

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

Université Abou-Bekr Belkaid de Tlemcen

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

Mémoire

Pour l'obtention d'un Magister

Option : Marketing

THÈME

Le positionnement du produit

Application au cas HENKEL ALGERIE

Présenté par :
BESSOUH Nadira

Sous la direction
du Professeur BENHABIB Abderrezak

Membres du Jury :

- | | |
|-------------|-----------------------------|
| - Président | Professeur A. MIRAOU |
| - Promoteur | Professeur A. BENHABIB |
| - Examineur | Professeur A. BENDIABDELLAH |
| - Examineur | Professeur Ch. BOUNOUA |
| - Examineur | Docteur T. Ziani. |

Année Universitaire : 2004-2005

Dedicaces

*Je dédie ce modeste travail à mes chers parents, à ma petite famille
et à tous ceux qui ont notre amour ...*

À tous mes amis pour leur appui et leurs conseils.

Nadira

Remerciements

J'adresse mes remerciements les plus sincères à mon encadreur, le professeur BENSABIB Abderrezak, pour l'aide qu'il m'a apportée pour la réalisation de ce travail

Je voudrais témoigner toute ma gratitude aux éminents membres du jury pour l'honneur qu'ils me font de participer à cette soutenance et pour le temps sacrifié à l'évaluation de ce travail.

Je remercie également l'ensemble des enseignants de l'institut des sciences économiques et de gestion de Tlemcen, en particulier Mr BOUTELDJA N., Mr CHERIF Mustapha, Mr CHELIL A., Mr BENBOUZIANE Mohammed, Mr SMAHI Ahmed ...

Que Messieurs MAALACH A et DISS Farid trouvent ici l'expression de ma profonde reconnaissance pour leur appui et leurs conseils.

***C'est dans les mers agitées que l'on
reconnâit les bons capitaines.***

Anonyme

Résumé :

Nous nous proposons dans cette étude de montrer que la stratégie du positionnement est devenue, au cours de ces vingt dernières années une clé stratégique dans la démarche marketing. Son rôle s'est affirmé avec l'évolution du progrès technologique, prolifération des produits et marques, intensification concurrentielle et encombrement des marchés. Ces changements rendent de plus en plus difficile la perception par les consommateurs, d'une différenciation marquée entre les produits et/ou marques.

Le positionnement reste un choix stratégique, qui cherche en permanence, d'établir une différenciation forte dans l'esprit du consommateur par rapport à la concurrence.

Mots clés : comportement de l'acheteur -segmentation et ciblage -positionnement produit/marque.

Abstract :

In this study, we will try to demonstrate that the strategy of positioning has become during these twenty last years a strategic key in the marketing's steps. Its role has been confirmed with the technologic progress, the proliferation of the products as well as the obstruction of the markets and the intensification of concurrence: this make the task more difficult for the customers to make a choice between the different products and items.

The positioning remains a strategic choice, which looks for permanently to establish a strong differentiation in customer's mind between concurrent labels.

Key-words: Behavior customers – segmentation and targeting – positioning product/brand.

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE

Pour la plupart des entreprises, la recherche d'avantage concurrentiel demeure un objectif prioritaire.

Ceci s'explique tout d'abord par la mondialisation croissante des échanges qui amène les firmes à s'interroger sur les stratégies de différenciation à mettre en place afin de se démarquer de leurs concurrents potentiels.

En plus, face à une concurrence exacerbée et des consommateurs exigeants, les entreprises performantes adoptent des stratégies de rétention des consommateurs.

La fidélité est ainsi devenue un sujet d'intérêt majeur (Gruen et Alüi, 2000 ; Sharp et Sharp, 1997), si bien que les stratégies de fidélisation sont désormais privilégiées par rapport aux stratégies de conquête de nouveaux consommateurs.

De ce fait, le marketing est l'une des fonctions de gestion absolument cruciale et déterminante pour atteindre une croissance et un succès durables. La plupart des dirigeants conviendront que le marketing est de nos jours une fonction vitale qui joue un rôle important dans le succès commercial d'une entreprise. Pourtant, dans la pratique, il n'occupe pas toujours la place centrale qui devrait lui revenir. En outre, il y'a des entreprises qui n'ont pas encore défini leurs missions, leur vision, ni leurs valeurs.

Si les dirigeants d'entreprise n'ont pas clairement conscience des buts qu'elle vise, ni de la place qu'elle devrait occuper dans son marché, comment voudraient-ils que leurs clients leurs fassent vraiment confiance et achètent leurs produits et services en toute quiétude.

En effet, les entreprises, qui ne suivent pas leur marché d'assez près, subissent rapidement les conséquences de leur négligence.

Pour l'entreprise algérienne et face aux différentes mutations telles que : la libéralisation des échanges, l'orientation stratégique vers l'économie de marché et l'avènement de l'organisation mondiale du commerce (OMC), ont engendré la quasi-

saturation de l'ensemble du marché algérien. D'un autre côté, face aux changements¹ tels que :

- Les technologies qui évoluent à toute vitesse,
- Les consommateurs qui changent d'attitude très rapidement et de façon imprévisible,
- La concurrence au sein de l'économie mondialisée qui devient chaque jour plus farouche.

Au-delà de ces évolutions, le positionnement est la seule planche de salut, il constitue aujourd'hui une stratégie de marketing à part entière. Le positionnement vise à reconnaître la place qu'occupent les produits concurrents dans l'esprit des consommateurs dans le but de déterminer la position judicieuse face aux rivaux (Orsoni, 2001).

La valeur perçue par le consommateur est devenue donc la base fondamentale de toute activité marketing. Ces entreprises doivent désormais souligner la valeur de l'offre pour pouvoir se différencier de la concurrence et retenir leurs clients.

Cependant, c'est au positionnement, le rôle essentiel à jouer dans cette recherche permanente de la valeur perçue et de la satisfaction. Car le positionnement est considéré comme une technique de marketing qui permet d'améliorer la perception des produits et/ou de marques par les consommateurs.

Alors, en raison de prolifération des produits et des marques, de leur saturation publicitaire et de la massification de la distribution, le positionnement peut offrir une solution efficace. Il représente la manière dont le marketing veut le produit et/ou marque soit perçue par les consommateurs.

Il s'agit désormais de bâtir une personnalité immédiatement reconnaissable par le consommateur ou l'utilisateur.

A travers notre recherche, nous allons essayer de répondre à la problématique suivante : *Comment l'entreprise HENKEL-ALGERIE a pu positionner son produit*

¹ Trout J. et Rivkin S. (1996) : « Les nouvelles lois du positionnement au cœur de la stratégie marketing : avec l'inventeur du concept ». Editions Village Mondial, p68.

*face aux produits étrangers et comment le consommateur perçoit-il la marque ?
Autrement dit sur quel critère H.A. a pu positionner son produit Isis face aux
leaders de détergents Omo (Unilever) et Ariel (Procter & Gamble).*

La présente étude se veut une tentative pour valider les hypothèses suivantes :

- **Première hypothèse** : le positionnement du produit et/ou de marque dépend plus des perceptions du consommateur que de ses caractéristiques objectives.
- **Seconde hypothèse** : l'enjeu de la politique marketing est d'obtenir que le positionnement voulu de l'entreprise soit perçu dans sa totalité (par le marché ou le consommateur)

Notre étude suit le cheminement suivant :

- **Primo** : A une revue de la littérature permet une explication du concept de positionnement
- **Deusio** : nous tenterons une collecte d'informations primaires en se basant sur :
 - L'étude de Henkel – Algérie : positionnement souhaité
 - Et le questionnaire destiné aux consommateurs (positionnement perçu).

Dans ce travail nous avons adopté le plan suivant :

- Un chapitre introductif qui définit sommairement le rôle de la stratégie marketing, le comportement du consommateur et la segmentation dans l'élaboration de la stratégie du positionnement.
- La première partie intitulée : le positionnement du produit et divisée en trois chapitres.

CHAPITRE I : on va essayer à travers ce chapitre, comprendre les fondements du positionnement.

CHAPITRE II : consiste a définir les notions de produit, gamme et marque ; les moteurs clés du positionnement.

CHAPITRE III : a été consacré à notre étude principale : le positionnement du produit.

- La deuxième partie intitulée : La mesure du positionnement (souhaité par l'entreprise et perçu par le consommateur).

Dans LE CHAPITRE IV : on essayera de comprendre les facettes du positionnement a travers la marque.

CHAPITRE V : Se veut empirique. Nous procédons à une étude descriptive ; l'étude de cas de l'entreprise HENKEL ALGERIE. Nous analyserons le positionnement souhaité de cette dernière, face aux concurrents les plus farouches dans le domaine du détergent (P&G, UNILEVER).

CHAPITRE VI : a été consacrée à une étude sur le terrain ; questionnaire destiné aux ménagères pour reconnaître la perception de ISIS (lessive pour lavage à la main).

CHAPITRE INTRODUCTIF

Introduction

Avec les évolutions des mentalités des consommateurs, le développement des nouvelles technologies, la mondialisation de marchés et bien d'autres changements dans nos modes de vie, de travail, de production, de consommation. Il n'est pas facile de définir le Marketing. Au niveau le plus général, le Marketing contribue à évaluer l'attractivité des marchés et à définir dans le cadre de la politique générale de l'entreprise, son portefeuille d'activité, en plus le Marketing joue également un rôle fondamental en participant à la création de certains avantages concurrentiels et à la constitution d'une stratégie de différenciation.

En effet le Marketing d'aujourd'hui dépasse la notion de satisfaction du besoins, son rôle actuel est de convertir les besoins de société en opportunité commerciale autrement dit il convient d'être suffisamment attentif et perspicace pour déceler, avant les concurrents, un désir non encore exprimé, donc le Marketeur ou le gestionnaire commercial doit savoir devancer les besoins latents : il doit même les révéler.

Dés lors, la politique de l'entreprise ne se définit plus par rapport à sa production, c'est-à-dire, par rapport aux caractéristiques techniques des biens fabriqués ou des services rendus, mais –elle se fonde sur l'observation constante des attentes des clients.

Les entreprises qui ne respectent pas cette obligation enregistrent de graves déconvenues.

I-La stratégie d'entreprise et la stratégie Marketing¹

1. La stratégie d'entreprise

On peut distinguer trois (03) grands niveaux de stratégie : le niveau corporate (groupe), le niveau d'un domaine d'activité (entreprise) et le niveau fonctionnel. La stratégie Marketing elle – même peut être distinguée en fonction des domaines d'application.

¹ Lendervie L. L. (2003) ; « Mercator » : 7^e Edition Dalloz, p 659

- **Le niveau corporate**¹. Il concerne le groupe plutôt que des activités particulières au sein de l'entreprise par exemple l'ensemble des marchés, l'ensemble des marques, etc. alors la question fondamentale est de savoir dans quelle activité le groupe doit être présent et quelle stratégie de développement il doit adopter. Il s'agira d'allouer les budgets, de faire des choix de diversification ou de concentration de croissance externe (rachat d'entreprise) ou interne.
- **le niveau d'un domaine d'activité (entreprise)**².
Le niveau d'un domaine d'activité, appelé aussi strategic business Unit (SBU) est généralement celui d'un marché particulier. Une SBU prend souvent la forme organisationnelle d'une entreprise.
Le concept de SBU fut développé par Mc Kinsey et General Electric à la fin des années 60 afin d'y voir plus clair dans la stratégie de grands groupes diversifiés.
On peut définir un domaine d'activité ou SBU comme une unité organisationnelle qui vend un ensemble identifié de produit à un ensemble identifié de clients face à un ensemble identifié de concurrence. Pour la stratégie qui se définit au niveau du domaine d'activité, la question fondamentale est celle du choix des marchés où l'entreprise doit être présente, c'est-à-dire du portefeuille d'activité, et la conquête ou le maintien d'avantages concurrentiels. La politique de marque, qui peut être un des avantages concurrentiels de l'entreprise, se situe également à ce niveau.
- **Le niveau fonctionnel**³ : reflète une fonction spécifique à l'intérieur de la SBU : Marketing, Recherche et développement, production – logistique, ressources humaines, etc. Les stratégies fonctionnelles doivent définir des moyens à allouer dans leur domaine de compétence pour atteindre des objectifs face aux concurrents.

¹ Lindon L. L. (2003) ; Op. Cit., p660

² Idem, p661

³ Ibid. p661.

2- La stratégie de Marketing ¹

Le concept de stratégie de Marketing est l'objet actuellement qui préoccupe les entreprises, car ils aident ces dernières pour opter des segments pertinents de formuler des stratégie et préparer des programmes de Marketing.

Une entreprise ne peut en général satisfaire à elle seuls tous les aspects d'une catégorie de besoin. Aussi doit – elle – choisir la facette du marché qu'elle veut, ou peut desservir. Pour ce faire, elle doit établir un ou plusieurs groupes de consommateurs dont les besoins et les comportements sont suffisamment semblables pour être servir par la même offre. Ce groupe de consommateurs représente ce qu'il est convenu d'appeler un segment de marché.

De plus le responsable du Marketing doit établir un programme d'action qui permettra de servir le mieux possible les segments de marchés visés. Ce programme d'action s'appelle programme de Marketing.

Définir une **stratégie de Marketing**, c'est choisir un ou plusieurs segments de marché et élaborer des programmes de Marketing capables de les servir tout en assurant la mission que s'est donné l'entreprise.

On peut définir une stratégie de Marketing lorsque les deux conditions suivantes sont réunies.

- 1) – l'entreprise a ciblé un groupe de consommateur (ou segment de marché) dont certains besoins sont suffisamment similaire et non encore adéquatement satisfaits.
- 2) L'entreprise peut élaborer un programme de Marketing capables de Répondre à ces besoins ainsi qu'aux exigences de l'entreprise.

3- Les variables contrôlables et incontrôlables de Marketing².

La nouvelle réorientation de la démarche de Marketing, qui part du consommateur et de ses besoins pour enfin produire un bien ou un service désiré par le marché, conditionne la manière dont le responsable du Marketing de l'entreprise définit sa stratégie et utilise les moyens dont il dispose pour atteindre son but. En fait le responsable du Marketing est soumis à un grand nombre de conditions extérieures

¹ D'après René y. Darmon et co : le marketing fondements et application, 5 édition , chenelière / Mc Graw – Hill montréal 1996.

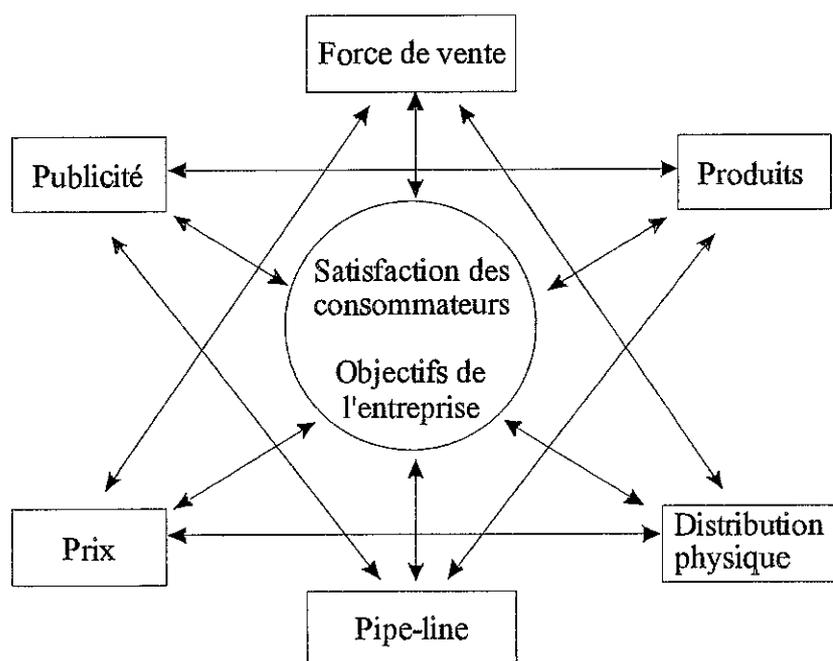
² Eric Vernet (2003) ; « L'essentiel du marketing : marketing fondamental », Editions d'Organisation, p 45-65

sur lesquelles il ne peut agir surtout à court terme. Ce sont les variables incontrôlables du marché, souvent appelées aussi variables d'environnement. Les principaux éléments incontrôlables sont les environnements économiques, technologiques, légaux, concurrentiels, organisationnels, psychologiques, sociaux et culturels du marché. C'est ce qui sera désigné par la suite sous le nom de **macro-environnement**.

'Le gouvernail du responsable du Marketing'¹, c'est l'ensemble des Variables contrôlables. Lorsqu'il prend une décision relative à chacune des variables contrôlables, il définit ce qu'il est convenu d'appeler son Marketing mix. Les éléments contrôlables du Marketing sont ceux qui est proposé par :

E- Jérôme Mc carthy : ce sont les décisions concernant le produit, les pipe – lines (ou canaux) de distribution (distribution physique et gestion des canaux), la promotion (publicité et vente personnalisée) et le prix. On trouve une illustration de cette idée à la figure 1 et 2 (schéma et tableau).

A un second niveau se situe l'environnement sur lequel le responsable du marketing n'a pas de contrôle direct mais il tente d'agir par ses actions promotionnelles : c'est le consommateur d'un segment de marché visé, dont on veut influencer le comportement et les attitudes. On l'appellera micro- environnement.



Source : Darmon, R. Y. et Col. (1996) : «Le marketing : fondement et applications» ; Editions La Chenelière Inc.

Figure 1 : le «gouvernail» du responsable du marketing

¹ Darmon, R. Y. et Col. (1996) : «Le marketing : fondement et applications» ; Editions La Chenelière Inc., p26

Les quatre p	Domaines de décisions
Produit	<ul style="list-style-type: none"> - décision concernant la gamme de produit à offrir (qualité, modèles, etc) - choix d'emballage et des étiquettes, choix d'une marque de commerce (individuelle ou de famille). - décisions concernant les sources attachés au produit (reprise, service après – vente, etc.) - procédures de lancement de nouveaux produits – programme de recherche en développement.
Pipe – lines	<ul style="list-style-type: none"> - choix de pipe –lines (ou canaux) de distribution pour acheminer les produits vers le consommateur final. - choix des méthodes pour obtenir la coopération nécessaire des intermédiaires. - répartition des responsabilités du transport, de la manutention et de l'entreposage des produits.
Promotion	<ul style="list-style-type: none"> - décisions concernant la publicité (budget à y consacrer, messages à communiquer, etc.) dirigée vers. <ul style="list-style-type: none"> • les consommateurs • les intermédiaires • la communauté - décision concernant la force de vente par représentant. - décision concernant les actions promotionnelles (exposition des produits, etc.)
Prix	<p>Définition du niveau des prix précis (pairs, impairs, etc.) et des procédures de changement de prix.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conditions de paiement, crédit.

Source : Chirouze Y. : «Le marketing : Etudes et stratégies» ; Ed. Ellipse, 2003

Tableau : Les quatre P et les domaines de décisions liés à chacun d'eux.

3.1-Les variables incontrôlables du Marketing.

3.1.1-Le macro- environnement des marchés¹ :

- **la structure socio- économique des marchés.**

Un marché peut être caractérisé par des facteurs descriptifs tels que sa taille, la répartition et l'évolution de sa population, le revenu moyen de ses consommateurs et de ses ménages, ses zones de croissance ainsi que ces tendances d'immigration et d'émigration. De plus l'analyse des facteurs climatiques, économiques, sociaux et culturels d'un marché est souvent un bon point de départ pour en connaître les besoins. Aussi l'analyse de l'évolution de la pyramide des âges dans un marché permet aussi de prévoir les changements importants qui interviendront dans les habitudes de consommation de différentes catégories de produit et de service au cours des années à venir. En effet, l'âge des individus et des ménages tend à être lié à la position qu'ils occupent dans le cycle de vie de la famille. Une famille passe généralement par différents stades d'un cycle : Jeune ménage sans enfant, ménage avec jeunes enfants, ménage avec enfants plus âgés, ménage n'ayant plus d'enfant à charge, seul survivant. Les besoins et les possibilités d'achat, et par conséquent les habitudes de consommation de chaque ménage, varient donc considérablement selon la position de ce ménage dans le cycle de vie.

D'autres facteurs, tels que l'origine ethnique ou religieuse, la natalité, l'éducation, les souches de revenir et la langue, permettent de caractériser les marchés surtout de prévoir leur évaluation.

Les statistiques sur les revenus des individus et des ménages sont particulièrement importantes pour le responsable du Marketing, car-elles constituent, comme une variable fondamentale du comportement des consommateurs.

- **La structure concurrentielle des marchés.**

L'environnement concurrentiel d'une entreprise est certainement un des facteurs importants qui déterminent la latitude laissée à l'entrepreneur dans le choix de sa stratégie de Marketing. Cet environnement concurrentiel est caractérisé par la nature et par l'intensité de la concurrence.

¹ Eric Vernet ; Op. Cit. p53.

La connaissance de ce dernier (environnement concurrentiel) permet à l'entreprise de se connaître soi-même, que l'on soit gros ou petit, il faut toujours compter avec l'existence de cette concurrence qui est à l'affût de la moindre faille pour augmenter sa part de marché. Aussi, il faut toujours dresser une liste de questions telles :

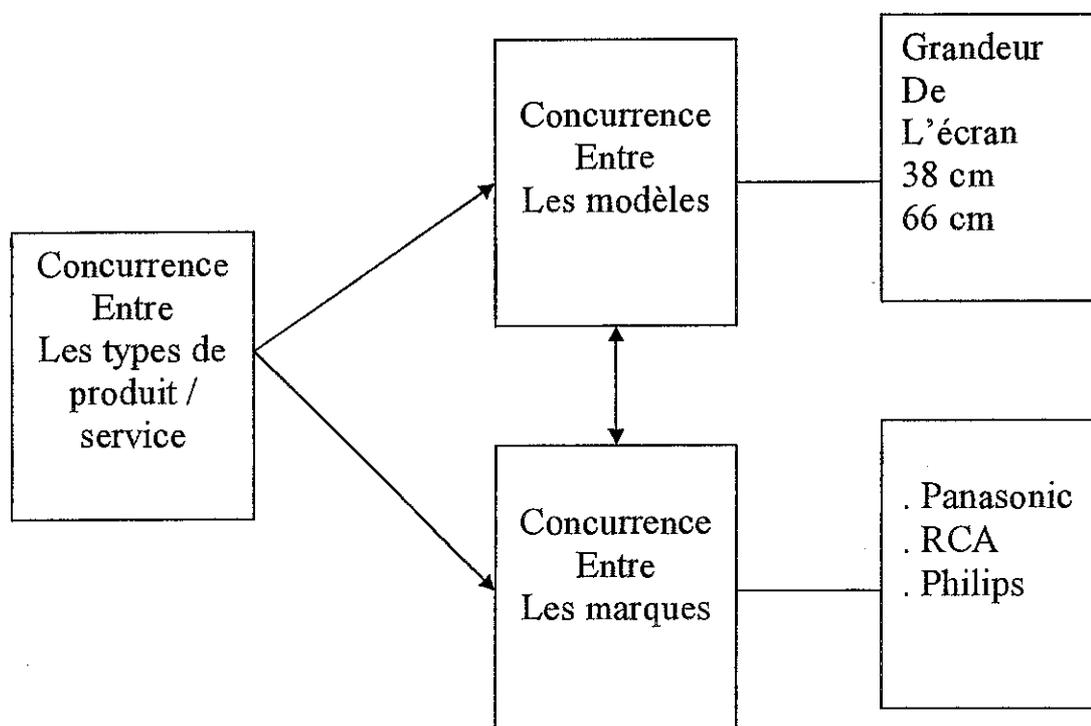
- Quel est le nombre de concurrents directs ? Qui sont-ils ? quelle est leur part du marché total du produit ?
- Sur quoi ou sur qui s'appuient-ils ? quels sont leurs liens commerciaux et financiers ?
- Quelle est leur capacité de production, leur souplesse de diversification en cas de nécessité ?
- Par quel circuit distribuent-ils ? quels conditions particulières font-ils aux grossistes, aux détaillants (délais de paiement, marge) ?
- Quelles est leur politique de communication (publicité générale, promotion des ventes, relations publiques) ?
- Quel est leur dynamisme, leur agressivité commerciale, quelles ont été leurs initiatives ?
- Quel est l'historique de leur produit, de leur succès, de leurs échecs ?
- Quel est leur potentiel de recherche (technologique ou commercial) ?
- Quelle est leur politique de prix écrémage, pénétration par la base, etc. ... ?
- Comment est perçu le rapport qualité / prix de leur produit ?
- Les produits concurrents offrent-ils objectivement des « plus » ou des « moins » par rapport à ceux de l'entreprise ? l'utilisateur – consommateur le perçoit-il clairement ?
- Quel est l'image de marque des firmes et des produits (qualité, performance, fiabilité, finition, emballage, robustesse, etc.)

