

Études de marché

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



MANAGEMENT SUP

Sous la direction de Frédéric Dosquet

Valérie Barbat • François Bousquet • Gérard Danaguezian •
Benjamin Kakavand • Alexia Lardon • Erick Leroux •
Thierry Lorey • Thomas Majd • Farid Makhlouf •
Thierry Saint-Martin • Aria Teimourzadeh

Études de marché

*Préface de Laurent Zeller,
PDG Nielsen France*

DUNOD

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

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



d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

© Dunod, 2018
11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com
ISBN 978-2-10-078136-2

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

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

Sommaire

Préface	IX
Avant-propos	XI
1 Les missions des études de marché	1
Section 1 La délimitation du champ des études de marché	2
Section 2 Les études de marché, clés de voûte du marketing	21
2 Les réflexions préalables aux études de marché	37
Section 1 À la recherche de la compréhension du concept d'étude de marché	38
Section 2 Étude de marché : phase préliminaire et cadrage	46
3 Les outils des études de marché et focus sur les panels	55
Section 1 Le panel distributeurs	57
Section 2 Le panel consommateurs	92
Section 3 La prochaine (r)évolution des panels	125

4	Les outils <i>up-to-date</i> et futurs des études de marché	131
Section 1	Les modes de collecte des données d'études	132
Section 2	Les modes d'exploitation des données d'études	142
Section 3	Les nouveaux besoins	149
Section 4	Les technologies émergentes	163
5	Les études qualitatives : du face-à-face à la révolution du « online »	179
Section 1	L'entretien individuel classique et online	183
Section 2	L'entretien de groupe classique et online	190
Section 3	L'observation participante et online	193
Section 4	Les études qualitatives online : perspectives	197
6	Les approches quantitatives	201
Section 1	Les données et les variables	202
Section 2	Décrire une variable	206
Section 3	Décrire la relation entre deux variables	214
Section 4	Étude de cas	227
7	Le Big Data et les études du marché	237
Section 1	La définition et les contributions des Big Data	241
Section 2	La planification et l'adoption de la technologie Big Data	248

8	Exemple de spécificité sectorielle : les études d'implantation de points de vente	263
Section 1	Le fondement de la méthode : plus analogique que qualitatif ou quantitatif	266
Section 2	L'équation d'estimation du chiffre d'affaires prévisionnel	268
Conclusion		295
Bibliographie		297
Présentation des auteurs		301

Préface

L'INTELLIGENCE N'EST PAS QU'ARTIFICIELLE !

Avril 2020... Comme un pilote s'installant dans le cockpit de son avion de combat, j'entre dans la « data room » de l'entreprise, véritable salle des Opérations... un « QG de campagne » blindé d'écrans qui sont autant de capteurs ultrasensibles me reportant – en temps réel – les indicateurs-clés de performance... Visages tendus, toutes les équipes sont au chevet de la marque et pour une fois je n'arrive pas à distinguer qui est le Marketeur, le Logisticien, le Commercial ou le Financier !

Depuis quelques années, la digue des échantillons qui permettaient la mesure – en milieu réduit – des attitudes et des comportements cède pour s'ouvrir vers les flots houleux de la haute mer (ce que nous appelons le « census », c'est-à-dire tout sur tout en permanence), le temps est réel et il est parfois impétueux... Tels des paquets de mer en pleine figure, j'ai sur mes différents écrans les ventes de tous les magasins de France à ma disposition à la journée, je dispose de la totalité des leviers promotionnels activés sur ma marque et mes concurrents en « date à date » par enseigne et point de distribution, mon agence média monitore à la minute mes GRP et ma part de voix plurimédia, j'ai le « census » des paniers d'achats (T-Log) des porteurs de

Préface

cartes de fidélité d'enseignes et ils sont connectés aux boîtiers numériques (« set-top-box ») de mes consommateurs qui me donnent une mesure de l'audience multi-écrans qualifiée en « attention »... la data est BIG et elle devient SMART !

Fiction ou réalité ? Non, ce « *boardroom* » transformé en « *war room* » ou en « *boot camp* » n'est pas qu'une vision futuriste... L'explosion exponentielle dans la mise à disposition de la data n'est certes pas une fin en soi, mais notre monde traditionnel de l'insight et des études connaît une transformation fulgurante et passionnante car elle va vers le meilleur. L'approximation a été rangée au placard, le temps et la data sont réels, les frappes deviennent chirurgicales. Nos métiers d'études changent drastiquement. Les possibilités offertes par la technologie et la granularité de la donnée modifient profondément les usages par la précision qu'elles offrent à la mise en simulation des scénarios d'action, à la prise de décision immédiate et au suivi de l'exécution au fil de l'eau.

Vous me demanderez : « Que reste-t-il du cerveau humain dans cette affaire ? » L'homme en est-il réduit à pousser les curseurs, tester, simuler, régler la machine et attendre le verdict d'un algorithme qui aura analysé des téraoctets de données en quelques microsecondes ? Non, la fonction d'insight a de belles années devant elle si elle se transforme et relève le défi de la vitesse et de l'efficacité. Le rôle devient central (animateur d'un groupe pluridisciplinaire) et plus que jamais stratégique au service de la direction générale. Celle-ci doit aussi jouer un rôle majeur dans l'anticipation et la détection des signaux faibles du consommateur, ces microcapteurs qui lancent les macrotendances de demain et détectent les points d'inflexion avec ce quart d'heure d'avance dont des algorithmes (par définition « pavloviens ») ont besoin.

Alors, étudiants en marketing et en insight... amusez-vous avec des jeux de simulation toujours plus pointus mais surtout jouez en équipe car l'intelligence individuelle au service du collectif est en réalité une intelligence augmentée... plus qu'artificielle !

