L'Art du Marketing

Les Echos
Le Quotidien de l'Economie

avec le concours de PRICEWATERHOUSECOOPERS

En association avec

GROUPE HEC

INSEAD

Kellogg

London Business School

Wharton
The Wharton School
University of Pennsylvania

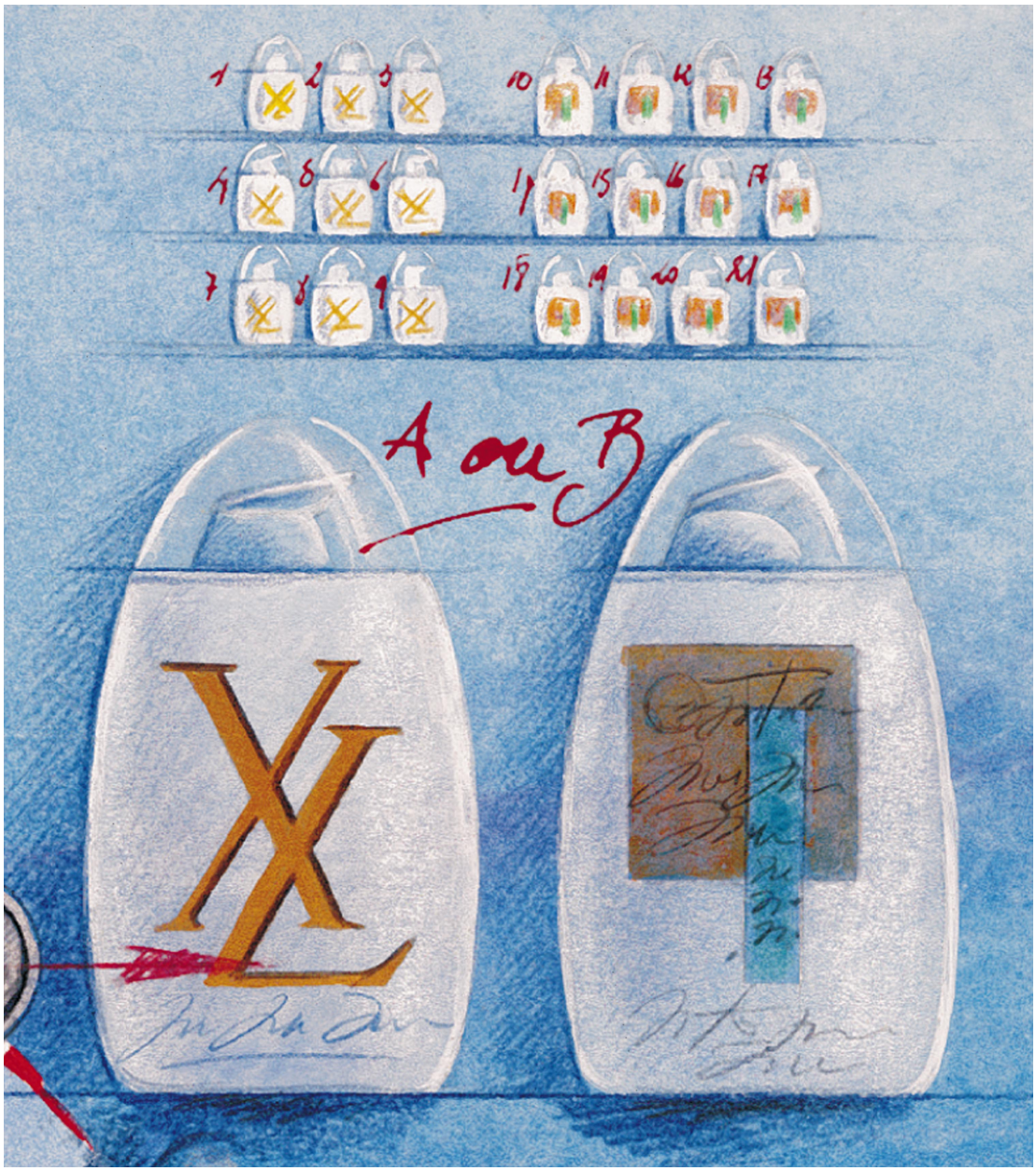


Illustration : Florence Gendre

4
Stratégie des marques

DOSSIER SPÉCIAL CHAQUE VENDREDI PENDANT 12 SEMAINES

En collaboration avec le **FINANCIAL TIMES**

La semaine prochaine :
La vente (1re partie)

4

Stratégie des marques

Les marques face au défi du temps
Par Jean-Noël Kapferer, Groupe HEC
Pages II et III

La nouvelle donne du consommateur postmoderne
Par Gregory S. Carpenter et Alice M. Tybout, Kellogg
Depuis 1945, les attentes du consommateur n'ont cessé d'évoluer, modifiant la nature et la finalité des marques. Aujourd'hui, celles-ci doivent relever un défi : répondre simultanément à plusieurs objectifs, y compris les plus contradictoires.
Pages III et IV

Les stratégies de marque et le comportement des consommateurs
Par Barbara E. Kahn, Wharton School
Douze secondes s'écoulent entre le moment où un consommateur s'approche du rayon et celui où il met l'article dans son panier. Quels sont les facteurs qui ont présidé à ce choix ?
Pages V et VI

Extension de gamme : des enjeux pour l'image
Par David Reibstein, Karl Ulrich et Taylor Randall, Wharton School
Quels sont les coûts et les avantages d'une extension de gamme ? Quels en sont les risques en termes d'image de marque ? Selon les cas, plusieurs stratégies peuvent être envisagées.
Pages VII et VIII

Le produit au-delà de la marque
Par Peter S. Fader, Wharton School, et Bruce S. G. Hardie, London Business School
L'évaluation des préférences des consommateurs pour telle ou telle caractéristique permet d'établir un diagnostic des références déjà sur le marché, mais aussi d'anticiper les performances d'une éventuelle extension de gamme.
Pages IX et X

Acte d'achat et trop-plein d'informations
Par Barbara E. Kahn, Wharton School
Le consommateur qui fait ses courses est souvent inondé d'informations sur les produits. Comment procède-t-il pour choisir ce qu'il va mettre dans son panier ?
Pages X et XI

Les Echos
Directeur général, directeur des publications : David **GUIRAUD**
Directeur délégué : Eric **NOBLET**
Directeur de la rédaction, rédacteur en chef : Nicolas **BEYTOUT**
L'Art du Marketing
Rédacteur en chef adjoint : Michel **DABAJI**
Coordination et secrétariat de rédaction : Stéphanie **MEUNIER**
Catherine **LIMAGNE**

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

Les marques face au défi du temps

La gestion moderne de la marque passe par un marketing dual. Les responsables du marketing doivent certes viser à la satisfaction des clients actuels, mais aussi chercher à les fidéliser et séduire les futurs clients potentiels.

JEAN-NOËL KAPFERER

Dans la plupart des sociétés, les portefeuilles de marques comportent des marques récentes et d'autres plus anciennes, pour ne pas dire de vieilles marques. Si ces dernières n'« excitent » en général pas les directions du marketing et les jeunes managers, elles n'en représentent pas moins des tonnages souvent très importants et des profits en conséquence. Une marque comme Ricoré est par exemple en France une des marques les plus rentables de Nestlé France. Pourtant, c'est une marque locale très ancienne.

Certaines marques très anciennes semblent toujours actuelles et d'autres plus récentes paraissent dater. Comment expliquer les premières et les secondes ? Toute la difficulté réside dans l'équilibre entre l'identité et le changement : c'est le paradoxe de la marque.

Le paradoxe de la marque

Qu'est-ce qu'une marque, fondamentalement, si ce n'est le repère d'une ou de plusieurs qualités. Pour acquérir ce statut de repère, de contrat, il faut une constance dans le temps : savoir rester intangible sur la proposition de base faite par la marque. Or, en même temps, le marché ne cesse d'évoluer. De nouveaux entrants fixent de nouveaux standards sur ce que la qualité veut dire. De nouveaux styles de vie émergent, négligés dans un premier temps par les acteurs principaux du marché avant que ces derniers ne se rendent compte qu'ils ont raté le coche. Rossignol et Salomon, symboles de l'olympisme et de la compétition, n'ont ainsi pas perçu tout de suite que les tribus de jeunes snowboarders accoutrés bizarrement préfiguraient une révolution dans le monde de la glisse, en opposition aux valeurs traditionnelles qu'ils représentaient depuis cinquante ans. De nouveaux circuits de distribution ou d'accès aux consommateurs bousculent les traditionnelles chaînes de valeurs et font surgir de nulle part des leaders jusque-là inconnus comme Dell ou Amazon.

Il y a donc une nécessité de décider en permanence de ce qui est intangible dans la marque et de ce qui peut, voire doit, changer. Cela conduit souvent à des révisions déchirantes mal vécues lorsque les créateurs précédents sont encore présents dans l'entreprise.

Dangers de la pensée unique

Le plus grand défi des marques est de continuer à acquérir de nouveaux consommateurs. A une période où la pensée unique semble sévir en marketing, on ne parle plus que de fidélisation, de retenir les clients, de « life-long customer-value ».

Certes, c'est important. Mais A. Ehrenberg a montré que le taux de fidélisation d'une marque était corrélé à son taux de pénétration. Il est difficile d'accroître l'un sans l'autre. L'avenir d'une marque consiste bien à satisfaire ses clients actuels, mais aussi, en permanence, à en séduire de nouveaux. Le problème est que, chez ces nouvelles générations, la marque en question, au mieux, ne représente rien, au pire, représente le passé. Le terrain est donc soit indifférent, soit hostile.

Le fossé générationnel

Peu de variables sont aussi segmentantes que l'âge. Chaque tranche d'âge a une unité façonnée par le fait qu'elle a vécu les mêmes événements historiques, les mêmes joies. Elle est liée par les mêmes préoccupations. Or, la transmission des us et coutumes se fait de plus en plus par ses pairs et non par sa famille. La conséquence est que, désormais, c'est aux marques elles-mêmes d'assurer l'apprentissage transgénérationnel. Mais il est délicat d'avoir été consommé par ses aînés : chaque génération se crée ses propres marques. Il y a donc une nécessité vitale d'un marketing dual.

Pour un marketing dual

Trop souvent, dans l'entreprise, est posée la question suivante : doit-on augmenter notre implication auprès des clients actuels ou investir sur des cibles et des générations nouvelles ? Aujourd'hui, cette interrogation n'a plus de sens. Les consommateurs actuels sont notre source de profit immédiat. Mais il faut dans le même temps les fidéliser et travailler sur les futurs clients potentiels. L'heure n'est plus au « ou », mais au « et ».

Or, dans l'entreprise, bien des forces s'opposent à ce marketing dual. Il est fréquent qu'en interne, les moindres difficultés rencontrées sur les cibles de renouvellement de clientèle soient attribuées à la marque elle-même, à son inadéquation face à ces nouveaux segments. Mais ce diagnostic tient plus de la logique du bouc émissaire que de l'analyse réelle. N'est-ce pas plutôt un problème de produit inadapté aux attentes inédites et dérangeantes de ces nouveaux prospects ? A force de vénérer le produit présent, on ne se prépare pas pour l'avenir. Yoplait a démontré sa modernité en lançant Zap en France et aux Etats-Unis auprès des générations qui ne veulent plus de cuillères.

Smirnoff, le premier, a compris que les nouveaux buveurs de vodka ne voulaient plus boire leur vodka dans un verre, d'où la création de Smirnoff Mule, un pre-mix original qui se boit à la bouteille, comme la bière.

Les forces de vente contribuent parfois à l'inertie. Il est vrai que la prospection des nouvelles générations dans leurs lieux de prédilection expose à un accueil froid, pour ne pas dire hostile. Cela tranche avec le bon climat relationnel ou l'impression de bien se connaître ressentie dans les canaux habituels. C'est ainsi qu'il a fallu de l'énergie et du courage à la force de vente de Ricard lorsqu'il lui fut demandé de pénétrer les clubs disco, les bars à thème, tous acquis aux alcools anglo-saxons ou aux bières tex-mex. Dix ans après, les faits sont là. Loin d'être perçu comme une marque d'hier, exotique, provençale, Ricard est désormais pris au sérieux dans tous les lieux faiseurs de mode. Car la marque a su animer ces réseaux avec ses valeurs propres. Entre-temps elle avait recruté, formé, motivé et donné des moyens à une nouvelle force de vente, bien plus jeune, à même de rapprocher la marque de cette cible, au sens propre comme au figuré.

Une démarche permanente

La démarche de Ricard est intéressante en ce qu'elle fut pro-active. Prévoyant un risque de voir l'âge moyen de ses consommateurs s'élever, la marque a pris l'initiative de bâtir de nouvelles fondations chez de nouveaux consommateurs.

Mais la plupart des marques réagissent bien tard, lorsque l'analyse fine des données révèle que l'on ne recrute plus de nouveaux clients, que l'on vend de plus en plus aux mêmes. Dans ce dernier cas, la révision doit être encore plus déchirante. Ainsi, Mercedes a constaté que sa clientèle vieillissait. Même les possesseurs du petit modèle, la Classe C, avaient en moyenne plus de 50 ans. Pour profondément modifier la tendance et prendre pied chez les 35-40 ans, Mercedes a abandonné un trait d'image jusqu'alors indissociable de la marque : le luxe. La marque a cherché à se doter de nouveaux attributs qui lui faisaient défaut auprès des automobilistes moins âgés : l'empathie, l'hédonisme et la solidarité. Cela s'est traduit par le lancement d'une offre très diversifiée, loin du monolithique tricorps automobile, avec un petit roadster, un 4 x 4 et un monospace (la fameuse Classe A).

Jean-Noël Kapferer

Jean-Noël Kapferer est professeur de marketing au Groupe HEC et consultant international. Titulaire d'un doctorat de la Northwestern University, il a publié de nombreux livres et travaux sur la marque. Son dernier ouvrage, « Les Marques, capital de l'entreprise », traduit en cinq langues, est devenu une référence internationale sur la gestion des marques.

Autant de signes que la marque écoutait désormais le marché et ses nouvelles façons de vivre. D'autres marques se déclinent pour s'adapter à la segmentation par âges : Armani a créé Emporio Armani, Boss a lancé Hugo...