Au niveau le plus général, tout produit générique est en concurrence avec les autres types de produits susceptible de satisfaire la même classe de besoins des consommateurs.

Au second niveau, la concurrence peut s'exercer soit selon les marques, puis selon les modèles, ou bien inversement selon les modèles puis selon les marques, le tout

dépendant de l'importance que revêtent ces critères de choix pour le consommateur considéré par exemple le consommateur ait opté pour l'achat d'un téléviseur il peut hésiter, entre l'acquisition d'un appareil de marque Panasonic, RCA ou Philips du côté des modèles, il peut hésiter entre des appareils dont la grandeur de l'écran varie entre 38cm et 66 cm. Notons que ce dernier type de concurrence s'exerce souvent entre les produits d'une marque. On parle alors de cannibalisation pour indiquer que les ventes d'un modèle se font au détriment d'un autre modèle de même marque. Ces différentes notions sont représentées à la figure 2.

L'intensité de la concurrence sur un marché peut être plus ou moins active. Cette intensité de la concurrence dépend essentiellement du nombre de concurrents qui tentent de satisfaire les mêmes besoins du consommateur avec des offres plus ou moins semblables.



Source : Darmon, R. Y. et Col. (1996) : «Le marketing : fondement et applications» ; Editions La Chenelière Inc.

Figure 2 : des exemples de différents niveaux de concurrence

Ainsi on peut définir 4 niveaux de concurrence¹ :

- ◆ **marché de concurrence parfaite** : caractérisé par un grand nombre de concurrents qui fabriquent tous un produit identique et dont aucune domine le marché, un fabricant ne peut faire varier avec profit son mix Marketing : le produit est le même pour toutes les entreprises, le prix est fixé par l'interaction des forces du marché et non par l'entrepreneur, quant à la promotion, elle est inutile, car les acheteurs sont censés disposer d'une information parfaite.
- ◆ A contrario, l'entreprise peut jouir d'un **monopole**, c'est-à-dire être la seule à fournir une catégorie de biens ou de services à un marché, par exemple Bell Canada, a longtemps joui du monopole des services téléphoniques au Canada, Hydro Québec Jouit Toujours d'un tel monopole pour la distribution d'électricité dans la province de Québec. Dans ce cas l'entreprise est pratiquement libre de fixer son prix, ainsi que toutes les autres variables de marketing.
- ◆ Marché a une structure d'**oligopole**. c'est -à- dire qu'il est dominé par un nombre restreint de grandes entreprises (par exemple l'industrie pétrolière). La stratégie marketing de chaque entreprise est susceptible d'influer considérablement sur les ventes des entreprises concurrentes qui doivent alors réagir pour préserver leur position sur le marché.

C'est dans ce type de marché que la concurrence est souvent plus vive. Comme le prix n'y est pas une arme efficace, l'effort de Marketing porte davantage sur les outils promotionnels tels que la publicité ou la promotion des ventes.

Finalement, un marché de **concurrence imparfaite** est caractérisé par un certain nombre d'entreprises fabriquant des produits légèrement différents les uns des autres c'est une structure de marché relativement courante. Dans ce cas, chaque fabricant cherche à satisfaire les segments de marché ou il domine grâce à un produit et un mix Marketing différents de ceux de ses concurrents.

Autrement dit, il Jouit en quelque sorte d'un monopole sur un segment restreint du marché.

¹ Lambin J. J. (2002) ; « Marketing stratégique et opérationnelle : Du marketing à l'orientation – marché », 5^e Edition Dunod, p221.

- **la structure institutionnelle des marchés.**

Le marché est caractérisé par sa structure concurrentielle mais il aussi par sa structure institutionnel. Certaines institutions sont spécialisées dans la distribution et la promotion des produits. Ce sont les grossistes, les détaillants et les différent point de vente. De plus, certains types de relations unissent ces institutions. Ces relations sont le fruit du temps et des forces du marché – c'est –dire que la structure institutionnelle d'un marché caractérise une industrie donnée et ne peut pratiquement pas être modifiée, surtout à court terme, par les actions d'une seule entreprise.

- **L'environnement technologique :**

Chaque industrie se caractérise par un développement technologique plus ou moins rapide (comme l'électronique ou l'aéronautique), connaissent des changements extrêmement rapide.

Ce défi technologique, qui oblige les entreprises non pas a suivre l'évolution, mais à l'accélérer, ne peut être relevé par une entreprise que si elle a établi un programme de recherche et développement sérieux et dynamique. Donc il constitue une opportunité de développement et un avantage potentiel sur la concurrence. La surveillance systématique de cet environnement prend la forme d'une veille technologique.

- **L'environnement légal :**

Il se compose de l'ensemble des lois, décrets et réglementation qui régissent la concurrence et assurant la protection des consommateurs, font partie de l'environnement avec lequel le responsable du Marketing doit composer. Il existe, en effet sur tous les marchés des lois qu'ont pour but de sauvegarder la nature compétitive des marchés ou de protéger les entreprises concurrentes ainsi que les consommateurs contre certains abus ou certaines pratiques.

3.1.2-Le micro- environnement : le comportement du consommateur¹

Le second type de variables d'environnement comprend l'ensemble des facteurs qui incitent un consommateur à acheter un type de produit, d'une certaine marque

¹ Pierre Ballofet & Col. (2002) ; « Comportement du consommateur », Edition Cheneliere / Mc Graw Hill.

et à un point de vente détermine et répond aux comment et pourquoi un consommateur se comporte d'une certaine manière.

Bien entendu, appliquer le concept moderne de Marketing, c'est pénétrer dans la vie du consommateur pour connaître ses besoins, ses perceptions, ses attitudes, ses habitudes d'achat et les changements qu'il désire où qu'il soit prêt à accepter.

Cela explique pourquoi le comportement du consommateur est devenu un champ d'étude si important et fait, à l'heure actuelle, l'objet de recherches intensives de la part des théoriciens et des praticiens du Marketing.

Pour expliquer un certain type de comportement humain, en l'occurrence le comportement d'achat, il faut faire appel aux sciences sociales en particulier à la psychologie, à la sociologie à la psychologie sociale et à l'anthropologie culturelle.

S'inspirant de diverses écoles de pensée ou des théories plus ou moins partielles provenant de ces disciplines. Il est certain que l'acte d'achat est la résultante de forces innombrables, interdépendantes, qui évoluent sous la pression du temps et des changements survenant dans l'environnement.

- **La recherche des opportunités de marché¹ :**

Trouver un segment de marché avec lequel l'entreprise peut établir une relation mutuellement profitable, c'est trouver une opportunité de marché pour l'entreprise. A ce stade, un fabricant peut fort bien reconnaître un segment de marché dont les besoins ne sont pas satisfaits. C'est ce qu'on appelle une opportunité d'environnement, mais il n'a pas nécessairement décelé une opportunité de marché pour l'entreprise.

Il se pourrait, en effet, que ce fabricant ne puisse répondre à ces besoins, soit parce qu'il n'a pas les ressources nécessaires pour le faire, soit parce qu'il ne peut trouver un programme de Marketing capables de répondre à ces besoins du marché de façon rentable pour la compagnie.

Cela évoque une analyse des besoins du consommateur, le responsable du Marketing doit Juger si l'entreprise peut y répondre et, en particulier, si elle

¹ Benavent C. & Cueille S. (2001) : «Stratégie générique : test de trois modèles descriptifs et perspectives théoriques». Institut d'administration des entreprises ; Université de Pau et des Pays de l'Adour.

dispose des ressources humaines et financières suffisantes. Si la réponse est positive, le responsable du Marketing peut alors tenter de mettre sur pied un programme de Marketing et définir une stratégie. En plus, le programme de marketing doit aussi tenir compte des autres objectifs que l'entreprise doit poursuivre telle que la nécessité de faire des profits suffisants pour permettre à l'entreprise de survivre. Les profits qui viendront alimenter les ressources de l'entreprise doivent être le résultat indispensable de ce processus de recherche des opportunités de marché. Donc l'entreprise doit en retirer les profits qui alimenteront ses ressources, et les consommateurs doivent y trouver la satisfaction de leurs besoins.

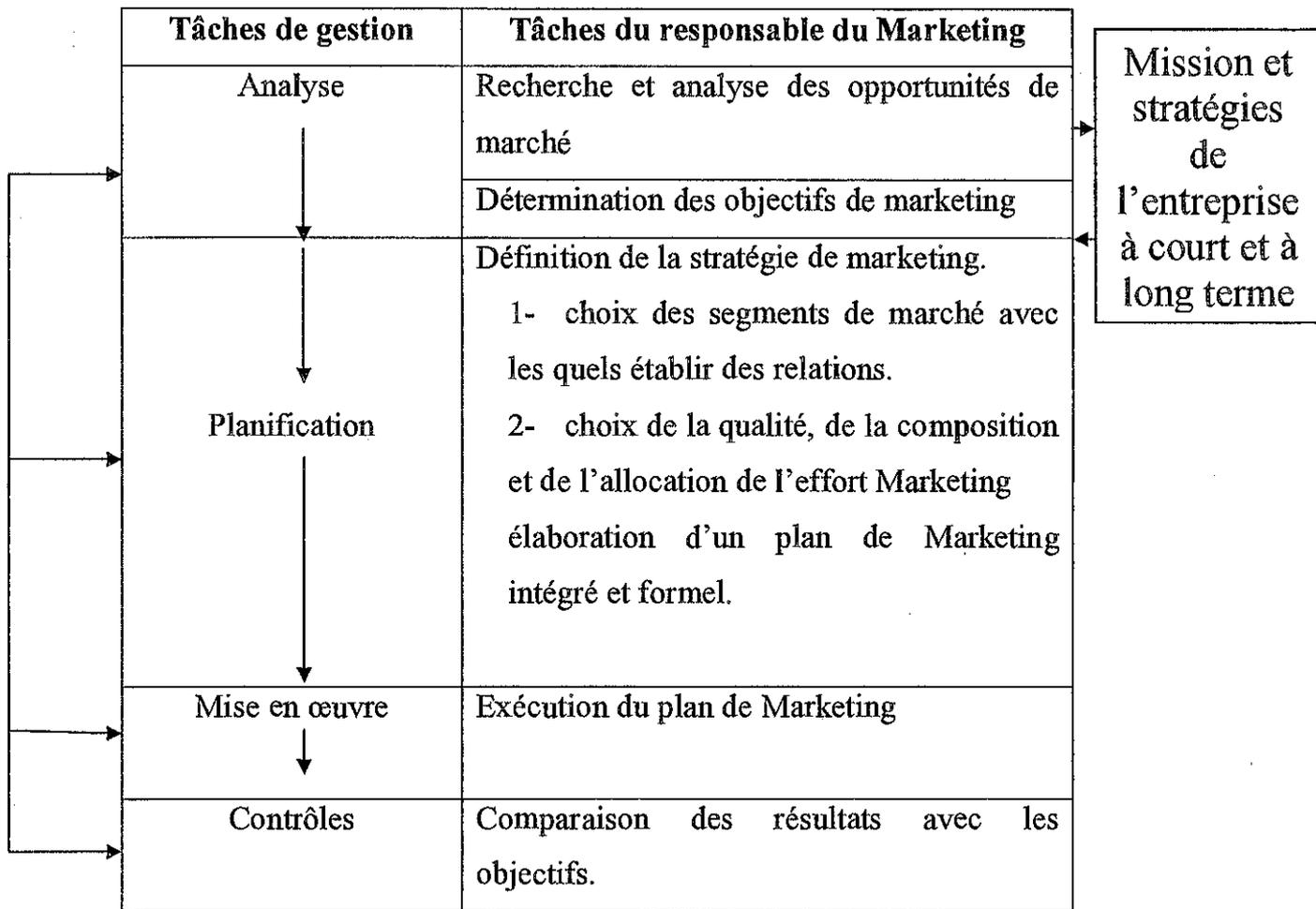
Enfin le problème de recherche des opportunités de marché peut donc être posé dans les termes suivants pour le responsable du Marketing :

Etant donné¹ :

- les ressources de l'entreprise (humaines, financières, technologiques, etc.)
- les contraintes propres aux divers marchés que l'entreprise peut servir (et en particulier les besoins exprimés ou non de certains groupe de consommateurs).
 - segment (partie) de ce marché que l'entreprise devrait servir.
- programme de Marketing serait approprié dans le but.
 - de contribuer aux objectifs de l'entreprise (et en particulier ceux de la réalisation de profit à long Terme et la satisfaction de ses différents partenaires.).
 - de procurer une satisfaction adéquate aux consommateurs dans le (s) segment (s) de Marché choisi (s) ?.

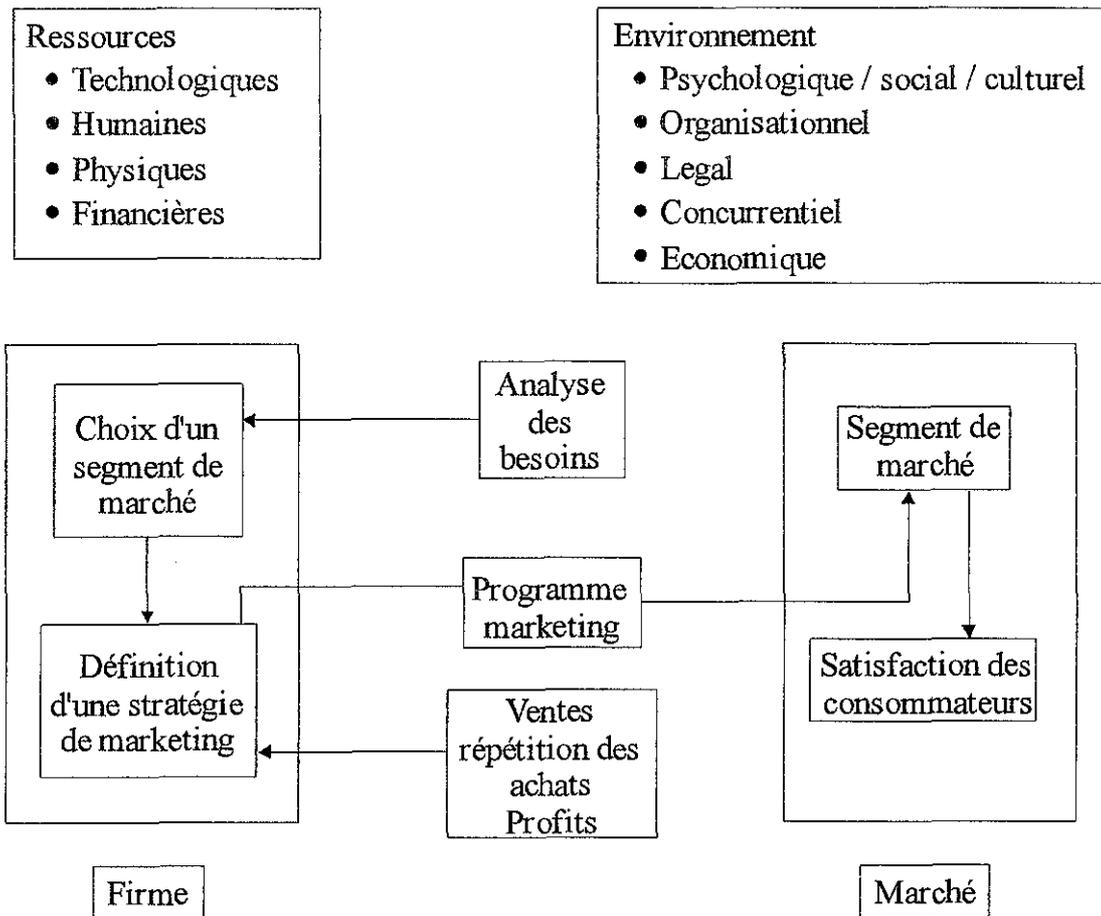
Voir 3 et 4 qui illustrent le processus de planification du Marketing ainsi l'autre schématise le processus de recherche des opportunités de marché.

¹ Source : Darmon, R. Y. et Col.Op. Cit. p40



Source : Darmon, R. Y. et Col. (1996) : «Le marketing : fondement et applications» ; Editions La Chenelière Inc.

Figure 3 : les Tâches du responsable du Marketing de l'entreprise



Source : Dubois P. L. et Jolibert A. (1998) ; «Le marketing : Fondements et pratique», Ed. Economica.

Figure 4 : La recherche des opportunités de marché

En conclusion le responsable du Marketing doit définir une stratégie adaptée aux objectifs de l'entreprise et cela veut dire que le rôle du responsable est alors de concilier deux objectifs ; la satisfaction des consommateurs et la maximisation des profits – du moins l'assurance d'un certain pourcentage de profit pour l'entreprise.

Pour atteindre ses objectifs, le responsable du Marketing doit tenir compte de puissantes contraintes provenant de l'environnement (Macro- environnement et micro- environnement) et le contrôle de ce dernier permet de définir une stratégie marketing pertinente, pour ce faire, l'entreprise doit bien déterminer le groupe de consommateurs dont elle veut satisfaire les besoins que les éléments du mix marketing (produit, prix, promotion, pipe – line de distribution) qui permettront d'atteindre cet objectif.

II - LE COMPORTEMENT DE L'ACHETEUR

INTRODUCTION

Le comportement du consommateur est un domaine à la fois incontournable et fascinant.

Incontournable puisqu'il constitue un des piliers du marketing. En effet, il nous aide à prendre des décisions permettant aux organisations d'atteindre leurs objectifs. Fascinant car il concerne le comportement humain dans des situations de consommation.

L'analyse¹ du comportement du consommateur a profondément évolué.

Comprendre les facteurs qui gouvernent le comportement d'achat a toujours été une préoccupation majeure de la fonction marketing des entreprises. Cette compréhension a non seulement servi à élaborer les plans d'action commerciale (stratégie de segmentation et de positionnement, communication, promotion ...) mais encore à identifier les caractéristiques à donner au produit et service sur la base des attentes des acheteurs potentiels.

Le comportement de l'acheteur

« Le comportement du consommateur regroupe les activités mises en œuvre pour l'obtention, la consommation et la disposition de produits ou services, incluant les processus de décision qui précèdent et suivent ces actions ». Engel, Blackwell et Miniard (1968).

¹ Marc Filser (1996) : « Vers une consommation plus affective » ; Revue Française de gestion, n° 152, P36.

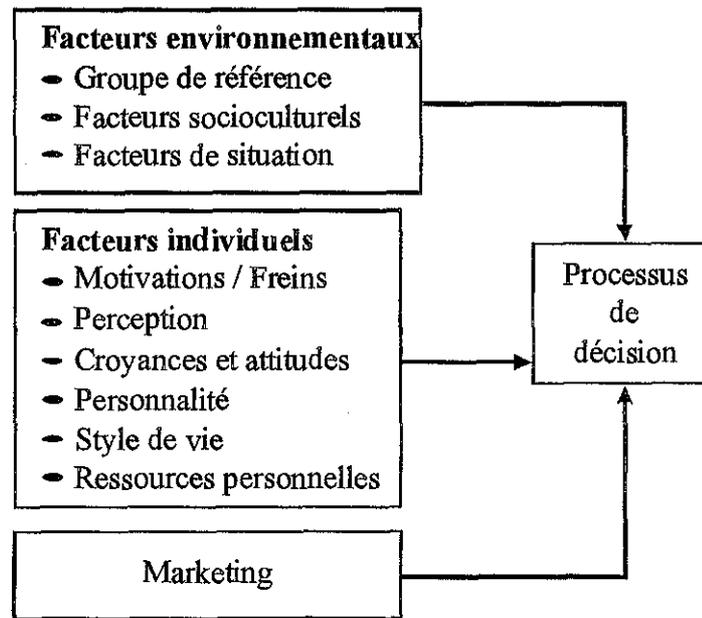


Fig. 1 : Les facteurs d'influence du comportement du consommateur

1-Les facteurs individuels

1-1. Les motivations / freins

Une **motivation** est une force consciente ou inconsciente qui pousse le consommateur à agir, c'est un mobile.

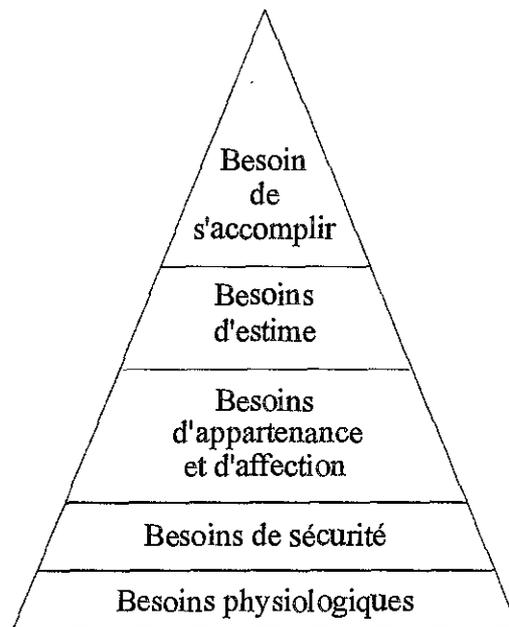
Un **frein** est une force consciente ou inconsciente qui empêche l'achat et l'utilisation d'un produit ou d'un service.

En effet, de nombreux psychologues ont proposé des théories de la motivation.

- La théorie freudienne soutient que les besoins de l'être humain sont largement inconscients. Selon Freud, l'individu réprime de nombreux désirs lors de son développement et son acception progressive de la vie en société. Ces désirs ne sont pas totalement éliminés ni parfaitement maîtrisés et réapparaissent dans les rêves, les lapsus ou les obsessions. Le comportement individuel n'est, par conséquent, jamais simple
- La motivation selon Maslow¹ est fondée sur les hypothèses suivantes :
 - 1 – Un individu éprouve de nombreux besoins qui n'ont pas tous la même importance et peuvent donc être hiérarchisés
 - 2 – Il cherche d'abord à satisfaire le besoin qui lui semble le plus important

¹ Darpy D. et Volle P. (2003) ; « Comportements du consommateur : concepts et outils ». Editions Dunod, p. 23-31.

3 – Un besoin cesse d'exister au moins pendant quelques temps lorsqu'il a été satisfait et l'individu cherche alors à satisfaire le besoin suivant le plus important :



1.2 – La perception

Les consommateurs achètent ce qu'ils perçoivent et ce qu'ils perçoivent est fortement influencé par les signaux¹ (nom de marque, packaging, couleur) qui leur sont envoyés par les agents du marketing. C'est à partir de ces indications qu'ils identifient et donnent une signification aux marques et aux produits.

La couleur par exemple, un facteur d'identification prépondérant, on les voit avec les soft-drinks (le vert fait référence à 7-Up, le rouge à Coca-cola, le bleu à Pepsi-cola) aussi, on est prêt à payer plus cher un produit si le packaging présente un aspect luxueux. De même, donner un nom d'animal à une voiture (Jaguar, Mustang) contribue aux qualités qui lui sont attribuées.

Lorsqu'on étudie la perception du consommateur, il est intéressant de se poser des questions comme :

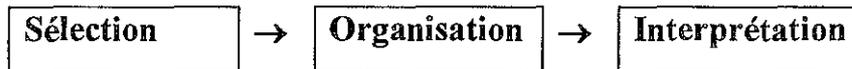
- Quelles informations chaque consommateur recherche-t-il ?
- Comment les recherche-t-il ?

¹ D'ASTOUS A. et Col (2002) : « Comportement du consommateur » ; Editions Chenelière, p94-99

1.2.1 – Définition :

La perception est une expérience. Cette expérience est le produit conjoint des stimulations sensorielles et du processus qui les valorise par la construction de sens.

D'après Dussart¹, la perception, ce terme générique, a été définie comme « le processus par lequel un consommateur prend conscience de son environnement de marketing et l'interprète de telle façon qu'il soit en accord avec son schéma de référence ».



Alors, La perception est un processus relationnel. Elle est en quelque sorte le filtre à travers lequel l'individu prend conscience des caractéristiques de son environnement.

1.2.2 – Les caractéristiques de la perception²

Le processus découle de ces deux grandes fonctions de sélection et d'organisation. La perception est en effet sélective, cumulative et délimitée dans le temps.

La perception est sélective : Le processus perceptuel doit donc permettre à l'individu de sélectionner dans cette information surabondante celle qu'il juge pertinente et notamment les stimuli qui présentent un caractère nouveau. Le second objectif de la sélectivité de la perception est la défense de l'équilibre psychologique du consommateur. Par exemple, un fumeur ne percevra pas un message le mettant en garde contre les dangers du tabac, alors que les non-fumeurs l'utiliseront pour renforcer leur conviction.