Laurent Zeller

Président-Directeur Général de Nielsen France

Avant-propos

Ce livre est écrit avec le souci d'être très pédagogique. Chaque chapitre a été proposé par un spécialiste dans son domaine, enseignant par ailleurs, et illustré de cas pratiques et d'avis d'experts permettant une meilleure compréhension.

Dans le premier chapitre, Frédéric Dosquet, docteur en sciences de gestion et ancien responsable d'une agence-conseil en marketing, interroge dans un premier temps, la fonction des études de marché. Dans un deuxième temps, il resitue la place stratégique des études au regard des réflexions stratégiques et des actions marketing. Pour ce faire, il utilise un outil, le Sablier Marketing® qui permet de mieux appréhender la chronologie ainsi que l'obligation de mettre de la cohérence entre le stratégique et l'opérationnel, à partir des données obtenues grâce aux études de marché.

Dans le deuxième chapitre, Thomas Majd, docteur en sciences de gestion, présente les réflexions préalables à toute étude de marché. Celles-ci ont pour objet, de bien comprendre le problème du commanditaire et de choisir la meilleure méthode et donc la meilleure solution pour y répondre. Leur réalisation aide le chargé d'études à bien comprendre l'objet de l'étude et le sens de mener à bien son travail.

Dans le troisième chapitre, Thierry Saint-Martin, Client Business Partner au sein de Nielsen, propose un panorama des outils classiques d'études et focalise sur celui des panels, dont il est un des spécialistes reconnus.

Avant-propos

Dans le quatrième chapitre, Alexia Lardon et Gérard Danaguezian, qui dirigent le magazine spécialisé sur les études *Survey-Magazine*, nous proposent une présentation de l'évolution des outils d'études d'hier à aujourd'hui avec un éclairage particulier sur ceux de demain en lien avec les nouvelles technologies telles que l'intelligence artificielle et la réalité virtuelle.

Le cinquième chapitre écrit par Thierry Lorey, docteur en sciences de gestion, dresse le panorama des principales méthodologies qualitatives au service de la connaissance des marchés. Là encore, les nouvelles technologies révolutionnent les protocoles d'analyse et permettent d'étudier un consommateur toujours plus connecté.

Le sixième chapitre est écrit par Farid Makhlouf, docteur en sciences économiques. Son rôle d'enseignement au sein d'une Business School rend son propos concernant les méthodologies quantitatives fluide et très applicatif. Son angle éditorial est de rendre comprises et opérationnelles des techniques statistiques au service d'une meilleure compréhension de l'évolution des marchés. Erick Leroux, docteur en sciences de gestion, MCF HDR, contributeur de ce chapitre, l'illustre par une étude de cas actuelle portant sur l'ethnocosmétique.

Le septième chapitre écrit par Aria Teimourzadeh et Benjamin Kakavand, docteurs en sciences de gestion, traite de l'importance de la data dans les études de marché. Sous réserve de respecter les législations de plus en plus strictes au regard des exploitations de données, le Big Data a un avenir certain dans son utilisation des études de marché.

Enfin, Valérie Barbat et François Bousquet, docteurs en sciences de gestion, proposent dans le huitième chapitre une application concrète d'études de marché ainsi qu'un design détaillé de la méthode. Le focus est ici mis sur une étude d'implantation de point de vente.

Bonne lecture !

Chapitre

1

Les missions des études de marché

OBJECTIFS

- Prendre conscience de l'importance des études de marché.
- Connaître les missions des études de marché dans le processus du marketing.
- Apprendre à piloter l'outil le Sablier Marketing[©] dans la conduite du marketing stratégique et opérationnel de son offre.

SOMMAIRE

SECTION 1 La délimitation du champ des études de marché

SECTION 2 Les études de marché, clés de voûte du marketing

En sciences de gestion axées sur la recherche-action, il faut comme dans toutes les autres disciplines, avant d'agir, réfléchir. Les études de marché font partie intégrante de la réflexion que doivent développer tous les marketers avant même de pouvoir passer à la phase opérationnelle, à savoir les actions. La tentation est grande pour les marketers de s'affranchir de cette étape cruciale. Les raisons en sont multiples et peuvent être issues tant de la pression organisationnelle à laquelle appartient le praticien que de lui-même sous couvert de son expertise et de l'usage de son intuition.

Ce chapitre comporte deux sections. La première est consacrée à la présentation du champ des études. La seconde section présente les missions essentielles des études au regard du marketing stratégique et opérationnel.

Section 1

LA DÉLIMITATION DU CHAMP DES ÉTUDES DE MARCHÉ

Cette section s'attache à définir dans un premier temps, les études de marché. Ensuite l'accent est mis sur le fait que philosophiquement, les études ont pour objet de réduire la part de hasard dans le processus du marketing, en d'autres termes de le professionnaliser en basant son diagnostic non plus sur des avis plus ou moins éclairés mais sur un socle solide en termes statistiques et donc scientifiques. Le troisième et le quatrième points abordés concernent les deux fonctions essentielles des études dans la perspective de séduire la cible visée et également de détruire la concurrence présente sur un marché.

Enfin, le focus est mis sur le fait que les études servent à appuyer ou au contraire à mettre en garde, le praticien envers son intuition.

1 La définition de l'étude de marché

Dans cet ouvrage, on retiendra la définition des études de marché comme pour l'ensemble des auteurs¹ et experts qui s'accordent à dire que les études de marché regroupent un ensemble de méthodologies et d'outils basés sur la collecte d'informations, permettant dans un deuxième temps de synthétiser une représentation de la réalité ou de la projection future d'un marché. Cette définition nous permet de considérer que cette représentation de la réalité est le socle sur lequel des recommandations

1. Voir la bibliographie en fin d'ouvrage.

quant aux décisions stratégiques puis opérationnelles d'une organisation vont pouvoir être prises en matière de marketing. On entend par « décisions stratégiques », les éléments comme la segmentation, le ciblage et le positionnement. Par « décisions opérationnelles », on se restreint traditionnellement aux éléments du mix (les 4 « P »)¹.