De nouveaux prototypes

L'exemple de Mercedes enseigne que, pour se rajeunir, la marque doit créer de nouveaux prototypes. Le concept de « prototype » ne renvoie pas à la notion technicienne d'un avant-modèle. Elle repose sur une des avancées récentes de la compréhension des consommateurs. Au cœur de la représentation qu'ils se font de ces ensembles flous appelés les marques, dont les frontières ne cessent de reculer (Danone signe désormais des biscuits et de l'eau minérale), il y a le prototype, c'est-à-dire un produit qui résume, qui porte cette représentation. Le consommateur ne peut définir ce qu'est Danone, mais il peut en tout cas en donner un exemple typique. La Classe A a pour vocation de devenir le nouveau prototype de la marque, celui qui portera ses traits nouveaux auprès des cibles de renouvellement. Comme on le voit, l'innovation du produit est la condition nécessaire du rajeunissement de la marque.

Fonds et front de marque

La gestion moderne de la marque impose de ne pas s'enfermer dans une conception monolithique du fonds de marque, de son essence et de ses traits dits intangibles. S'il est nécessaire d'établir une forte cohérence dans le temps grâce aux chartes d'identité de marque, il n'en demeure pas moins que la marque, pour rester excitante, doit surprendre. C'est la fonction de ces fronts de marques, ces têtes de pont inattendues visant à éviter une vision trop figée de ce qu'est la marque et de ce qu'elle n'est pas. Michelin pourrait par exemple lancer une ligne de pneus de couleur : il faut en effet refuser l'enfermement dans une pensée qui voudrait que le sérieux des produits et de la marque ne puisse pas s'accommoder d'une certaine joie de vivre. Le danger de cet outil de gestion qu'est le fonds de marque est qu'il ne se soucie que du noyau central de la marque. Or la marque évolue par ses frontières, sa périphérie. Sans une incursion dans la séduction à travers les lignes de rouges à lèvres, la marque Nivea aurait-elle maintenu sa pertinence, son attrait vis-à-vis de la nouvelle femme européenne, même si l'essentiel de son offre reste focalisé sur le soin ?

Audace de la communication

On ne saurait rajeunir la marque sans toucher à ses signes, à son expression publicitaire. En particulier lorsque l'on veut envoyer des signaux nets au marché. La difficulté du marketing dual est exacerbée lorsqu'il s'agit de la publicité. On craint trop que la séduction des nouvelles clientèles ne hérisse les clients qui constituent le capital de la marque. Or l'expérience montre qu'il y a plus de réticences dans l'entreprise qu'au sein de la clientèle elle-même. N'oublions pas que la marque doit gérer le reflet de sa clientèle. Le reflet est l'idée que l'on se fait des clients de la marque. Par exemple, on a l'idée que le buveur type de Coca-Cola est un jeune. C'est le reflet. En fait, Coca-Cola est bu par toutes les tranches de la société. Il est même le soft-drink le plus vendu chez les seniors, une catégorie dont le poids démographique ira croissant. Le rôle de la publicité est de valoriser la clientèle : la marque est une source de valeurs ajoutées. C'est pourquoi, lorsqu'on prêteste des campagnes qui ne leur sont pas destinées auprès des clients actuels d'une marque, ceux-ci se révèlent plus ouverts qu'on ne l'imagine. Le fait que leur marque devienne transgénérationnelle prouve sa pertinence, sa capacité à ne pas inscrire son porteur dans un temps passé. ●

Résumé

Le problème principal des marques est de savoir gérer le temps. Comment bâtir une marque, c'est-à-dire un repère précis, dans un environnement où tout bouge, la concurrence, les consommateurs comme les distributeurs ? Plus encore, comment assurer la pérennité de la marque en ne la coupant jamais des nouvelles générations de clients ? A l'heure où l'on ne parle plus que de fidélisation, Jean-Noël Kapferer se démarque. Il présente de nouveaux concepts et de nouvelles approches pour aborder le marketing transgénérationnel auquel toutes les marques seront nécessairement confrontées.

La nouvelle donne du consommateur postmoderne

Depuis 1945, les attentes du consommateur n'ont cessé d'évoluer, modifiant la nature et la finalité des marques elle-mêmes. Aujourd'hui, pour réussir, celles-ci doivent relever un défi : répondre simultanément à plusieurs de leurs objectifs, y compris les plus contradictoires.

GREGORY S. CARPENTER ET ALICE M. TYBOUT

Aujourd'hui, les marques subissent une pression sans précédent. A partir du moment où les produits de même catégorie offrent des fonctions équivalentes et où les cycles de développement des nouveaux produits sont de plus en plus courts, les innovations fonctionnelles peuvent être très rapidement imitées. Parallèlement, la réduction des marges dans de nombreuses lignes de produits a incité certaines sociétés à sortir des frontières traditionnelles du marché. Il est donc extrêmement difficile de savoir qui seront les futurs concurrents et comment ils se comporteront.

Alors que de nouveaux circuits de distribution voient le jour, ce n'est plus, au sein des réseaux traditionnels, le fabricant qui mène le jeu, mais le distributeur. Et ce en raison de la concentration qui s'opère dans le secteur de la distribution et du développement des marques de distributeur (ou marques propres) qui représentent aujourd'hui jusqu'à 70 % des ventes dans certaines catégories de produits.

Dans ce contexte, il n'est pas étonnant que des marques aussi reconnues que Coca-Cola, McDonald's et Levi's luttent pour maintenir leur position de leader. Pour certains observateurs, ces changements marquent la fin de l'ère des grandes marques.

Un point de vue un peu simpliste, compte tenu du fait qu'un grand nombre de marques continuent de prospérer. Les fabricants de montres suisses en sont une excellente illustration. Si les entreprises japonaises comme Seiko, Citizen et d'autres proposent des montres de grande précision à des prix toujours plus bas, globalement les consommateurs dépensent davantage pour les montres suisses que pour toutes les autres réunies. De la même manière, on trouve sur le marché d'innombrables stylos de bonne qualité à un prix abordable. Pourtant, la dernière collection Edson lancée par Waterman comprend un stylo à bille à 400 dollars et un stylo-plume à 700 dollars, tous deux couronnés de succès. Le rôle de Häagen-Dazs dans la croissance du secteur des glaces alimentaires haut de gamme est lui aussi significatif. Enfin, le 4×4 Lexus de Toyota se vend bien malgré un prix de 60.000 dollars (350.000 francs) et la présence de modèles concurrents attractifs à moitié prix.

La réussite de ces marques reflète un constat qui se vérifie chaque jour un peu plus : comme les consommateurs et la concurrence ont fondamentalement évolué, les marques doivent en faire autant. La plupart de celles qui connaissent des difficultés aujourd'hui datent de la génération précédente, d'une époque où les attentes des consommateurs étaient tout autres et où la concurrence obéissait à des règles très différentes. Pour les acheteurs postmodernes, le temps où l'on achetait une marque pour le plaisir d'en acheter une est révolu. Aujourd'hui, la marque est devenue un moyen d'arriver à ses fins.

Trois générations de marques

En tant qu'acheteurs, nous cherchons à atteindre les objectifs qui ont de l'importance à nos yeux. Pour y arriver, la marque est une garantie. Mais le rôle des marques à cet égard a changé, de même que nos attentes. Voici les grandes étapes de cette évolution.

● Les marques classiques

Après la Seconde Guerre mondiale, les consommateurs se sont davantage intéressés à leur vie personnelle. De nombreux facteurs comme la production en série et la télévision ont facilité le développement des marques de grande consommation. Le concept général de marque fut un succès parce que compatible avec des objectifs largement partagés en ce temps-là.

Les notions de réussite et d'appartenance étaient primordiales pour les consommateurs. Or les produits de marque étaient le signe que l'on avait les moyens de s'offrir des produits réputés pour leur haute qualité ; ils simplifiaient la décision d'achat et donnaient le sentiment d'appartenir à une communauté.

C'était l'époque des marques classiques qui promettaient à l'acheteur de remplir un objectif unique défini essentiellement par la fonction du produit lui-même. En achetant Omo ou Ariel, les ménagères étaient sûres qu'elles atteindraient leur but, à savoir un linge plus propre. De la même manière, aller manger chez McDonald's garantissait un repas sans risque de mauvaise surprise.

Les lessives servaient à laver le linge, et les lessives de marque rivalisaient pour offrir le linge le plus blanc. Les chaînes de fast-food permettaient de satisfaire son appétit sans se compliquer la vie ; les meilleures d'entre elles également, mais avec encore plus de régularité et de rapidité.

● Les marques contemporaines

Une fois leurs besoins fonctionnels satisfaits, les consommateurs ont recherché des objectifs supplémentaires. Si tous comptaient sur leur lessive pour laver leur linge, certains privilégiaient celles qui se voulaient plus efficaces, et d'autres celles qui se montraient plus respectueuses de l'environnement.

Face à cette attitude, les directeurs de marque ont segmenté le marché en fonction des bénéfices recherchés par les consommateurs. Une démarche qui a abouti au lancement de marques contemporaines prospères. Ces marques, plus complètes que celles dites classiques, sont bâties autour de la fonctionnalité et des bénéfices qui y sont associés.

C'est le cas des voitures Volvo. Elles assurent bien évidemment le transport de passagers, première fonction d'un véhicule. Mais la marque Volvo n'est pas uniquement associée à la notion de moyen de transport fiable. Elle représente précisément la voiture recherchée par le segment de consommateurs qui font de leur sécurité personnelle et de celle de leur famille leur priorité.

Cette assimilation de la marque Volvo à l'objectif de sécurité personnelle a été soigneusement tissée au fil des ans. Volvo a communiqué sur les barres en acier trempé équipant le toit et les portes de ses véhicules pour protéger le conducteur et ses passagers. La ligne carrée de ses modèles favorisait d'ailleurs l'association à cette idée de sécurité. Le constructeur a également diffusé des spots publicitaires montrant des personnes sortant indemnes

Gregory S. Carpenter

Gregory S. Carpenter enseigne le marketing à la Kellogg Graduate School of Management de la Northwestern University. Ses recherches portent sur la stratégie marketing compétitive, et notamment sur le rôle de l'éducation du client et de la prise de décision dans la création d'un avantage compétitif.

Alice M. Tybout

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

Résumé

Depuis la Seconde Guerre mondiale, trois générations de marques se sont succédé. Des marques classiques promettant au consommateur de remplir des objectifs simples comme laver plus blanc, on est passé aux marques contemporaines qui, au-delà de leur vocation primaire, s'engagent sur des attentes supplémentaires telles que le respect de l'environnement. On est entré aujourd'hui dans l'ère des marques postmodernes. Une ère dans laquelle, comme le soulignent Gregory Carpenter et Alice Tybout, les consommateurs, toujours plus pressés, s'efforcent d'atteindre de plus en plus d'objectifs. Les marques qui réussiront à l'avenir sont donc celles qui satisferont simultanément à plusieurs attentes, concilieront des objectifs opposés ou répondront à des aspirations jusqu'alors négligées.

d'une collision et témoignant qu'ils avaient eu la vie sauve grâce à leur Volvo. Les individus qui recherchent en priorité la sécurité sont attirés par les Volvo, tout comme ceux qui privilégient le standing et la haute performance le sont par les BMW.

Il en va de même pour Apple. Le célèbre fabricant informatique a adopté l'approche contemporaine pour développer sa marque et a réellement défié IBM sur le marché pendant de nombreuses années. Loin de se polariser sur la puissance informatique, le point fort d'IBM, Apple a choisi la convivialité. Un choix en phase avec la volonté d'indépendance et de réussite des consommateurs.

● Les marques postmodernes

Le consommateur postmoderne pose un sérieux défi aux marques classiques et contemporaines. Les ventes de Volvo aux Etats-Unis ont souffert, parce que les dispositifs de sécurité sont maintenant installés en série sur la plupart des véhicules. Apple se bat pour reconquérir les consommateurs qui ont succombé à la domination de Microsoft pour des raisons de commodité (intégration de systèmes avancés et quantité de logiciels disponibles, par exemple). Si certaines sociétés telles que Gillette continuent de croître en améliorant sans cesse la performance de leurs produits sur un avantage spécifique (raser toujours plus près), il est évident que l'approche de la marque contemporaine n'est plus une garantie de succès auprès de ce nouveau type de consommateurs.

Pour eux, la marque doit permettre d'atteindre un éventail d'objectifs extrêmement vaste, bien plus large qu'avant. Cette pluralité reflète en partie la multiplicité des rôles joués actuellement par les acteurs postmodernes : les parents qui exercent une activité professionnelle assument une double fonction, les pères étant plus présents au sein de leur famille, et les mères poursuivant des carrières de plus en plus actives ; la réduction des effectifs a contraint de nombreuses sociétés à « en faire plus avec moins », en supprimant des postes, mais non les tâches à effectuer ; et les spécialistes sont remplacés par des généralistes.

Certains objectifs sont intemporels : réussite, santé, amour, appartenance à une communauté, stimulation intellectuelle, spiritualité, reconnaissance, liberté et responsabilité. D'autres reflètent les bouleversements actuels : statut social, confort et diminution du stress. L'une des caractéristiques frappantes chez le consommateur postmoderne, c'est sa volonté de se tourner vers les marques pour satisfaire à plusieurs de ces finalités. Une marque d'eau minérale comme Evian répond, dans une certaine mesure, aux attentes sur le plan du standing, de la frugalité, de l'appartenance sociale et de l'individualité.

Cependant, la poursuite simultanée de plusieurs objectifs crée des tensions et des conflits. Les jeunes mères, par exemple, souhaitent s'occuper de la santé et de la sécurité de leur famille, tout en cherchant à satisfaire leur propre besoin contradictoire d'expression et de stimulation. De la même manière, les cadres veulent réussir et être reconnus, mais les actions au service de ces objectifs nuisent aux autres buts qu'ils poursuivent comme la qualité des relations avec leur famille.

Un autre facteur complique encore la situation : le manque de temps. Le sentiment de courir après le temps fait que nous négligeons souvent l'essentiel. Les moments réservés à la famille, aux amis, à l'exercice physique et aux loisirs se raréfient. Face à cela, nous réagissons tous différemment. Certains arrivent à intégrer plusieurs objectifs simultanément ou tentent de le faire. Ainsi, tel homme d'affaires regardera son fils jouer au football tout en continuant de travailler avec son téléphone portable, tandis qu'un autre partira en voyage d'affaires en emmenant sa famille pour profiter des « instants privilégiés » entre deux réunions.