La perception cumulative : c'est-à-dire que le consommateur va organiser des perceptions isolées en un construit global. Les modalités de ce dernier exerceront une grande influence sur la manière dont l'information sera ultérieurement stockée dans la mémoire.

Enfin, *la perception est délimitée dans le temps* : une information qui a franchi la barrière de la perception ne sera conservée que pendant une durée limitée.

¹ Dussart Christian : Comportement du consommateur et stratégie de marketing. Mc Graw Hill, 1983.

² Marc Filser (1994) : « Le comportement du consommateur ». Ed Dalloz, p38-39.

De plus, trois mécanismes¹ permettent d'expliquer pourquoi le même stimulus peut être interprété de multiples façons :

- L'attention sélective
- La distorsion sélective
- La rétention sélective

En conclusion, la perception du consommateur doit être le point de départ de la réflexion stratégique. Au final, c'est sa vision subjective du produit qui importe la réalité objective.

1.3 – Les croyances

Une croyance correspond à un élément de connaissance descriptive qu'une personne entretient à l'égard d'un objet.

1.4 – Les attitudes

Les attitudes résument les évaluations (positives ou négatives), les réactions émotionnelles et les prédispositions à agir vis-à-vis d'un objet ou d'une idée.

1.4.1 – Les fonctions des attitudes²

L'attitude peut donc se définir comme la capacité d'un consommateur pour l'évaluation de différentes marques ou produits. La question qui se pose : pourquoi formons nous des attitudes. Cela peut sembler une question banale à priori mais ça ne l'est pas. Il existe des raisons pour lesquelles les consommateurs forment des attitudes envers les objets qui les entourent.

Les attitudes remplissent plusieurs fonctions :

a- La fonction utilitaire

Les attitudes sont utiles car elles aident les gens à fonctionner dans leur environnement. De façon générale, les consommateurs n'aiment pas l'incertitude. Ils aiment développer des orientations de comportement sans équivoque en toutes circonstances. Les attitudes permettent donc de diriger la personne vers des comportements appropriés.

¹ Darpy D. et Volle P. (2003) ; « Comportements du consommateur : concepts et outils » ; Edition Dunod, p55-65.

² Pettigrew D. et col (2002) ; « Le consommateur : acteur clé en marketing » ; Editions SMG, pp 152-154.

b- La fonction défense de l'Ego des attitudes

Les attitudes aident à la protection de l'ego du consommateur. Les consommateurs se forment certaines attitudes pour se protéger des menaces externes ou des sensations internes.

c- La fonction d'expression des valeurs des attitudes

Si les attitudes défendent l'ego d'un individu, celui-ci évite d'avoir à affronter des situations pénibles, les attitudes pour exprimer les valeurs lui permettent d'exprimer clairement l'image qu'il a de lui-même et de ses valeurs fondamentales. Les produits qui permettent d'exprimer les valeurs culturelles et les styles de vie enchantent les consommateurs.

d- La fonction de système de référence des attitudes

Les consommateurs se forment des attitudes pour les aider à organiser et à simplifier leur connaissance de l'environnement dans le but de faciliter leur évaluation lors de la prise de décision.

1.5 - La personnalité

La personnalité est un ensemble de caractéristiques psychologiques distinctives qui engendrent un mode de réponse stable et cohérent à l'environnement.

1.6 - Les valeurs et les styles de vie¹

Les valeurs et les styles de vie s'expriment dans la façon dont les consommateurs vivent et occupent leur temps.

On appelle « style de vie » cet ensemble de pensées et de comportements qui caractérisent chaque individu. Le style de vie du consommateur détermine quels attributs du produit seront recherchés et ce, dans différentes situations de consommation. Chaque fois que le consommateur évalue un nouveau bien ou service, ce dernier doit posséder des attributs compatibles avec son style de vie si non, il va être rejeté. Bref, le style de vie d'un consommateur se caractérise par des habitudes compatibles avec ses besoins et ses valeurs.

¹ Valette-Florence P. (1986) : « La démarche de style de vie : concepts, champs d'investigation et problèmes actuels » ; Recherche et applications marketing I (1), p93-109

1.7 – Ressources personnelles

La position économique d'un individu détermine si une personne est en mesure d'acheter. Cette position est fonction du revenu (niveau, régularité), de son patrimoine (y compris les liquidités), de son niveau ou de sa capacité d'endettement.

1.8 – l'apprentissage

L'apprentissage constitue un facteur individuel important du comportement du consommateur. L'apprentissage est le processus qui permet de rendre compte de la dynamique de la relation de l'individu avec son environnement, c'est-à-dire de la double influence de l'information et de l'expérience.

La théorie de l'apprentissage aide le gestionnaire à répondre à certaines questions telles : comment le consommateur apprend-il à consommer un bien ou un service ? Pourquoi certains biens ou services sont-ils facilement adoptés par les consommateurs alors que d'autres demandent des efforts pour que le consommateur les accepte.

Donc, selon Dussart¹, « l'apprentissage peut être défini comme l'ensemble des changements qui affectent la tendance des réponses d'un consommateur à différents stimuli et qui sont dus à l'expérience ».

1.9. – L'implication²

En comportement du consommateur, l'implication a concerné la plupart des travaux depuis une quinzaine d'années.

Certains auteurs en ont même fait l'un des concepts clés pour structurer l'analyse du comportement d'achat.

Zaichkowsky (1985) rappelle son rôle modérateur dans le processus de choix du consommateur. Bloch (1981) la considère non seulement comme une variable modératrice du comportement mais aussi comme une base de segmentation du marché.

¹ Filser M. (1994) Op. cit. p. 68.

² Ladwein R. (2003); « Le comportement du consommateur et de l'acheteur », 2^e édition; Editions ECONOMICA p290.

Ce concept a été introduit en marketing par H. Krugman (1967). Pour cet auteur, l'implication est évaluée par rapport à un média. Il s'agit avant tout d'un mode de réaction par rapport à la publicité

1.8.1– Définition de l'implication¹

Antil (1984) détermine avec justesse que ce n'est pas le domaine d'application qui détermine ce qu'est l'implication : « ce n'est pas le produit en lui-même qui est impliquant, mais le sens et la signification personnelle que l'individu attribue aux caractéristiques du produit qui résulte en une implication (...) c'est la façon dont l'individu interprète les circonstances spécifiques (la situation ou le message) qui vont déterminer le niveau d'implication de la personne ».

Ainsi, Rothschild (1984, p217) définit l'implication comme « un état non observable de Motivation, d'excitation ou d'intérêt .elle est créée par des variables externes (la situation, le produit, la communication) et des variables internes (le moi, les valeurs). Elle entraîne des comportements certaines formes de recherche de produit, de traitement de l'information et de prise de décision ».

1.8.2. – Les caractéristiques de l'implication

Certains chercheurs dans le domaine distinguent entre dimension affective et dimension cognitive, d'autre avancent le caractère temporaire en différenciant l'implication durable de l'implication situationnelle.

a- la distinction implication durable / implication situationnelle

Cette distinction qui se base sur le caractère temporel de l'implication a été introduite par Houston et Rothschild (1978).

L'implication durable est un état stable du consommateur à l'égard d'un produit. Valette – florence (1989) relève dans la littérature deux causes principales de l'implication durable :

- l'expérience ou la connaissance antérieure du consommateur avec le produit .Elle rejoint la notion de familiarité de Lastovicka et Gardner (1979).

¹ Arts N. (1999) ; «Le concept d'implication : une revue de la littérature» ; Les Cahiers de Recherche, IAE de Lille, UPRES-A CNRS 8020.

- et le système de valeurs : l'implication est élevée pour un produit fortement lié à des valeurs centrales. Cette idée rejoint la notion et d'importance normative de Lastovicka et Gardner (1979)

L'implication situationnelle ou contextuelle : appelée encore implication transitoire. Celle ci est une orientation temporaire du consommateur à l'égard du produit. Elle est motivée par deux éléments importants (valette Florence, 1989) :

* Les caractéristiques spécifiques du produit (le prix, la durée ou la complexité d'utilisation du produit ...)

* et le contexte socio- psychologique entourant l'achat et la consommation du produit (présence d'autre personne par exemple).

b/ la distinction implication cognitive / implication affective.

A côté de la dichotomie majeure implication durable / implication situationnelle, certains auteurs ont suggéré une dichotomie implication cognitive / implication affective.

L'idée derrière cette distinction consiste à relever le motif qui cause l'implication. Ainsi deux types principaux de motifs seraient à la source de l'implication : Un motif utilitariste (performances fonctionnelles de l'objet, recherches d'attributs tangibles) serait lié à une implication dite cognitive et un motif expressif des valeur (façon d'exprimer des valeurs actuelles au idéales face au monde extérieur) serait lié à une implication effective ou émotionnelle.

1.8.3 – Les causes et les conséquences de l'implication

1. les causes de l'implication¹ :

Les recherches qui ont été consacré aux causes de l'implication retient trois catégories de facteurs :

- les caractéristiques psychologiques de l'individu
- les caractéristiques effectives et perçues de l'objet
- les caractéristiques de la situation d'achat.

¹ Arts N. (1999) ; Op. Cit.

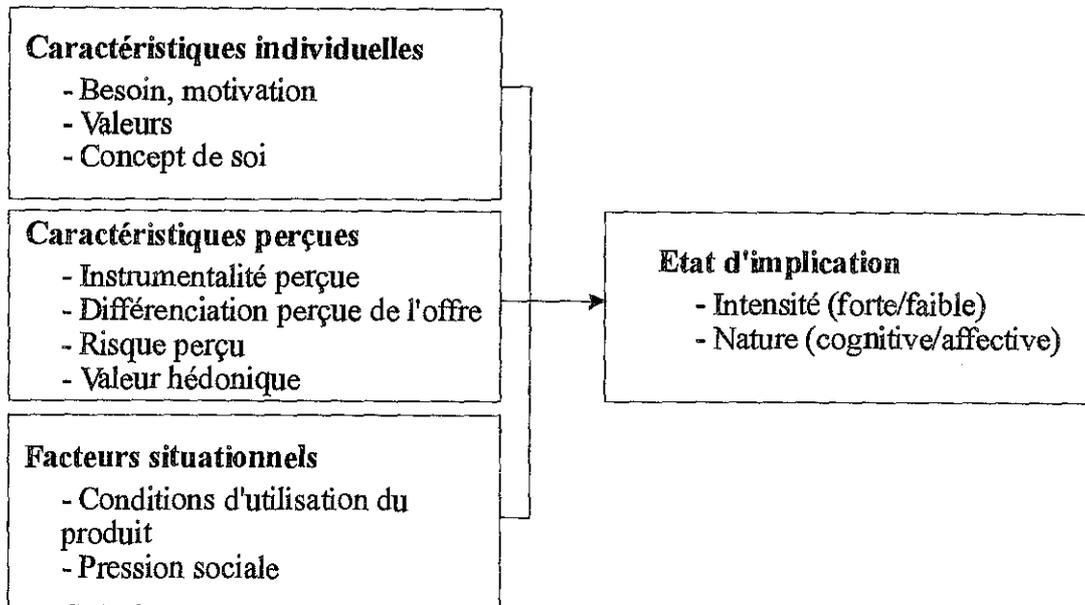
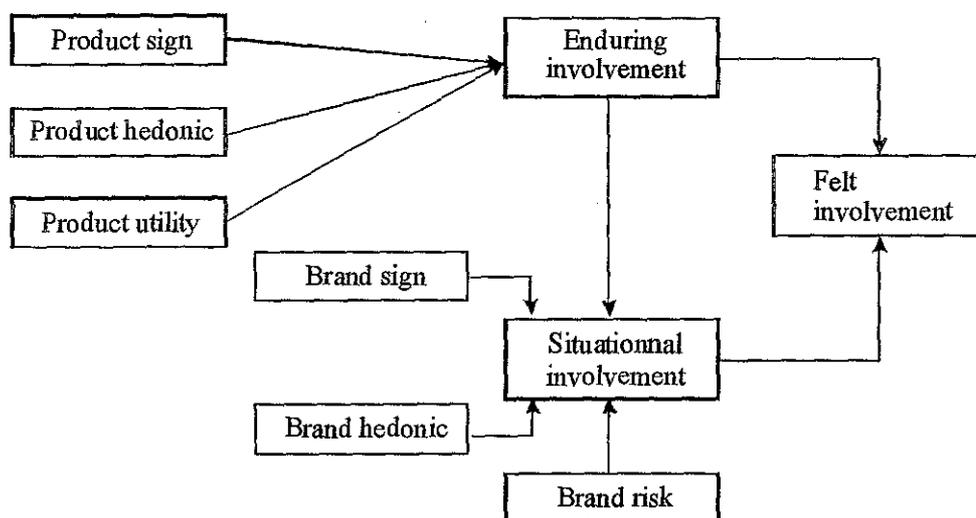


Figure 2 : Les causes de l'implication

2. Les conséquences de l'implication :

Dans cette perspective, Zaichkowsky distingue trois conséquences du degré d'implication.

- L'intensité de la recherche d'information, qui a pour corollaire la sensibilité à communication publicitaire, et qui variera en fonction du niveau d'implication.
- L'intensité des préférences pour une marque et la clarté de la perception des caractéristiques des marques en concurrence.
- La complexité du processus de prise de décision, et notamment le nombre des attributs retenus pour préparer le choix d'une marque.



Source : Quantitative methods in marketing. G. J. Hooley & M. K. Hussey, Ed Academic press, 1994, p143.

Figure 3 : Modèle causal de l'implication

1.8.4 - Implication et Risque perçu ¹:

Bauer (1960) a été le premier auteur à définir avec précision le concept du risque perçu appliqué au processus de la consommation :

«Le comportement du consommateur comporte un risque dans le sens où toutes ses actions produisent des conséquences de toute décision prise par le consommateur».

La notion du risque perçu peut être distinguée :

- le risque lié à l'incertitude : c'est la probabilité subjective de faire un mauvais choix.
- le risque lié aux conséquences c'est l'importance perçue des conséquences négatives d'un mauvais choix, ou la gravité perçue de l'occurrence d'un choix non satisfaisant.
- Le risque perçu peut être de diverses natures :
- Le risque financier : le produit coûte – t – il trop cher ? pourra – t- on changer le produit ou être remboursé ?
- Le risque de performance : quelle est la probabilité d'avoir un produit de mauvaise qualité ? quelle importance cela – a t- il ?.
- Le risque psychologique ou social : l'entourage du consommateur Jugera –t-il d'un mauvais œil l'achat en question ?

Quelle image l'acheteur va-t-il projeter.

- le risque physique : l'utilisation du produit présente – t –elle de réels dangers ? comment agit – il sur la santé, sur l'environnement ? quelle importance cela a-t-il ?
- Le risque de perte du temps ; quel temps prendrait la résolution des problèmes causés par un mauvais choix ? l'acheteur dispose – t-il de ce temps ?

Bref, on peut dire que l'implication décrit un consommateur qui « aime » le produit, tandis que le risque perçu décrit un consommateur qui « a peur » de faire un mauvais choix.

¹ Ozaka I. (2001) : « Implication et risque perçu : ambiguïté perceptuelle ou problème de mesure ». W-P – N°607

2. Les facteurs environnementaux

2.1 Les groupes de référence¹

Les groupes de référence sont des groupes actuels ou imaginaires qui influencent l'évaluation, l'aspiration et le comportement d'un individu.

Parmi les différents groupes auxquels appartient un individu, il est possible de distinguer les groupes primaires (famille, voisins, amis, collègues de travail), des groupes secondaires (associations, clubs).

Les groupes de référence interviennent de trois manières :

- Ils proposent à l'individu des modèles de comportement et de mode de vie
- Ils influencent l'image qu'il se fait de lui-même
- Ils engendrent des pressions en faveur d'une certaine conformité de comportement.

3. Les facteurs socioculturels

3.1 La culture

Dès sa naissance, l'homme apprend ses modes de comportement. Un individu assimile le système de valeurs caractéristique de sa culture, qui résulte des efforts passés de la société pour s'adapter à son environnement, et qui lui est transmis par différents groupes et institutions tels que la famille ou l'école.

3.2 Les classes sociales

Ce sont des groupes relativement homogènes et permanents, ordonnés les uns par rapport aux autres et dont les membres partagent un système de valeurs, un mode de vie, des intérêts et un comportement. La classe sociale peut être identifiée par la profession, le revenu, le patrimoine, l'habitat, le niveau d'instruction, les ascendants familiaux.

¹ Dubois B. (1990) ; « Comprendre le consommateur ». Ed. Dalloz, p83.

Dans la «société de consommation», Baudrillard¹ montre combien les choix de consommation sont en fait le reflet des enjeux sociaux, un moyen de différenciation entre les classes qui affirment leur identité et leurs différences.

4. Les facteurs de situation²

Les principaux facteurs de situation sont ;

- L'environnement physique : son, éclairage, décor, odeurs ...
- La destination de l'achat : achat pour soi-même ou pour offrir, pour la famille ou pour des invités.
- L'état mental au moment de l'achat : fatigue, stress, faim, anxiété, excitation.
- La perspective temporelle : temps disponible ou non, moment de la journée, temps d'attente.
- Activité : travail, loisirs, vacances
- Présence ou absence d'une tierce personne.

L'ENSEMBLE DE CONSIDERATION³

En raison de prolifération des produits et des marques, de la saturation publicitaire etc. Face à cette situation, le consommateur construit et stocke dans sa mémoire des ensembles de marque (ou de produits ou de services).

Les ensembles, appelés «ensemble de considération» (considération Set), Jouent le rôle d'un filtre pour simplifier la prise de décision en fonction des contextes de consommation (Jean, 2000).

Aurier et Cooper (1995), définissent l'ensemble de considération comme «l'ensemble des alternatives de choix (Marques ou produits) satisfaisant les bénéfices associés à un contexte de consommation envisagé, et dont le consommateur est capable de se souvenir au moment du choix».

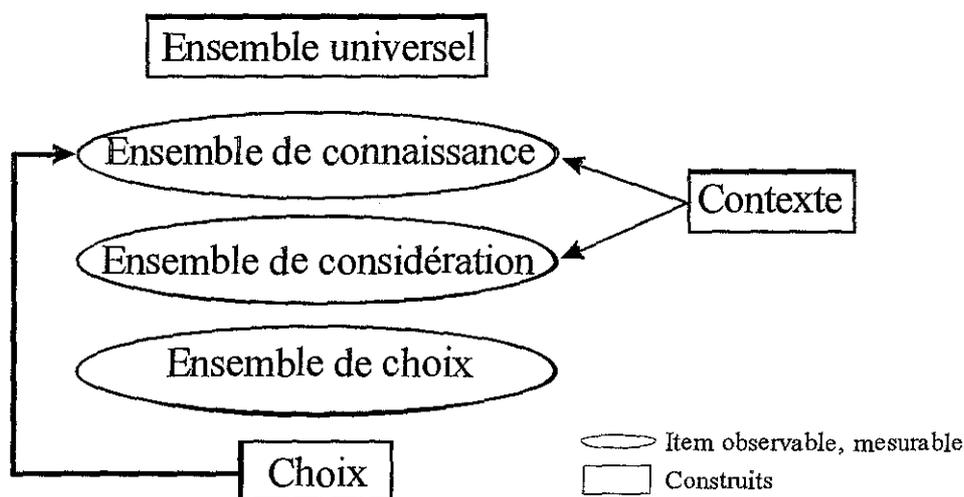
¹ Baudrillard J. (1972) ; «La société de consommation ». Ed. Gallimard.

² Lemoine J. F. (2001) ; «Contexte d'achat et critères de choix : acheter pour soi ou pour les autres ». Décision Marketing, n°22, pp. 25-31.

³ Jolivot A. G. (1998) ; «Trente années de recherches sur l'ensemble de considération : un état de l'art». W. P. n° 525, Centre d'études et de recherches sur les organisations et la gestion. Etude et document, Serie « Recherche ».

En effet, quelques chercheurs se sont penchés sur le rôle que les actions marketing pouvaient jouer dans la composition des ensembles de considération. L'association des produits à des buts particuliers sont souvent des réponses apprises et donc sont amenés à être influencées par les actions marketing (stylique du produit, choix du positionnement et de l'image, choix du prix et intensité de la distribution).

Les actions marketing peuvent aider le consommateur à distinguer une marque et donc augmenter (ou diminuer) les chances que cette marque entre dans l'ensemble de considération de ce consommateur, qui trouve alors les caractéristiques du produit / service proposé attractives par rapport à ses buts de consommation (Shocker et al, 1991).



Source : Shocker A. et col (1994) adapté de Ladwein R. (1993). «Extension de marque et catégories cognitives». Thèse de doctorat en sciences de gestion.

Figure 4 : Un modèle de choix individuel.

LE CONCEPT DU SOI

La plupart des chercheurs sont d'accord sur le fait que le terme « concept du soi » dénote la totalité des pensées et sentiments d'un individu qui se réfère à lui-même en tant qu'objet. (Rosenberg, 1979).

Le concept de soi réel se réfère à la façon dont une personne se perçoit le moi (soi) idéal à la façon dont elle aimerait se percevoir et le soi social à la façon dont elle se présente aux autres.

1 – Symbolisme du produit

Tucker¹ (1957) a proposé de définir les personnalités des consommateurs au départ des produits qu'ils utilisent. Pour qu'un produit « déclenche » des associations à la personnalité, il doit être acheté et/ou consommé de manière visible ou manifeste.

On peut citer 4 approches différentes dans les études du concept de soi qui sont directement en relation avec l'image du produit.

1 – L'image du produit se reliant à l'image stéréotypique que l'utilisateur « généralisé » du produit,

2 – L'image de produit en association directe avec le concept de soi,

3 – L'image typée sexuellement du produit

4 – Les images de produit différenciées.

La mesure de l'image du produit en association directe avec le concept de soi a parfois utilisé une méthodologie dans laquelle on demande au répondant d'indiquer le degré avec lequel un produit spécifique est associé avec son concept de soi actuel, son concept de soi idéal, etc.

2– Le concept de soi en comportement du consommateur²

Le concept de soi a généralement été présenté comme un construit ayant plus d'un composant que l'on conceptualise comme ayant deux composants : le concept de soi réel et le concept de soi idéal. Ce dernier étant défini comme l'image de ce que l'on voudrait être.

Sirgy (1979-1980) va plus loin en proposant l'image de soi actuelle, l'image de soi idéale, l'image de soi sociale et l'image de soi sociale idéale.

- Théories du concept de soi

Levy (1959) avança l'idée que l'orientation du consommateur n'est pas essentiellement fonctionnelle et que son comportement est significativement affecté par les symboles rencontrés dans l'identification des produits sur le marché. En effet, Grubbet, Grathwohl (1967) spécifient que :

1 – Le concept de soi a une valeur pour l'individu et le comportement sera orienté vers la protection et le développement du concept de soi,

¹ Dubois B. (1990) ; Op. Cit. p390.

² Idem p 394.

2 – L'achat, la mise en évidence et l'utilisation de bien communiquent une signification symbolique à l'individu et aux autres.

3 – Le comportement de consommation d'un individu sera dirigé vers la mise en valeur du concept de soi au travers de la consommation de biens et en tant que symboles.

A cet égard, la consommation d'une marque peut être très en adéquation avec l'image de soi dans une situation et pas du tout dans une autre.

L'expertise du consommateur

La notion d'expertise du consommateur proposé par Alba et Hutchinson¹ fait converger l'ensemble des approches relatives à la représentation des connaissances sans affecter la dissociation traditionnelle entre les différentes fonctions psychologiques : mémoire, perception, apprentissage et résolution de problème.

En ce sens, la notion d'expertise rejoint l'approche opérante de Newell et Simon², qui permet de définir l'acte d'achat comme l'issue d'un système de traitement de l'information.

L'expertise du consommateur est alors définie comme l'exploitation intégrée d'un ensemble de systèmes permettant de traiter des informations internes et externes afin d'agir de la manière la plus adéquate.

De manière générique, la notion d'expertise est susceptible de prendre deux dimensions principales et interdépendantes : les expériences et les connaissances.