Les études de marché représentent donc la première étape d'une longue série ayant pour objectif de créer de la valeur et in fine du profit par la mise à disposition sur un marché, d'une offre, la plus séduisante possible vis-à-vis de la demande. Car là est le but ultime de toute action entreprise dans les sciences de gestion et particulièrement en marketing.

Qui dit « première étape » signifie que celle-ci est très importante, dans le sens qu'elle détermine les autres qui s'en suivent. Pour l'illustrer, le parallèle peut être ici fait entre la fonction cruciale du diagnostic dans le cadre du marketing et celui de la médecine. Si l'audit ou le diagnostic est bancal, la stratégie ainsi que les actions mises en place n'auront que peu d'effet ou pire seront contre-productives, voire dangereuses dans le cadre médical. On le voit, la maîtrise des méthodologies et des outils est fondamentale afin de poser un diagnostic le plus juste possible et le plus objectif pour proposer des stratégies et des actions idoines par rapport à des problématiques de lancement ou de développement de l'offre sur un marché. Bien sûr, les sciences de gestion faisant partie des sciences humaines, une des difficultés de la réalisation de ces études de marché est le respect tant faire se peut de l'objectivité.

2 Le hasard, facteur à minimiser

Pour citer Nietzsche, pour qui « Nul vainqueur ne croit au hasard », les études de marché semblent bien être un outil qui délimite son poids, dans la fonction de management du marketing, au service de l'organisation. Bien sûr, nul ne saurait anéantir la part de hasard inhérente à des décisions prises par des Hommes. Cet aléa qui peut faire que la décision du marketer s'oriente vers le succès ou l'échec est incontestablement un facteur existant que l'on ne peut nier.

Ceci étant, le métier de marketer ne saurait se satisfaire de cette variable. Celle-ci ne peut justifier ni la fonction du marketer, ni son salaire. On ne peut raisonnablement expliquer à son PDG, que l'échec de telle ou telle stratégie ne peut s'expliquer que par cette part du hasard. Non, cette justification ne peut pas être mise en avant, précisément, parce que les études de marché ont leur raison d'être dans cette

1. McCarthy, E. J. (1960), *Basic Marketing : A Managerial Approach*. Homewood, IL : Richard D. Irwin, Inc. Les 4 « P » regroupent les politiques de Produit (« P »), Prix (« P »), Place (« P ») (distribution en français), Promotion (« P ») (communication en français). Cette classification a été proposée par MacCarthy (1960) et reste communément admise par l'ensemble de la communauté des sciences de gestion, même si d'autres auteurs ont agrégé d'autres éléments comme Lovelock, en 1996 (les 7 « P ») ou encore Godin en 1999 (les 10 « P »).

diminution de l'importance de cette part de hasard. L'étude de marché sert précisément à mettre de la prévision, c'est-à-dire du calcul dans une activité, le marketing, qui est par définition multipolaire et multifactoriel. C'est en cela que les statistiques sont très importantes dans cette discipline, car elles permettent de mieux cerner et donc de mieux piloter des variables qui sont par définition, peu maîtrisables (voir par ailleurs les chapitres de Thierry Lorey et de Farid Makhlof). Le propre d'une étude est donc de répondre à la part d'incertitude dans l'esprit du marketer.

La clé de la réussite dans le business serait donc cette capacité qu'a le chef d'entreprise à pouvoir anticiper l'avenir. D'ailleurs il n'y a pas que dans le marketing que les prévisions font partie de son champ professionnel. Dans la plupart des métiers, tout est fait pour anticiper des variables qui ne sont pas toujours gérables. L'architecte, par ses calculs, anticipe des conditions météorologiques défavorables, sismiques qui viennent mettre à mal ses réalisations. Il en a tenu compte dans ses prévisions, ce qui permet à son bâtiment de rester debout et d'oeuvrer à leur mission première. En fait à bien y réfléchir, toutes les professions axées sur le calcul anticipent, pourquoi le marketing en serait-il une exception ? Si on reste sur la comparaison avec l'architecte, la difficulté du marketer est qu'il travaille avec de l'humain. L'architecte lui travaille avec des données qui ne sont pas teintées d'irrationnel et sont pour la plupart immobiles et figées. L'historique des variables mises sous observation lui donne à coup sûr une réponse et une adaptation solide statistiquement. Sa gestion en est d'ailleurs facilitée par des données longitudinales qui lui permettent d'anticiper au plus juste ce que sera l'évolution.

Les études de marché permettent de marquer une vraie différence entre le travail d'un professionnel et celui réalisé par un amateur. Ce dernier peut, certes arriver à des succès mais qui restent marqués par une forte dose d'incertitude, et donc de hasard. Et dans ce cas, comme le dit l'adage, « le hasard fait souvent bien les choses », mais on ne peut s'en satisfaire dans le monde professionnel. Aucun métier ne pourrait justifier cette part de hasard, le marketing rejoint en cela cette cohorte de métiers, en tant qu'activité professionnelle. Cela veut-il dire que tout est mesurable ?