Créer des marques postmodernes

L'émergence du consommateur postmoderne ouvre la voie au développement de marques qui répondent à cette pluralité d'objectifs. La marque, auparavant au service de buts fonctionnels spécifiques, joue dorénavant pour le consommateur un rôle essentiel dans la gestion de ses objectifs. Cette nouvelle mentalité engendre de nouvelles stratégies de création de marque. Les trois décrites ci-dessous semblent donner de bons résultats.

● Satisfaire plusieurs attentes

Les consommateurs visant de plus en plus d'objectifs, les marques peuvent leur apporter une solution en satisfaisant simultanément plusieurs de leurs attentes. Cela explique le prodigieux essor de produits comme les téléphones mobiles et les ordinateurs portables, qui transforment le temps « perdu » en temps « utile », et la prolifération des récepteurs de messages qui permettent aux individus de se consacrer entièrement à leur activité professionnelle tout en restant relié à leur famille, ou vice versa. Néanmoins, jusqu'à ce jour, les réponses au manque de temps ont généré des produits à forte croissance plutôt que de grandes marques.

Sur des marchés moins « technologiques », certaines marques ont réussi en apportant une réponse à une multiplicité d'objectifs. En témoigne le succès des stylos haut de gamme de Waterman que nous évoquions plus haut. La promesse de Waterman ne s'arrête pas à l'objectif généralement associé aux produits de luxe, à savoir le statut social. Bien évidemment, le prix élevé de ce stylo véhicule l'idée de standing et d'appartenance à une élite marquée par le succès, mais l'achat n'est pas vu uniquement sous un angle personnel. Le stylo possède en plus une qualité intemporelle qui fait de lui un lien entre les générations.

● Concilier des objectifs opposés

La seconde stratégie, bien illustrée par la marque Dockers de Levi's, consiste à concilier des attentes apparemment contradictoires. Levi's a encouragé certaines sociétés à mettre en œuvre le concept des « casual Fridays », qui permet aux salariés de laisser leur costume au portemanteau le vendredi et d'avoir une tenue vestimentaire plus décontractée à l'approche du week-end. La motivation derrière cette stratégie est évidente : inciter les hommes à mettre ce jour-là les Dockers qu'ils réservent normalement aux week-ends afin d'augmenter les ventes de ce modèle de pantalon.

Cette stratégie, qui aurait été vouée à l'échec il y a dix ans, a marché. Pourquoi ? Parce que les employeurs ont reconnu que les heures de travail prolongées qu'ils exigeaient de leurs salariés étaient en contradiction avec les objectifs de détente et d'expression personnelle poursuivis par ces derniers. Le fait de porter des vêtements plus décontractés au bureau était donc un moyen d'estomper la ligne séparant le travail et les loisirs, et d'intégrer l'ensemble de ces objectifs.

De la même manière, le grand distributeur américain Sears a réussi à se repositionner parce qu'il a su reconnaître qu'au moment de Noël les femmes étaient en proie à des conflits d'objectifs et à des tensions liées à la dualité de leur rôle. D'une part, Noël est l'occasion idéale de remplir toutes les aspirations liées à la famille et aux amis ; d'autre part, offrir à ces êtres chers le cadeau rêvé, un repas de fête et tout ce qui va de pair exige un temps considérable. Le résultat ? La femme consacre trop peu de temps aux siens, entraînant du même coup un sentiment de déception et de fatigue.

En proposant un large choix de produits, Sears s'est positionné comme le magasin capable de faire économiser aux femmes un temps précieux en leur évitant de courir d'une boutique à l'autre. Permettant ainsi à ses clientes de résoudre leurs conflits.

Le message à retenir est qu'il est possible de développer des marques en aidant le consommateur à remplir des objectifs contradictoires.

Aujourd'hui, la pénurie de temps incite les consommateurs à s'orienter vers la sécurité financière, la responsabilité sociale et l'acceptation sociale au détriment d'aspirations plus intimes et plus personnelles. Or, les marques peuvent tisser des liens extrêmement profonds et solides avec les consommateurs en satisfaisant jusqu'au bout ces objectifs négligés.

● Satisfaire des aspirations négligées

Le succès de Harley-Davidson auprès des cadres en est une excellente démonstration. Pendant la semaine, ceux-ci enfouissent leurs désirs d'individualité et de liberté pour remplir leurs objectifs professionnels et assumer leurs responsabilités. Ils se comportent en parfaits conformistes. Le week-end, ceux que les Américains qualifient parfois de « Rolex riders » retrouvent leur individualité et leur esprit rebelle en roulant en Harley-Davidson.

Ce comportement d'achat guidé par la satisfaction d'une aspiration refoulée est encore stimulé par les extensions astucieuses de la marque. En effet, une panoplie complète allant du blouson de cuir noir clouté aux tatouages à coller parachève la transformation provisoire du cadre bien convenable en Hell's Angel.

Les parents, qui négligent leurs aspirations personnelles parce que leur rôle exige qu'ils se préoccupent des autres, sont séduits par les marques qui répondent à ce type d'attentes. Ainsi, c'est bien le désir d'aventure et d'autonomie qui est à l'origine de la montée en flèche des ventes de 4×4 comme les Jeep fabriquées par Chrysler ou les Land Rover. Ces véhicules apportent une touche d'aventure dans la banalité quotidienne. ●

Les frontières traditionnelles s'effacent

Les consommateurs postmodernes, pressés par le temps, sont sensibles aux marques qui leur facilitent la gestion de leurs objectifs. Ils recherchent celles qui leur permettent de poursuivre simultanément de multiples objectifs, et, de leur côté, les marques évoluent pour refléter cette nouvelle réalité. Volvo, par exemple, élargit aujourd'hui son positionnement traditionnellement orienté sur la sécurité pour répondre aux besoins d'individualisme et d'expression personnelle des individus. Les Volvo, nous dit-on, assurent non seulement la sécurité physique de l'individu, mais elles contribuent aussi à son bien-être psychologique en lui permettant de s'échapper dans des territoires lointains encore préservés.

Les consommateurs sont également séduits par les marques qui leur offrent des expériences « extrêmes » pour compenser un objectif important qu'ils tendent à négliger. Ainsi, les marques qui évoquent la satisfaction d'envies ou de petits plaisirs personnels, comme les glaces Häagen-Dazs et le café Starbucks, se portent bien. Néanmoins, cette focalisation sur les objectifs pose des défis spécifiques aux directeurs de marque. Quand les achats sont davantage guidés par des finalités abstraites que par les propriétés fonctionnelles des produits, la nature de la concurrence devient très difficile à comprendre, et elle risque de changer − parfois beaucoup trop vite.

Par concurrent, on entend toute marque rivale en mesure de satisfaire à un certain nombre d'objectifs identiques. Cette situation constitue à la fois une opportunité et une menace. Une opportunité parce que la définition plus large du marché augmente les perspectives pour la marque. Ainsi, Waterman peut espérer que ses stylos séduiront des consommateurs qui, sinon, auraient acheté de la joaillerie ou des objets d'art. De plus, notre définition suppose également que les extensions de lignes soient guidées par le lien entre la marque et les objectifs du consommateur plutôt que par la similarité des caractéristiques produits. Les vêtements en cuir, par exemple, n'ont pas grand-chose en commun avec les motos, mais le nom de Harley-Davidson sur ces deux types de produits a une signification pour le consommateur.

À l'inverse, la concurrence entre les catégories de produits élargit la panoplie des rivaux et accroît les incertitudes sur leur comportement. Waterman, par exemple, risque d'avoir une moins bonne compréhension des statégies économiques susceptibles d'être mises en œuvre par les joailliers et les marchands d'art que ne pourraient l'avoir d'autres fabricants de stylos. La théorie selon laquelle les directeurs de marque doivent concentrer leur attention sur les objectifs sous-jacents durables des consommateurs plutôt que sur les caractéristiques concrètes des produits qu'ils commercialisent n'est pas nouvelle. Elle est au cœur même du concept de marketing. Ce qui est nouveau, c'est que la nature des marques, à l'instar de ceux qui les consomment, change de façon fondamentale. Le consommateur postmoderne joue de multiples rôles et a toute une variété d'objectifs, mais très peu de temps pour les gérer. Quand des marques sont menacées par des changements, celles qui relèvent le défi sont largement récompensées parce que les consommateurs ont plus que jamais besoin d'elles.

L'Art du Marketing

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

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

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

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

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

- ATTENTION Date limite de commande : 16 juillet 1999 -

Les stratégies de marque et le comportement des consommateurs

Douze secondes s'écoulent entre le moment où un consommateur s'approche du rayon et celui où il met l'article dans son panier. Quels sont les facteurs qui ont présidé à son choix ?

Barbara E. Kahn

Barbara E. Kahn est professeur de marketing à la Wharton School de l'université de Pennsylvanie. Ses recherches portent notamment sur le choix des consommateurs, la fidélité à la marque et le processus d'achat.

BARBARA E. KAHN

Le consommateur qui fait ses courses et décide d'acquérir un article dans une certaine catégorie de produits est confronté au choix d'une marque. Il arrive qu'il choisisse simultanément la marque et la catégorie de produits et que sa liste de courses indique « Omo » à la place de « lessive », par exemple. Mais c'est rarement le cas.

Quand le choix de la marque intervient plus tard, le consommateur procède par étapes : il commence par envisager plusieurs marques qui lui semblent acceptables sur la base de critères relativement simples, puis il en sélectionne une généralement après une analyse plus approfondie. L'observation de comportements d'achats révèle qu'il s'écoule environ 12 secondes entre le moment où un acheteur s'approche d'un linéaire et celui où il met l'article dans son chariot, et qu'il n'envisage en moyenne que 1,2 marque. La rapidité avec laquelle il se décide laisse donc penser que son choix est fondé sur sa mémoire. En fait, le consommateur connaît les différentes possibilités qui s'offrent à lui avant même d'entrer dans le magasin, notamment grâce à la publicité qui lui procure des informations sur les produits.

Cependant, le mode d'acquisition des informations peut être influencé par la façon dont le consommateur définit ses besoins. Il peut par exemple les classer par catégories de produits comme « fruit » ou « ketchup ». Ces modèles de classification dits « naturels » s'opposent aux modèles « occasionnels » adoptés spontanément pour des circonstances spéciales, comme « de quoi préparer un dîner mexicain » ou « ce qu'il faut emporter pour un pique-nique ». Dans ses achats en vue d'une occasion particulière, le consommateur tend à ne plus se fier autant à sa mémoire et à se laisser davantage séduire par les promotions spéciales en magasin − sauf s'il a une grande expérience de l'occasion en question. Tandis qu'il se fiera plus à sa mémoire et moins aux promotions quand il achètera des produits relevant du modèle de classification naturelle. La différence entre les deux situations est encore plus prononcée s'il est pressé.

Les facteurs d'influence

Le consommateur étant plus sensible aux promotions en magasin pour les produits appartenant aux catégories occasionnelles, les supermarchés ont commencé à organiser certains de leurs rayons en fonction de ces catégories, en créant par exemple une allée de « produits italiens » ou en réalisant des étalages exceptionnels pour certaines circonstances comme le 14 Juillet.

Cependant, même dans les catégories naturelles ou traditionnelles, la présentation des produits sur les rayons joue sur la façon dont les consommateurs intègrent l'information et décident ou non d'envisager une marque particulière. La plupart des supermarchés regroupent les produits par marques : au rayon des yaourts, tous les arômes de Danone sont regroupés, suivis de ceux de Yoplait et ainsi de suite. Ce type d'organisation incite le consommateur à choisir d'abord la marque, puis le parfum au sein de cette marque. Mais les yaourts peuvent aussi être rangés par types d'arôme. Dans ce cas, l'acheteur sélectionnera d'abord le parfum qu'il désire avant de choisir une marque. Le premier type d'implantation linéaire va inciter le consommateur à conserver la même marque s'il achète plusieurs produits alors que le second type d'implantation l'amènera à consommer plusieurs marques différentes.

La comparaison des méthodes de merchandising pour la viande aux Etats-Unis, en Australie et au Japon est une autre illustration de ce phénomène. Aux Etats-Unis, la viande est généralement rangée par animaux (poulet, bœuf, agneau, etc.), puis par morceaux. En Australie et au Japon en revanche, le rayon viande est organisé en fonction de l'usage ou du type de préparation (micro-ondes, grill, cocotte, etc.) et l'étiquetage est plus descriptif. On pourra ainsi trouver du « rôti de bœuf aux aromates. Cuisson : 10 min ». En outre, des recettes figurent sur l'emballage ou sont proposées à côté du produit. Cette technique de merchandising a l'avantage d'offrir au consommateur un choix de viande plus important pour un type de cuisson donné et entraîne une plus grande diversification des achats.

L'extension de gamme

Le caractère familier de la marque joue un rôle sur l'attention que lui prête le consommateur. Celui-ci tend à remarquer d'abord les marques qu'il connaît et à les inclure dans son éventail de choix. Les marques ainsi retenues en priorité ont tendance à occuler les autres, et ce d'autant plus quand le client est pressé.

Le nom de la marque est donc un élément clef de la décision d'achat. Une marque possède un bon capital quand les consommateurs adhèrent plus volontiers aux opérations marketing destinées à la promouvoir qu'aux mêmes opérations en faveur d'un produit générique ou d'un produit sans marque. Cet impact de la marque sur les achats explique que la plupart des sociétés réalisent des investissements publicitaires massifs pour développer sa notoriété. Et, lorsqu'elle possède un nom réputé, la tentation est grande de l'étendre à d'autres produits.

Cette approche peut réussir et même renforcer la puissance de la marque originale en clarifiant l'activité de la société. Mais elle n'est pas sans danger. Elle peut en effet altérer les bénéfices associés au produit original de la marque. Le risque est d'étendre la marque à un produit qui ne répond pas aux mêmes attentes que le produit initial. Carnation, par exemple, voulait étendre sa marque Friskies à un nouvel aliment contraceptif canin qui devait être baptisé « Lady Friskies » ; la société y a renoncé parce que les tests effectués ont montré que celui-ci aurait des répercussions négatives sur les ventes des premiers aliments pour chiens. De la même manière, une marque étendue à un trop grand nombre de produits risque non seulement de se diluer, mais aussi de désorienter le consommateur si les nouveaux produits véhiculent des valeurs ou un concept différents de ceux induits par les produits originaux.

Trois paramètres sont à respecter pour garantir une extension efficace de la marque. Le nouveau produit doit rester dans le territoire de la marque. Choisir le nom de Kodak pour une nouvelle marque de glaces, par exemple, n'aurait aucun sens.