- **Les expériences**

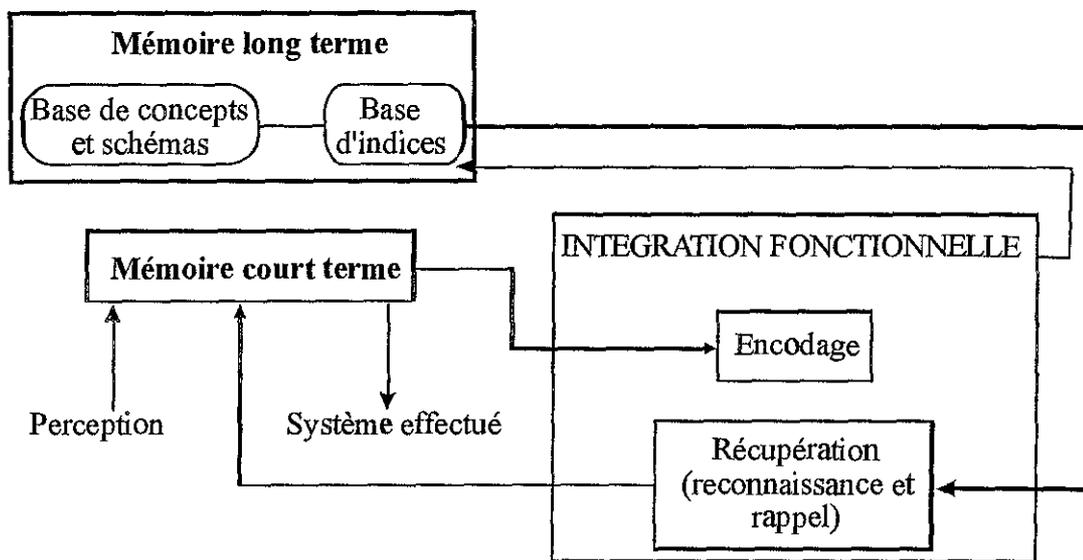
Dans certains cas, l'achat a une finalité intrinsèque (l'achat compulsif) qui n'apporte aucune expérience additionnelle mais il est plus souvent pour l'acheteur non seulement d'acquérir un bien, mais aussi l'occasion de s'informer sur les biens existants, de consolider un certain savoir permettant de mieux les discriminer.

¹ Alba J.W. & Hutchinson J. W. (1987) : « Dimensions of consumer expertise » ; Journal of consumer research, Vol 13, p411-454.

²D'après Filser M., « Le marketing de la production d'expérience : Statut théorique et implications manageriales » . IAE Dijon et CERMAB-LATEC, Université de Bourgogne.

Ce même phénomène s'applique au comportement du consommateur dont le caractère expérientiel est bien souvent opérationnalisé sous la notion de satisfaction.

L'expérience permet au comportement de se réaliser dans les conditions favorables en apportant des schémas d'actions, ou encore des connaissances procédurales. Ces connaissances concernent non seulement les comportements mais aussi les raisonnements ou plus généralement l'ensemble des processus de traitement de l'information.



Source : Ladwein R. (1993) ; »Extention de marque et catégories cognitives», Thèse de doctorat.

Figure 5 : Approche fonctionnelle de la mémoire

Donc, les facteurs d'influence du comportement du consommateur, qu'ils soient individuels, environnementaux, etc., sont nombreux et complexes et agissent de plus de manière concomitante. Malgré la difficulté de la tâche, l'analyse marketing doit identifier la nature des principaux facteurs d'influence. C'est la pertinence de cette identification qui permettra la mise en place d'action marketing efficace, en faveur d'une décision d'achat.

LE PROCESSUS DE PRISE DE DECISION¹

INTRODUCTION

Le processus de prise de décision du consommateur est un élément majeur mais également complexe qui s'inscrit comme une réponse adaptée à un problème de consommation perçu par l'individu afin de comprendre au mieux ce processus.

Les étapes de ce processus.

Les étapes du processus de prise de décision du consommateur ont été proposées par Dewey dès 1910 et leur description popularisée notamment par Engel, Kollat et Blackwell (1968) et Engel, Blackwell et Miniard (1986, 1990) dans le modèle de comportement de consommation.

Il s'agit d'identifier les différentes étapes que traverse un consommateur avant de prendre sa décision. Chaque étape suggère certaines interventions du marketing destinées à faciliter la progression du consommateur dans un sens favorable.

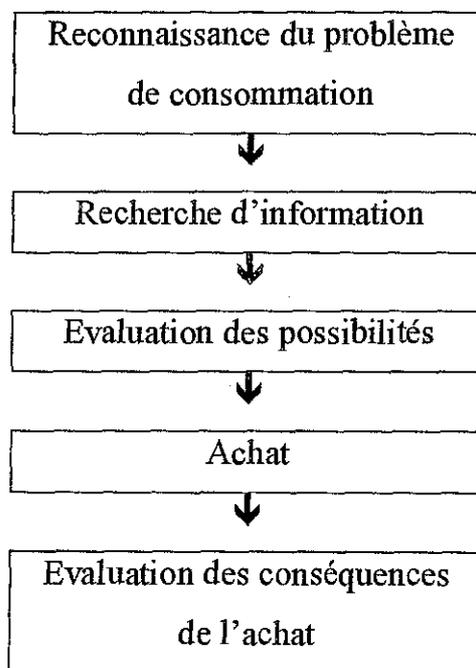


Figure 1 : Les étapes du processus de prise de décision du consommateur.

Les différents rôles dans le processus de décision²

Il est possible d'identifier jusqu'à cinq rôles dans une situation d'achat :

- L'initiateur : celui qui, pour la première fois, suggère d'acheter le produit

¹ Ladwein R. (2003) ; Op Cit. p276.

² Darpy D. et Volle P. (2003), Op. Cit. p131-132.

- L'influant : toute personne qui, directement ou indirectement a un impact sur la décision
- Le décideur : personne qui détermine l'une ou l'autre des différentes dimensions d'achat (faut-il acheter ? où ? quand ? quoi ? comment ?).
- L'utilisateur : celui qui consomme ou utilise le produit.

Conclusion :

L'analyse du comportement du consommateur a profondément évolué et le consommateur caméléon, devenu majoritaire ces dernières années, achète de manière différente à chaque fois. Cette versatilité du consommateur représente plutôt une menace qu'une opportunité pour les entreprises.

III - Le choix du marché cible : les stratégies de segmentation

Il est rare qu'une entreprise intervenant sur un marché puisse s'adresser à tous les acheteurs. Ceux – ci sont trop nombreux, dispersée et hétérogènes dans leurs attentes et leur mode d'achat.

Ainsi, elle a souvent intérêt à rechercher un sous – marché attractif et compatible avec ses objectifs, ses compétences et ses ressources.

En effet, la doctrine de la segmentation est apparue avec une idée simple : « pourquoi essayer de vendre à tout le monde un produit basé sur le plus petit dénominateur commun et qui ne satisfait pleinement aucun de ses acheteurs ? »¹. L'échec de l'Edsel, la première automobile conçue d'après les études de motivation, avait démontré qu'en essayant de plaire à tout le monde, on ne plaisait finalement à personne. Pourquoi ne pas s'adapter plutôt aux différents types de clientèle pour mieux faire coller chaque produit aux souhaits de chaque typologie des consommateurs ? et de proposer des produits pour jeunes, des produits familiaux et des produits pour chiens et chats ...

Définition du marché et segmentation

Dans la littérature, les manières de caractériser un marché sont nombreuses. Day considère par exemple que la classe de produit doit servir de base à l'identification du marché car elle permet d'intégrer le cycle de vie des produits. Dickson, dans une approche spéculative, raisonne l'importance de la question des différentes situations d'usage d'un même produit et propose, à des fins de segmentation, de construire des matrices individus – usages. Day, Shocker et Srivastava, mettent l'accent sur le caractère concurrentiel du marché, et le définissent comme l'ensemble des produits qui sont substituables dans des usages ou des situations données.

¹ Philoleau Y. & Barbotou-Hayotte D. (1994) : « Conquérir les préférences des clients : le grand combat ». Edition Dunod, p24.

Ces définitions ont été synthétisées par Aurier¹ pour que le marché est la conjonction entre un ensemble d'individus, un ensemble de produits, et un ensemble de situations d'usages.

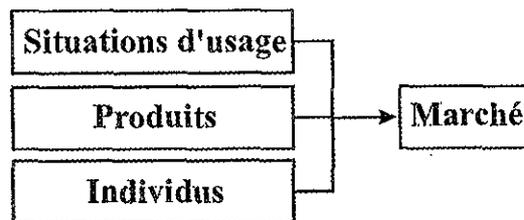


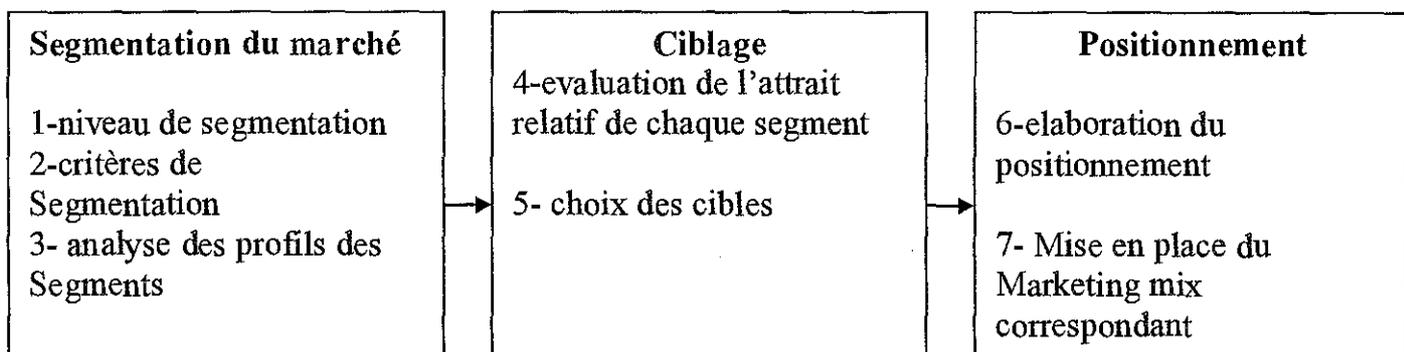
Fig (1) : définition du marché (d'après Aurier p.)

La définition du marché constitue pour l'entreprise un enjeu tout à fait capital, En fait, la délimitation et la compréhension du marché doit logiquement être à la base la formulation ou la reformulation de son offre, entendue, comme une gamme plus ou moins structurée de produits marqué. Cette offre doit de fait conditionner le positionnement concurrentiel qui est recherché, et elle est déterminée par les segments de clientèle convoités, éventuellement couplés à différentes situations d'usage.

C'est à cette condition de cohérence que la pression du mix marketing peut s'exercer de manière optimale.

La démarche de segmentation apparaît avant tout comme une démarche de réduction de la complexité du marché en produisant des catégories (couplant des individus, des usages, des situations et des produits), au sein desquelles les comportements sont plus ou moins prévisibles. Le concept même de segmentation suppose que le marché n'est pas uniforme et la segmentation restitue alors l'hétérogénéité du marché en le décomposant en groupes homogènes.

Le marketing de ciblage suppose une démarche en trois temps appelée SCP (segmentation, ciblage, positionnement)



¹ Aurier p (1989) ; « segmentation : une approche méthodologique » Recherche et Applications en Marketing : vol 4 N°3, 53 - 74 .

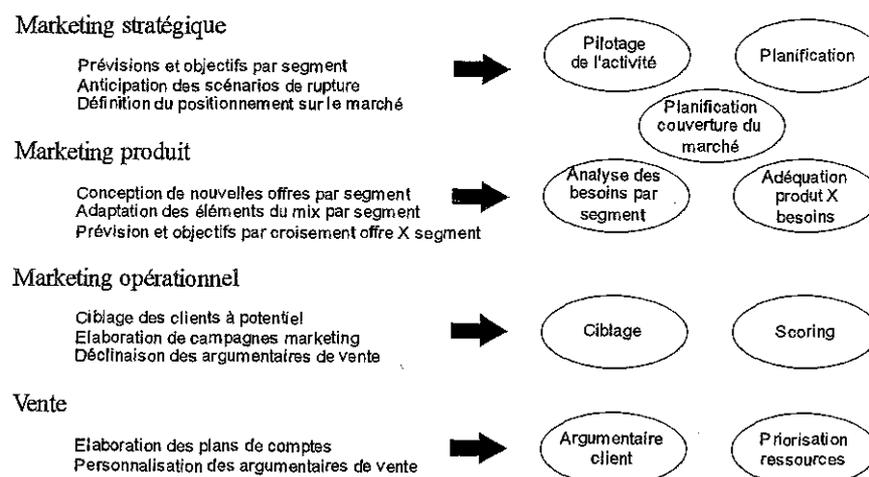
La segmentation¹

Il s'agit d'un découpage du marché en sous-ensembles homogènes significatifs et accessibles à une action marketing spécifique.

La segmentation permet de mettre en évidence le degré d'hétérogénéité d'un marché et les opportunités commerciales qui en résultent.

La segmentation offre à l'entreprise un outil particulièrement intéressant pour l'aménagement de sa gamme, ainsi que pour l'élaboration de la nature de sa pression marketing. Pras et Bergadaa² distinguent segmentation a priori et segmentation a posteriori. Dans le premier cas, le recours à la segmentation favorise l'introduction d'un produit dans un marché en dégagant les avantages recherchés ou les préférences des individus. Dans le second cas, il s'agit de comprendre des comportements d'achat déjà réalisés.

Ces deux pratiques permettent à l'entreprise d'orienter son action, mais de manière différente. Une segmentation à posteriori permet essentiellement à l'entreprise d'orienter ou d'affiner une action publi-promotionnelle à partir d'une meilleure compréhension de la clientèle ; une segmentation à priori permet à la fois d'agir sur le design de l'offre ainsi que sur la nature des actions publi-promotionnelles à mettre en place. Voici un schéma qui identifie différentes exploitations de la segmentation.



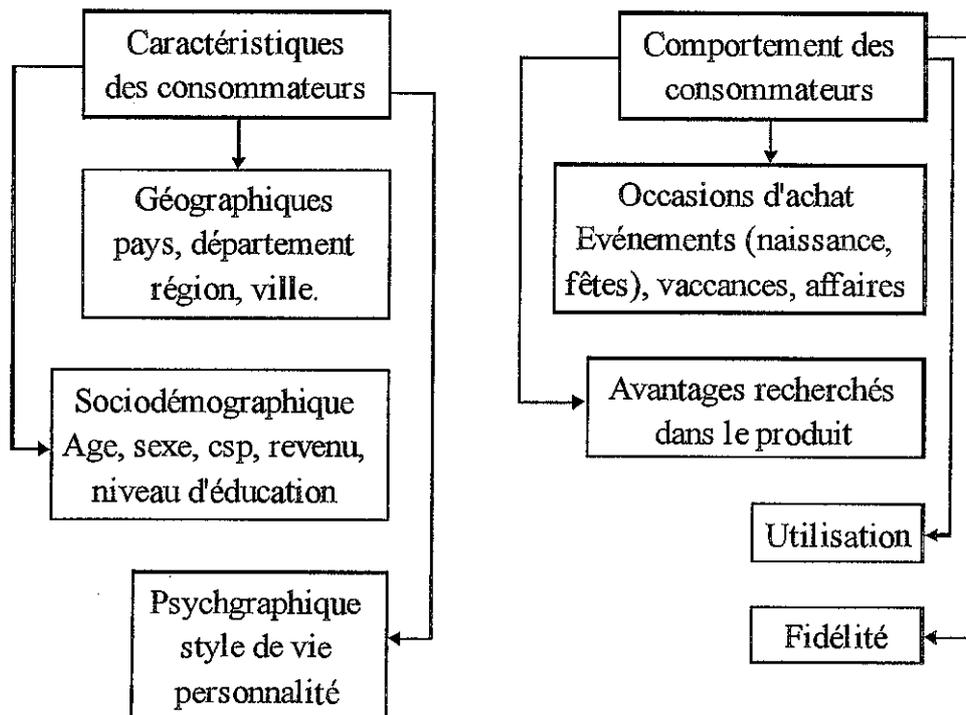
¹ Lendrevie J. et col (2003) ; «Mercator», 7^e édition Dalloz, p686.

² Prass B. et Bergadaa M. (1992) : «La segmentation : outils et choix stratégiques», Encyclopédie du management, Vuibert Gestion, Paris, 704-722.

Les critères de la segmentation des marchés de grande consommation

Les critères de segmentation peuvent être regroupés en deux catégories :

- Ceux qui décrivent des caractéristiques de consommateurs souvent indépendantes du produit concerné : segmentation géographique, sociale, démographique, économique ou psychographique ;
- Ceux qui expriment des comportements des consommateurs par rapport au produit ou au groupe de produits.



Source : Kotler & Dubois, «Marketing management », 9^{ème} édition Publi-union.

Les conditions de réussite d'une segmentation efficace.¹

Il existe de très nombreuses manières de segmenter un marché. Tous les segments identifiés ne sont pourtant pas significatifs.

- **la pertinence** : pour un produit donné, plus le critère est étroitement lié aux attitudes et comportements des consommateurs, plus il est pertinent.

¹ Helfer J. P. & Orsoni M. J. (2001) ; « Marketing » ; 7^e édition, Vuibert, p182.

- **la mesurabilité** : des informations doivent être disponibles ou pouvoir être obtenues sur les principales caractéristiques des acheteurs et doivent permettre de mesurer la taille du segment.
- **l'accessibilité** : l'entreprise doit pouvoir effectivement diriger ses efforts commerciaux et donc accéder aux segments choisis une PME peut identifier correctement les différents segments d'un marché sans pouvoir en tirer parti du fait de ses ressources limitées.
- **la rentabilité** : la taille de segment doit être suffisante pour rentabiliser les efforts marketing qui lui seront consacrés. Dans un plan marketing, l'efficacité du choix de segment de marché ciblé, suppose une réflexion préalable sur le niveau de segmentation que l'entreprise souhaite atteindre et sur les critères de segmentation qui remplissent les différentes conditions de réussite.
- **Le ciblage** : Il s'agit d'évaluer l'attrait relatif de chaque segment et choisir celui (ou ceux) sur lequel elle concentrera ses efforts (cible) en cohérence avec ses objectifs, ses compétences et ses ressources. L'attrait d'un segment dépend de sa taille, de son taux de croissance, de sa rentabilité, des économies d'échelles et de synergies réalisables et du niveau des risques encourus.

Par ailleurs, certains segments doivent être abandonnés non parce qu'ils sont intrinsèquement mauvais mais parce qu'ils ne correspondent pas aux objectifs de l'entreprise ou à ses ressources.

Conclusion

Nous constatons que la segmentation consiste à choisir, non pas un marché global, mais une partie du marché, et à s'y adapter, tant en ce qui concerne les prix, la communication.

Donc, la segmentation est le travail préalable à tout positionnement. De plus, les deux notions, positionnement et segmentation, sont la base de la démarche du marketing différencié. Le schéma suivant résume le processus de segmentation.

PARTIE 1 : L'ETUDE DU POSITIONNEMENT

Le positionnement se présente aujourd'hui comme une stratégie de marketing. Il s'appuie sur l'analyse détaillée des spécificités de la marque (Heude ; 2003) et il fait appel à la valeur imaginaire du produit ou à sa valeur d'usage ou encore à sa valeur social.

En effet, face au foisonnement des marques, prolifération du produits, saturation publicitaire, intensification concurrentielle et encombrement des marchés. Le positionnement constitue la meilleure solution afin de modifier la perception des consommateurs et ajuster la position des entreprises.

Cette première partie sera consacrée à la compréhension du positionnement comme stratégie marketing. Elle comprend

Chapitre I : Le positionnement : définition, objectifs et méthodologie.

Chapitre II : Produit, gamme, marque et positionnement.

Chapitre III : Le positionnement du produit.

PREMIER CHAPITRE

**LE POSITIONNEMENT :
DEFINITION, OBJECTIFS ET
METHODOLOGIES**

Chapitre I - LE POSITIONNEMENT : DEFINITION, OBJECTIFS ET METHODOLOGIE

Introduction

Les responsables marketing des entreprises ont la délicate mission de gérer les relations avec les marchés. Cependant, la préoccupation majeure réside dans la création et maintien des relations de long terme entre le produit et ses consommateurs.

De ce fait, les chercheurs en marketing ont montré que si la qualité reste nécessaire aux entreprises pour être concurrentielles, elle ne suffit plus à assurer un avantage compétitif. Ils proposent alors aux entreprises d'accroître la valeur perçue de leur offre, car cette dernière est directement liée aux intentions d'achat des consommateurs.

La valeur perçue par le consommateur, devenue donc la base fondamentale de toute activité marketing. Ces entreprises doivent désormais souligner la valeur de l'offre pour pouvoir se différencier de la concurrence et retenir leurs clients.

C'est ici qu'entre en jeu une autre facette importante du marketing stratégique : le positionnement clé de voûte d'un marketing génial et bien fait.

Le positionnement¹ est devenu indispensable pour au moins deux raisons : vous distinguer d'une concurrence de plus en plus vive et vous assurer une place prépondérante dans la tête des consommateurs déjà très sollicités par tout le battage publicitaire médiatique permanent.

I - L'origine et la définition du concept de positionnement

1 - Une invention de consultants

De nombreuses personnes de par le monde considèrent le positionnement comme l'idée relativement nouvelle. En effet, contrairement à des concepts comme « l'excellence », « la qualité », ou le « reengineering », qui ont connu une diffusion

¹ Le positionnement : cette notion a été inventée par les publicitaires pour les lessives et ce pour deux raisons essentielles : 1 - Encombrement des linéaires de grandes surfaces par un nombre important de marques. 2 - Difficulté pour une marque d'établir et de conserver l'exclusivité des ventes.

rapide, le positionnement ne s'est imposé que progressivement, presque subrepticement.

La notion de positionnement a été formulée en 1972 par deux publicitaires Al Ries et Jack Trout qui éditérent un article publié cette année là dans la revue professionnelle *Advertising Age* : « The positioning Era Cometh ». Les auteurs y soulignent que la communication publicitaire a longtemps vécu sur le modèle de la Unique Selling Proposition, c'est-à-dire sur la promesse unique telle que « Bonux lave plus blanc ». La communication s'est ensuite sophistiquée pour intégrer le concept plus global d'image de marque, qui permet de mieux différencier les offres.

Selon Jack Trout, il a été le premier à exposer cette stratégie il y'a 25 ans, dans un article publié par le magazine *Industrial Marketing* et intitulé « Stratégies de positionnement face à l'invasion des produits me too¹ ».

Non seulement la terre n'a pas tremblé, mais il est passé largement inaperçu. Puis il a écrit par la suite de nombreux articles, prononcé d'innombrables exposés et puis il y'a 15 ans, il se lance avec son ami Al Ries dans la rédaction d'un premier ouvrage intitulé « Le positionnement : conquête de votre esprit² » (traduction française).

Le concept de positionnement s'est imposé lentement mais sûrement, au point de paraître encore neuf aujourd'hui, ce dont témoigne le nombre de citations dans la presse américaine (16 917 en 1995). Cependant, il mérite une actualisation.

Le positionnement a toujours été défini comme étant une action portant non sur le produit mais sur l'esprit du prospect, c'est là que se situe le vrai champ de bataille du marketing.

Pour maîtriser le positionnement, il faut donc d'abord connaître les rouages du cerveau humain. Désormais, l'enjeu n'est plus celui de l'émission d'une image, mais celui de la perception d'une offre par le client. Le positionnement est la volonté

¹ Copies de produits existants.

² Jack Trout et Al Ries : « Positioning : The battle for your mind », Mac Crow Hill, New York, 1981 (Traduction française : Le positionnement, Mac Crow Hill, Paris 1987).

d'acquérir une position dans l'esprit du client, d'y occuper un certain nombre de neurones : c'est une « bataille pour l'esprit ».

2 – La définition du positionnement

On peut définir le positionnement comme un choix stratégique qui cherche à donner à une offre (produit, marque ou enseigne) une position crédible, différente et attractive au sein d'un marché et dans l'esprit des clients.

Mais Al Reis et Jack Trout ont donné une nouvelle nuance à ce terme : Le positionnement ne désigne pas ce que vous faites à un produit mais ce que vous faites à l'esprit du client potentiel. Ainsi, Volvo affirme fabriquer « les voitures les plus sûres », BMW parle du « plaisir de conduire » et Porsche se veut le constructeur de « la meilleure petite voiture de sport du monde ».

Il existe plusieurs façons pour une entreprise de dire qu'elle est différente et meilleure qu'une autre : nous sommes les plus rapides, les plus sûrs, moins chers, plus pratiques, plus résistants ; nous offrons une meilleure qualité, un meilleur rapport qualité/prix ... et la liste se poursuit. Mais Al Ries et Jack Trout ont souligné l'importance de choisir l'un de ces éléments et de l'ancrer dans l'esprit du consommateur. Pour eux, le positionnement est avant tout un exercice de communication. Si un produit n'est pas identifié comme le meilleur dans le domaine précis, qui est important aux yeux d'un certain groupe de consommateurs, c'est que son positionnement est mauvais et personne ne se souviendra de lui. Nous avons tendance à nous souvenir des marques qui se distinguent parce qu'elles sont numéro un ou alors meilleures que les autres d'une façon ou d'une autre.