Pour répondre à cette question, il faut considérer deux périodes avec un point de fracture représenté par le numérique. Avant la révolution¹ opérée par l'invasion des objets connectés et autres réseaux sociaux, les mesures étaient délicates à obtenir. Depuis, les cibles qu'elles soient BtoB ou BtoC sont immergées de plus en plus dans un monde de données qui affinent la connaissance de leurs comportements. Comme le reconnaît N'Goala (2016), avec les objets connectés, le marketer atteint le « Graal ». Les objets connectés représentent le moyen ayant le niveau jamais atteint dans l'objectif final du marketing. En effet, in fine, la discipline du marketing se veut être au service de celui qui l'a engendré, à savoir le système capitaliste, dont le but suprême est de réaliser du profit (Cochoy, 1999). Dans cette perspective, les objets connectés conduisent la fonction du marketer au paroxysme. N'Goala (2016)

1. Voir Acas, R. et al. (2016), *Objets connectés. La nouvelle révolution numérique*, Eni.

indique dans ce sens que le « Graal » n'est plus très loin : « le marketer pourra non seulement vendre ses produits avec une plus grande efficacité (personnalisation) mais aussi collecter en temps réel, et potentiellement diffuser auprès de ses partenaires, des informations individualisées sur les profits et usages réels de ses clients ». La généralisation des données est telle que pour certains chercheurs, l'Homo Data a remplacé l'Homo Sapiens (Eilstein et Pozuelos, 2016).

AVIS D'EXPERT

**Éric Dosquet, Chief Innovation Officer Avanade,
administrateur de start-up et auteur¹**

Objets connectés, intelligence artificielle et études de marché, les nouvelles perspectives

L'entrée dans l'ère numérique a eu de très nombreuses conséquences dans nos sociétés, d'abord en occident puis à l'échelle mondiale dans ce qu'il est convenu d'appeler aujourd'hui « le village global ». L'accès aux services puis aux biens a lentement glissé vers une course tendant vers plus rapidité jusqu'à asymptotiser l'immédiateté.

On peut effectivement constater que les contenus digitaux de plus en plus riches sont délivrés par des canaux de plus en plus rapides portés par des opérateurs à l'étroit sur la chaîne de valeur et dont le débit ou la qualité de service restent des éléments de discours forts. Dans la même logique, les biens, contraints par des lois de la logistique de plus en plus élastiques, arrivent de plus en plus vite au consommateur final, parfois même dans l'heure.

Et ces parcours sont aujourd'hui complètement traçables en temps réels, chaque étape du parcours client, qu'elle soit essentielle ou secondaire, est marquée et archivée dans ce que le grand public commence à identifier comme étant la donnée, la data. Et c'est bien là le premier élément constitutif d'un changement majeur de paradigme : tout est tracé, même ce qui peut paraître épiphénoménal à l'échelle locale.

Le deuxième élément essentiel est que ces données sont maintenant accessibles à l'intelligence artificielle, c'est-à-dire à un code informatique permettant de comprendre ces données et d'en tirer des patterns de consommation afin d'en optimiser, le cas échéant en retour, la chaîne de valeur et la chaîne logistique.

Enfin, l'émergence de nouveaux capteurs, toujours plus petits, toujours plus diversifiés, toujours plus précis et de moins en moins onéreux, permettent de faire remonter en temps réel des données jusqu'ici inaccessibles à la portée des marketeurs. Ce faisant, l'Internet des objets ouvre de nouveaux champs de recherche aux marques à de multiples égards.

1. Guerrieri, A., Dosquet, E., Dosquet, F. (2016), *Le marketing mobile*, Dunod. Scibetta, F., Moysan, Y., Dosquet, E., Dosquet, F. (2018), *L'Internet des objets et la data. L'Intelligence artificielle comme rupture stratégique*, Dunod.

Les premiers « objets connectés » qui auront permis de comprendre des tendances en temps réel ont été les télévisions. D'abord, voilà quelques décennies, via les boîtiers Médiamétrie mais aussi et surtout plus récemment via les « smart TV » ou les tablettes qui permettent de capter et comprendre les consommations de contenus. On peut penser aux programmes télévisuels classiques mais aussi aux nouveaux contenus propres à ces nouveaux supports comme les jeux vidéo. C'est ainsi que l'appétence d'un public particulier, d'un segment de marché, a pu être analysée à grande échelle si bien que la structure de ce contenu a pu être reconstruite à partir des patterns de consommation pour optimiser l'expérience de jeu, la durée de vie dans le jeu (lifespan) et le panier moyen par joueur (ARPU). Ce sont également des nouveaux métiers qui se sont créés, dans une logique schumpeterienne, comme les monetization managers, experts de l'ARPU.

Les autres « objets connectés » les plus populaires sont... les smartphones. Il y a dans le monde plus de 2,5 milliards de smartphones en circulation (source Statistica). Bourrée de capteurs, chaque unité produit et consomme près de 9 gigaoctets de données par mois (source Ericsson Mobility), notamment sur les réseaux sociaux. C'est le parti pris par Heuritech, start-up française positionnée sur l'intelligence artificielle, qui va analyser les réseaux sociaux pour donner, dans une relative immédiateté, les tendances modes et de les restituer par segments, notamment par aire géographique. C'est ainsi que ces tendances apportent indication d'habitudes de consommation utiles à des acteurs de la chaîne de valeur comme marques de mode ou de distribution.

Et demain ? La maison, les transports, la ville, les champs ou la santé seront connectés. Les outils de lecture et d'analyse d'émotions, caméra ou assistants vocaux, seront dématérialisés à grande échelle. Ce seront alors les marques qui pourront comprendre, en temps réel, la perception de leur produit par le consommateur. Et l'on peut imaginer des ajustements en temps réel favorisant une meilleure valeur perçue et une augmentation des taux de transformation, un éclairage, un prix ou une promotion personnalisée. C'est alors un champ d'investigation nouveau qui s'offrira aux professionnels des études de marché.

Prenons l'exemple du marketing digital (comme le marketing mobile par exemple), son usage représente des opportunités exceptionnelles pour les marques dans leur quête de données¹. Celles-ci permettent d'obtenir de vraies informations de surcroît contextualisées par rapport à la situation vécue par la cible observée et dans le même temps, elles alimentent des stratégies et des actions à mettre en place avec une efficience jamais égalée.