Ensuite, il faut que le produit soit au moins comparable, et de préférence supérieur, aux autres produits de la catégorie. Apposer un nom de marque connu sur une pâle imitation ne suffit pas à convaincre le consommateur de l'essayer.

Enfin, les bénéfices transférés par la marque au nouveau produit doivent correspondre aux attentes liées à la catégorie de produits. Ainsi, la société Campbell, réputée pour ses soupes, s'est rendu compte qu'elle n'avait aucun intérêt à apposer son nom sur une nouvelle sauce pour spaghettis, des tests ayant montré que les consommateurs imaginaient cette sauce parfaitement liquide comme un potage.

Le co-branding

Le co-branding, que l'on peut définir comme un partenariat autour de nouveaux produits, est une tendance de plus en plus en vogue dans les supermarchés. Quand deux grandes marques décident de s'associer, elles peuvent espérer intensifier leur impact. Les accords de co-branding varient. Mais, en règle générale, les partenaires partagent les coûts de recherche et développement, les frais de référencement de la distribution et les budgets de publicité et de promotion.

Il existe différents niveaux de partenariat. Certains sont occasionnels comme lorsque Disney a fait la promotion du « Roi Lion » en autorisant Nestlé à imprimer des scènes de son film sur ses tablettes de chocolat. D'autres sont limités dans le temps comme la promotion de la moutarde Grey Poupon dans la publicité pour les sandwichs Subway aux Etats-Unis. D'autres encore consistent pour les partenaires à associer leurs ingrédients respectifs comme le beurre de cacahuètes Skippy dans les cookies Delicious ou les Pop Tarts de Kellogg's garnies de fruits Smucker aux Etats-Unis.

Le co-branding, à l'instar de l'extension de gamme, présente à la fois des intérêts et des risques. Les consommateurs s'attendent à ce que le produit allie les avantages respectifs des deux marques de façon évidente, ce qui est potentiellement un argument de vente très fort. De plus, le mariage de marques peut reculer les frontières du marché. Imaginons que Pizzeria Uno décide d'augmenter la vente de ses produits en créant une nouvelle pizza pour le petit déjeuner. Elle pourrait signer un accord avec Kellogg's pour la baptiser « Eggo Pizza by Pizzeria Uno ». En capitalisant sur le nom de marque Eggo qui est associé aux Etats-Unis aux gaufres consommées au petit déjeuner, Pizzeria Uno arriverait peut-être plus facilement à convaincre les consommateurs de la goûter !

Par contre, si le co-branding échoue, la réputation de la marque originale risque d'en pâtir. Cette approche a un autre inconvénient : elle risque de susciter une certaine confusion dans l'esprit des consommateurs. Si les deux marques ont une image différente, ces derniers n'arriveront pas à comprendre leur lien. Enfin, il ne faut pas oublier le risque de surexposition toujours présent.

Les marques de distributeur

Les marques de distributeur (MDD), ou marques propres, sont les marques appartenant aux détaillants. La plupart des chaînes de magasins possèdent différents niveaux de marque. Si l'on prend l'exemple de Safeway, ses marques Bel-Air, Town House et Lucern rivalisent avec les produits haut de gamme tandis que Marigold et Gardenside se positionnent surtout sur les prix. Ces marques peuvent être exclusives au distributeur − comme Ann Page qui appartient au distributeur nord-américain A&P − ou fabriquées par un tiers − comme le fait Loblaws −, la marque n'est dans ce cas pas explicitement liée au nom du distributeur.

Elles se distinguent des marques génériques, qui désignent des produits sans nom, présentés souvent dans des emballages quelconques en noir et blanc. Lancées au début des années 70, ces marques génériques n'ont jamais constitué une véritable menace pour les marques nationales car elles étaient perçues par les consommateurs comme des produits de qualité inférieure avec un emballage médiocre. En revanche, les MDD ont remporté beaucoup plus de succès.

En règle générale, les MDD sont plus rentables pour le distributeur car leur taux de marge excède de 20 à

SE DEPASSER
Et ne jamais renoncer.
GROUPE ISC

ISC 3EMES CYCLES

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

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

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

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

Quand Kellogg's joue la carte de la santé

En octobre 1984, Kellogg's a lancé aux Etats-Unis, en collaboration avec le National Cancer Institute, une campagne publicitaire pour indiquer que les fibres alimentaires contribuent à réduire le cancer du côlon. Cette campagne − qui constitue une bonne illustration de l'impact des publicités relatives à la santé − était révélatrice dans la mesure où jusqu'alors la loi interdisait aux produits alimentaires de revendiquer leurs bienfaits sur la santé. La suppression de cette interdiction était à la fois un événement majeur sur le marché des céréales et un fait suffisamment isolé pour permettre d'analyser l'impact des informations transmises par la publicité.

L'objectif de Kellogg's n'était pas seulement d'éduquer le public sur les avantages des fibres alimentaires, mais aussi de promouvoir sa propre variété de céréales riches en fibres All-Bran. A la fin de 1985, le groupe avait étendu sa campagne à d'autres variétés de céréales, et les concurrents lancé de nouvelles céréales riches en fibres sur le marché. La Federal Trade Commission (FTC) analysa cette période pour voir comment les consommateurs réagissaient aux nouvelles informations relatives à la santé. Elle examina d'abord leur attitude face aux données scientifiques dont ils disposaient quand les fabricants n'avaient pas le droit de faire de publicité, puis leur comportement un an après la mise en place de la publicité. Les résultats montrent qu'avant le démarrage de la campagne Kellogg's, les consommateurs devaient franchir des obstacles de taille pour intégrer les informations sur la santé : il fallait d'abord qu'ils les trouvent, puis qu'ils les comprennent, et enfin qu'ils changent leurs habitudes alimentaires.

L'étude a également permis de constater que tous les consommateurs ne prêtaient pas la même attention à leur santé et que cela se répercutait sur leur désir d'obtenir des informations et de s'en servir : les personnes les plus soucieuses de leur santé consommaient, dans tous les cas, davantage de céréales à base de fibres. Pendant la période antérieure à la publicité, leur consommation de céréales riches en fibres était déjà relativement constante et les informations scientifiques nouvellement communiquées n'ont rien changé à leur comportement.

La suppression de l'interdiction de la publicité sur les bienfaits des aliments pour la santé engendra pourtant une augmentation de la consommation des céréales riches en fibres. Les données montrent, en effet, que la publicité a réduit le coût d'acquisition des informations de santé pour les consommateurs qui n'étaient pas disposés naturellement à s'informer par d'autre médias.

De façon plus générale, l'analyse du FTC a révélé que les consommateurs sont sensibles aux informations des annonceurs à partir du moment où elles ont de l'intérêt à leurs yeux et qu'ils ont peu à débourser pour les obtenir. Ils ne tendent pas naturellement à aller les chercher, mais ils y sont sensibles si leur coût d'acquisition est réduit.

30 % celui des marques nationales. De plus, elles contribuent à fidéliser les clients : tout le monde peut commercialiser des produits Procter & Gamble, mais seul A&P peut vendre ses propres marques. Enfin, les MDD sont les seules que l'on retrouve partout dans le magasin sur de multiples catégories de produits. Elles bénéficient souvent d'un emplacement privilégié en linéaire, et la distribution dans tous les points de vente de la chaîne est garantie.

Les marques de distributeur sont de plus en plus populaires aux Etats-Unis, où elles ont généré 14 % du chiffre d'affaires total des supermarchés sur ces dix dernières années et 18 % des ventes unitaires. En Europe, elles ont parcouru encore plus de chemin : elles représentent aujourd'hui 32 % des ventes en supermarché en Grande-Bretagne et 24 % en France. De la même façon, elles atteignent 25 % des ventes au Canada où la marque de cookies aux pépites de chocolat la plus vendue y est, par exemple, celle du distributeur Loblaws : President's Choice.

Si la part de marché des marques de distributeur est plus élevée en Europe et au Canada qu'aux Etats-Unis, c'est notamment en raison du caractère national des grandes chaînes de supermarchés européennes et canadiennes. En France et en Grande-Bretagne, les cinq premières chaînes représentent en effet respectivement 65 % et 62 % des ventes de produits d'épicerie et, au Canada, Loblaws contrôle à lui seul 27 % du secteur de la distribution en supermarché. En revanche, la concentration est moins forte aux Etats-Unis. Les cinq premières chaînes américaines représentent moins de 20 % de la distribution en supermarché, qui constitue là-bas un secteur plus régional, dominé par de nombreuses chaînes de taille moyenne. Le marché américain comporte également un plus grand nombre de marques nationales et des gammes de produits plus larges (en termes de taille, conditionnement, variété, etc.). Enfin, il est beaucoup plus vaste que les marchés européens, ce qui permet aux fabricants de bénéficier d'économies d'échelle au niveau de la production et de la publicité.

Ces données montrent que la concurrence entre fabricants est plus intense aux Etats-Unis qu'en France, en Grande-Bretagne ou au Canada, et que les chaînes de distribution y sont aussi plus faibles sur un plan individuel. On peut en déduire que la croissance des marques de distributeur, bien qu'elle soit importante, restera moins forte aux Etats-Unis. En revanche, si les supermarchés commencent à tomber entre les mains de « mass merchandisers » tels que Wal-Mart, le marché américain pourrait à terme commencer à ressembler à celui de l'Europe.

En dépit du succès des MDD et de leurs prix moins élevés, les consommateurs américains continuent à leur préférer les marques nationales. Les performances des marques de distributeur diffèrent fortement selon les catégories de produits. En 1989, par exemple, elles représentaient 65 % des ventes de haricots verts et haricots beurre surgelés, mais seulement 1,1 % des ventes de déodorants corporels. Dans certaines catégories, leur part a grimpé prodigieusement, comme sur le marché des couches jetables où elles sont passées de 21 % à 31 % en l'espace de deux ans seulement (1991 à 1993).

Plusieurs études ont essayé d'identifier les facteurs contribuant au succès des MDD dans une catégorie de produits. L'une d'elles, basée sur des données magasins agrégées pour 180 catégories, montre que leur réussite est toujours liée à deux facteurs : le niveau de qualité attribué à ces marques par les consommateurs et le niveau d'activité des distributeurs et des fabricants. Les MDD semblent plus performantes dans les catégories où leur qualité est objectivement meilleure et relativement constante.

Cette étude aboutit à une autre conclusion intéressante : le prix avantageux des marques de distributeur par rapport aux marques nationales n'est pas un élément significatif pour le consommateur, pas plus que l'intensité de l'activité promotionnelle.

Le succès des MDD est également lié aux aspects logistiques. En effet, les distributeurs devant assurer la promotion, l'étiquetage et la production de ces marques, il est évident qu'ils seront moins tentés de prendre en charge ces coûts supplémentaires dans les catégories de produits où les prévisions de rentabilité sont plus faibles. Ils auront tendance à développer leurs marques uniquement dans les grandes catégories de produits qui offrent un fort potentiel de profit.

La présence des fabricants de marque nationale entre aussi en ligne de compte : dans les catégories de produits où ceux-ci soutiennent leurs marques à grand renfort de publicité et où il existe une forte compétition sur les prix, les chances de succès pour les MDD sont faibles. Par contre, en cas de rivalité sur les prix entre marques nationales et marques de distributeur, ces dernières auront probablement l'avantage.

Une étude réalisée auprès de 1.500 consommateurs a permis de mettre en évidence l'une des raisons pour lesquelles les marques nationales conservent leur supériorité sur les MDD : le consommateur a tendance à évaluer la marque sur des signes externes (tels que le prix, le nom et l'emballage) et non sur ses caractéristiques intrinsèques (comme les ingrédients ou le goût). Dans cette étude, les consommateurs devaient tester différents produits identifiés comme des articles de marque nationale ou de marque de distributeur. Ce qu'ils ignoraient, c'est que la moitié des produits de marque de distributeur avaient été étiquetés comme des marques nationales et vice versa. Les résultats ont montré sans équivoque que les consommateurs attribuaient une qualité inférieure aux produits de marque de distributeur, même lorsqu'il s'agissait en réalité de produits de marque nationale déguisés et inversement.

Les choix sont ainsi effectués sur la base de critères externes. Parce que les marques de distributeur ont des prix plus bas et n'ont pas le statut de marque nationale, les consommateurs en déduisent qu'elles sont de qualité inférieure. Cette étude révèle en outre que les consommateurs sont globalement plus intéressés par la qualité que par le rapport qualité-prix. Par conséquent, les marques de distributeur pourraient renforcer leurs performances si elles se positionnaient sur la qualité plutôt que sur le prix, et elles sont aujourd'hui en mesure de le faire. Pour les avoir plusieurs fois testées et comparées à d'autres marques, le magazine « Consumer Reports » a ainsi constaté que les MDD étaient de qualité comparable, si ce n'est supérieure. Et de nombreux supermarchés tentent aujourd'hui de capitaliser sur la haute qualité de certaines de leurs marques. Dans un supermarché du New Jersey, par exemple, les clients sont invités à goûter les marques nationales et les marques du magasin : ce qui s'est révélé un excellent moyen de les convertir.

Informations sur la marque

En plus du nom de la marque, le consommateur a besoin d'autres informations pour faire son choix. Il s'est parfois déjà renseigné sur les caractéristiques de la marque via la publicité, le bouche-à-oreille ou son expérience personnelle. Il peut aussi s'informer directement sur le point de vente.

La législation américaine a normalisé la présentation de certaines informations. Dans les années 70, les distributeurs ont ainsi commencé à indiquer le prix unitaire des articles. Et depuis 1990, les fabricants tendent à standardiser la présentation des informations nutritionnelles sur leurs produits. En l'absence d'étiquetage standard, ce sont les consommateurs qui doivent interpréter eux-mêmes ces données pour se faire un jugement. Une démarche qui prend du temps, exige des efforts, ce qui explique qu'elle soit dissuasive si le consommateur n'y voit pas un intérêt personnel évident. Le prix unitaire doit, en principe, figurer sur l'étagère sous chaque produit. Pourtant, cette information est souvent difficile à exploiter : les produits ne sont pas toujours placés directement au-dessus de la bonne étiquette et, même quand ils le sont, il n'est pas aisé pour le consommateur de garder en mémoire les prix de toutes les marques qui l'intéressent avant d'opérer son choix. Le prix serait une information beaucoup plus utilisée dans le choix de la marque si les choses étaient simplifiées. Par exemple, si les prix de toutes les marques d'une même catégorie de produits étaient regroupés au même endroit et classés par ordre croissant. Cependant, les distributeurs ne souhaitent pas toujours faciliter le choix du consommateur. Si l'information sur les prix était parfaitement transparente, les produits à plus forte marge se porteraient certainement moins bien. On constate en revanche que lorsque la comparaison des prix joue à l'avantage du distributeur ou qu'il essaie de convaincre le consommateur de l'intérêt de sa marque, l'information sur les prix est alors véhiculée de façon plus systématique : la marque de distributeur est généralement placée à la droite de la marque nationale concurrente et la différence de prix est nettement soulignée.