Le positionnement peut être défini comme « la place qu'occupe le produit dans l'esprit de l'acheteur ». Il s'agit en effet d'un emplacement qui permet à un produit de se distinguer des autres dans la perception de la cible visée.

Aussi, la définition la plus satisfaisante du positionnement a été proposée par Dubois et Nicholson¹ :

¹ Dubois Pierre Louis et Patrick Nicholson : « Le positionnement », Encyclopédie du management, Tome 2, Vuibert, Paris 1992. P 257.

« Le positionnement se définit comme une stratégie de marketing susceptible de remédier aux conséquences de l'encombrement des marchés ».

L'encombrement du marché qui nécessite la mise en œuvre de la stratégie du positionnement, se définit par la conjonction de deux facteurs : la structure de l'offre des producteurs, et surtout la perception de cette offre par les consommateurs. C'est pour cette raison là que le comportement de l'acheteur se trouve donc au centre de l'analyse qui précède les choix du positionnement.

En plus, il faut signaler qu'un positionnement clair implique deux conditions : une condition d'identification et une condition de différenciation.

- L'identification signifie que les consommateurs doivent être capables de savoir qu'elle est la nature du produit et notamment d'identifier la catégorie de produit à laquelle ce produit appartient.

- La différenciation signifie que les consommateurs perçoivent ce qui distingue et rend unique ce produit par rapport aux autres produits de la catégorie.

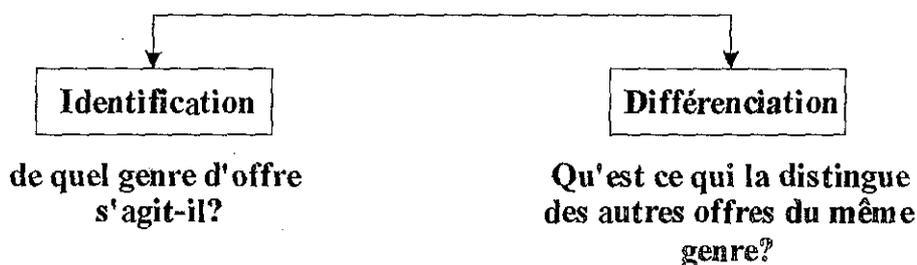


Figure 1 : Les deux volets du positionnement d'une offre¹.

Le positionnement peut être défini comme une perception simplifiée comparative et distinctive du produit par les consommateurs. Une fois donc le produit conçu en fonction des attentes des cibles visées, il faut le positionner dans leur perception, en leur offrant un plus concurrentiel et cela en exclusivité : il faut être unique ou en tout cas le meilleur sur au moins un critère de choix, valorisé et déterminant pour l'achat à leurs yeux.

¹ Lendrevie L. & Lindon D. (1997), Op. Cit. p567

Produit	Identification	Différenciation
Le Chat	Lessive	Protège l'environnement
Minute Maid	Jus d'orange	Meilleur pour la santé que les boissons gazeuses
Duracell	Piles	Durent plus longtemps
Zest	Savon	Tonique, qui réveille.

Figure 2 : Quelques exemples de positionnement

2.1-Pourquoi a-t-on recours au positionnement ?

Les acheteurs sont confrontés en permanence à une profusion de produits et aux choix entre différentes marques. C'est ce qui explique la nécessité d'un bon positionnement.

2.1.1-L'encombrement du marché

Comme on a dit auparavant, le positionnement n'est pas nouveau, du moins au sens littéral, mais l'apparition du terme positionnement dans le vocabulaire du marketing est récente, et sa popularisation est due en grande partie aux travaux de deux publicitaires américains, Ries et Trout¹. Selon ces auteurs, la publicité a été détournée de son objectif initial qui était de mettre en avant les différences de la marque par rapport aux marques concurrentes. En effet, les créatifs des agences privilégient la recherche de l'originalité du message au détriment de la différenciation du produit dans l'esprit du consommateur. Le positionnement doit donc rétablir la primauté de deux principes dans l'élaboration de la stratégie de marketing :

- Le produit et ses caractéristiques constituent le fondement de la stratégie du producteur.
- La perception qu'a le consommateur du produit et de ses caractéristiques déterminer son acceptation, et donc son succès ou son échec sur le marché.

A – Offre des producteurs et encombrement du marché

Les années 70 ont été caractérisées dans toutes les économies développées par la saturation de la très grande majorité des marchés de produits de grande

¹ Ries Al and Jack Trout (1972) : « The Positioning Era Cometh », Advertising Age, April 24.

consommation. Les producteurs ont été alors confrontés à la nécessité d'une transition d'une stratégie de développement extensif (transformer de non consommateur à consommateur du produit) à un développement intensif (développer les ventes en attirant les clients de marques concurrentes).

Cette transition a des conséquences très importantes au niveau de la démarche stratégique de la firme. Lorsque le marché connaît un développement naturel de la demande grâce à l'entrée sur le marché de non consommateurs absolus. La stratégie de la firme peut se réduire à la phase de segmentation et de choix de cible. Il s'agit alors d'identifier avec précision les non consommateurs actuels qui sont susceptibles d'adopter le produit et d'orienter vers ces prospects une communication destinée avant tout à développer la notoriété de la marque.

- En revanche, si les nouveaux acheteurs de la marque ne peuvent être que des acheteurs actuels d'une marque concurrente, la stratégie de segmentation doit être complétée par la recherche d'une différenciation de la marque par rapport à celle qui est achetée actuellement. Il est donc nécessaire d'analyser l'offre des concurrents et notamment sa perception par le consommateur car Theodor Levitt confirme cette démarche par cette citation : que le producteur doit toujours élaborer son offre à partir de la demande, c'est-à-dire des besoins non satisfaits du consommateur¹. Or la pratique marketing des entreprises à partir des années 60 s'est sensiblement éloignée de ce principe : les producteurs ont d'avantage cherché à occuper le terrain en développant des gammes complètes de produits similaires plutôt que de chercher à innover en proposant une offre originale.

Cette primauté de l'offre conduit à un détournement des principes du marketing. Si la marque n'est pas différenciée de ses concurrents, c'est à la publicité qu'il appartient d'établir une différenciation dans l'esprit du consommateur. On mesure immédiatement le danger de ce raisonnement. Il s'agit alors non plus de bâtir une stratégie en faveur d'un produit mais au contraire de faire du message publicitaire une fin en soi.

¹ Levitt Theodor (1994) ; « Marketing myopia » d'après Marc Filser : « Le comportement du consommateur » .
Edition Dalloz.

La créativité des agences doit pallier les déficiences de l'analyse du marché et la publicité qui ne devrait être qu'une variable du mix tient lieu de stratégie.

B – Le modèle de Ries et Trout¹

Ries et Trout ont proposé une description des conséquences de l'encombrement du marché sur le comportement du consommateur. Un principe fondamental gouverne les décisions de l'individu : la recherche de la simplification.

Le consommateur exposé à une information surabondante doit en effet opérer des choix continuels pour ne retenir que les informations pertinentes. Un moyen de réaliser cette simplification consiste à ne retenir pour une catégorie d'objets qu'une seule modalité pertinente. Ainsi, tout le monde connaît le premier aviateur à avoir traversé l'atlantique en solitaire (Charles Lindbergh), mais le deuxième à avoir traversé l'atlantique en solitaire ? Là c'est peut être moins facile ...

Ce numéro deux fut Bert Hinkler. Il était meilleur pilote que Lindbergh. Il traversa plus vite, en consommant moins de carburant. Mais qui se souvient de lui ? Ainsi connaît on le nom du premier homme sur la lune mais pas du second. Le même principe s'applique aux marques. Le consommateur associera généralement une marque, parfois deux, à une catégorie de produits. Toutes les autres marques sont donc condamnées à occuper une position marginale par rapport à la marque leader.

Ries et Trout proposent une analogie pour décrire les mécanismes de traitement de l'information relative à une catégorie de produits : pour chaque catégorie, le consommateur développe dans sa mémoire une échelle qui comportera autant de barreaux qu'il prend en compte de marques. Le nombre maximum de barreaux est à rapprocher de la règle de Miller qui définit le nombre maximum d'informations traitées par l'individu. Mais surtout la position des marques sur les différents barreaux définit leur probabilité d'achat.

Le consommateur choisira en premier la marque qu'il classe sur le premier barreau. Il est donc essentiel pour les marques occupant les barreaux inférieurs d'essayer de surclasser leurs concurrents en progressant dans l'esprit du

¹ Filser M. (1994), Op. Cit. p327.

consommateur. Un marché encombré est alors caractérisé par le nombre important de marques sur l'échelle associée à la catégorie de produits.

Malheureusement cette progression est rendue très difficile du fait même du principe de simplification adopté par le consommateur et que Ries et Trout résument par la formule : « vous voyez ce que vous comptez voir ». En d'autres termes, si une marque occupe le barreau supérieur, le consommateur lui attribuera automatiquement des qualités supérieures à celles autres marques. De ce fait, les efforts des concurrents face au leader sont voués à l'échec s'ils ne parviennent pas à introduire un élément de différenciation dans l'esprit du consommateur.

Les auteurs formulent alors une préconisation stratégique fondamentale : si une marque est mal évaluée par rapport à ses concurrentes dans une catégorie de produits (elle occupe un barreau au bas de l'échelle), le producteur doit chercher à créer une nouvelle catégorie de produits (construire une nouvelle échelle dans l'esprit du consommateur) pour y placer sa marque sur le barreau le plus élevé.

Le modèle de Ries et Trout est très bien adapté à une présentation empirique de l'encombrement du marché et à ses implications en termes de comportement de l'acheteur. Aussi, Dubois et Nicholson présentent cinq principes issus de modèles de comportement du consommateur permettant d'expliquer l'encombrement du marché et ses enjeux stratégiques¹.

- La perception du consommateur est sélective ; les acheteurs sont exposés à de multiples messages publicitaires issus de l'intensification de la communication publicitaire des produits dont on sait qu'ils ne pourront pas les retenir tous (les acheteurs), ainsi, elle ne fait qu'aggraver la saturation des capacités perceptuelles des consommateurs. Il est donc indispensable de pouvoir proposer une différenciation du produit pour franchir le filtre perceptuel de l'individu.
- Le consommateur opère une sélection des marques qu'il rattache à une catégorie de produits (l'échelle de Ries et Trout). Le concept d'ensemble évoqué permet d'expliquer ce processus. Pour améliorer le positionnement

¹ Dubois Pierre et Nicholson Patrick, (1992) ; Op. cit. p355.

de sa marque, le producteur doit donc chercher à la faire entrer dans l'ensemble évoqué si elle fait partie des marques rejetées ou en attente, ou encore développer une nouvelle catégorie de produits si la marque figure dans l'ensemble évoqué à une position défavorable par rapport à la concurrence.

- La formation de l'ensemble évoqué peut être expliquée à partir des informations retenues par le consommateur pour évaluer les marques. Les attributs associés à la catégorie de produit sont les croyances à l'égard des marques sont positives, vont ainsi contribuer à déterminer la hiérarchie des marques dans l'ensemble évoqué. Importance des attributs et évaluation de la marque dépendent de la situation d'achat perçue par le consommateur. Ce principe a une conséquence stratégique importante : le positionnement de la marque dépend des perceptions du consommateur et non de ses caractéristiques objectives.
- Le passage des croyances à l'ensemble évoqué dépend encore de la règle de décision multi – attributs appliquée par le consommateur et notamment de son caractère compensatoire ou non.
- Enfin, la saturation des capacités perceptuelles des consommateurs qui caractérise l'encombrement du marché impose des contraintes au niveau de la conception des messages publicitaires.

Les principes de dissonance et de consonance conduisent à préconiser un message qui a la fois apporte une information nouvelle (dissonance) et s'intègre facilement aux structures mentales de référence du consommateur (consonance).

La condition qui assure le succès d'une stratégie de positionnement est donc due à la différenciation perçue, dont le producteur doit faire en sorte que sa marque soit perçue par le consommateur comme la première à proposer une caractéristique jugée importante par ce consommateur. Alors il est absolument nécessaire pour un produit de disposer d'un positionnement clair et valorisant, qui donnera à la cible visée une raison d'acheter ce produit plutôt que les produits concurrents. Cependant, il est

nécessaire de distinguer le positionnement souhaité par l'entreprise du positionnement réellement perçu par le marché.

Le succès de la définition du positionnement dépendra donc de l'analyse préalable des perceptions des marques en concurrence pour une catégorie de produits.

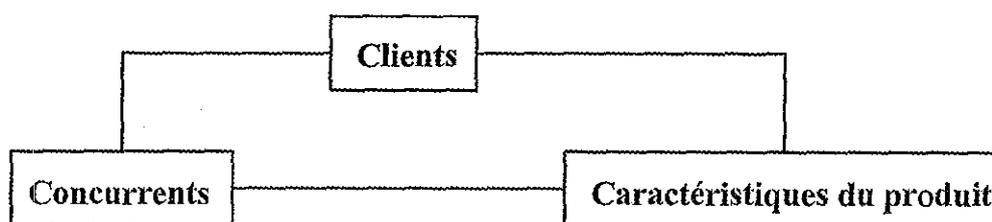
Conclusion

Le positionnement est une politique et non un résultat ou un état de fait, car si chaque offre occupe une position dans l'esprit du client, le positionnement est la politique qui influence cette perception.

Le positionnement est un choix stratégique global en matière d'offre, ce n'est pas un élément au sein d'une politique de communication : un positionnement se traduit dans la communication ou la publicité mais c'est dans l'ensemble des dimensions d'une offre que perçoit le client.

La finalité du positionnement est une finalité de perception dont l'offre doit être perçue comme crédible, différente et attractive dans l'esprit des clients par rapport aux concurrents

En bref, positionner un produit ou une marque, c'est rechercher sur le marché les meilleures conditions de son intégration et de sa réussite actuelle et à venir. C'est aussi définir, face aux concurrents, la manière dont l'offre sera façonnée et donner au produit une image dans l'esprit des consommateurs.



3 – Objectifs du positionnement

Le positionnement définit la personnalité distinctive d'un produit. L'ensemble des traits saillants qui permettent au public de les situer, de le distinguer des autres. En ce sens, il résulte à la fois d'un constat et d'un choix marketing : d'une part il traduit la manière dont le consommateur perçoit un produit ou une marque, d'autre part, il

exprime comment l'entreprise souhaite que son produit soit perçu par les acheteurs potentiels.

Donc, les objectifs du positionnement contribuent à :

- Connaître la perception d'un produit, d'une marque dans l'esprit du consommateur par rapport à la concurrence,
- Sortir un produit ou un service de l'anonymat et lui trouvera un créneau,
- Obtenir des gains de parts de marché,
- Reconstituer le portefeuille produit vieillissant,
- Rechercher un avantage concurrentiel stratégique.

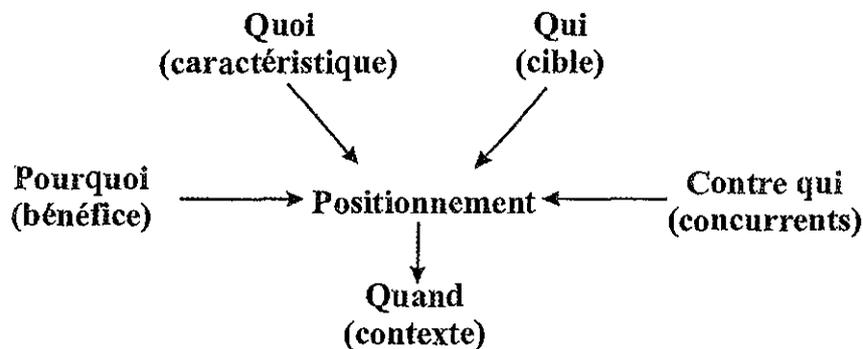


Schéma 1 : Les dimensions du positionnement

4 - Principes

Il est fréquent de confondre le positionnement et la position du marché. Or le premier terme s'intéresse directement au placement, dans l'esprit du consommateur, le produit ou le service d'une entreprise par rapport à ceux présents sur le marché. Le second terme, quant à lui, concerne plus particulièrement la part de marché détenue par une entreprise dans un secteur donné.

On parle alors de stratégie de position sur le marché, celle-ci peut s'orienter selon quatre voies¹

¹ Claude Demeure (2001) ; « Marketing, Editions » Dalloz, pp99

1 – La position de leader ou chef de file : qui détient la plupart du marché la plus important et une position dominante.

Trois stratégies différentes sont possibles pour l'entreprise leader :

- Stratégie d'accroissement de la demande globale, c'est-à-dire stratégie de croissance intensive (convaincre des non consommateurs relatifs, trouver de nouvelles utilisations de produits, augmenter la fréquence d'utilisation ...)
- Stratégie de protection de sa part de marché, en affrontant les concurrents (guerre des prix par exemple)
- Enfin, stratégie d'extension du marché.

2 – La position du challenger ou prétendant : qui se situe en seconde position. La position de challenger donne des envies d'être leader. Les stratégies du challenger sont donc des stratégies offensives dirigées vers le leader dans le but de le déloger. Elles sont multiples : baisse des prix, innovation, réduction des coûts, augmentation des dépenses publicitaires.

3 – La position de follower ou suiveur : Le suiveur possède une part de marché réduite et n'a pas encore les moyens de s'attaquer au leader. Sa meilleure stratégie est bien souvent de « suivre » les stratégies des meilleurs. Alors, le marché du follower concerne essentiellement une demande connaissant déjà le consommateur et lui accordant sa confiance.

4 – La position de spécialiste ou de niche : correspond à une entreprise qui, par son offre ou ses méthodes de distribution, se distingue profondément de la concurrence. En outre, l'entreprise spécialisée sur un segment de marché doit se défendre sur son créneau pour rester en vie.

Par la spécificité de l'offre, le spécialiste se place sur un segment de marché étroit, vacant et rentable.

5 – La méthodologie du positionnement¹

Un positionnement doit être mis en œuvre à long terme. Il est néfaste de le modifier fréquemment. On le déterminera lors du lancement d'un nouveau produit, mais également lors d'un changement de stratégie. En fait, le positionnement a une méthodologie qui suit le cheminement suivant.

5.1 – La définition du champ de concurrence.

Les marques qui sont présentes dans l'esprit du consommateur varient selon les circonstances d'achat et de consommation. Donc, il est nécessaire avant de tenter de déterminer l'ensemble évoqué, l'univers de référence, d'isoler les différents scénarios d'achat.

5.1.1 – Les scénarios d'achat.

A l'aide d'une étude qualitative (entretien ou réunions), il est facile de déterminer les différentes situations d'achat et d'utilisation. Ces dernières se caractérisent généralement par un lieu (domicile, café, bureau...), par un moment (au petit déjeuner, le soir, le jour de Noël ...), par un contexte social (seul, entre amis, en couple ...) : on pourra donc avec profit isoler les triplets (lieu X, moment X, contexte social X), à l'aide d'une matrice de découverte, puis ne retenir que les scénarios les plus fréquents.

5.1.2 – L'ensemble évoqué

A l'aide d'une technique qualitative, on déterminera pour chaque scénario d'achat retenu, les marques qui viennent à l'esprit des consommateurs. Cet ensemble évoqué est composé de marques que les consommateurs considèrent comme adaptées à la situation d'achat et d'utilisation. Il convient d'identifier le champ de concurrence en demandant aux consommateurs de citer les marques qu'ils envisageraient d'acheter dans les mêmes circonstances.

5.2 – Les croyances déterminantes.

Une croyance est le fait de croire une chose vraie. Ce qui signifie qu'une croyance peut concerner une chose en réalité fausse ou inversement, qu'un fait réel et

¹ Chirouze y. (2003) ; « Le marketing : étude et stratégies ». Edition Ellipses.

objectif puisse ne pas être cru. Cela justifie que le comportement du consommateur est plus influencé par ses croyances que par les caractéristiques objectives d'un produit. Ainsi, la majorité des consommateurs ignorent les caractéristiques objectives d'un produit (souvent techniques donc qui nécessitent un niveau de connaissances que le consommateur a rarement). Le défi pour un spécialiste du marketing est donc de déterminer les caractéristiques telles qu'elles sont perçues par les consommateurs. Par exemple, tout le monde sait que les produits allemands sont robustes même s'il ne sont objectivement pas plus solides que les autres, car la perception envers les produits germaniques est presque toujours positive.

Mais toutes les croyances ne sont pas aussi intéressantes les unes que les autres : leur intérêt varie selon qu'elles jouent ou non un rôle dans le processus de décision. Même si les consommateurs croient que la fabrication n'a d'allemande que le nom, celui-ci est déterminant alors que lieu de fabrication (qu'il soit en Corée ou ailleurs) n'influence pas leur décision.

Il faut donc isoler, parmi les croyances, celles qui sont les plus déterminantes. La détermination d'une croyance possède trois qualités :

- La caractéristique doit être jugée importante par les consommateurs ;
- La caractéristique jugée importante doit être, en plus, distinctive (ne pas se retrouver dans toutes les marques de l'ensemble évoqué) ;
- La caractéristique jugée importante et non générique doit être, en outre, saillante, cela veut dire leur apparence immédiate lors de la décision d'achat.

5.3 – L'analyse des perceptions des consommateurs

Une démarche de positionnement comporte deux étapes pertinentes¹ :

- Il convient tout d'abord de faire la liste de l'ensemble de produits de la catégorie, toutes marques confondues, et d'identifier leurs positionnements respectifs. Les catégories de produits définies par les entreprises offreuseuses ne sont pas toujours pertinentes pour le consommateur et il est nécessaire de

¹ Pioche A. (1984) ; « Image de marque et positionnement relatif : Quelques techniques et exemples d'étude de la structure d'un marché ». Revue française du marketing n°51.

raisonner en terme de situation d'usage. Autrement dit, il faut définir l'univers concurrentiel du produit ou marque (l'ensemble évoqué) pour les principales circonstances d'achat (les scénarios d'achat).

- De déterminer les attributs (croyances) sur lesquels les consommateurs jugent et classent les différentes marques. Ensuite, il faut mesurer la position de chacune des marques de l'ensemble évoqué sur les différents attributs.

5.4 – L'analyse des préférences des consommateurs

Cette analyse met en évidence la place des différentes marques dans l'esprit des consommateurs. Mais l'élaboration d'une stratégie de positionnement, ne suffit pas de savoir où notre marque se situe par rapport aux marques concurrentes, encore faut-il savoir si cela correspond aux attentes d'un groupe d'individus suffisamment nombreux (existence d'un créneau porteur).

En effet, l'intérêt de l'analyse des préférences et notamment de la visualisation des points idéaux moyens est qu'elle permet de localiser des créneaux dans un marché. Donc, si on constate que les points idéaux sont éloignés des points – produits, cela signifie qu'il existe une possibilité de satisfaire des consommateurs en leur proposant un mix adapté à leurs croyances déterminantes.

6 – Le choix du positionnement

Le choix d'un positionnement peut intervenir lors du lancement d'un nouveau produit, ou à un autre moment du cycle de vie.

Il s'agit alors d'un repositionnement. Ainsi, le choix de positionnement doit répondre à plusieurs exigences¹ :

Il doit être déterminant pour le consommateur : le choix des attributs à mettre en valeur est à cet égard crucial. Il est bien sur préférable de se positionner sur un attribut important, mais ces attributs importants sont bien souvent utilisés par les concurrents car il ne constitueront donc pas un avantage original du produit, mais il ne peut pas s'en passer.

¹ Kotler P. (1999) ; «Le marketing selon Kotler ou comment conquérir et dominer un marché» ; Edition Village Mondial, Paris, p71.

Il doit être crédible : il faut tenir compte de la réalité de l'entreprise et des produits : en cas de repositionnement, il ne faut pas trop s'éloigner du positionnement actuel. Si l'écart est trop grand entre les perceptions actuelles et ce que cherche à communiquer l'entreprise, les consommateurs ne pourront croire à ce nouveau positionnement. La figure 3 montre les différentes approches qu'on peut adopter en fonction de l'importance des attributs et de la perception actuelle qu'ont les consommateurs du produit.