En effet, avec la technologie du mobile, cibler sa cible n'est plus un vain mot. Le smartphone est un objet personnel, rarement prêté. De ce fait, il permet une identification quasi sûre du propriétaire. Ainsi par exemple, le message qui lui est adressé peut être personnalisé comme jamais dans l'histoire de la persuasion publicitaire, c'est un peu l'aboutissement du « *one to one* », car associé à la contextualisation du

1. Ce qui suit concernant le marketing mobile est issu de Guerrieri, A., Dosquet, E., Dosquet, F. (2016), *Le marketing mobile*, Dunod.

consommateur. Ainsi le *geofencing* est un exemple d'opportunité à développer. Il consiste en la définition de frontières virtuelles permettant la détection de consommateurs dès qu'ils entrent dans une zone, afin de déclencher l'envoi de contenus (coupons, promotions), ce qui permet de faire du Location Based Service (LBS) en proposant des offres personnalisées qui tiennent compte de la zone géographique. Comme le signalent Issac et Volle (2013), « alors que le marketing traditionnel repose sur la mémorisation d'informations de fond véhiculées par des médias publicitaires, la disponibilité d'informations directement utiles pour décider – sur le lieu et au moment de l'achat – va bouleverser les stratégies de communication. S'agira-t-il de dépenser des millions d'euros pour faire mémoriser à la masse des consommateurs des messages qui leur seront (peut-être) utiles dans un jour, une semaine ou un mois... ou de délivrer la bonne information au bon moment, via un média personnalisé comme le téléphone mobile ? ».

En plus d'alimenter les bases de données permettant de réaliser des études de marché plus précises, le digital et les canaux électroniques offrent de multiples avantages majeurs aux marketers :

- conquérir de nouveaux clients ;
- développer les ventes sur ses propres clients ;
- développer l'attachement à la marque ;
- réduire les coûts de distribution des produits.

En ce qui concerne la conquête de nouveaux clients, celle-ci peut se faire par exemple en détournant les consommateurs vers sa propre offre au détriment de ses concurrents ou encore en donnant envie de consommer à de nouveaux utilisateurs (Kotler *et al.* 2017). Pour ce qui est de développer les ventes sur ses propres clients, c'est-à-dire augmenter le panier moyen de la commande, différentes techniques sont possibles :

- le nursing consiste à inciter l'internaute ou mobinaute à acter un deuxième achat aussitôt après en avoir effectué un premier ;
- le cross selling consiste à inciter l'internaute ou le mobinaute à acter un achat complémentaire au premier ;
- le up-selling consiste à inciter l'internaute ou le mobinaute à acheter un produit plus cher.

Concernant le développement de l'attachement à la marque, comme l'indiquent Khelladi *et al.* (2014) grâce aux mobiles, « les entreprises peuvent développer des relations collaboratives pour continuellement répondre aux attentes et aux préférences des clients ».

Enfin, les médias électroniques permettent la réduction des coûts de distribution. L'achat en ligne (pure player) ne demande pas de surfaces de vente. La consultation

en ligne permet également de gérer au vu et au su des clients, le niveau des stocks. En résumé, le mobile apparaît comme un tout en un. C'est aussi l'un des meilleurs outils pour mettre en place le CRM (Customer Relationship Management). En effet, il permet de suivre cinq facteurs que sont : l'accès au consommateur, la connaissance du consommateur, le dialogue avec le consommateur, la construction d'émotions et enfin la transaction.

Ainsi profilé et géolocalisé, ce consommateur n'a jamais été aussi bien identifié et tracké. La probabilité de lui présenter des offres qui lui semblent les plus pertinentes n'avait jamais été aussi élevée auparavant.

AVIS D'EXPERTS

Véronique Boulocher, Professeur de Marketing à la Business School de l'Université de Brighton, et Sabine Ruaud, Professeur de Marketing à l'Edhec Business School¹

L'importance de l'analyse de marché en marketing

Dans le contexte en pleine ébullition des marchés actuels, où chacun doit relever les défis de la transformation digitale, des technologies numériques, de la révolution des usages, l'analyse de marché représente un outil de première importance dans l'élaboration de stratégies de croissance pertinentes et dans le développement de nouveaux produits. Il importe donc d'y prêter une attention spéciale. Ce travail de collecte et d'analyse d'informations permet de déterminer les caractéristiques d'un marché, à savoir le lieu (l'environnement) dans lequel va évoluer l'entreprise et où vont se rencontrer les acteurs de l'offre et la demande d'un bien ou d'un service, c'est-à-dire principalement les clients potentiels et la concurrence. Ce marché peut être national, régional, saisonnier, concentré, diffus, captif, fermé, ambulant... Il présentera des caractéristiques propres qui entraîneront des contraintes et des clés de succès spécifiques. Il est donc important, pour le chef d'entreprise ou le porteur du projet, de les identifier afin d'évaluer le potentiel et de réduire les risques d'échec qui lui permettront de prendre les mesures adéquates pour s'insérer durablement sur son marché. Selon l'agence pour la création d'entreprise (APCE), 70 % des faillites des jeunes sociétés sont dues à une étude du marché inexiste ou insuffisante. Seuls 10 % des créateurs d'entreprise s'appuient sur une véritable étude de marché. À plus court terme, l'analyse de marché a d'autres objectifs, tout aussi importants, tels que : vérifier l'opportunité commerciale de se lancer, effectuer les bons choix pour faire aboutir le projet, crédibiliser sa démarche auprès des partenaires.