Une autre étude a montré que le simple affichage des informations nutritionnelles était de nature à influencer le comportement d'achat. Partant du postulat que les consommateurs cherchent à réduire leur consommation de sucre et évitent donc d'acheter des céréales qui en contiennent, les responsables de l'étude avaient affiché des informations sur la teneur en sucre des céréales directement dans l'allée réservée à ce produit. Ces informations étaient indiquées à la fois par liste alphabétique et par importance de taux de sucre. La teneur moyenne en sucre de toutes les marques de céréales vendues avant, pendant et après l'affichage de l'information ainsi que la part de marché respective des céréales pauvres et riches en sucre ont été mesurées. Les résultats sont éloquents : pendant toute la durée de l'affichage, les consommateurs ont acheté les céréales les moins sucrées. Mais, le plus surprenant, c'est qu'ils sont ensuite revenus à leurs anciennes habitudes. Par conséquent, l'information n'a eu d'influence sur eux que lorsqu'elle était sous leurs yeux au moment de l'achat. ●

Check-list à l'intention des professionnels du marketing

− **Rapidité et concentration des achats sont la norme en matière d'achat** : le consommateur n'inspecte en moyenne que 1,2 marque avant de procéder à un achat. Sachant que la plupart de ses décisions sont prises avant même qu'il pénètre à l'intérieur du magasin, faites-vous suffisamment de publicité à l'extérieur ? Et votre marque est-elle suffisamment visible en linéaire pour attirer son attention ?

− Les consommateurs appliquent souvent **des modèles de classification de produits dits « occasionnels »** (les ingrédients pour un cocktail, par exemple). Votre produit correspond-il à l'un de ces modèles ? Pouvez-vous encourager les distributeurs à organiser des promotions ou des étalages à thème ?

− **Les distributeurs rangent-ils vos produits par types ou par marques** ? Si votre gamme de produits est étendue, la présentation par marques optimisera vos ventes. En revanche, un classement par produits mélangeant les marques favorise les lignes plus restreintes.

− **L'extension de la gamme augmente l'impact de la marque** sous réserve qu'elle ne soit pas exagérée. Les nouveaux produits doivent rester dans le territoire de la marque et être au moins aussi performants que les offres concurrentes.

− **Le co-branding est une stratégie potentiellement gagnante**, sous réserve que les marques concernées se stimulent mutuellement sans s'annihiler. Il faut aussi que le profit apporté par chacune d'elles soit clair afin d'éviter que la confusion ne règne chez les consommateurs.

− **La concurrence entre les marques nationales et les MDD s'intensifie.** Les marques nationales dominent toujours dans de nombreuses catégories de produits parce qu'elles sont perçues comme étant de meilleure qualité. L'enjeu pour les marques de distributeur aujourd'hui est de les contrecarrer en se positionnant au moins autant sur la qualité que sur le prix.

− **Les consommateurs doivent intégrer dans leurs décisions d'achat un grand nombre d'informations disparates.** Si votre produit excelle sur des points auxquels le public attache de l'importance (par exemple, peu d'ingrédients artificiels), pouvez-vous l'en informer ou encourager les distributeurs à le faire ?

Résumé

Ce n'est pas tout de décider d'acheter un type de produit, encore faut-il choisir la marque. En règle générale, le consommateur n'envisage qu'une quantité limitée de marques parmi toutes celles disponibles sur le marché. La question pour les fabricants, les distributeurs et les professionnels du marketing est donc de savoir ce qui fait qu'une marque entre dans le champ de choix du consommateur. Indépendamment des qualités objectives du produit lui-même, l'acheteur peut être influencé de façon décisive par des facteurs externes comme le fait qu'il s'agisse d'une marque nationale ou d'une marque de distributeur. La présence d'informations contextuelles (sur le prix relatif ou les bénéfices pour la santé) entre également en jeu. Dans cet article, Barbara Kahn décrit les facteurs qui influencent le choix de la marque et leurs répercussions sur les tactiques telles que les extensions de ligne de produits et le co-branding.

Extension de gamme : des enjeux pour l'image

Quels sont les coûts et les avantages d'une extension de gamme ? Quels en sont les risques en termes d'image de marque ? A partir de quand est-il préférable de créer une nouvelle marque ? Selon les cas, plusieurs stratégies doivent être envisagées.

DAVID REIBSTEIN, KARL ULRICH ET TAYLOR RANDALL

Imaginez que vous soyez le PDG de Montblanc, la fameuse marque de stylos. Votre directrice du marketing vous fait remarquer que, tandis que votre société occupe avec succès le créneau haut de gamme, la majorité des achats sont réalisés dans le milieu et l'entrée de gamme qui se trouvent entre les mains de marques comme Papermate, Sheaffer, Scripto et Pilot. Elle vous promet que le capital de marque associé à Montblanc vous permettrait de réussir sur ces marchés. En revanche, votre directeur général défend tout aussi vigoureusement l'idée que Montblanc n'a aucun intérêt à s'aventurer sur un terrain qui risque de nuire à son image et à son positionnement sur le haut de gamme.

Imaginez maintenant que vous êtes le PDG de Pilot et que vos directeurs discutent du lancement d'un modèle haut de gamme. La cible n'est certes pas aussi large que le segment « utilitaire » desservi à l'heure actuelle par la société. Pourtant, il semble qu'une telle initiative vous permettrait non seulement de faire recette sur le marché haut de gamme, mais aussi de renforcer l'image de marque de Pilot et d'augmenter sa part sur les autres marchés.

Ces deux scénarios soulèvent trois questions principales.

– Quels sont les coûts et les avantages du lancement d'un produit d'entrée de gamme dans une ligne prestigieuse ?

Cette question est essentielle dans la mesure où les décideurs sont souvent tentés d'exploiter le capital des marques haut de gamme pour les segments de marché inférieurs, qui génèrent des volumes plus importants.

– Quelles sont les répercussions de l'introduction de modèles haut de gamme dans une ligne de produits ?

Même si, pris isolément, ces produits ne sont pas rentables, peuvent-ils se justifier dans le contexte d'un capital de marque globalement positif ?

– Quand convient-il d'introduire des produits haut ou bas de gamme dans une ligne existante ? Quand est-il préférable de les lancer sous d'autres marques ?

L'intérêt de choisir des marques distinctes est de bénéficier du capital susceptible d'être développé par une marque nouvelle et de maintenir le capital de la marque haut de gamme existante en cas de lancement de produits bon marché.

Pourquoi le capital de marque est-il important ? Les sociétés investissent pour susciter une préférence pour la marque qui va générer des ventes et ajouter de la valeur à cette marque. Un capital de marque fort se traduit généralement par la possibilité de pratiquer des prix plus élevés, une part de marché plus importante, une réduction du coût de lancement des produits ou la combinaison de ces trois avantages.

Souvent, le nom de marque est repris pour d'autres versions du produit dans la même catégorie. Hewlett-Packard, par exemple, a étendu sa marque d'imprimantes à jet d'encre (InkJet) aux imprimantes laser (LaserJet). Une autre pratique courante consiste à attribuer le nom de marque existant à des catégories de produits qui sont proches, pour faciliter un nouveau lancement. Hewlett-Packard a ainsi effectué la transition entre les ordinateurs et les imprimantes. De même, le savon Ivory (Ivory Soap) a créé un shampooing Ivory (Ivory Shampoo).

Lorsque des marques ajoutent des produits ou des conditionnements qui élargissent leur gamme en termes de prix ou de qualité, la question se pose de savoir si elles doivent garder le même nom ou en utiliser un autre. En réalité, plus le capital de marque est élevé, plus il est facile de procéder à des « extensions verticales » en conservant le même nom.

Il suffit d'examiner les extensions verticales réalisées sur le marché pour voir qu'elles ont un impact sur les produits sous-jacents. La présence, par exemple, d'un modèle haut de gamme dans une ligne de produits contribue à véhiculer l'idée de prestige et d'exclusivité. Mercedes en est une parfaite illustration : il s'agit d'une marque prestigieuse aux yeux du consommateur surtout à cause de ses modèles haut de gamme. Cette image est transposée, dans une certaine mesure, aux véhicules de milieu de gamme commercialisés par la marque.

Le corollaire, c'est que le lancement d'un produit d'entrée de gamme risque de ternir l'aura de la marque mère. Il est extrêmement difficile pour la marque, voire impossible, de conserver son image de prestige et d'exclusivité en offrant simultanément des articles ordinaires.

L'extension de marque

Pour déterminer l'impact de l'extension d'une ligne de produits dans une direction ou une autre, nous avons étudié le marché des vélos aux États-Unis. Il s'y vend 12 millions de cycles par an et, depuis une dizaine d'années, les ventes sont globalement régulières. Cependant, les chiffres les plus récents dans le segment des VTT ont enregistré une sérieuse progression, les ventes unitaires ayant grimpé de 12 % en 1985 à 66 % dix ans plus tard.

Environ 75 % des vélos américains sont commercialisés par le circuit de la grande distribution, généralement à un prix inférieur à 200 dollars. Les 25 % restants le sont par des commerçants indépendants, à un prix supérieur à 200 dollars dans 95 % des cas.

Parmi les vélos de plus de 200 dollars, nous avons recensé 75 marques de VTT différentes avec, en moyenne, 10 modèles chacune. A quelques exceptions près, nous avons remarqué que toutes les marques provenaient exclusivement des fabricants de cycles. Il n'y a pas d'extensions de marque de vélos à d'autres catégories de produits et, inversement, nous n'avons pas non plus constaté l'incursion dans cette catégorie d'autres marques déjà bien implantées ailleurs.

Il règne une concurrence acharnée sur tous les segments de prix et les sociétés appliquent des stratégies de lignes de produits extrêmement différentes. Certains constructeurs n'offrent que des vélos haut de gamme, tandis que d'autres rivalisent sur tous les segments de prix.

Nous avons travaillé sur la base du prix conseillé par les fabricants par rapport à la marque et à huit attributs : matériau du cadre, ensemble des équipements, suspension avant, suspension arrière, équipements de haute performance, coloris et tailles par modèle, et origine américaine de la fabrication. Nous avons noté une relation très étroite entre le degré de qualité de la ligne de produits et la prime à la marque en termes de prix. Autrement dit, la prime à la marque est faible pour les sociétés qui vendent des produits de qualité médiocre et vice versa.

Si l'on se place maintenant sur le plan de la qualité globale de la ligne de produits, on constate que plus cette ligne est tirée vers le bas, plus le capital de marque est faible. En outre, plus la qualité du modèle inférieur de la ligne est élevée, plus le capital de marque est important. Cette dernière affirmation se vérifie également pour le modèle de qualité supérieure, mais de façon moins manifeste que dans l'approche sur les segments inférieurs du marché.

Pour illustrer notre propos, nous avons inventé deux marques fictives de vélos et présenté à des clients potentiels un catalogue de leurs gammes de produits. L'une de ces gammes comportait des vélos dans une fourchette de prix de 2.400 francs à 5.400 francs et l'autre de 4.800 francs à plus de 10.000 francs. Toutes deux offraient un modèle à 5.000 francs, techniquement comparable. Nous avons demandé aux participants de choisir celui des deux modèles à 5.000 francs qu'ils achèteraient le plus volontiers. Conformément à nos constatations précédentes, la majorité d'entre eux s'est prononcée en faveur du vélo appartenant à la marque haut de gamme.

Nous avons ensuite présenté les résultats de notre étude au Salon Interbike en automne 1996 à un groupe composé de directeurs du marketing, directeurs généraux et cadres supérieurs travaillant pour une douzaine de marques de vélo différentes. Notre analyse a emporté leur adhésion et plusieurs d'entre eux nous ont affirmé que nos résultats étaient confortés par leur expérience.

Les facteurs déterminants

Notre étude soulève plusieurs questions. Notamment, la qualité de toute une ligne de produits est-elle uniquement déterminée par les produits qui se situent aux extrémités de la gamme ? D'autres éléments peuvent jouer un rôle dans la création de l'image de marque. Prenons deux marques ayant chacune 10 modèles et le même niveau de qualité le plus bas et le haut. La marque qui possède les huit autres produits situés plutôt dans la zone supérieure devrait normalement avoir un capital de marque plus important que celle dans la situation inverse. Mais loin de nous d'affirmer que les modèles de qualité inférieure ou supérieure sont les seules caractéristiques de la ligne ayant un impact sur le capital de marque. En effet, une autre question essentielle est : si nos études montrent que la présence de modèles de qualité supérieure et inférieure est déterminante pour le capital de marque, que faut-il faire exactement pour arriver à ce résultat ?

08 36 29 50 50

Le Minitel de l'Economie

- tous les articles parus dans Les Echos depuis 1991
- bilans et analyses économiques depuis 1993 avec SCRL
- recherche personnalisée
- envoi par fax de votre sélection d'articles

Les Echos

Tout sur toutes les entreprises françaises

David Reibstein

David Reibstein est professeur de marketing à la Wharton School de l'université de Pennsylvanie. Ses recherches portent notamment sur les stratégies marketing concurrentielles et le capital de la marque.

Karl Ulrich

Karl Ulrich enseigne la gestion de l'information et la gestion opérationnelle à la Wharton School de l'université de Pennsylvanie. Ses recherches portent notamment sur la conception et le développement de produits.

Taylor Randall

Taylor Randall prépare un doctorat de gestion de l'information et gestion opérationnelle à la Wharton School de l'université de Pennsylvanie.

Suffit-il de référencer un seul produit haut de gamme dans un catalogue ou faut-il effectuer davantage d'opérations sur les modèles haut et bas de gamme ?