Attributs sur lesquels le produit est bien évalué	Vraies forces Capitaliser sur ces forces par la politique de communication	Fausse forces Essayer de mettre en valeur l'importance de ces attributs, en modifiant les critères de choix des acheteurs
Attributs sur lesquels le produit est mal évalué	Vraies faiblesses Essayer de modifier l'évaluation par la communication ou en changeant le produit	Fausse faiblesses Ne pas communiquer sur ces attributs

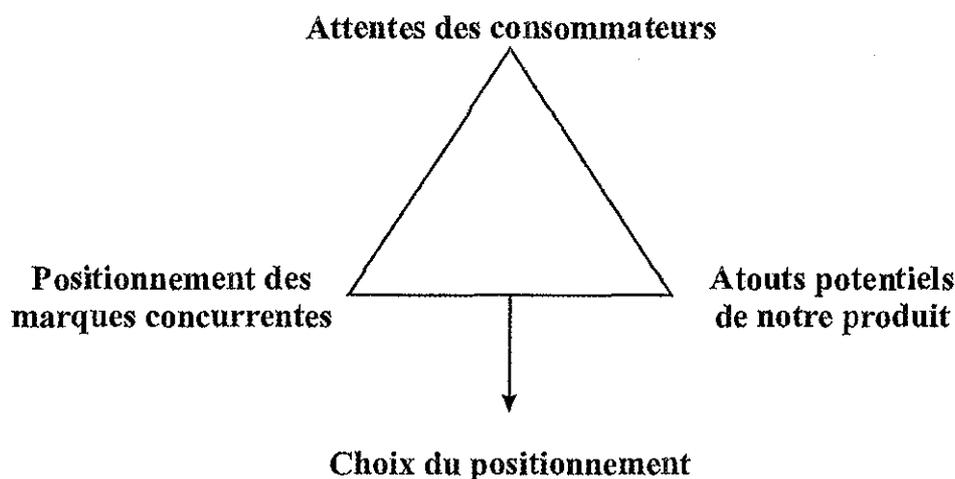
Figure 3 : Les différentes approches de positionnement

Il doit être original : il n'est pas forcément intéressant de se positionner sur un attribut important si tous les produits concurrents sont déjà bien évalués sur ce critère. Cet attribut ne sera pas alors déterminant. Ainsi, la sécurité est considérée généralement comme un attribut important pour le choix d'une compagnie aérienne, car les différentes compagnies, à quelques exceptions près, sont considérées comme étant sûres. Il sera donc préférable pour une compagnie de se positionner sur un élément moins important mais plus discriminant, comme le confort ou la ponctualité.

Il doit être clair : dans la mesure où les marchés sont souvent encombrés, et où les critères permettant de se positionner de façon pertinente sont peu nombreux, il est souvent difficile de se positionner sur un seul critère. Mais le problème qui se pose est celui de la multiplication des arguments qui nuit à la clarté du positionnement. Pour les médicaments, par exemple, il est difficile de se positionner à la fois sur le critère de l'efficacité et sur celui de l'agrément à l'usage (bon goût, bonne odeur, simplicité d'application ...) car les deux messages sont difficiles à communiquer simultanément et apparaissent peu compatibles.

Bref, le positionnement est résultat d'une stratégie de différenciation. En fait, il ne s'agit pas de mettre en avant n'importe qu'elle différence, il s'agit de choisir un axe de différenciation qui corresponde, à la fois, à un avantage recherché par les clients, à un avantage par rapport à la concurrence, à un atout que possède le produit en raison d'une compétence distinctive de l'entreprise, si possible consolidable.

Ces trois conditions constituent le triangle d'or du positionnement dans lequel doit se situer le positionnement.



En conclusion, pour réussir dans l'environnement saturé d'aujourd'hui, l'entreprise doit tailler une niche précise sur le marché. Actuellement, les firmes ne peuvent pas produire, à la fois, un produit pour homme et pour femme, un produit pour les jeunes et les plus âgés. Même Al Ries et Jack Trout, les spécialistes du positionnement, écrivent : « dans la jungle de la communication, le seul espoir de ramener une belle proie est d'être sélectif, de se concentrer sur des cibles bien délimitées, de pratiquer la segmentation, en un mot, de pratiquer le positionnement ».

7 – Les caractéristiques d'un bon positionnement¹

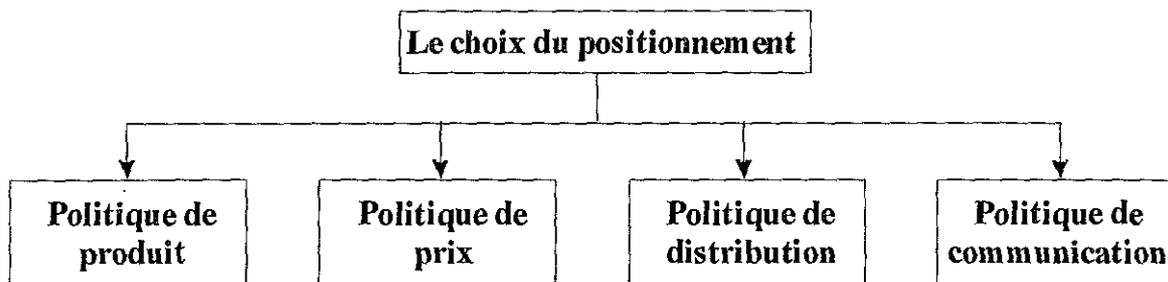
Dans un secteur ouvert à la concurrence, la capacité de se différencier est un élément – clé de la compétitivité. Donc, une différence doit augmenter « la valeur délivrée » au client : ainsi, les caractéristiques sont nombreuses et complémentaires :

¹ Lambin J. J. & Chumpitaz R. (2002) ; « Marketing stratégique et opérationnel » ; 5^{ème} Edition, ED. Dunod, p179.

- La simplicité : le positionnement doit pouvoir se dire en une phrase courte. Pour pouvoir être mémorisé, il faut une différence de mise en valeur facile à communiquer (quel que soit le média qui sera choisi).
- La pertinence avec les attentes déterminantes des consommateurs afin que la marque en tire une supériorité.
- L'originalité par rapport aux axes des concurrents car la différence ne doit pas être offerte par une autre marque.
- La crédibilité : le positionnement doit être en adéquation avec la réalité du produit et de l'entreprise (ses atouts, ses avantages concurrentiels)
- Le réalisme : il doit être cohérent avec les moyens de l'entreprise (les 5 « M » : Monnaie, Main d'œuvre, Machines, Matières, Méthodes).
- Le volume : le positionnement doit attirer un nombre suffisant d'acheteurs afin qu'il induise des ventes et une rentabilité compatibles avec les objectifs de l'entreprise.
- La durabilité : il doit pouvoir durer quelques années car un repositionnement est coûteux et difficile. Il faut que les attentes des consommateurs, les images qu'ils ont des marques existantes et les atouts du produit soient les plus stables possible. Une consolidation des atouts du produit et une protection juridique contre les entrants potentiels sur le créneau doivent être envisageables.
- Le repli : le positionnement ne doit pas être trop limitatif de manière à pouvoir être modifié si nécessaire, un échec n'étant pas exclu.
- L'accessibilité : le positionnement ne doit pas entraîner de surcoûts tels que les acheteurs potentiels visés n'auraient pas le pouvoir d'achat nécessaire pour accepter la différence de prix.
- L'acceptabilité interne : il doit être accepté par le personnel de l'entreprise, ses vendeurs et ses distributeurs (c'est ce que certains nomment le « 5° P » du marketing – mix, le P pour personnel, y compris la force de vente)

8 – La mise en position¹

Dès le choix de la cible et du positionnement adéquat pour cette dernière (cible), l'entreprise met en œuvre une stratégie de marketing bien déterminée. Il s'agit de fixer ses objectifs, le budget marketing et de doser les moyens d'action (élaboration du mix marketing) dont les principaux éléments sont le produit, son prix, sa mise en place et sa communication et de répartir le budget total entre ces variables.



9 – Le contrôle du positionnement

La stratégie de positionnement trouve ses racines dans une analyse de la compréhension des perceptions et décisions du consommateur confronté à un choix. Le positionnement est un choix fatal dans l'esprit des consommateurs, une marque va se situer par rapport aux autres marques du même univers.

Elle sera infiniment considérée comme plus luxueuse ou plus populaire, plus solide ou plus fragile, plus chère ou meilleur marché, plus ceci ou moins cela sur l'ensemble des attributs déterminants (croyances déterminantes). On comprends dès lors l'intérêt de ne pas laisser se faire un positionnement spontané mais plutôt de le construire en agissant sur les croyances à l'aide des moyens d'action marketing (attributs produits, prix, communication, distribution) car il ne faut pas laisser le marché décider du positionnement, c'est-à-dire de l'image de l'entreprise. Il est préférable que l'entreprise choisisse l'image qu'elle aimerait avoir et mettre tout en œuvre pour y arriver. D'un positionnement subi on passe à un véritable positionnement marketing.

La mise en place d'un marketing-mix adapté à ce positionnement générera une image. Il faut bien comprendre les liens entre positionnement et image. Comme l'a

¹ Tybout A. M. & Strenthal B. (2004) ; «Les 4D d'un bon positionnement » ; Les Echos, l'art du marketing, 23/3 - p1-5.

écrit Eric Vernet : « dans le cas d'un bon marketing, le positionnement choisi par l'entreprise pour son produit et l'image de marque effectivement obtenue sont équivalents ». Mais si le succès à long terme du positionnement de la marque dépend pour une large part de son évaluation par les consommateurs, Pointier¹ a montré que ce sont en fait trois dimensions distinctes qui doivent être prises en compte dans une perspective de contrôle.

A - Le positionnement perçu : c'est-à-dire la place qu'occupe la marque par rapport à ses concurrents dans l'esprit du consommateur et qui correspond aux définitions données précédemment.

B - Le positionnement voulu : c'est la définition du positionnement stratégique adopté par la direction de l'entreprise, c'est-à-dire la place que la firme souhaite voir occuper par sa marque sur le marché.

C - Le positionnement vécu : c'est l'idée que se fait du positionnement de la marque le personnel de l'entreprise qui est chargé de sa mise en œuvre.

Le succès de positionnement à long terme dépend de la convergence de ces trois conceptions du positionnement. Pointier a notamment montré que l'importance du positionnement vécu était fondamentale dans le domaine des services puisque du fait du caractère intangible de l'offre, le client perçoit essentiellement la qualité du service à travers sa relation avec le personnel de l'entreprise prestataire. Voilà un schéma significatif qui mesure le positionnement de l'entreprise donc, il en découle notamment la distinction classique entre positionnement perçu et positionnement voulu qui conduit parfois, lorsque l'écart entre les deux est trop grand, à un repositionnement.

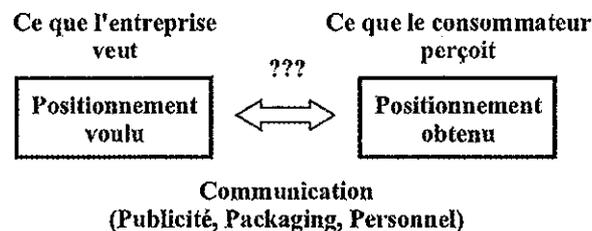


Schéma 1 : l'écart possible entre positionnement voulu et positionnement obtenu.

¹ Pointier Suzane : «Le positionnement vécu : une variable clé du positionnement du point de vente », extrait du comportement du consommateur de Marc Filser, pp336, Ed. Dalloz, 1994.

10 - Les bases d'un positionnement¹

De nombreuses pistes sont envisageables dans le choix d'un positionnement spécifique. De ce fait, Yoram Wind a identifié sept types de positionnements possibles pour une marque. Ce sont les suivants :

- Le positionnement par l'attribut : l'entreprise choisit alors une caractéristique ou un attribut à privilégier. Par exemple, une brasserie s'enorgueillit d'être la plus ancienne, ou un hôtel le plus élevé de la ville. Cette stratégie est assez limitée du fait qu'aucun véritable avantage n'est mis en avant.
- Le positionnement par l'avantage : dans ce cas, le produit est présenté à travers une ou plusieurs promesses. Par exemple, Tide lave plus blanc, les voitures Volvo offrent d'avantage de sécurité.
- Le positionnement selon l'utilisation : on positionne le produit comme le meilleur pour application donnée. Par exemple, Nike présentera certaines de ses chaussures comme les meilleures pour courir et d'autres comme les meilleures pour jouer au basket.
- Le positionnement par l'utilisateur : on positionne le produit comme particulièrement adapté à une cible particulière. Apple décrit son matériel et ses logiciels comme les meilleurs pour les designers graphiques, Sun Microsystems présente ses stations de travail comme les plus adaptées aux ingénieurs – concepteurs.
- Le positionnement par rapport à la concurrence : on met ici en avant un élément de supériorité ou de différenciation du produit face à la concurrence. Avis « en fait plus » ; Seven Up est le « non cola ».
- Le positionnement par rapport à la catégorie de produit : l'entreprise peut se définir comme le leader de sa catégorie. Par exemple Kodak pour les pellicules photo ou Xerox pour les photocopieurs.

¹ Lambin J.J. & Chumpitaz R. (2002), Op. Cit., p181

- Le positionnement par la qualité ou le prix : certains produits peuvent être positionnés pour exprimer le niveau de qualité ou le prix. Channel n°5 se positionne comme un parfum de très haute qualité et à prix élevé ; Taco Bell revendique, pour ses tacos, le meilleur rapport qualité / prix.

Si on dispose d'une définition claire et précise du positionnement choisi, il devient relativement simple pour les responsables du marketing opérationnels de traduire le positionnement dans un programme de marketing adapté.

11 - Les façons du positionnement¹

Luc Dupont propose sept façons pour positionner un produit :

a – Le positionnement « Nous sommes l'original »

Il s'adresse à toutes les entreprises qui ont été les premières à édifier une position pour leur genre de produits : Kodak, Popsicles, Ski-doo, Frigidaire, Q-tips, Chiquita et Kleenex. Mais le positionnement « nous sommes l'original » est très payant. A long terme, les enquêtes indiquent que les marques pionnières obtiennent des parts de marché plus importantes que les nouvelles marques.

b – Le positionnement fondé sur le bas prix

Cette stratégie de positionnement consiste à occuper la case « prix modique ». Les magasins K-Mart, le détersif ABC, la crème à raser Barbasol et l'entreprise de location de véhicules Budget, exploitent tous la position du bas prix avec un succès certain.

c – Le positionnement fondé sur le prix élevé

Dans une société où le niveau de vie augmente sans cesses, le positionnement fondé sur le prix élevé s'ouvre à tous les genres de produits, spécialement ceux que nous consommons en public comme le parfum, la bière, l'alcool, les cigarettes, les montres, les vêtements et les automobiles ; car de nombreux produits misent sur un prix élevé pour attirer le consommateur : Jaguar se vend 70.000 Dollars, Beefeater coûte deux fois plus cher que les autres marques. L'attrait pour tout ce qui est

¹ Dupont L. (2003) ; »Comment positionner votre produit » ; Bell Canada.

dispendieux est fondé sur l'idée selon laquelle la qualité d'un produit dépend de son prix.

d - Le positionnement fondé sur le genre d'utilisateur

Les cigarettes Marlboro et le savon Irish Spring sont des produits destinés aux hommes tandis que le désodorisant Secret, le shampoing Timotei et le savon Caress sont des produits destinés aux femmes.

e - Le positionnement fondé sur l'âge.

La lotion solaire Water Babies est destinée aux bébés, la lotion faciale Oil of Olay est un produit gagnant qui s'adresse aux femmes plus âgées. En l'espace de dix ans, les ventes annuelles de la lotion Oil of Olay sont passées de 10 millions de dollars à 174 Millions de dollars.

f - Le positionnement fondé sur la situation (le moment de la journée)

Général foods a choisi de positionner Tang comme un jus à boire au petit déjeuner. Kit Kat est une tablette de chocolat que l'on mange durant la collation. Ny Quil de Vicks est un remède à prendre à la nuit. Coast, c'est « le savon réveil des grands départs ».

g - Le positionnement fondé sur les canaux de distribution

Dell a mis sur pied un véritable petit empire grâce à son service de vente d'ordinateurs directement du manufacturier au consommateur. Ainsi, Tupperware utilise des réunions de groupe pour vendre ses produits. Cet admirable système a permis à la firme de réaliser des ventes de l'ordre de 2 Millions de Dollars par jour en 1986.

12 - La procédure de sélection d'un positionnement

Pour mener valablement au choix d'un positionnement, un certain nombre de conditions préalables doivent être réunies :

- Avoir une bonne connaissance du positionnement actuel détenu par la marque dans l'esprit des acheteurs. Cette connaissance peut s'acquérir notamment grâce aux études d'image de marque.

- Connaître le positionnement détenu par les marques concurrentes en particulier les marques concurrentes prioritaires.
- Choisir un positionnement et retenir l'argument le plus pertinent et le plus crédible pour justifier le positionnement adopté.
- Evaluer la rentabilité potentielle du positionnement retenu en se méfiant des fausses niches ou créneaux inventés par des créatifs publicitaires ou identifiés par une étude qualitative non validée sur grand échantillon.
- Vérifier si la marque détient la personnalité requise pour réussir à atteindre le positionnement recherché dans l'esprit des acheteurs.
- Mesurer la vulnérabilité du positionnement adopté et de poser la question des ressources nécessaires pour occuper la position recherchée et pour la défendre.
- S'assurer qu'il y a une bonne cohérence entre le positionnement choisi et les autres variables marketing : prix, distribution, communication, emballage, services, etc.

13 - Les axes du positionnement

Les caractéristiques, les attributs des produits sont aussi nombreux que le sont les besoins et désirs des « prospects ».

Pour situer leurs produits par rapport aux autres marques concurrentes, les responsables de marketing adopteront-ils un ou plusieurs critères distinctifs : solidité, prestige social, économie, facilité d'emploi, protection, etc. cet agencement de trois, quatre, cinq attributs, voire plus, forme la personnalité du produit et compose son identité telle que la perçoit le consommateur.

Bien que les positionnements puissent varier en nombre quasiment infini, il n'en reste pas moins possible de déterminer, par branche, par secteur, des axes majeurs. C'est ainsi que, par exemple, dans le commerce de détail, Jallais¹ à la suite de Berry relève quatre orientations principales permettant de positionner les enseignes :

¹ Jallais J& Orsoni J.et Fady A(1994) ; « Marketing dans le commerce de détail ». Vuibert Gestion, chapitre 4.

1 – La valeur des produits, les consommateurs insistent tout autant sur la qualité que sur les prix. C'est en définitive, la prise en compte du fameux rapport qualité/prix.

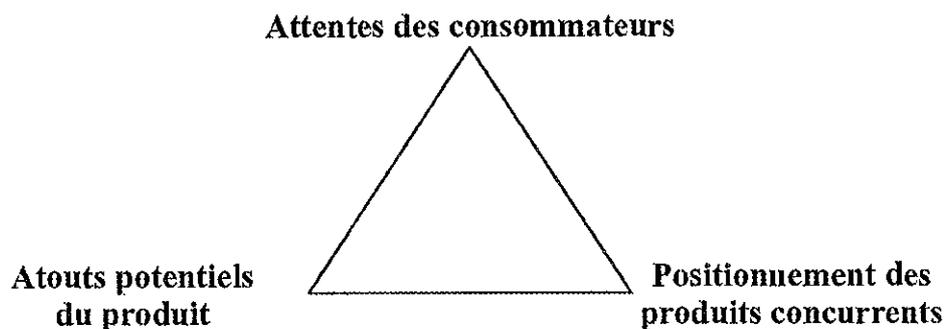
2 – Les bas prix : il s'agit de la réponse à une demande qui se généralise de produits banals, à faible implication personnelle et par conséquent bon marché.

3 – Le gain de temps : le consommateur ne veut pas perdre de temps lorsqu'il fait ses courses. Derrière l'économie de temps, c'est l'efficacité de la transaction qui est ici mise en relief.

4 – Le contact : Comporte la qualité relationnelle du magasin et du climat que ses responsables parviennent à créer.

14 - Le triangle d'or du positionnement

Pour choisir le ou les attributs distinctifs qui serviront de base au positionnement de son offre, un responsable marketing doit prendre en compte trois facteurs principaux : les attentes du public à l'égard de la catégorie de produits considérée, le positionnement actuel des concurrents par rapport à ces attentes et les atouts potentiels du produit dont il s'agit. Ces trois facteurs constituent ce qu'on peut appeler le « triangle d'or » dans lequel doit se situer le positionnement.



Le triangle d'or du positionnement

Le triangle d'or¹ du positionnement est un instrument très utile pour synthétiser et valider un positionnement.

Cet outil permet de poser trois questions :

- Le positionnement choisi répond-t-il aux attentes du public ciblé ?

¹ Lendrevie J. & Lindon D. (1997) ; «MEROCATOR» ; 5^{ème} édition, Editions Dalloz, p574.

- Le positionnement choisi est-il cohérent avec les atouts réels de notre offre ?
- Le positionnement choisi nous permet-il de nous différencier des concurrents ?

A – Les attentes du public.

Le secret de la réussite d'une entreprise, c'est de construire un avantage concurrentiel pertinent dont la différenciation consiste à inventorier les attentes du public auquel on s'intéresse. Il faut offrir aux consommateurs le produit qui correspond à un besoin ou à une attente importante du public visé.

B – Les atouts potentiels du produit considéré

Il convient de choisir un positionnement, d'analyser les atouts potentiels dont l'entreprise dispose par rapport aux produits concurrents. Il faut donc choisir un axe de différenciation efficace où la crédibilité de cet axe joue un rôle essentiel, autrement dit, il faut qu'il corresponde à des caractéristiques fonctionnelles ou symboliques que le produit considéré possède ou dont il est susceptible de se doter.

15 - Le positionnement des concurrents

Il est indispensable pour l'entreprise de connaître le positionnement des concurrents avant de choisir celui de son offre pour mieux s'en distinguer. En outre, la perception d'un produit se faisant d'une manière comparative c'est-à-dire par rapport aux produits concurrents.

L'analyse du positionnement des produits concurrents fait parfois apparaître que certains ont déjà choisi de répondre à l'attente de base que les consommateurs ont à l'égard de la catégorie de produit considérée, ou, en d'autres termes, qu'ils ont déjà « préempté » cette attente de base. Dans ces cas, l'entreprise est amenée à se positionner sur une attente moins fondamentale, moins générique, mais également plus originale, par exemple, l'attente principale des consommateurs en matière de lessives est l'efficacité de lavage, mais cette attente ne constitue pas nécessairement le meilleur positionnement pour une nouvelle marque de lessive, car il manque l'originalité par rapport aux concurrents et ne suffit pas à se différencier d'eux.

16 - Les exigences en matière de choix de positionnement¹

Il est nécessaire pour les responsables de marketing, de prendre en considération quelques impératifs.

1 – Il faut s'assurer que le débouché reste assez vaste pour qu'il vaille la peine de le conquérir et de mettre au point un positionnement qui lui soit bien adapté. La segmentation vise une cible limitée de clients, mais positionner un produit destiné à un segment, par rapport à des concurrents déjà présents, constitue une sur segmentation à l'intérieur de cette partition déjà effectuée sur le marché.

La sagesse impose donc de s'assurer, en dépit de cette limitation de limitation, le marché sera suffisant pour que l'investissement en coûts de production et en coûts de marketing reste rentable.

2 – La simplicité influence positivement la perception du positionnement par les clients. Une image façonnée du produit pourrait être très riche, mais aussi trop foisonnante pour être facilement comprise et retenue.

3 – Il faut éviter l'élargissement des attributs (mise en évidence de deux ou trois attributs) distinctifs pertinents, ceux qui semblent peser le plus lourd dans la décision d'achat du client et qui présente encore les deux dernières qualités suivantes.

Il convient de réaliser ce que l'on promet. Autrement dit, il est nécessaire que le positionnement que l'on va suggérer au client soit effectif. Une fausse promesse, en dépit d'artifices de communication, se révèle souvent calamiteuse.

4 – Enfin, il convient de faire preuve d'imagination pour que le cocktail que forme le positionnement soit aussi original que possible. Bref, le but ultime du positionnement est de se démarquer de la concurrence. Il convient donc de partir en quête de l'inédit, du neuf, du nouveau, du personnel, tout en veillant à ce que pareille quête réponde à une attente des consommateurs.

¹ Helfer J. P. & Orsoni J. (2001) ; Op. Cit. p194.

17 - Le choix stratégique du positionnement¹

On peut envisager trois choix stratégiques de positionnement par rapport aux concurrents :

L'imitation : c'est la stratégie la plus utilisée. Cette dernière peut être recommandée lorsque les produits leaders n'occupent pas une place importante. De nombreuses entreprises préfèrent attendre le succès des produits lancés par la concurrence pour entrer sur le marché avec un produit similaire (me too product)

Cette stratégie comporte deux avantages :

1 – Le coût de l'innovation est supporté principalement par l'entreprise pionnière, les produits suivants n'apportant dans un premier temps que peu de nouveautés

2 – Le risque est presque nul si le succès du produit imité est important. Alors, les coûts de différenciation et donc de recherche sont réduits mais les efforts marketing doivent être importants et réguliers.

La différenciation : la marque personnalise le produit grâce à une caractéristique spécifique. La différenciation doit être cohérente avec l'image de marque et difficile à imiter par les concurrents. D'importants efforts sont indispensables pour communiquer la différenciation et la faire percevoir par les consommateurs.