1. Boulocher, V., Ruaud, S. (2017), *Analyse de marché. De la définition au diagnostic*, Vuibert, 5^e édition.

Diagnostiquer les opportunités d'un marché liées, par exemple, à la demande et au comportement du consommateur peut représenter un potentiel de développement pour une entreprise. Selon une étude Ifop de novembre 2016, 40 % des hommes français portent une barbe. Une tendance qui touche en particulier les millennials qui aiment adopter une barbe de trois jours et, au-delà, de plus en plus d'hommes qui sont tentés par une barbe longue. Cette mode profite évidemment d'abord aux fabricants de tondeuses, mais inspire aussi les marques de cosmétiques, les grandes comme les challengers. Au vu du fort potentiel de ce marché naissant, l'offre, quasi inexiste en super et hypermarchés jusqu'en 2016, intéresse dorénavant les distributeurs qui lui font de la place dans les linéaires permanents. Dans le secteur alimentaire, Halo Top, une start-up californienne, a réussi à s'imposer sur le marché américain de la crème glacée et à donner des sueurs froides aux numéros 1 et 2 du secteur. En effet, selon Euromonitor, ses ventes ont grimpé de 116 % en un an pour atteindre 294 millions en 2017. La marque détient désormais 1,9 % de part de marché aux États-Unis contre 6,6 % pour Häagen-Dazs et 5,6 % pour Ben & Jerry's. Son succès repose sur des produits hypocaloriques (le sucre a été remplacé par un cocktail de deux édulcorants naturels, la stévia et l'érythritol) et plus riches en protéines, et sur le développement d'une gamme végan (sans lait). Alors que, jusqu'ici, les consommateurs voyaient la glace en pot comme un plaisir coupable qu'ils ne s'autorisaient que rarement, la formule « light » d'Halo Top banalise le produit. En étant plus en phase que les deux géants du secteur avec les nouvelles revendications des consommateurs, la marque représente aujourd'hui une sérieuse menace pour les acteurs historiques du marché.

Analyser un marché peut également permettre à une entreprise d'identifier, voire de prévenir, les menaces, à savoir tous les phénomènes de l'environnement susceptibles d'affecter négativement son activité. Par exemple, l'analyse de la demande sur un marché peut mettre en évidence des évolutions représentant des risques pour les entreprises en présence. Aux États-Unis, depuis une dizaine d'années, on constate une baisse de la consommation des sodas au profit de l'eau en bouteilles. Selon la base de données Beverage Marketing, en 2016, les ventes d'eau en bouteilles ont dépassé les 47 millions de litres contre 45 millions pour les sodas. Aussi, après une chute de 1,9 % des ventes de Coca-Cola Light en 2016, le leader mondial des boissons non alcoolisées a souhaité apporter un souffle nouveau à sa gamme « Coca-Cola Light » afin d'attirer les millennials. Début janvier 2018, il l'a donc modernisée pour l'adapter à cette nouvelle génération : 4 nouvelles saveurs, toujours pétillantes mais à base de fruits et sans calories (cerise vivifiante, orange sanguine mordante, tourbillon de mangue et citron vert-gingembre) et un nouveau look. En effet, le packaging a été revu en profondeur : un format slim avec un design revisité : si la canette reste toujours grise (couleur de référence du Coca-Cola Light), elle est désormais assortie d'une bande verticale de couleur vive censée représenter la saveur contenue, soit mauve, orange, jaune et vert ; pour le Light traditionnel, le rouge Coca-Cola s'est renforcé.

Si réaliser une étude de marché permet aux créateurs d'entreprises de cerner les attentes de leurs futurs clients, leurs besoins, ce n'est toutefois pas une garantie de succès. Yo! Sushi, la célèbre chaîne de restauration anglaise fondée en 1997, n'aurait pas vu le jour si Simon Woodroffe, son créateur, avait tenu compte des résultats des études faites auprès des consommateurs britanniques de l'époque. L'importateur du sushi bar à la mode japonaise (le sushi défilant sur un tapis roulant et le consommateur pouvant se servir lui-même) avait en effet mené l'étude nécessaire pour tester cette idée révolutionnaire auprès des

Britanniques. Leur verdict était alors sans appel : ils ne voyaient pas l'intérêt du concept. Simon Woodroffe investira quand même 150 000 livres sterling dans ce projet et lancera un premier restaurant dans le quartier londonien branché de Soho, faisant fi des résultats peu encourageants obtenus. Les convives pouvaient y choisir des plats à code couleur sur le tapis roulant, chaque code couleur indiquant le prix. Le restaurant a été un succès immédiat auprès du public. Et si la chaîne compte aujourd'hui une centaine d'implantations dans plusieurs pays (Grande Bretagne, États-Unis, Irlande, Arabie Saoudite, Norvège...), c'est sans aucun doute avant tout parce que son créateur a su anticiper deux tendances importantes de ces vingt dernières années au Royaume-Uni comme ailleurs : l'accroissement de la demande pour une nourriture saine ainsi que l'augmentation du pouvoir d'achat des femmes. Agilité commerciale et stratégie avant-gardiste feront le reste. Une grande partie de la stratégie se fonde aujourd'hui sur le voyage annuel des cadres supérieurs au Japon. Ils vont y chercher de nouvelles idées sur le design, dénicher ce qui est cool à Tokyo et ce qui pourrait être transposé au Royaume-Uni afin de continuer à offrir à leurs clients une expérience culinaire unique d'inspiration japonaise. Steve Jobs avait pour coutume de dire qu'Apple ne faisait pas ou peu d'études de marché car leurs produits étaient très novateurs. C'est le cas pour tous les produits technologiques. Sur ce type de marché, le produit ne s'intègre pas spontanément dans les usages de la cible commerciale. Il peut même venir la bouleverser, voire créer un nouveau marché. Comment dès lors étudier les préférences des consommateurs pour une catégorie de produits lorsque celle-ci n'existe pas encore ? Déjà en 1974, Tauber, dans un article remarqué¹, attirait l'attention sur le fait que les études de marché décourageaient l'innovation majeure. Il posait la question cruciale de savoir si les consommateurs pouvaient reconnaître leurs besoins, insistant sur leurs réactions souvent négatives à l'idée de changements radicaux de leurs schémas de consommation. Selon lui, l'innovateur était celui qui reconnaissait un besoin bien avant qu'il soit perçu par la masse.