A notre avis, tout ceci suppose une connaissance par le marché (distributeurs et consommateurs) de la structure de la ligne de produits parce que c'est finalement là que s'exprime le capital de marque. Une telle connaissance exige certainement plus qu'un simple référencement dans un catalogue. En revanche, il n'est pas nécessaire que le volume des ventes sur les deux extrémités de la gamme soit important. Si le marché ne perçoit pas l'ampleur de la gamme de produits, celle-ci ne sera pas déterminante pour le capital de marque. Par conséquent, les opérations de communication sur l'étendue de la ligne de produits joueront sur l'impact qu'elle peut avoir sur le capital de marque.

Enfin, le capital de marque va également être influencé par les efforts de communication de la marque sur le marché. Si l'on prend une ligne de produits donnée, on peut légitimement supposer qu'une société qui choisit des circuits de distribution haut de gamme et communique par des médias haut de gamme développera davantage son capital marque sur le marché intermédiaire qu'une société qui focalise toutes ses ressources sur la grande distribution et les médias. La communication axée sur le haut de gamme renforce, dans une certaine mesure, le prestige et le caractère exclusif de la marque. Ce faisant, on aboutit à un paradoxe car une telle approche profite en réalité au marché intermédiaire. Par conséquent, une société peut affecter des ressources pour véhiculer une image haut de gamme tout en communiquant simultanément la même image aux cibles intermédiaires.

A l'inverse, le développement du capital des marques bas de gamme grâce à l'introduction de modèles de luxe ne se produit qu'après une période de latence.

Nous pensons aussi que les marques qui se dirigent vers les segments inférieurs renforcent davantage leur capital de marque que celles qui effectuent la démarche inverse, même si l'on aboutit en fin de compte à des lignes de produits similaires. Par conséquent, les directeurs de marque ont intérêt à lancer leurs nouvelles marques à un niveau plus élevé que celui qu'ils visent au stade ultime.

Enfin, il est évident que la dynamique concurrentielle n'est pas neutre. L'extension d'une ligne de produits comme la réaction de la concurrence auront des répercussions sur le capital de marque.

Equilibrer coûts et profits

Les résultats de notre étude montrent que l'impact sur le capital de marque figure parmi les coûts ou les bénéfices dus au lancement d'un nouveau produit. Ce qui peut avoir des conséquences aussi bien positives que négatives sur toute la ligne de produits.

Selon nos résultats, une société qui a pour objectif d'optimiser son capital de marque doit se limiter aux produits de haute qualité. Cependant, en règle générale, l'entreprise poursuit rarement ce seul objectif. Le capital de marque est un moyen d'accroître la rentabilité de la société par des marges plus élevées, une part de marché accrue ou la réduction des coûts de lancement de produits.

Lorsqu'une marque envisage d'étendre sa ligne vers le haut, les coûts d'investissement et de lancement des nouveaux modèles doivent être comparés d'une part aux ventes et aux bénéfices générés par ces modèles et, d'autre part, aux profits résultant de la hausse du capital de marque dans tout le reste de la ligne (en complément des profits liés aux ventes de modèles supérieurs).

Au contraire, si elle s'oriente vers le bas de gamme, la perte de profit liée à la baisse du capital de marque dans le reste de la ligne (en plus des coûts d'investissements suscités par le lancement des nouveaux modèles) devra être compensée par les bénéfices supplémentaires provenant des nouvelles ventes dans les segments inférieurs.

L'analyse coût-rendement se complique encore quand on crée une nouvelle marque pour lancer des modèles à l'extrémité, inférieure ou supérieure, de la gamme. Une pratique qui vient juste d'apparaître dans le secteur des bicyclettes, mais qui est courante dans d'autres secteurs d'activité.

Une société qui souhaite développer son capital de marque global peut décider à la fois d'étendre sa marque actuelle vers le haut et de lancer une autre marque réservée exclusivement aux produits de qualité supérieure. C'est la stratégie adoptée par Trek, qui a racheté plusieurs marques prestigieuses (Gary Fisher, LeMond, Bontrager et Klein) et continué à investir fortement dans ces marques tout en préservant leur identité. Le public ignore généralement qu'elles appartiennent à Trek. On retrouve également cette stratégie dans l'automobile, avec, par exemple, la gamme Lexus chez Toyota et Infiniti chez Nissan.

© Sipa/REA

Sur le marché des vélos, il existe une corrélation très forte entre le degré de qualité d'une ligne de produits et la prime à la marque en termes de prix. Pour étendre une ligne vers les segments inférieurs du marché, il peut être intéressant de créer une marque spécifique.

L'autre solution possible pour étendre une ligne vers les segments inférieurs consiste à maintenir la structure de produits existante et à créer une nouvelle marque pour les modèles bas de gamme − qui peut elle-même avoir ses propres modèles de haute qualité pour renforcer son capital. Une stratégie adoptée pour la première fois dans l'industrie du vélo en 1996. Specialized avait lancé Full Force, une nouvelle marque s'adressant aux cibles inférieures, qui devait être commercialisée par le circuit classique des commerçants indépendants. La stratégie initiale de la société, qui était de la baptiser « Full Force by Specialized », a provoqué une réaction extrêmement négative chez ces commerçants. En effet, ceux-ci estimaient qu'une telle marque risquait de porter atteinte au prestige des produits Specialized déjà en vente dans leur circuit. La société a réagi en réduisant la relation entre les deux marques.

Notre analyse ne porte que sur un seul produit dans un seul secteur d'activité. La question qui se pose maintenant est de savoir dans quelle mesure cette analyse peut être généralisée. Selon notre théorie, cette analyse n'est valable que pour les catégories où les extensions de ligne sont verticales, où les caractéristiques sont difficilement visibles (comme dans le vin et le vélo) et qui sont liées à la notion de prestige (comme les voitures et les montres).

La catégorie des VTT, par exemple, est relativement jeune, puisqu'elle est née il y a 10 à 15 ans. A ce jour, cette catégorie est très peu segmentée, si ce n'est sur la base des performances et donc du prix. Etant donné que nous avons centré notre attention sur l'extension verticale des lignes de produits, nous pensons que nos résultats s'appliquent avant tout aux catégories dans lesquelles les produits peuvent être classés en fonction de leur degré de qualité. Il y a rarement de différenciation verticale au sein des marques de produits de grande consommation. En revanche, les biens durables sont classés selon une logique à trois niveaux (« bon/mieux/meilleur »).

Notre étude a le mérite d'éveiller l'attention des directeurs de marque sur deux risques : la cannibalisation ou la stimulation des ventes de produits très proches de l'extension et les répercussions de l'extension sur le capital de marque du reste de la ligne, même si celui-ci est parfois très différent.

Les conséquences de cette analyse sont évidentes : s'il vous semble alléchant d'étendre votre ligne vers le bas pour lutter contre la concurrence ou attirer des consommateurs plus sensibles au prix, il faut savoir que ceci se fera au détriment du capital de marque de votre ligne tout entière. Or le capital de marque est un atout puissant que les sociétés n'acquièrent qu'au bout de plusieurs années et qui leur confère un avantage sur des produits comparables aux noms moins réputés. La décision de diluer ce capital ne peut intervenir qu'après un examen minutieux du volume de ventes supplémentaires qu'elle engendrera en contrepartie.

Une autre solution possible − si l'extrémité inférieure du marché, plus sensible au prix, vous tente tellement − est de lancer votre produit sous un autre nom de marque mais, bien évidemment, ceci entraîne des coûts supplémentaires.

Parallèlement, l'extension de la ligne vers le haut peut parfois sembler dissuasive à cause des volumes plus faibles qui vont de pair avec les prix plus élevés. Il s'agit là d'une vision étroite des choses, car la valeur liée au lancement d'un produit de haute qualité se répercute sur toute la ligne. Les produits haut de gamme peuvent être considérés, dans une certaine mesure, comme une forme de publicité ou comme un témoin du niveau de qualité que peut produire l'entreprise.

Si l'on en revient aux stylos, le conseil (non sollicité) que nous donnerions à Montblanc, c'est d'utiliser un autre nom de marque car, si la société est convaincue que le marché bas de gamme possède un attrait tel qu'elle ne peut pas se permettre de ne pas « faire l'essai », il faut qu'elle sache aussi que ses produits haut de gamme accuseront le coup si les nouveaux produits bas de gamme ont le même nom. Or, le risque n'en vaut pas la chandelle.

Quant à Pilot, nous lui recommanderions de garder son nom pour s'attaquer au marché haut de gamme. Une initiative qui pourrait ne pas être rentable sur ce segment, mais qui stimulerait probablement ses ventes sur les segments inférieurs. ●

Résumé

L'extension d'une ligne de produits vers le haut ou le bas de gamme a, bien évidemment, des répercussions sur le capital de marque. Une société dont la marque est prestigieuse doit-elle conserver celle-ci pour s'adresser à des segments inférieurs de marché ? Ou n'a-t-elle pas intérêt, à long terme, à investir dans la création d'une nouvelle marque ? David Reibstein, Karl Ulrich et Taylor Randall exposent ici les résultats de leur étude sur les stratégies d'extension de lignes de produits. Ils montrent que la prime à la marque est moindre pour les sociétés qui vendent des produits de faible qualité. Même si deux entreprises commercialisent des produits ayant exactement les mêmes spécifications, le consommateur aura tendance à s'adresser à celle qui étend sa gamme vers le haut.

Le produit au-delà de la marque

L'évaluation des préférences des consommateurs pour telle ou telle caractéristique permet d'établir un diagnostic des références déjà présentes sur le marché, mais aussi d'anticiper les performances d'une éventuelle extension de gamme.

PETER S. FADER ET BRUCE S. G. HARDIE

Les producteurs des biens de grande consommation ont un double défi à relever : gérer à la fois l'image de leur marque et référencer les produits.

Si les marques se différencient par certaines caractéristiques visuelles qui contribuent à leur image et leur notoriété, c'est sur la base de caractéristiques tangibles du produit que le client se décide. Si l'on prend l'exemple de la pâte dentifrice, un consommateur peut très bien être fidèle au tube de gel à la menthe antitartre Crest de 50 ml. Ce qui ne l'empêchera pas d'acheter parfois un autre produit en promotion.

Cette attitude traduit certes une préférence pour la marque choisie, mais aussi pour le type et la taille du conditionnement (tube de taille moyenne), la forme du produit (gel), sa formule (antitartre) et son goût (menthe). Le choix de la marque emporte rarement la décision ; c'est plutôt la sélection dans les linéaires qui offre matière à délibération.

Un directeur de marque est rarement amené à prendre des décisions sur les produits qui impliquent la marque elle-même car, dans la plupart des cas, le nom de marque est, par essence, une caractéristique permanente et immuable. En revanche, il s'intéresse davantage aux caractéristiques qui permettent d'identifier les produits comme l'emballage, la forme, ou le goût.

Les décisions des directeurs de marque conduisent souvent à des extensions de gammes, c'est-à-dire au lancement de nouvelles références sous un nom de marque préexistant.

La focalisation sur les références plutôt que sur les marques est encore plus prononcée chez les distributeurs. Si la plupart essaient de présenter une palette de marques différentes, leur principal souci est de savoir comment utiliser le plus efficacement possible le linéaire réservé à une catégorie de produits.

La gestion du mix-produits est l'une des fonctions essentielles du métier de distributeur. La quasi-totalité des publications, annonces publicitaires et études qui s'adressent à cette profession présentent les références comme la clef de voûte de la distribution.

La presse spécialisée s'est beaucoup intéressée aux produits dans le cadre des relations fabricant-distributeur. Procter & Gamble, par exemple, dans son engagement à pratiquer en permanence une politique de prix bas, a cherché à réduire de 25 % le nombre total de ses références. Et ce notamment en restreignant ses lignes de produits (élimination des formats de lessive qui se vendent moins bien) et en regroupant ses marques (papier toilette White Cloud et Charming).

Face à toutes ces évolutions, il est impératif pour un directeur de marque de savoir comment, dans sa décision d'achat, le consommateur évalue et intègre les différentes caractéristiques des produits. L'ironie de la situation, c'est que tous ces aspects sont fondamentaux et que les fabricants et les distributeurs font peu de cas des modèles de décisions.

Et, le comble, c'est que les caractéristiques descriptives permettant de distinguer chaque référence sont immédiatement disponibles via les données scannées que les directeurs de marque recueillent régulièrement et analysent, mais dans d'autres perspectives.

Les modèles des décisions

Notre étude porte essentiellement sur l'écart qui existe entre les modèles actuels et les pratiques marketing. Elle souligne également les avantages de la modélisation des choix des produits. L'approche que nous avons adoptée permet d'inclure toutes les caractéristiques distinctives d'une série de références dans une catégorie de produits.

Les références dans la grande distribution sont en général définies par un ensemble de caractéristiques physiques qui identifient spécifiquement chaque article. Dans le scénario avec le dentifrice, six caractéristiques du produit ont été choisies pour identifier ce marché : la marque, la taille, le type de conditionnement, la forme du produit, sa formule et son goût. Plusieurs d'entre elles, en particulier la marque et la taille, sont communes à l'ensemble des catégories ; d'autres au contraire varient d'une catégorie à l'autre.

Le terme « niveau de caractéristique » désigne chacune des offres distinctes dont la somme constitue une caractéristique. Crest, Colgate et Aquafresh représentent ainsi des niveaux de la caractéristique « marque » dans la catégorie des dentifrices.

Les cabinets d'études se fondent généralement sur plusieurs critères pour déterminer ce qu'est une caractéristique. Le critère le plus important étant qu'elle soit reconnaissable. En d'autres termes, le consommateur doit être capable de la distinguer simplement en jetant un œil sur l'emballage. Si deux conditionnements sont identiques, ils ne doivent pas être classés comme des références distinctes. Il importe peu que les produits soient ou non les mêmes. En revanche, si un fabricant change un ou plusieurs niveaux de caractéristique, il crée du même coup une nouvelle référence.

Le second critère indispensable est l'objectivité : il ne doit y avoir aucune ambiguïté sur le niveau de la caractéristique. Si l'on prend l'exemple de l'eau minérale en bouteille, les extraits naturels d'écorces sont une caractéristique (l'eau minérale naturelle se différencie de l'eau minérale naturelle aux extraits d'écorces d'orange, différente elle-même de l'eau minérale naturelle aux extraits d'écorces de citron, etc.). Cependant, c'est la présence d'extraits naturels d'écorces qui doit être prise en considération et non leur quantité.

De la même manière, dans les catégories de produits où le goût sucré est important, on mesurera objectivement le produit sans sucre par rapport au produit sucré naturellement et par rapport au produit sucré artificiellement, non par rapport au degré de sucre.

