

**Tableau 07 :** Classification des ressources selon Barney

**Tableau 08 :** Les rôles respectifs du marketing opérationnel et du marketing stratégique

**Tableau 09 :** Les principales sources des critères de segmentation

**Tableau 10 :** Caractéristiques des différents types de ciblage

**Tableau 11 :** La place de l'analyse concurrentielle dans la démarche marketing

**Tableau 12 :** Les différents types d'informations

**Tableau 13 :** Les objectifs de chaque type d'étude

**Tableau 14 :** Les différents segments pour chaque GBU

**Tableau 15:** Répartition des ventes et du bénéfice net pour chaque division

**Figure 01 :** Les déterminants de la valeur délivrée au client

**Figure 02 :** Matrice de fidélité des clients

**Figure 03 :** Processus de formation de la valeur perçue

**Figure 04 :** Rôle du prix dans le processus de formation de la valeur perçue

**Figure 05 :** Modèle de la valeur perçue de Lai

**Figure 06 :** Modèle de Zeithaml (1988)

**Figure 07 :** Modèle intégrateur de la VP d'Aurier et al. (2004)

**Figure 08 :** Analyse concurrentielle du Boston Consulting Group

**Figure 09 :** La structure de l'Organisation Mondiale de P&G



## **Résume :**

De nombreux ouvrages de références en gestion et en management intègrent la notion de valeur comme un des éléments centraux de leurs approches. Cette dernière est largement traitée en comptabilité et en finance, mais d'une manière moins importante en marketing. La valeur n'est que la représentation mentale du consommateur vis-à-vis d'une offre proposée par l'entreprise. En marketing, la valeur n'est donc jamais absolue et objective, elle est simplement perçue par le client à un moment donné, pour un produit donné, dans une situation donnée. Ce présent travail de recherche porte sur la problématique d'adéquation entre valeur perçue et valeur délivrée dans la démarche marketing, pour essayer d'y répondre deux hypothèses sont émises : H01 : la valeur perçue est une variable importante en matière du comportement du consommateur, H02 : C'est en étudiant le marché qu'une offre adaptée aux attentes et désirs des consommateurs peut être conçue. La valeur perçue a été appréhendée selon différentes approches et étudiée sous divers angles. Dans un premier temps les économistes se sont penchés sur la question de la valeur pour pouvoir la définir. Les travaux des premiers économistes comme Adam Smith, Ricardo ou en ont fixé les limites économiques et sociales. Il a fallu attendre les travaux beaucoup plus récents de Monroe et Kirchnan (1985) ceux de Dodds & al, (1991) pour commencer à trouver une trace de la valeur comme élément procurant une « satisfaction ». Le concept de « valeur perçue » était né. C'est avec les travaux de Zeithaml (1988) que la valeur perçue fut étudiée en tant que concept abstrait, global et original permettant ainsi de bien appréhender le comportement du consommateur à travers ses attentes.

## **Mots clés :**

Démarche Marketing; Valeur Perçue; Valeur Délivrée; Compréhension des attentes; Etude de marché; P&G; Adéquation; Avantage Concurrentiel; Positionnement; Marketing stratégique.