La difficulté pour le marketer est que la plupart des données à sa disposition sont d'origine humaine. Là, réside la prouesse du marketer, qui doit tenter de développer une représentation réaliste de l'évolution de son environnement économique, social et culturel. Bien que des variables surveillées d'une manière longitudinale existent comme celles de l'Insee par exemple, elles seront toujours teintées d'une proportion d'irrationnel, car contrairement aux travaux développés par les courants cognitivistes (Howard et Steth, 1969), l'activité humaine en matière de comportement de consommation n'est pas que rationnelle.

3 Étudier les cibles par les études de marché pour mieux les séduire

Historiquement, le comportement du consommateur a été analysé sous l'angle des approches cognitives. Il s'agissait de décrire, dans un cadre rationnel et optimisé, le

1. Tauber, E. M. (1974), « How market research discourages major innovation », *Business Horizons*, vol. 7, n° 3, p. 22–26.

consommateur comme un être calculateur et informé des offres proposées sur un marché donné. L'essence de ces approches est le modèle d'Howard et Sheth (1969) qui fait apparaître une décision d'achat basée sur trois étapes : cognition, puis affect et enfin comportement d'achat. Certains chercheurs ont assoupli cette vision trop mécaniste en, par exemple mettant en évidence que dans certaines situations, cette succession d'étape, appelée « hiérarchie des effets » pouvait s'opérer dans un ordre différent ; par exemple, l'affect pouvait jouer un rôle en amont du comportement et non uniquement en aval du cognitif (Derbaix, 1982 ; Zajonc et Markus, 1982)¹.

La plupart des travaux de cette mouvance ont cherché à explorer, dans le cadre d'études, les variables qui affectaient la recherche, l'acquisition et le traitement d'information de la part du consommateur et qui in fine, orientaient son comportement. Manager l'ensemble de ces données pour comprendre et caler son offre à une cible difficilement gérable est très compliqué. C'est en cela que le métier de marketeur est extrêmement complexe car il se doit d'anticiper des comportements divergents au sein même d'une population ayant les mêmes caractéristiques mais aussi divergents au sein même d'un même individu, sans compter l'effet de la dissonance cognitive (Festinger, 1957 ; voir encadré ci-dessous).

ENCADRÉ 1.1 – L'effet de la dissonance cognitive (Festinger, 1957)

Une autre difficulté et pas des moindres concernant les études de marché est parfois la rupture opérée par l'individu interrogé entre ce qu'il déclare et ce qu'il fait réellement. En effet, en toute logique, les actes devraient être suivis des intentions. Quand une personne de l'échantillon déclare son intention d'acheter tel nouveau produit, il est fort probable que son comportement soit suivi des faits. Or, une étude de marché mesure l'intention, attitude produite en amont, mais qui n'est pas toujours respectée en aval. Cette situation de décalage possible entre deux cognitions a été nommée « dissonance cognitive » par Festinger (1957) et représente un véritable défi pour les études prédictives.

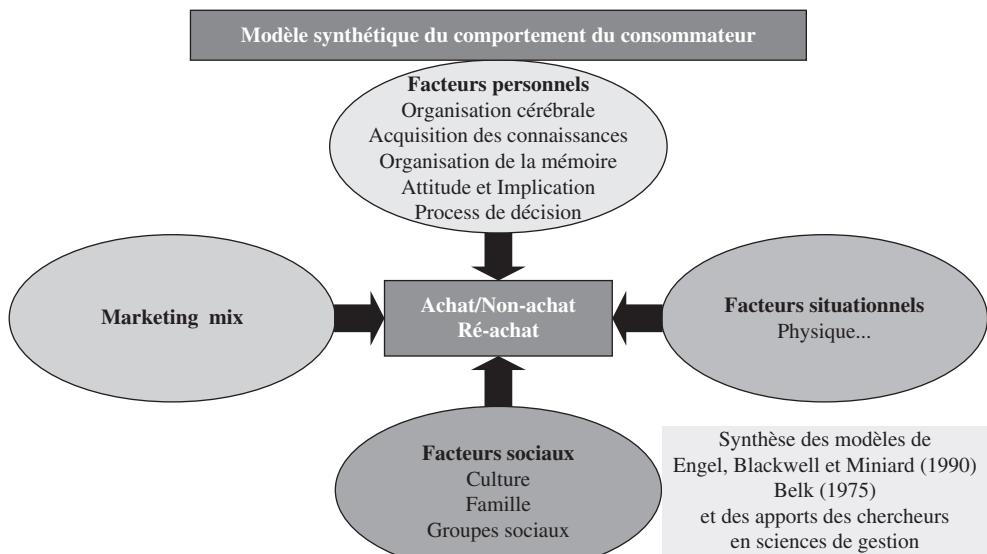
Source : Festinger, L. (1957), *A theory of cognitive dissonance*, Stanford University Press.