Le nombre de niveaux par caractéristique est relativement faible et, en règle générale, il ne dépasse pas 4. L'exception la plus notable est sans doute l'arôme, pour lequel on recense jusqu'à 20 caractéristiques ou même davantage dans certaines catégories de produits tels que les soupes, les yaourts, ou les aliments pour chats. La marque fait aussi partie des caractéristiques à plusieurs niveaux puisqu'on enregistre 10 entrées distinctes ou plus dans de nombreuses catégories.

Enfin, la caractéristique doit être globalement exhaustive : elle doit s'appliquer à toutes les références au sein d'une catégorie de produit (sachant que, bien évidemment, les niveaux peuvent varier d'un article à l'autre).

De nombreuses caractéristiques se définissent simplement par la présence ou l'absence d'une propriété particulière et ne possèdent donc que deux niveaux. S'il n'existe qu'un petit nombre de marques de sauces pour pâtes qui possèdent des variétés « cuisinées », toutes les autres seront qualifiées par le niveau de caractéristique « ordinaire » ou « non cuisiné ».

On comprend très vite que le nombre des caractéristiques et des niveaux de produits peut exploser dans les catégories sophistiquées jusqu'à atteindre une taille difficilement gérable. L'art de l'analyste consiste alors à définir un nombre minimal de caractéristiques distinctes englobant toutes les propriétés significatives à l'intérieur d'une même catégorie. Si le niveau « cuisiné » ne s'applique qu'à une seule marque de la catégorie de produits, il ne s'avère pas alors très pertinent. L'essentiel étant que chaque référence représente une combinaison unique de caractéristiques.

Trois questions se posent alors :

- Quelle est l'importance des différentes caractéristiques ?
- Lesquelles sont prépondérantes ?
- Apportent-elles souvent une différence significative dans un modèle de décision ?

Pour répondre de façon exhaustive à ces questions, il faudrait effectuer des tests sur plusieurs séries de données. Cet article se limite à décrire notre approche via l'étude de l'importance relative de quatre caractéristiques différentes dans une catégorie de produits types (assouplissants textiles) ainsi que leurs corrélations. Nous avons calibré nos modèles à l'aide de données statistiques sur les assouplissants textiles aux Etats-Unis. Un produit idéal pour notre étude car il existe en plusieurs formules, tailles, etc.

Nous avons limité notre étude à deux modèles − à un et deux segments − et avons étudié essentiellement la « valeur relative » (ou contribution en termes d'utilité) de chacun des niveaux de caractéristique figurant dans nos données.

Les préférences liées aux caractéristiques pour le modèle à un segment sont illustrées dans la figure 1 et chaque pile du graphique mesure les préférences relatives. Si l'on regarde à la fois la marque, la taille, la forme et la formule, on constate que l'article le plus populaire serait la recharge Sta-Puf ordinaire en 750 ml (bien qu'une telle combinaison n'existe pas sur le marché).

L'importance relative de chaque caractéristique peut être établie en examinant la hauteur des préférences − de la valeur relative la plus élevée à la plus faible − pour chaque caractéristique. Sur la base de ce critère, la caratéristique leader est la marque tandis que la formule arrive en bas de l'échelle. Cette technique est la plus simple pour déterminer l'importance d'une caractéristique ; mais il en existe d'autres plus sophistiquées (et théoriquement plus séduisantes).

Le modèle à un segment est un premier indice qui nous permet d'identifier les préférences sous-jacentes des consommateurs pour chaque caractéristique, sans en faire un panorama complet.

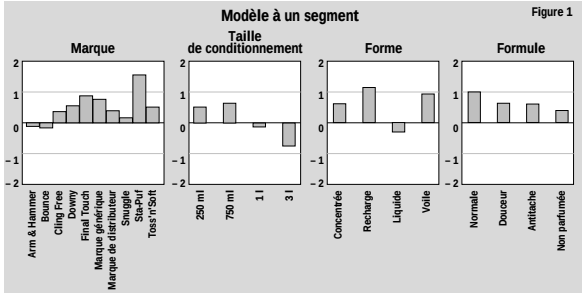
La figure 2 illustre les préférences dans un modèle à deux segments. A certains égards, ces résultats ne font que conforter ceux du modèle précédent : le consommateur n'est pas attiré par les très grands conditionnements ni par les liquides non concentrés. Cependant, sur d'autres aspects, il révèle certains schémas de comportement non apparents dans le premier modèle.

L'exemple le plus frappant est celui des recharges par rapport aux voiles assouplissants. Dans le modèle à un segment, les deux formes remportent un succès équivalent. Par contre, dans le modèle à deux segments, on constate une division très nette entre un groupe de consommateurs qui préfère les recharges (segment 1) et l'autre qui préfère les voiles assouplissants (segment 2). Il est également intéressant de noter que le segment 1 accorde relativement plus d'importance à la forme que le segment 2. Si un directeur de marque ne devait segmenter son marché qu'en fonction d'une seule caractéristique, il aurait intérêt à choisir la forme plutôt que le reste.

Pour que l'application de ce modèle soit complète, il faudrait aussi que les profils des segments soient accompagnés d'un résumé des variables démographiques et socioéconomiques sur les foyers composant chaque groupe.

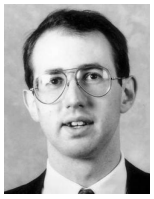
Les prévisions de ventes

Pendant le laps de temps généralement consacré aux analyses de données, on constate une arrivée ininterrompue de nouvelles références sur des marchés donnés, en particulier dans la grande distribution.



Peter S. Fader

Peter S. Fader enseigne le marketing à la Wharton School de l'université de Pennsylvanie.



Bruce S. G. Hardie

Bruce S. G. Hardle enseigne le marketing à la London Business School. Ses recherches portent notamment sur l'analyse des réactions du marché, la modélisation des choix et les techniques d'études marketing pour le développement de nouveaux produits.

Résumé

La gestion de la marque en elle-même ne meuble pas tout l'emploi du temps d'un directeur de marque ; par contre, les produits qu'elle signe, oui. Cet article présente donc une technique de modélisation des choix des consommateurs ayant pour objet de mesurer l'importance relative qu'ils accordent aux différentes caractéristiques d'un produit. Une méthode qui permet d'identifier les écarts en termes de rentabilité et de prévoir le succès des extensions de gamme.

Notre modèle permet d'établir les prévisions de ventes pour ces nouveaux entrants sous réserve qu'ils combinent des caractéristiques déjà existantes sur le marché : ce sont les produits « me-too » ou produits « reliftés ». Un produit « me-too » est une nouvelle référence fondée sur un niveau de caractéristique que l'on ne trouve pas dans les produits de la marque procédant à l'extension, mais qui existe déjà dans la catégorie (par exemple, Crest a été la troisième marque à lancer le dentifrice avec du bicarbonate).

Un produit « relifté » combine différemment des niveaux de caractéristique déjà tous associés à la marque qui élargit sa gamme. Et si l'extension a pour but de lancer une nouvelle caractéristique ou un nouveau niveau de caractéristique, on parlera alors d'innovation. Environ 70 % des nouveaux biens de grande consommation sont des extensions. Nous pouvons illustrer notre modèle en reprenant notre exemple des adoucissants textiles. Notre série de données comprend maintenant une période de prévision de six mois (janvier-juin 1992), qui ne figurait pas dans notre test initial. Pendant cette période, deux extensions ont été lancées sur le marché.

Extension des lignes d'assouplissants textiles aux Etats-Unis *(janvier-juin 1992)*

	A	B
Marque	Marque de distributeur	Sta-Puf
Taille de conditionnement	750 ml	250 ml
Forme	Liquide	Recharge
Formule	Douceur	Normale

Ces deux nouvelles références s'inscrivent dans une extension de type « me-too ». La référence A est le premier adoucissant « Formule Douceur » vendu sous une marque de distributeur, un niveau de caractéristique jusqu'alors associé à Downy et Snuggle. La référence B est la première recharge de Sta-Puf, un niveau d'attribut que l'on retrouve déjà dans trois références de Downy.

Les prévisions de notre modèle sur la part de marché en volume du produit A étaient de 0,11 % par rapport à une part réelle de 0,26 % et celles pour le produit B étaient de 2,75 % par rapport à 2,66 % de part réelle. On peut en conclure qu'il fournit une bonne approximation des performances réelles des produits. Ces résultats ont de quoi encourager le recours à des modèles basés sur les caractériques pour prévoir la part de marché des extensions de ligne de type « me-too » ou « relifté ».

Conclusion

Le nombre de références pour les biens de grande consommation pèse trop lourdement sur les méthodologies de modélisation existantes. Etant donné que ces références peuvent être décrites par une petite série de caractéristiques spécifiques et que le choix des consommateurs s'effectue souvent sur la base de ces dernières, les chargés d'études ont tout intérêt à modéliser les préférences sur les caractéristiques plutôt que sur les produits eux-mêmes.

L'évaluation des préférences des consommateurs par rapport aux différentes caractéristiques permet non seulement de faire le diagnostic des références déjà présentes sur le marché, mais aussi de prévoir les performances des extensions de lignes ; et nos premiers résultats à cet égard sont très encourageants. L'approche que nous avons adoptée possède effectivement plusieurs avantages. En premier lieu, notre modèle est basé sur des produits qui existent sur le marché. En second lieu, il est possible d'y intégrer des variables explicatives (prix et promotion) qui ont globalement un fort impact sur les consommateurs. Celles-ci évoluant dans le temps en ce qui concerne les caractéristiques/choix et dans certains cas les foyers.

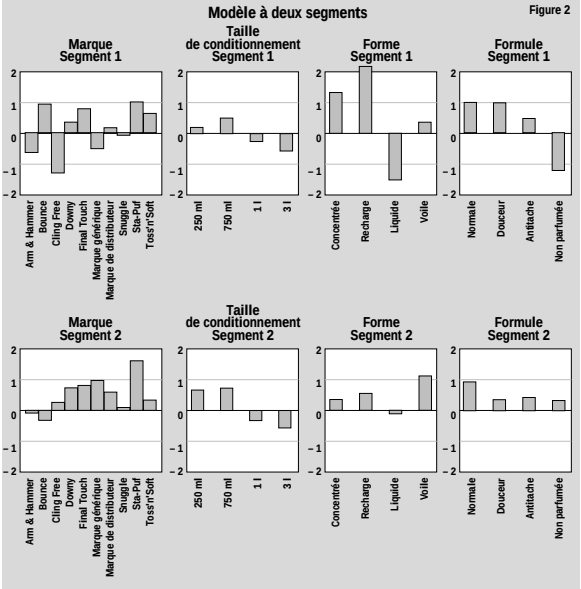
Notre modèle est étroitement lié à l'analyse de corrélation et donne parfois de meilleurs résultats, notamment quand le réalisme de la situation de décision est important pour le chargé d'études. Dans la plupart des cas, les deux approches sont complémentaires et peuvent s'utiliser en parallèle.

Ce modèle présente un autre avantage qui a de nombreuses conséquences pratiques : il permet d'établir les prévisions de ventes pour différents types d'extensions de gammes. Etant donné que les extensions sont généralement perçues comme des propositions à faible risque, que le coût des méthodes d'analyse des prétests est élevé et que l'application de certaines de ces techniques pose des problèmes, peu de sociétés s'embarrassent avec ces analyses formelles. Les préférences en fonction des niveaux de caractéristiques établies par notre modèle sont immédiatement interprétables et utiles. Ce dernier permet en effet d'identifier les possibilités d'extension en comparant la valeur que le consommateur attache aux différents niveaux de caractéristique et le nombre relatif de produits possédant chacun de ces niveaux. Un niveau de caractéristique qui séduit le consommateur et qui ne se trouve pas dans les références déjà sur le marché est un candidat idéal pour une extension de ligne.

Inversement, comment éliminer de façon rentable certaines références ? Suffit-il d'abandonner les articles qui se vendent moins bien ? N'est-il pas plus sage de supprimer tous ceux ayant un niveau de caractéristique qui laisse indifférent (comme une formule particulière ou une taille de conditionnement).

Enfin, il s'agit d'un modèle qui se prête bien aux simulations. Notre analyse n'est qu'un point de départ et nous ne prétendons nullement avoir le dernier mot sur le thème du choix des produits. Nous espérons, au contraire, que nos observations encourageront d'autres chercheurs à explorer sous d'autres angles ce territoire laissé pour compte. Un point notamment mériterait d'être approfondi : la manière dont les distributeurs exploitent les informations sur les caratéristiques des produits pour organiser leur linéaire. Les problèmes liés à la gestion des catégories de produits étant de plus en plus courants aujourd'hui, ce type de sujet intéressera au premier plan les distributeurs comme les fabricants. ●

Modèle à deux segments Figure 2



Acte d'achat et trop-plein d'informations

Le consommateur qui fait ses courses est souvent inondé d'informations sur les produits. Comment procède-t-il pour choisir ce qu'il va mettre dans son panier ?

BARBARA E. KAHN

Dans un supermarché, la somme des informations à la disposition du consommateur est souvent considérable. Aux Etats-Unis, par exemple, on compte environ 150 marques nationales de céréales pour le petit déjeuner, et les rayons d'un supermarché classique en proposent 60 à 90. Les emballages eux-mêmes comportent quantité d'illustrations et d'informations. Certes, cette information est utile. Mais, quand elle est trop abondante, elle nuit à la qualité de la décision et finit par déconcerter ou stresser le consommateur.

Cependant, dans l'environnement d'une grande surface, le consommateur ne se laisse en général pas submerger par ces informations et n'en prend que quelques-unes en compte avant de faire son choix. Deux questions se posent alors : quelles informations traite-t-il ? Analyse-t-il les caractéristiques les plus pertinentes ?

Des études montrent que les consommateurs expérimentés sont plus aptes que les autres à repérer les caractéristiques qui reflètent les performances du produit. Malgré tout, il y a encore des différences dans la façon dont ces consommateurs expérimentés intègrent les informations.

L'interprétation

L'un des problèmes qui se posent avec les informations communiquées aux consommateurs par la publicité ou sur le point de vente (par exemple l'emballage ou l'étiquetage du linéaire), c'est qu'elles ne sont ni mémorisées ni interprétées correctement. Il y a plusieurs explications possibles à cela. Les informations peuvent être délibérément trompeuses. Par exemple, lorsqu'un fabricant affirme que son produit est moins « calorique » simplement parce que la taille des portions est beaucoup plus petite. Il arrive aussi que les informations soient trop vagues à dessein dans l'espoir que le consommateur les interprète sous l'angle le meilleur. Par exemple, lorsqu'un fabricant annonce que son produit n'est « pas cher » et que le consommateur en conclut qu'il est « avantageux ».