L'innovation : la marque lance sur le marché un produit nouveau ou qui se substitue à un produit existant. Cette stratégie assure une avance à l'entreprise pionnière par rapport à ses concurrents et lui ouvre les portes d'un marché quasi monopolistique pendant un certain temps. Ce temps d'avance est d'autant plus long que les barrières à l'entrée sont importantes (rupture technologique, investissements en recherches importants, etc.)

¹ Martine de Lavergne ; « Cours de marketing », Module LEA.655-1 – Gestion, Année 2003-2004.

Ainsi, on distingue trois types d'innovations :

Les variantes de produits existants : premier degré de l'innovation qui ne change pas beaucoup les habitudes des consommateurs. Par exemple Peugeot 607, microprocesseur Pentium IV 1.50 GHz.

Les innovations dynamiques : second degré qui modifie un peu les habitudes sans changement radical. Par exemple : caméscope, imprimante laser ...

Les innovations révolutionnaires ; nouveaux produits au sens fort, qui sont de plus en plus rares, exemple : automobile, ordinateur ...

En plus, la nature de l'innovation repose sur deux éléments :

- L'innovation technologique qui peut porter sur
 - Un procédé de fabrication
 - L'utilisation d'une nouvelle matière première dans un produit
 - Un nouveau conditionnement
- L'innovation marketing : qui porte sur
 - Un nouveau mode de distribution (supermarché à domicile)
 - Un nouveau support de communication (minitel, Internet)

C'est cependant la stratégie de positionnement la plus coûteuse et la plus risquée.

18 - Le rôle du positionnement dans la stratégie marketing.

Le positionnement joue un rôle central dans la stratégie marketing. Il relie l'analyse du marché et l'analyse de la concurrence à l'analyse de l'activité interne. De ces trois analyses, l'entreprise développe une position qui lui permet de répondre aux questions : quel est notre produit ? que voulons nous en faire ? et que faire pour y arriver ? Ce qui suit résume les principales utilisations de l'analyse de positionnement en tant qu'outil de diagnostic et donne des bases de décision pour le développement du produit, sa livraison, la fixation de son prix et sa stratégie de communication.

Le développement d'une stratégie de positionnement peut avoir lieu à plusieurs niveaux, selon la nature de l'entreprise concernée.

A cause de l'encombrement du marché, la prolifération des produits, une stratégie de positionnement explicite sert à aider la clientèle potentielle à se faire une idée d'un produit qui, autrement, semblerait trop vague. Plusieurs conséquences, toutes indésirables, peuvent résulter d'un échec à déterminer un positionnement sur le marché et à développer un plan d'action marketing pour atteindre et entretenir cette position.

Principales utilisations du positionnement en marketing

1 – Assurer un outil de diagnostic utile pour définir et comprendre les relations entre produits et marché.

* Quelles comparaisons peut-on établir entre le produit et les offres de la concurrence sur des éléments spécifiques ?

* La performance du produit correspond-elle aux besoins et attentes du consommateur sur des critères de performance spécifiques ?

* Quel est le niveau de consommation prévu pour un produit accompagné d'un ensemble de caractéristiques proposé à un prix donné ?

2 – Identifier les opportunités du marché pour :

a – Présenter de nouveaux produits

* Quels segments cibler ?

* Quels éléments proposer par rapport à la concurrence ?

b – Redéfinir (repositionner) les produits existants

* Compter sur les mêmes segments ou en attirer d'autres ?

* Quels éléments ajouter, enlever ou modifier ?

* Quels éléments accentuer dans la publicité ?

c – Eliminer les produits

* Quels sont ceux qui ne satisfont pas les besoins des consommateurs ?

* Quels produits font face à une concurrence excessive ?

3 – Prendre d'autres décisions de marketing-mix pour devancer ou répondre à certains mouvements de la concurrence :

a- Stratégie de distribution

- * Où proposer les produits (endroits, types de débouchés) ?
- * Quand rendre les produits disponibles ?

b- Stratégie de prix

- * Quel prix fixer ?
- * Quelles procédures de facturation et de paiement employer ?

c- Stratégie de communication

* Quels magasins – cibles sont les plus facilement convaincus que le produit offre un avantage concurrentiel significatif sur les éléments qui leur importent ?

* Quels messages, quels attributs doivent être mis en valeur et quels concurrents (s'il y'en a) doivent être retenus comme base de comparaison pour ces éléments ?

* Quels moyens de communication : vente à domicile contre plan-média ? (Sélectionner non seulement pour leur capacité à véhiculer le message voulu vers le public-cible mais également pour leur capacité à renforcer l'image voulue du produit).

En conséquence, on peut synthétiser ce qui a précédé dans les points suivants :

1 – L'entreprise (ou un de ses produits) se trouve dans une compétition acharnée où elle doit faire face à des concurrents plus forts

2 – L'entreprise dont les produits se trouvent sur un créneau peu prisé car la demande y est faible

3 – La position de l'entreprise (ou du produit) est si floue que personne ne sait qu'elle est la base de sa différenciation.

4 – L'entreprise (ou le produit) n'a aucune position sur le marché car personne n'en a entendu parler.

19 - Les méthodes et les outils du positionnement¹

La pratique du positionnement suppose l'emploi des méthodes quantitatives et qualitatives d'enquête et de traitement de données par les méthodes d'analyse multidimensionnelle. De nombreux outils statistiques et informatiques sont utilisables, mais, d'une manière générale, trois types d'informations nécessaires :

- L'état des perceptions effectuées par les consommateurs des différents produits / services dans un domaine de concurrence donné ;
- Les critères de choix retenus par les prospects, autrement dit la recherche des attributs qui motivent leurs choix ;
- Les préférences de choix des consommateurs.

Développer une carte de positionnement (mapping)

Développer une carte (map) de positionnement appelée topographie perceptuelle (perceptual mapping²) est un moyen utile de présenter graphiquement les perceptions du consommateur sur les produits concurrents. Une carte se limite généralement à deux attributs (bien que des modèles en trois dimensions puissent être utilisés pour afficher trois de ces attributs). Lorsque plus de trois dimensions sont nécessaires pour décrire la performance du produit sur un marché donné, une série de tableaux séparés doit être réalisée pour une meilleure présentation visuelle.

Un modèle informatique bien sûr peut traiter autant d'attributs que nécessaire.

On peut trouver les informations sur la position de n'importe quel attribut d'un produit (ou d'une société) dans les données du marché ou les déduire des résultats d'un échantillon représentatif de consommateurs ou encore des deux. Si les perceptions des consommateurs sur les caractéristiques du produit diffèrent sensiblement des objectifs définis auparavant, alors il convient d'infléchir les efforts marketing afin de modifier ces perceptions.

¹ Helfer J. P. et Orsoni J. (2001), Op. Cit. p195.

² Marc M. (1994) ; « Quelques utilisations pratiques de l'analyse factorielle des correspondances », Revue Française du Marketing, n°51.

De manière générale, la représentation graphique des positions des produits sont bien plus simples à appréhender que les tableaux de données quantitatives ou des paragraphes entiers de prose. Elles permettent aux cadres de comprendre la nature des menaces et opportunités de la concurrence. Elles peuvent révéler des écarts entre la façon dont les clients (même potentiels) perçoivent l'entreprise et la perception des cadres, ce qui peut aider à confirmer ou infirmer l'idée qu'un produit (ou son producteur) occupe un créneau unique sur le marché.

Voilà une analyse¹ de perception des produits de grande consommation, en particulier le riz, par les consommateurs africains.

- L'analyse des résultats relatifs au riz (consommateur ivoirien)
- Principales dimensions perceptuelles

L'étude relative au riz fait apparaître que les 4 premiers facteurs expliquent 57.81% de la variance. Le tableau 1 indique la répartition de cette variance entre les 4 premiers facteurs

	Variance	Valeur propre
Facteur 1	30.58	5.19
Facteur 2	10.94	1.86
Facteur 3	8.56	1.45
Facteur 4	7.73	1.31

Tableau 1 : Pourcentage de variance expliquée et valeur propre associée à chaque facteur.

Le premier facteur est bien corrélé avec les items « bel aspect après cuisson » ; « contient des grains bien sélectionnés » et « permet de préparer de bons petits plats ». cet axe peut être considéré comme l'axe de l'esthétique. Le second facteur est corrélé avec les items « produit fabriqué à l'étranger » ; « produit utilisé en France est aux USA » et « produit de réputation internationale ». cet axe peut être considéré comme

¹ Abdoulaye Quattara (1991) : « La perception des produits de grande consommation par les consommateurs africains : une mesure de l'influence de l'origine des produits ». Revue française du marketing N° 134-1991/4

l'axe de la réputation. Le troisième facteur est corrélé avec les items « facile à cuire », « facile à préparer » et « permet de préparer de bons plats ». Cet axe peut être considéré comme l'axe « facilité d'utilisation ». Quant au dernier facteur, il est corrélé avec les items « a un bon rapport qualité / prix » ; « n'a pas besoin d'être lavé » et « emballage pratique ». Cet axe peut être considéré comme l'axe « pratique / économique ».

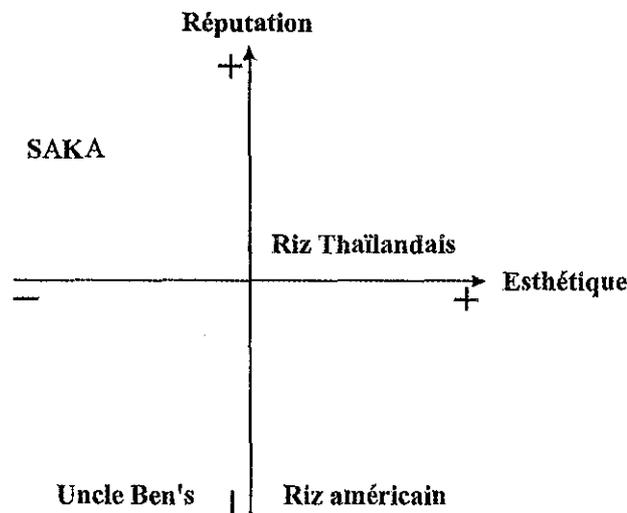
- La perception des marques de riz

Le tableau 2 met en évidence les différences perceptuelles entre les marques de riz. Il indique les scores factoriels moyens obtenus par les différentes marques de riz.

Facteurs Marques	Facteur 1 Esthétique	Facteur 2 Réputation	Facteur 3 Facilité de cuisson	Facteur 4 Pratique Economique
Thaïlandais	8.79	2.10	-0.95	-0.27
Uncle Ben's	-1.77	-14.22	4.31	-4.36
Riz américain	9.31	-5.02	3.13	3.90
SAKA	-29.71	19.17	-3.24	6.43

Tableau 2 : Scores factoriels moyens des marques de riz pour les principales dimensions.

Le tableau 2 fait bien apparaître que les marques (thaïlandaise et américaine) sont jugées « esthétiques », quant au riz SAKA, les consommateurs estiment qu'il a une réputation certaine. Ceci est un résultat extrêmement intéressant dans la mesure où ce produit fabriqué en Côte d'Ivoire est perçu comme étant fabriqué à l'étranger, utilisé en France et aux USA. Il est perçu de réputation internationale. Une explication possible à cette perception peut être l'emballage du produit qui a une connotation internationale. De plus, il apparaît que ce riz est jugé pratique et économique. Il est en fait à la portée des consommateurs les plus faibles économiquement.



Adaptée de Aboulaye Quattara (1991), « La perception des produits de grande consommation par les consommateurs africains », Revue Française du Marketing, n°134-4

Figure 1 : Carte perceptuelle des marques de riz.

La carte perceptuelle (Fig. 1) fait apparaître que les marques internationales sont, d'une manière générale, jugées esthétiques (riz thaïlandais et américain). Quant à la marque locale (SAKA) elle bénéficie d'une bonne réputation : son emballage est pratique et cette marque est à la portée de la plupart des consommateurs africains.

20 - Les erreurs de positionnement à éviter¹ :

Une entreprise doit éviter les erreurs suivantes dans le choix d'un positionnement.

- Le sous positionnement : Les consommateurs ne perçoivent pas le positionnement communiqué par la forme. Donc on n'arrive pas à donner au consommateur une raison suffisante d'acheter la marque.
- Le sur positionnement : On positionne le produit de façon tellement étroite que les clients potentiels ne se sentent pas concernés.
- Le positionnement confus : Par exemple deux avantages qui se contredisent et qui résulte d'un marketing mix incohérent.
- Le positionnement non-pertinent qui présente des avantages de produit qui n'intéresse pas les consommateurs.

¹ Kotler P. (1999), Op. Cit. p72.

- Le positionnement peu crédible : Un avantage que les clients ne croient pas correspondre vraiment au produit.

En fait certains produits comme Scotch (3m), Koi (Bel), ou Nescafé (Nestlé) ont réussi à se positionner de façon claire et crédible, mais les échecs sont également nombreux, comme en témoignage le tableau 3.

Produit	Les décisions prises	Résultat	Les raisons de l'échec
ALA poudre à laver sur le marché des lessives	<ul style="list-style-type: none"> - Densité de poudre plus grande. - Introduction des enzymes sous le concept biologique. - Insister sur le concept d'enzyme glouton - Devancer Ariel, leader sur le marché. 	Succès temporaire ALA atteint 13% du marché puis échec.	<ul style="list-style-type: none"> - Proposition non distinctive de celle de Ariel. - L' image de voracité des enzymes à effrayé les ménagères. - Attaque de front de leader.
ZEN Cigarette blonde au goût Américain	<ul style="list-style-type: none"> - Cigarette blonde au goût Américain - Cigarette pour : <ul style="list-style-type: none"> * Petit fumeurs. * Fumeurs occasionnels de blondes. * Fumeurs non fidèles à une marque * Fumeurs principalement féminins - Conditionnement de classe, original, nettement différencié - Lutter contre les blondes de luxe étrangères, en se différenciant d'elles. 	Succès initial puis très vite chute des ventes	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité du produit : cigarette Jugée fade, trop légère, peu originale - conditionnement incompatible avec le produit. - prix trop élevé. - Le résultat était différent de la promesse.
Poussy Produit gélifié transparent	<ul style="list-style-type: none"> - Lait gélifié transparent. - Une friandise aux divers parfums - doit se différencier des autres sur le marché des desserts gélifiés. 	Echec : Lancé en Juin Retiré en Septembre	<ul style="list-style-type: none"> - Produit pas au point : il changeait de goût - Conditionnement plastique déjà utilisé. - Sa couleur lui donnait un aspect chimique mal perçu. - Budget publicitaire trop faible. - Mauvaise date de lancement : au moment de la baisse saisonnière des ventes

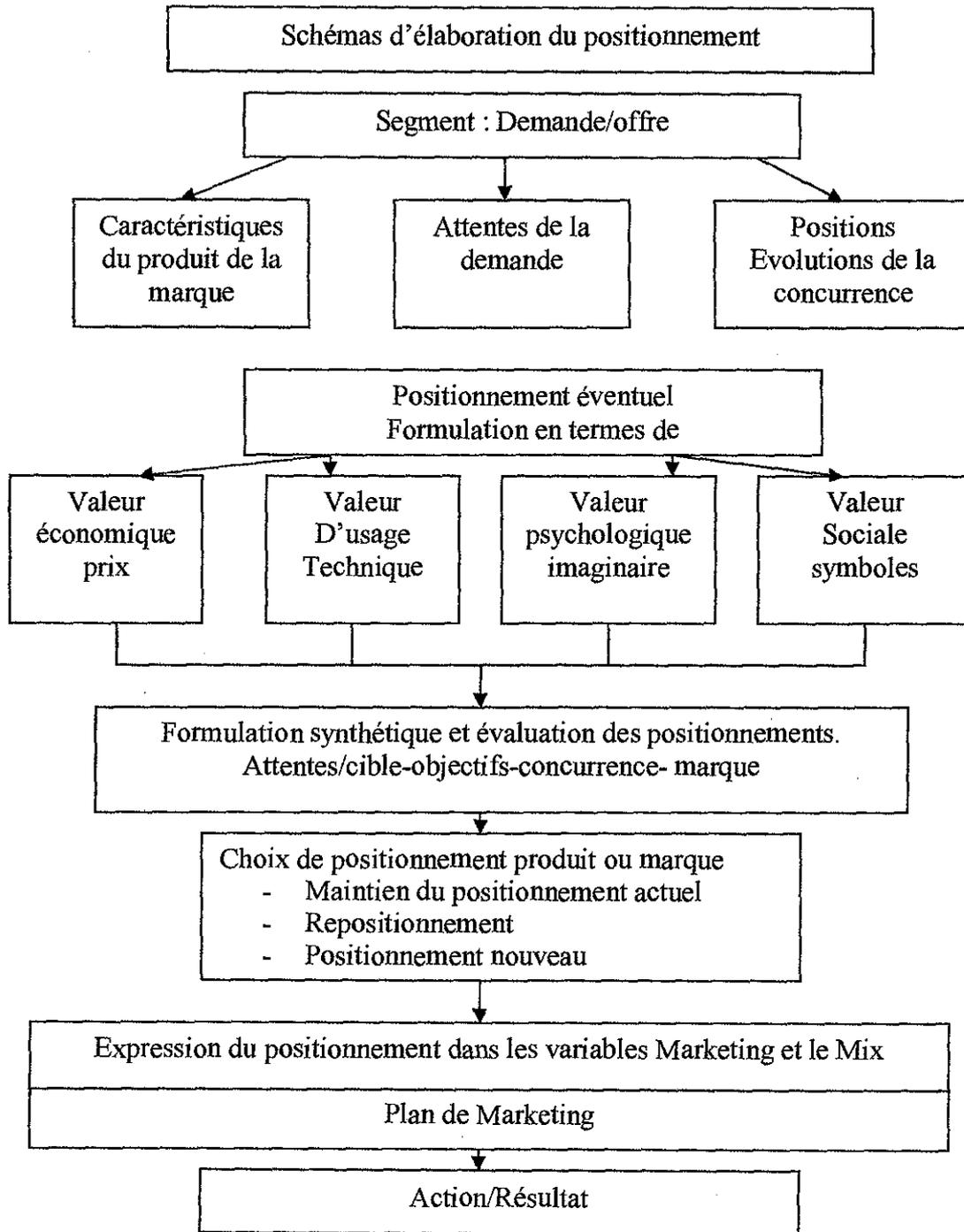
Source : Kotler et Dubois (1989) ; «Marketing management», Edition Publi-Union.

Tableau n° 3 : Des erreurs de positionnement

<p>Spray-Dray Antitranspirant</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Antitranspirant pour femmes conditionnement en aérosol devait se distinguer des autres pas sa caractéristique : Antitranspirant 	<p>Echec</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Concept très vite imité - Conditionnement trop masculin - la marque gilette connotait une image masculine - Le non était difficile à prononcer - Lancement en Mai 1968
<p>9x9</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cirage liquide. - Petit conditionnement. - Prix élevé. - Slogan publicitaire : «les chaussures brillent à gérardiner» 	<p>Echec</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation liquide : mal perçue. - Positionnement sur un marché intéressant peu les consommateurs. - Marché en régression. Mauvais slogan publicitaire. - La taille de conditionnement facilitait le vol en magasin. - Prix trop élevé pour l'efficacité perçue
<p>Craque en pâte préparation pour croquette de pommes de terre</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pour réaliser rapidement des croquette de pommes de terre - Se fait une place sur le marché des poudres pour purée et des beignets. - Un budget publicitaire important. 	<p>Retrait du marché</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ce produit n'apportait rien de plus que les autres. - Prix trop élevé. - Marché trop restreint. - Beaucoup de produits concurrents. - La force de vente n'a pas fait ce qu'elle aurait du faire
<p>Ventil désodorisant</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Désodorisant sans parfum. - Fait disparaître les odeurs. - Se distingue des leaders Airwick et brise. - Donner l'image d'un désodorisant naturel. - Slogan « assez d'odeurs de frite à la rose » 	<p>Après avoir acquis 6% du marché au départ, le produit n'a plus été référence que dans quelques points.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Concept peu crédible. - Prix trop élevé Conditionnement moins volumineux à prix égale que ceux des concurrents. - Produits concurrents occupant d'avantage de linéaire car plusieurs versions.

Conclusion :

Le positionnement est alors une méthode de diagnostic qui sert à mettre en évidence la place de la marque ou du produit dans l'esprit du consommateur. Le positionnement est une politique volontariste de l'entreprise qui consiste à choisir où on se situe sur un marché, face à quel concurrent et avec quelle proposition de valeurs claire pour les clients. En plus, le positionnement est une méthodologie qui permet de situer un produit de manière telle qu'il soit acceptable et accepté par le créneau (segment) choisi. Voici un schéma qui récapitule l'élaboration du positionnement.



Source : Nay, Document interne, IAE, paris

DEUXIEME CHAPITRE

PRODUIT, GAMME, MARQUE
ET POSITIONNEMENT

CHAPITRE II : PRODUIT, GAMME, MARQUE ET POSITIONNEMENT

I – LE PRODUIT

Introduction

Le produit est l'un des quatre éléments du marketing-mix avec le prix, la distribution et la communication.

En outre, le produit constitue le cœur de la politique de marketing, son objet même sur lequel est centré l'ensemble des décisions prises. Mais le produit est une réalité complexe, même Revlon¹ démontre cette complexité : « Dans nos usines, nous fabriquons des cosmétiques, mais dans nos magasins nous vendons du rêve ». Donc, le produit désigne ce qu'offre l'entreprise au consommateur pour le satisfaire, quelle que soit cette offre, bien matériel ou service.

1-Qu'est ce qu'un produit ?

Le produit est souvent compris comme un bien fabriqué et commercialisé par l'entreprise. Le marketing des produits est alors le marketing qui s'occupe de la conception et de la gestion des produits de l'entreprise. On appelle produit tout ce qui peut être offert sur un marché de façon à y satisfaire un besoin. D'après « Marketing Management », Kotler et Dubois. Ed. Publi Union.

Le produit est défini au sens large parce que produit l'entreprise : bien matériel (voiture, vêtement) ou immatériel (voyage, assurance).

Le produit se définit aussi par ses caractéristiques :

- Matérielle : composition, forme, couleur
- Fonctionnelles : usage, satisfaction
- Immatérielle : marque, image

Bref, on remarque que plus un produit est complexe², plus sa vente exige des services connexes (livraison, mise en service, S.A.V. ...) déterminants dans la décision d'achat.

¹ Benhabib A.(1998);«Le marché et son comportement», cours de 4^{ème} année de licence en sciences économiques.

² Debourg M. C. & Clavelin J. (2004) ; «Pratique du marketing », Edition Berti, Alger, p98.

1.1 - Les cinq niveaux d'un produit¹

En pratique, on peut distinguer cinq niveaux de produits

- Le noyau
- Le produit générique
- Le produit attendu
- Le produit global
- Le produit potentiel (voir figure 1)

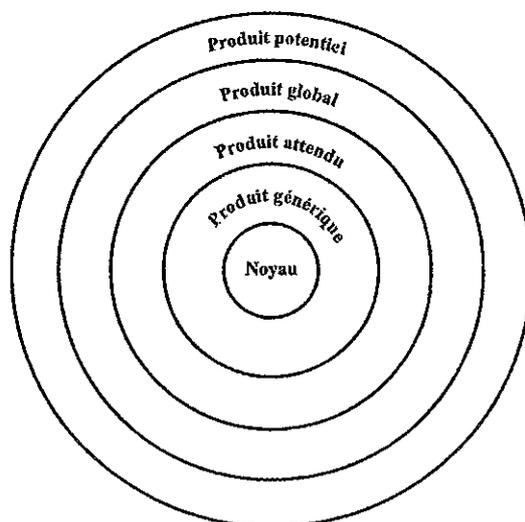


Fig. 1 : Les cinq niveaux d'un produit

1.1.1 – Le noyau du produit : désigne l'avantage essentiel offert à l'acheteur tel qu'une femme qui achète un rouge à lèvres cherche à être belle. La tâche du responsable marketing n'est pas de vendre des caractéristiques mais bien des « avantages ».

1.1.2 – Le produit générique représente le noyau « enrobé » de toutes caractéristiques, qui favorise la reconnaissance immédiate du produit : par exemple un shampoing.

1.1.3 – Le produit attendu correspond à l'ensemble des attributs que l'acheteur s'attend à trouver dans le produit : une montre doit donner l'heure.

¹ Kotler P. & Dubois P. (2000), « Marketing Management », Ed. Publi Union, pp 412-413.

1.1.4 – Le produit global (métaproduit), désigne la totalité de ce que le fabricant offre autour du produit générique afin de se différencier, par exemple, un constructeur informatique propose au client des ordinateurs qui comprennent en plus des logiciels d'application, un service de maintenance, etc. alors, il s'agit d'une « solution » et non d'un produit isolé.