Si on reprend les facteurs identifiés, dans la littérature, comme ayant de l'influence sur les comportements d'achat, la tâche d'analyse est rude, tant les variables sont nombreuses et éclectiques (figure 1.1). Depuis les premiers modèles proposés dans la recherche académique en sciences de gestion comme celui de Howard et Sheth (1969)² dans lequel la décision d'achat de la part du consommateur est déterminée

1. Derbaix, C. (1982), « L'enfant, la communication publicitaire et la hiérarchie des effets », *Revue Française du Marketing*, vol. 2, n° 89, p. 31-47 ; Zajonc, R. B., Markus, H. (1982), « Affective and Cognitive Factors in Preferences », *Journal of Consumer Research*, n° 9, p. 123-131.

2. Howard, J.A., Sheth, J.N. (1969), *The theory of buyer behavior*, John Wiley and Sons.

par la perception et l'évaluation des attributs de l'offre, en passant par le modèle de Engel, Blackwell et Kollat (1968)¹ qui focalise l'attention sur les étapes du processus de décision et les facteurs qui l'affectent, la somme des variables qui impactent l'attitude et le comportement du consommateur sont innombrables et demeurent difficiles à anticiper... La figure 1.1 reprend de manière synthétique l'ensemble des facteurs d'influence qui affectent la décision d'achat, on peut se rendre compte du nombre incalculable des variables à mesurer dans le cadre d'une étude de marché.



Source : adapté de Ladwein (2003), Salomon (2013), Bree (2017).

Figure 1.1 – Le modèle synthétique du comportement du consommateur

Au vu de l'origine diverse de ces facteurs, ce qui génère une complexité excessive, on comprend mieux, ici l'intérêt des études de marché, à tenter de décrypter les intentions de comportements ainsi que de leurs corolaires, leurs agissements. C'est ainsi qu'il existe des études spécifiques à mieux mesurer la perception sensorielle (Giboreau *et al.*, 2004)², le niveau de notoriété et de personnalité des marques³, les attitudes sur l'ensemble de leurs composantes cognitive, affective et conative (Pinson *et al.*, 1988)⁴. D'autres encore sondent les niveaux d'implication de la cible

1. Engel, J.F, Blackwell, R.D., Kollat, D.T. (1968), *Consumer Behavior*, Holt, Rinehart, and Winston.

2. Giboreau, A., Garrel, C., Nicod, H. (2004), « Le profil sensoriel : un outil au service du marketing : introduction le profil sensoriel, une approche descriptive et analytique » *Revue Française du Marketing*, vol. 196, n° 1/5, février, p. 5-17.

3. Koebel, M.N., Ladwein, R. (1998), « L'échelle de personnalité de la marque de J. Aaker, adaptation au contexte français », *Décisions Marketing*, n° 16, p. 81-88.

4. Pinson, C., Malhotra, N.K., Jain, A.K. (1988), « Les styles cognitifs des consommateurs », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 3, n° 1, p. 53-73.

(Laurent et Kapferer, 1986)¹, en amont et au cours de l'achat, les niveaux de satisfaction (Ngobo, 1997)² ou encore de la fidélité (Dufer et Moulin, 1989)³. Certaines ont pour rôle d'évaluer le poids des facteurs culturels et sociaux (Bourdieu, Passeron, 1974)⁴ dans la détermination des pensées et des actes. D'autres identifient les individus décideurs des achats en fonction des catégories de produits en suivant les travaux précurseurs en la matière de Blood et Wolfe (1960)⁵. Ainsi, par exemple, il ressort que pour les vacances familiales, le choix est syncrétique, c'est-à-dire que le choix est pris en commun entre l'épouse et l'époux. Mais pour les vêtements enfants, la décision est majoritairement prise par la femme, tandis que pour les assurances-vie, c'est l'homme qui domine dans la décision d'achat.

D'autres vont mesurer le poids des attributs de l'offre qui amènent le consommateur à prendre ou pas sa décision d'achat. Il s'agit de l'analyse conjointe ou dite du trade-off (Liquet, 2001) qui mesure les compromis que les consommateurs sont susceptibles d'opérer. On le voit, les études sont aussi multiples que les facteurs qui ont un impact sur les attitudes et les comportements de la cible. Comme le note Ladwein (1999), il est autant nécessaire que vain de vouloir contrôler les faits et gestes du consommateur : « Quelques que soient les techniques d'études utilisées, le praticien ne peut que construire une représentation des comportements d'achat et de consommation. Il demeure en effet dans l'impossibilité de savoir comment chacun des acteurs potentiels va se comporter individuellement ». Même si cela est complexe, les études participent à la manifestation de la vérité du comportement des cibles qui restent à séduire par des offres dont l'unique objectif est de dégager du profit.

4 Étudier les concurrents par les études de marché pour mieux les détruire

Le marché n'est pas exclusivement occupé par des cibles. Il ne faudrait pas en oublier son corolaire, les offres. Pour exister sur un marché, il ne suffit donc pas de séduire les cibles, mais bien de défendre voire d'attaquer ses concurrents directs et indirects (Kotler *et al.*, 2017). L'encadré 1.2 synthétise les principales stratégies d'attaque et de défense proposées par Kotler *et al.* (2017). Il faut avoir à l'esprit que les concurrents n'ont qu'un seul objectif, celui de vous éliminer du

1. Laurent, G., Kapferer, J.N. (1986), « Les profils d'implication », *Recherche et Applications en Marketing*, avril, p. 41-57.

2. Ngobo, P.V. (1997), « Qualité perçue et satisfaction des consommateurs : un état de la recherche », *Revue Française du Marketing*, vol. 163, n° 3, p. 67-79.

3. Dufer, J., Moulin, J.L. (1989), « La relation entre la satisfaction du consommateur et sa fidélité à la marque : un examen critique », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 4, n° 2, p. 21-36.

4. Bourdieu, P., Passeron, J.C., (1974), *La reproduction, les fonctions du système d'enseignement*, Minuit.

5. Blood, R.O, Wolfe, D.M. (1960), *Husbands & wives : the dynamics of married living*, Free Press.