Même quand les informations sont claires et exactes, le consommateur ne les comprend pas ou ne les croit pas toujours. Ainsi, un tiers seulement des participants à une étude effectuée par la Food and Drug Administration aux Etats-Unis ont compris que les ingrédients figurant sur l'étiquette d'un produit étaient indiqués par ordre de poids décroissant.

Le consommateur fait également des déductions erronées. Il part d'une évaluation globale de la marque et lui attribue certaines caractéristiques (c'est ce qu'on appelle l'« effet de halo ») : s'il estime que la marque est de grande qualité, par exemple, il en conclut qu'elle a une valeur nutritionnelle alors que ce n'est pas toujours le cas.

Il se trompe aussi quand il évalue une marque sur la base de sa ressemblance avec une autre. Il imagine, par exemple, que la nouvelle marque qu'il ne connaît pas possède les mêmes ingrédients que celle qui lui est familière. Ou, partant du principe que certaines caractéristiques sont toujours liées, il peut en conférer certaines à une marque que celle-ci ne possède en réalité pas. Dans l'esprit du consommateur, des prix élevés sont souvent synonymes de grande qualité, ce qui n'est pas toujours vrai.

Parfois, le consommateur pense d'une façon et agit d'une autre. A titre d'exemple, 94 % des Américains prétendent être plus ou moins concernés par leur alimentation, en particulier par les problèmes liés à la consommation de graisses, de sel ou de sucre, et réclament des produits diététiques. Pourtant, l'exis-

tence de tels produits ne modifie pas pour autant leur comportement d'acheteur**.** Comme le déclarait un cadre du groupe Wendy dans un article du magazine « Forbes », *« le consommateur en train de manger un cheeseburger au bacon se sent mieux lorsqu'il le fait devant un buffet de crudités »*.

On constate aussi des distorsions dans la façon dont le consommateur intègre les informations. Les idées reçues, c'est-à-dire la tendance à ne retenir que les informations confirmant nos opinions et à rejeter celles qui défient nos idées préconçues, sont un phénomène courant.

Le consommateur est également plus sensible aux informations exceptionnelles, frappantes ou particulièrement visibles, au détriment d'informations plus discrètes. Il risque à tort d'y attacher plus d'importance et de négliger celles qui passent davantage inaperçues. De la même manière, il surestime les risques que présentent certains événements sensationnels. Ce qui explique qu'il ait souvent une réaction exagérée face à des dangers relativement mineurs tandis qu'il continue de s'exposer à des risques plus graves.

Enfin, la description des produits elle-même a un impact sur le jugement du consommateur. Des chargés d'études ont en effet constaté que s'ils demandaient à des participants de choisir entre un « steak haché avec 25 % de matières grasses » et un « steak haché avec 75 % de viande maigre », ils choisissaient ce dernier. Ce schéma de comportement était toujours le même après qu'ils avaient goûté la viande, mais avec un effet plus atténué.

Ces dérives dans l'interprétation des informations sont très courantes et parfois très prononcées. En revanche, il a été démontré que lorsque les consommateurs prennent conscience − en lisant des magazines de consommation notamment − que des distorsions peuvent affecter leur jugement, ils améliorent leur prise de décision. C'est encore plus frappant lorsque les informations ne cadrent vraiment pas.

La prise de décision

Le consommateur doit à un moment donné choisir ce qu'il va mettre dans son panier. A défaut d'un choix clair et manifeste, la règle voudrait qu'il utilise toutes les informations pertinentes à sa disposition et qu'il fasse des comparaisons entre les différentes caractéristiques des produits. En réalité, le consommateur utilise des règles qui simplifient ses choix. Quand il fait ses courses, il doit prendre de nombreuses décisions et ne souhaite pas passer trop de temps sur chacune d'elles. En outre, prendre la meilleure décision est rarement ce qui lui importe le plus. Souvent, il cherche simplement à satisfaire à son niveau d'exigences minimal. L'une des façons d'y arriver est d'appliquer la règle de la « satisfaction des critères de base » : dans cette hypothèse, le client étudie l'un après l'autre les articles qui figurent parmi tous ses choix quand il les croise en rayon. Il évalue ensuite la première marque par rapport à ses critères de base : si elle remplit ses attentes minimales sur toutes les caractéristiques qu'il juge importantes, il arrêtera son choix sur elle sans évaluer d'autres marques ; dans le cas contraire, il examinera la marque suivante parmi ses autres alternatives.

L'autre règle courante est celle de l'« élimination en fonction de certains aspects », qui consiste pour le consommateur à ignorer totalement les produits qui ne sont pas à la hauteur de ses attentes sur une caractéristique précise. Une personne allergique aux noix, par exemple, éliminera soigneusement toutes les offres contenant des noix et n'envisagera que les options restantes.

A l'inverse, le consommateur peut considérer qu'une caractéristique (le prix, par exemple) est la plus importante à ses yeux et choisir l'option la plus adéquate. Si plusieurs offres font l'affaire, il passera à la deuxième caractéristique la plus importante (comme le type de conditionnement) et sélectionnera la marque la plus performante sur ce plan, et ainsi de suite. C'est ce que l'on a baptisé la « règle lexicographique ».

Parmi les autres stratégies de décision, la « rémanence des premières impressions » est celle qui consiste à s'appuyer sur la mémoire. Le consommateur forge son opinion sur les impressions reçues la première fois qu'il a obtenu l'information. Une fois mémorisées, ces premières impressions servent ensuite de base à son jugement, et, de ce fait, il n'envisage pas toutes les données disponibles.

La théorie dite des « tactiques de choix » a été bâtie par des chercheurs et s'applique aux achats effectués de manière répétée par des consommateurs peu soucieux de prendre la meilleure décision. Le consommateur se fixe au départ une règle simple comme « acheter la marque la moins chère » ou « prendre la marque recommandée par un ami ». Si, après avoir essayé le produit, il le trouve satisfaisant, il aura tendance ensuite à réitérer ce choix. Après une série d'essais, l'évaluation après achat se stabilise, et une règle de décision simple s'établit.

Pour vérifier leur théorie, ces chercheurs ont observé 120 clients dans un supermarché d'une grande agglomération. Ils ont analysé la façon dont ceux-ci achetaient leur lessive, une catégorie de produits qui comprend de nombreuses marques, dispose d'une grande place en linéaire et fait partie des achats dits à faible risque. L'étude montre que, en moyenne, les clients n'étudiaient qu'un petit nombre de lessives (1,42). En l'occurrence, 72 % n'en avaient examiné qu'une, 83 % en avaient choisi une seule, et 4 % plus de deux. Il en résulte que peu de consommateurs remettent en cause leur processus de décision avant achat.

● **Le champ d'alternatives des consommateurs**

Si les clients des grandes surfaces étaient en mesure de faire les meilleurs choix en procédant systématiquement à toutes les comparaisons possibles, la définition préalable de leur champ d'alternatives ne jouerait pas sur la décision d'achat finale. Ils sélectionneraient toujours la meilleure marque indépendamment de toutes celles envisagées lors de la prise de décision. Cependant, les études montrent que la probabilité d'acheter une marque spécifique dépend du nombre et de la nature des autres marques figurant dans le champ d'alternatives du consommateur.

Ces dernières sont généralement fondées sur des critères très simples comme, par exemple, « considérer toutes les marques inférieures à 10 francs » ou « envisager toutes les marques de céréales sans sucre ajouté ». Comme ces critères sont loin d'être optimaux, il n'est pas étonnant que la décision d'achat finale ne le soit pas non plus.

Même lorsque le consommateur est moins arbitraire dans la définition de ses alternatives, la composition de celles-ci peut jouer de façon imperceptible sur sa décision. Les préférences des consommateurs sont rarement établies une fois pour toutes ; elles évoluent selon la présentation des offres, le moment de l'achat ou la quantité achetée. Par conséquent, il est possible d'influencer le choix de la marque simplement en modifiant le contenu du champ d'alternatives, sans altérer pour autant l'opinion du consommateur à propos de cette marque.

Deux constats permettent de mieux comprendre cette situation. D'une part, le consommateur privilégie l'offre qui le satisfait le plus au regard de son champ d'alternatives. Mais cette préférence peut changer si ce produit entre dans un champ d'alternatives auquel il est moins adapté. D'autre part, le consommateur qui effectue des comparaisons n'est généralement pas attiré par l'option extrême ; il choisit plutôt celle ayant des caractéristiques intermédiaires.

Ces deux généralisations sont beaucoup plus difficiles à effectuer lorsque les consommateurs ont une préférence affirmée dans une catégorie de produits. Mais, en règle générale, les préférences ne sont pas bien ancrées et, consciemment ou non, le consommateur se base sur le contexte du choix pour décider du « meilleur achat ».

Les tests empiriques montrent que si l'on ajoute un produit dominé dans un champ d'alternatives, cela augmente la probabilité que le consommateur choisisse le produit dominant. Prenons, par exemple, une catégorie de produits alimentaires à deux articles : un article haut de gamme, onéreux, dans un emballage sophistiqué avec un goût à la hauteur de ce qu'il suggère, et un article générique de petit prix, moins bon, dans un emballage ordinaire. Si l'on ajoute dans ce champ d'alternatives une autre marque qui n'a pas autant de saveur que la marque haut de gamme originale, les faits montrent qu'il est plus probable que le consommateur choisisse la marque haut de gamme. Cette hypothèse se vérifie également pour le produit générique initial quand on inclut un produit bas de gamme dominé (c'est-à-dire un peu plus cher). L'introduction d'une option dominée a pour effet de renforcer l'attrait de l'article qui la domine.

Cette idée a été testée sur le marché par une société de vente par correspondance qui proposait notamment un four à pain au prix de 279 dollars. Quand elle a ajouté à son catalogue un second four à pain à 429 dollars avec des fonctions comparables, peu de clients se laissèrent tenter ; en revanche, les ventes du modèle original doublèrent.

Certaines études montrent que l'introduction dans un champ d'alternatives d'un article similaire (pas forcément dominé) augmente la probabilité que la décision soit prise en faveur de l'article original. Imaginons que des consommateurs n'envisagent que deux produits dans la catégorie des chips : les chips simples et les chips gaufrettes. Si le distributeur parvient à convaincre le consommateur de considérer une autre marque de chips gaufrettes (une présentation spéciale en magasin, par exemple), l'envie de ce dernier d'acheter les chips gaufrettes originales augmentera.

● **L'effet de compromis**

Les tests empiriques montrent aussi que, lorsque la décision est difficile à prendre parce que le consommateur a du mal à comparer les caractéristiques respectives, l'introduction d'une marque-compromis peut être utile. Par exemple, si un consommateur hésite entre un shampooing onéreux contenant certains composants et une marque plus abordable qui ne les possède pas, la question décisive sera de savoir si la composition du produit justifie le supplément de prix. S'il a du mal à calculer le coût des composants, il aura tendance à choisir une marque-compromis à un prix intermédiaire comportant seulement quelques-uns des composants qu'il recherche.

Ce choix réduit le conflit provoqué par l'élimination d'une caractéristique (la qualité supérieure) au profit d'une autre (un prix plus abordable) et a l'avantage aussi de minimiser l'erreur (payer trop cher ou acheter un produit de qualité médiocre).

Enfin, si le consommateur tranche aussi en faveur des marques de milieu de gamme, c'est parce qu'elles situent leurs besoins par rapport aux autres. Généralement, l'acheteur se considère « dans la moyenne ». Par conséquent, quand il n'a pas de préférence, il pense que la marque de milieu de gamme correspond sûrement à ses goûts. ●

Cet article est inspiré de son ouvrage intitulé « Grocery Revolution : The New Focus on the Consumer » (Addison-Wesley, Reading, Massachusetts, 1997), un résumé de la recherche universitaire sur l'importance accordée au consommateur.

Barbara E. Kahn

Barbara E. Kahn est professeur de marketing à la Wharton School de l'université de Pennsylvanie. Ses recherches portent notamment sur le choix des consommateurs, la fidélité à la marque et le processus d'achat.

Les défis pour les professionnels du marketing de la distribution

− La compréhension et la mémorisation des informations par le consommateur font souvent l'objet de distorsions. Vos emballages en tiennent-ils compte ? En outre, même si cette dérive joue en votre faveur, le consommateur devenant de plus en plus sophistiqué, il est aussi plus critique sur les informations que vous lui communiquez.

− Les demandes exprimées par le consommateur se reflètent-elles dans son comportement ? Il est plus rentable de donner à vos clients ce qu'ils veulent réellement plutôt que ce qu'ils disent vouloir.

− Connaissez-vous les stratégies de choix des consommateurs dans votre catégorie de produits ? Quelle est la caractéristique arrivant à la première place quand les consommateurs appliquent la règle lexicographique, par exemple ?

− Dans quel contexte votre produit est-il envisagé ? Si l'on ajoute d'autres marques dans le champ d'alternatives de vos clients, comment se comportera la vôtre ?

Résumé

Les consommateurs sont aujourd'hui inondés d'informations. Rien que dans une grande surface, ils sont confrontés à des milliers de marques, dont les emballages comportent eux-mêmes quantité de données. Selon Barbara Kahn, les consommateurs n'ont pas le temps de comparer les différentes caractéristiques des produits pour prendre des décisions d'achat optimales et ont recours à des stratégies comme celle de la « satisfaction des critères de base », qui consiste à évaluer les marques une par une et à retenir la première répondant à leurs attentes minimales. Cependant, même ainsi, les consommateurs interprètent mal les informations. Souvent, les caractéristiques très apparentes sur l'emballage en masquent d'autres moins visibles, et peut-être plus importantes.

Arrivez en forme à vos réunions.

Le confort, ce n'est pas un luxe quand on a des rendez-vous dès l'arrivée. Fauteuil couchette en Première Classe, siège inclinable à 138° en Classe Affaires*, vidéo individuelle. Thai conjugue efficacité et discrétion pour vous faciliter les affaires en Asie.

*Sous réserve de modification de l'appareil

C'est en nous connaissant que vous nous choisirez.

Thai
Thai Airways International

STAR ALLIANCE

3615 THAI AIRWAYS (3 215 F/mn) http://www.thaiair.com
tél. Paris 01 44 20 70 80 et tél. Nice 04 93 13 00 00