1.1.5 – Enfin, il y'a le produit potentiel qui comprend toutes les améliorations et transformations envisageables par exemple la marque de lait Candia qui voyait sa part de marché s'effriter sur le marché de base (brique UHT) a lancé un produit pour seniors et un autre pour les jeunes enfants.

1.2 - Classification¹

A – Selon la durée de vie

Les économistes distinguent souvent les biens durables des biens non durables. Les biens durables sont des biens utilisés pendant une longue période, considérés comme un investissement par le consommateur ou l'entreprise.

La décision d'achat sera prise après réflexion, et la durée de vie sera éventuellement prolongée par des réparations. Ce sont des biens d'équipement professionnels (usine, camion ...) ou bien d'équipement de ménage (maison, automobile, meuble ...)

Les biens non durables : ce sont les autres produits, à durée de vie courte (produits alimentaires, d'entretien ...).

B – Selon la fréquence

On distingue

- Les biens banals, caractérisés par des achats fréquents et réguliers (pain, essence ...)
- Les biens anomaux pour lesquels les achats sont peu fréquents et réfléchis (T.V., voiture, etc.)

¹ Debourg M. C. et Col (2004) ; Op. Cit. p102

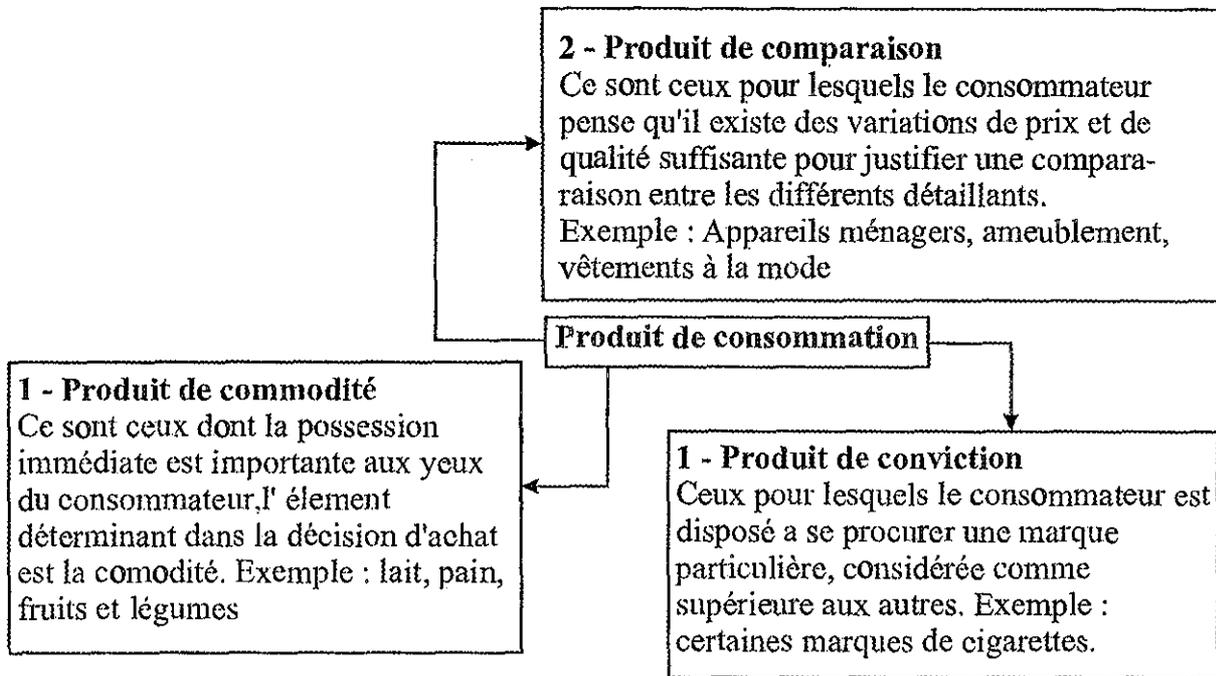
C – Selon l'utilisateur

On distingue les produits de consommation des produits industriels

1 – Les produits de consommation : sont ceux acquis par le consommateur pour sa propre utilisation ou celle de sa famille.

Ils sont à quelques exceptions près, disponibles chez un détaillant.

Une classification très utilisée est celle de Melvin T¹. Copeland, basée sur les variables du comportement d'achat du consommateur.



Produit	De commodité	Prix / qualité		De conviction
Processus d'achat	Routinier	Recherche d'informations		Recherche distributeur
Prix	Peu élevé	Assez élevé	Plus élevé	N'est pas un obstacle
Sensibilité à la marque	forte	faible		Forte

En général, face à la concurrence et à l'élévation du niveau de vie, les produits ont tendance à évoluer et à devenir de plus en plus des produits de comparaison puis de commodité. Par exemple, les ordinateurs sont passés de la catégorie des produits de

¹ Adapté de Debourg M. C. & Clavelin J. (2004), Op. Cit. p104.

conviction à celle de commodité, en raison du développement rapide de la technologie et de la baisse des prix.

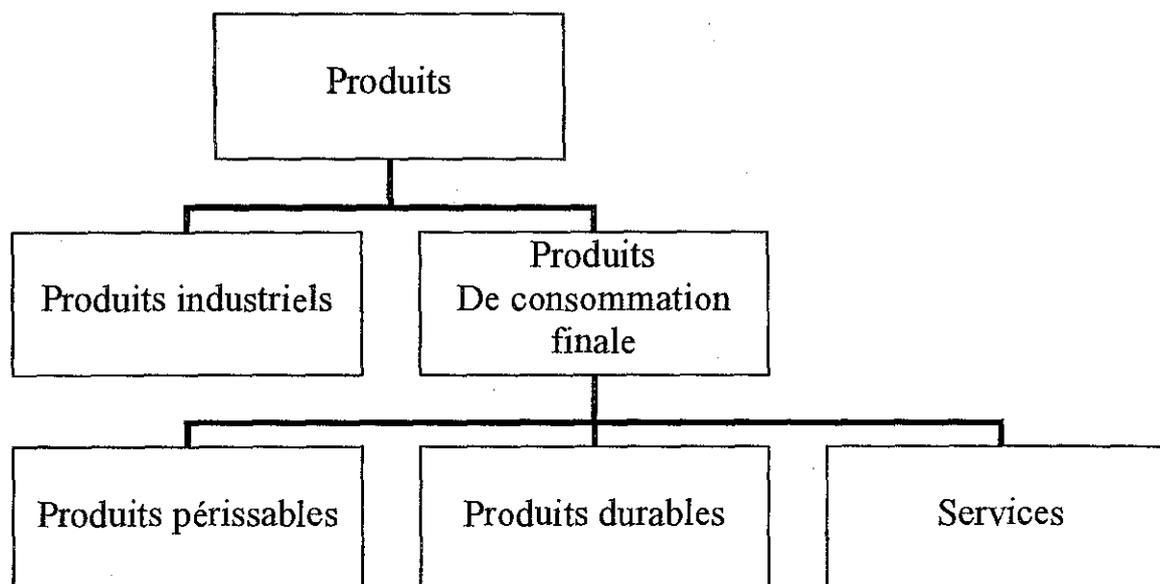
2 – Les produits industriels : sont les produits acquis par les entreprises pour être utilisés dans la vie de l'entreprise, au cours du processus de production ou pour la revente à d'autres entreprises ou à des consommateurs.

Les biens intermédiaires transformés ou détruits dans le processus de production	<ul style="list-style-type: none"> • Les biens de transformation <ul style="list-style-type: none"> - Les matières premières : pour la plupart des produits naturels (bois, métaux) - Les produits semi-finis : transformés et qui subiront d'autres transformations (fil de cuivre ...)
	<ul style="list-style-type: none"> • Les biens de consommation <ul style="list-style-type: none"> - Matières consommables utilisées pour la transformation des matières premières en produits (graisse, combustible, détergent) - Les produits transformés ayant acquis leur forme finale (pièces détachées, emballage ...)
Les services	Ingénierie, entretien, conseils
Les biens de production Biens utilisés dans le processus de production et qui font l'objet d'une consommation productive et non finale	<ul style="list-style-type: none"> • Les biens d'équipement principaux : qui permettent de fabriquer les produits (machines) • Les biens d'équipement accessoires : nécessaires pour le fonctionnement de l'entreprise (matériel de bureau)

En conclusion, les types de produits sont multiples et peuvent être classés selon différents critères

Voilà un schéma qui synthétise les types de produits brièvement sans oublier que cette classification repose :

- sur la nature des marchés auxquels les produits s'adressent
- sur leur durée de vie et leur tangibilité.



2 - Le produit : Un panier d'attributs

Le produit regroupe un ensemble d'attributs, c'est-à-dire un ensemble de caractéristiques susceptible d'être valorisé par le consommateur. On distingue trois types d'attributs :

- Les attributs fonctionnels : les caractéristiques techniques, la qualité, les normes, les options, le design ...
- Les attributs associés : la marque, les services, le conditionnement (packaging) ...
- Les attributs symboliques : le contenu symbolique du produit, les objets mythiques.

Donc, préciser la nature des attributs fonctionnels, associés et symboliques du produit permet de caractériser la véritable valeur délivrée au client.

3 - La hiérarchie des produits¹

Le produit fait partie d'une hiérarchie que l'on peut décomposer en sept échelons.

¹ Kotler et Dubois (2000) Op. Cit. p414.

3.1 – les types de besoins concernés : ils désignent un besoin fondamental sur lequel vient se greffer le produit. Dans le cas de l'assurance, on projette la sécurité

3.2 – La famille des produits : rassemble toutes les catégories de produits qui satisfont un même besoin, par exemple, les différentes sources de revenus (salaire, transferts sociaux, etc.)

3.3 – La catégorie de produits : regroupe tous les produits qui, au sein d'une même famille, présentent une certaine cohérence fonctionnelle.

3.4 – La gamme des produits : ils s'agit de produits appartenant à la même catégorie et étroitement liés entre eux parce qu'ils fonctionnent de la même façon ou sont vendus au même type de clients. Exemple l'assurance – vie.

3.5 – Le type de produit : correspond aux articles qui, au sein d'une gamme, représentent une forme donnée de produits. Par exemple l'assurance vie de groupe.

3.6 – La marque : c'est le nom associé à un ou plusieurs articles de la gamme qui permet d'en identifier l'origine ou le caractère. Exemple : l'assurance vie UAP.

3.7 – L'article : autrement dit référence (en anglais SKU, Stock – Keeping – Unit). Il est caractérisé par une taille, un prix, un aspect ou tout autre élément de différenciation

4 - Les leviers d'action en matière de produit¹

Les leviers d'actions permettant d'influencer la valeur accordée à un produit ne se limitent donc pas à leur contenu, à leurs caractéristiques techniques et à leurs conditionnements, mais relèvent également de la communication et de la distribution dont ils font l'objet ainsi que de la politique de la marque.

4.1 – Le contenu, ou composition

La première décision liée à la variable produit relève de son contenu même, c'est-à-dire de ses caractéristiques techniques. Les critères à prendre en compte varient selon les catégories des produits, mais en fonction des attentes et des besoins des acheteurs qu'il faut traduire en termes techniques pour que l'utilisation du produit y réponde.

¹ J. J. Lambin et R. Chumpitaz (2002) : « Marketing stratégique et opérationnel » 5^e édition, Dunod

Le passage du « langage des consommateurs » à une description des caractéristiques idéales du produit en termes techniques utilisables par les services de fabrication constituent souvent une gageure car il s'agit de deux mondes distincts qui ne voient pas le produit de la même façon. Pourtant, il s'agit là d'un travail essentiel du marketing, qui déterminera en partie le succès du produit sur le marché.

4.2 – Le nom¹

Une décision très importante concerne l'appellation à donner au produit, les critères de choix d'un nom sont divers

- Le nom doit être évocateur, connoté positivement, et si possible original.
- Il doit être disponible légalement, et il est nécessaire d'obtenir leur accord pour leur utilisation.
- En outre, si le lancement du produit doit être international, il est nécessaire que le nom du nouveau produit possède ses qualités dans tous les pays où il va être lancé.

En matière de nom, on utilise trois grandes sources d'inspiration :

- Les noms désignant la nature du produit : certaines formes optent pour des noms descriptifs qui indiquent immédiatement en quoi consiste le produit. Ainsi « Mon savon » affirme la nature même du produit (un savon) ; « Courrier international » désigne un contenu centré sur l'actualité internationale.
- Les noms explicitant le positionnement du produit : le nom « Ushuaia » ne précise pas qu'il s'agit de produits d'hygiène beauté (shampooing, gel douche ...) mais évoque une ville de l'autre bout du monde et une émission de télévision centrée sur l'aventure et l'évasion, aspect qui constitue les éléments clés du positionnement de la marque.

¹ Ries Al & Ries L. (2000) ; «Les 20 lois du capital marque », Ed. Dunod, p97.

- Les noms sans signification : certaines entreprises optent pour des noms sans signification, comme « Dop » pour du shampoing ou « Amora » pour des condiments.

L'entreprise pourra faire évoluer le positionnement et étendre la gamme à d'autres catégories de produits sans que le nom utilisé la gêne en aucune manière. A long terme, cela constitue un atout considérable. A court terme, il est plus difficile d'imposer à l'esprit de l'acheteur un mot qu'il ne reconnaît pas et un positionnement qui n'est pas communiqué par le nom lui-même.

4.3 – Le conditionnement

Le conditionnement du produit, souvent désigné par le mot anglais « packaging », rassemble tous les éléments qui entourent le contenu du produit. Le conditionnement de nos jours dépasse le simple rôle de protection, car il constitue l'un des éléments les plus importants, il permet au produit de se positionner par rapport à la concurrence. Par le biais de sa forme, son graphisme, par son aspect pratique ou par son attrait visuel, il est le premier véhicule d'image pour le produit, il doit donner des informations sur la qualité du produit et transmettre des images et des émotions. En général, le packaging constitue le premier contact entre le consommateur et le produit.

4.4 – La gamme¹

Une autre décision relative au produit porte sur la gamme ensemble des produits d'une même catégorie commercialisée par une entreprise. Une gamme se décompose en ligne de produits, composée chacune de différents articles.

- Différents avantages sont associés à une gamme longue :
 - La possibilité de s'adresser à de nombreux segments de clientèle avec des produits différents ;
 - L'organisation de la gamme autour d'un produit leader et l'effet de complémentarité entre produits qui s'épaulent mutuellement ;
 - L'impression donnée de couvrir tous les besoins ;

¹ Hernette E. (2003) ; « L'essentiel du marketing, Marketing fondamental ». Edition d'organisation, p255.

- La répartition des risques sur un nombre élevé de produits
- Mais une gamme courte s'accompagne d'autres avantages :
 - La concentration des moyens, sur un petit nombre de produits, qu'on connaît mieux et qu'on exploite intensivement avec une image de « spécialiste » ;
 - Une meilleure connaissance des produits par la force de vente ;
 - Des économies d'échelle en matière de production puisque les ventes sont concentrées sur quelques produits ;
 - Une plus grande facilité de gestion administrative et commerciale mais aussi de gestion logistique des stocks et des approvisionnements ;
 - La possibilité de pratiquer une politique de « haute gamme » et un profit unitaire important ou encore d'inonder le marché avec un petit nombre de produits à prix bas et d'obtenir une part de marché importante.
- La gamme longue a aussi des inconvénients :
 - Coûts élevés de stockage et d'approvisionnement ;
 - Moindre économie d'échelle de fabrication ;
 - Plus grande lourdeur de gestion administrative et commerciale ;
 - Risque de cannibalisme si certains produits sont proches ou si un des produits est préféré à d'autres.
- La gamme courte n'est pas exempte
 - Moins de choix offerts face à la concurrence
 - Vulnérabilité en cas de déclin du marché en raison de l'apparition de nouveaux produits concurrents ou de l'évolution du goût ou des attentes des acheteurs.

En conclusion, une gamme de produit est équilibrée si elle contient des produits à forte rotation qui attirent une clientèle importante et génèrent des volumes de ventes substantiels.

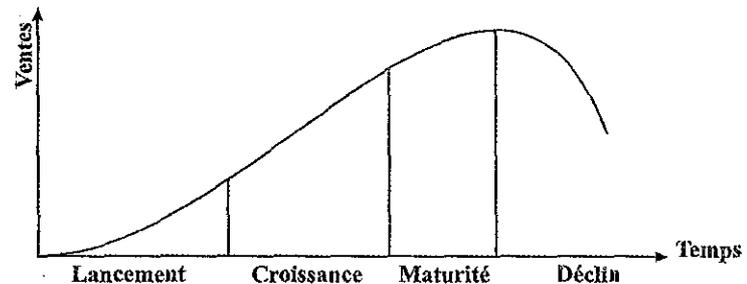
5 - La gestion du produit selon les phases de son cycle de vie¹.

1 - Définition

La notion de cycle de vie fait référence à l'évolution des ventes d'un produit depuis son introduction sur le marché jusqu'à son retrait.

Elle peut concerner :

- un type de produit
- une classe de produits
- une marque



- **phase de lancement** : mise en place progressivement du produit sur le marché
 - bas niveau des ventes
 - dépenses commerciales importantes
 - concurrence limitée notamment pour le pionnier
- **Phase de croissance** : les ventes prennent de l'élan
 - Réduction des coûts du fait des économies d'échelle et de synergie
 - Les concurrents sont attirés par la taille du marché
- **Phase de maturité** : ralentissement du rythme des ventes, car on peut distinguer trois phases : maturité croissante, maturité stable et maturité déclinante.
 - La concurrence exacerbée
- **Phase de déclin** : ralentissement plus ou moins rapide des ventes
 - Surcapacité de la branche

¹ Helfer J.P. et ORsoni J. (2001) ; Op. Cit. p142-143.

- Guerre des prix
- Abandon du produit par certains concurrents

Donc, les objectifs, choix stratégiques et action marketing relatifs à un produit varient selon la phase du cycle de vie dans laquelle il se trouve :

	Lancement	croissance	maturité	Déclin
Objectifs	Développer la demande globale	Augmenter la part de marché	Augmenter le profit	Diminuer les dépenses et récolter
Stratégie	Notoriété-essai	Créer une préférence pour la marque	Fidélité à la marque	Fidélité
Produit	Mono-produit	Elargissement de la gamme Amélioration du produit	Différenciation Modifications mineures	Réduction de la gamme
Prix	Ecrémage ou pénétration	segmentation	Prix de positionnement	Baisse des prix, promotions sur les prix
Distribution	Distribution exclusive ou sélective	Extension des points de vente	Importance des services associés	Abandon de points de vente
communication	Publicité de notoriété promotion d'essai	Publicité d'image Utilisation des grands médias	Publicité d'entretien Promotion de soutien	Promotions ponctuelles de relance

D'après « Marketing Management », Kotler et Dubois1997. Ed. Publi Union.

Tableau 1 : la gestion du produit en fonction du stade de son cycle de vie.

Bref, identifier la phase dans la quelle se situe le produit étudié détermine en grande partie sa gestion. Mais il faut signaler que dans le cycle de vie du produit c'est la phase de 'maturité qui dure plus longtemps que les autres phases et pose des problèmes marketing des plus délicats'¹.

Le responsable marketing dont le produit est devenu mature ne peut se satisfaire de défendre simplement ses positions².

Trois grands types de stratégies sont possibles³

La modification de marché : modification de l'une des deux composante de l'équation « volume des ventes = nombre d'utilisateurs X taux d'utilisation » ;

La modification du produit : relance sous trois formes :

1. l'amélioration de la qualité du produit :
2. l'adjonction de caractéristiques
3. la recherche du style (esthétique du produit)

La modification du marketing – mix : remise en question du prix, de la distribution, de la publicité, de la promotion et de la force de vente du produit en vue d'une plus grande efficacité.

¹ Joulin N. (2002) ; «Les coulisses des nouveaux produits ». Ed. d'Organisation, p56

² Kotler et Dubois B (1991) : « Marketing et management » Ed. Publi Union

³ Caroline Soussy : « Dans quelle mesure une stratégie de repositionnement permet elle d'étendre le cycle de vie d'un produit ? Cas des Switches dans l'industrie pharmaceutique ». Revue française du marketing 2001/2 – N° 128.

II - LA GAMME

L'étude des gammes prend nécessairement appui sur le produit, car la gamme ne peut être définie indépendamment des produits qui la composent, contrairement à la marque. Tout produit est en mesure d'être qualifié, à partir d'une fonction, d'une utilité, d'attributs formels ou sémantiques, et c'est la combinaison de ces attributs qui sert de base à la définition de la gamme.

1- Définition

Pour Salerno¹, la gamme de produit est «un ensemble structuré et évolutif de produit (types, modèles, marques, variétés) interdépendants, couvrant plus ou moins complètement un marché et faisant partie d'un ensemble plus vaste de produits considérés comme substituts ou compléments par les acheteurs ou les utilisateurs potentiels ».

Cette définition prend en compte la gamme sous deux acceptations : la première fait référence à l'entreprise et la seconde aux consommateurs. Cette double polarité de la notion de gamme traduit bien l'ambivalence du concept qu'elle cherche à couvrir. En fait, dans la proposition de Salerno se profile l'idée que la gamme caractérise l'offre commerciale de l'entreprise, sa politique face au marché, mais aussi l'idée qu'elle est perçue par les consommateurs. De ce fait, les produits sont nécessairement interdépendants tant au niveau perceptuel qu'au niveau économique.

Pour Moles², la gamme de produits se réduit à une collection, un assortiment dont la seule fonction est de structurer une interface entre le fabricant ou le distributeur et le consommateur. Assortiment et gamme apparaissent ainsi tout à fait comparables, et si le premier concerne plus spécifiquement la distribution, la seconde concerne plus généralement n'importe quelle organisation commerciale.

Au même titre que la marque, la gamme de produit apparaît alors comme une interface entre le consommateur et l'entreprise, mais à la différence de la marque, la gamme de produits structure l'interface.

¹ Salerno F. (1992) : « Les gammes de produits », Encyclopédie du management, Vuibert, 474-490, T2.

² Moles A. (1972) : « Théorie des objets », Editions Universitaires, Paris.

Cette position introduit l'idée selon laquelle les consommateurs ne perçoivent pas exclusivement le ou les produits que l'entreprise leur destine par une segmentation et un positionnement adapté mais qu'ils perçoivent aussi l'ensemble de la gamme ; une telle perception ne peut rester neutre ou sans conséquences sur le ou les produits particuliers qui leur sont dédiés. Toute modification de la gamme (extension de la gamme, abandon de produits, repositionnement, etc ...) à des conséquences dont l'entreprise doit tenir compte pour affiner son dispositif d'action.

2-Approche dimensionnelle de la gamme de produits¹

On recense différents types d'offres commerciales basées sur la structure de la gamme. Il est ainsi usuel de distinguer selon la profondeur et la largeur de la gamme, ainsi que l'ampleur de la gamme dans de cas de distribution. En règle générale, la profondeur d'une gamme exprime le nombre de références ou de modèles par type de produit, la largeur exprime le nombre de types de produits différents par fonction, et l'ampleur exprime le nombre de fonctions ou de besoins remplis par les différents types de produits.

Salerno approfondit ces concepts de base et propose d'associer l'idée de la hiérarchisation à celle de profondeur et de largeur, ce qui permet de prendre en compte différents segments et ainsi appréhender l'architecture de la gamme sur la base d'un marketing différencié.

Cette approche pose un certain nombre de critères descriptifs mais elle rencontre des difficultés d'exploitation. En effet, le principal problème réside dans la difficulté de la détermination d'un référentiel par exemple dans le cas d'une entreprise qui produit du matériel informatique, l'évaluation de la longueur et de la profondeur de sa gamme sera différente selon que l'on considère d'un côté l'ensemble des matériels informatiques (hard, soft et périphérique par exemple) et de l'autre exclusivement le hardware.

¹ Ladwein R. (1993) ; « Extension de marque et catégories cognitives », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Lille.

3-Gamme, lignes de produits et caractéristiques structurelles

La notion de ligne de produits est une notion souvent exploitée pour caractériser la structure de la gamme. Plutôt que de chercher à dimensionner la gamme, la notion de ligne de produits cherche d'avantage à caractériser les groupes homogènes qui la structurent. En considérant différentes lignes de produits constitutives d'une gamme, chacune d'elles présente implicitement une cohérence basée soit sur une fonction (un besoin, un usage) soit sur un segment de la clientèle, labellisé ou non par une marque (ligne « cuisine allégée » et ligne « cuisine du jour » pour les plats cuisinés surgelés de Findus par exemple).

La notion de ligne de produits structure en fait la gamme à partir des attributs ou des caractéristiques des produits, en autant de sous ensembles.

L'analyse de la gamme basée sur les lignes de produits répond assez favorablement à une approche structurelle. La notion de ligne de produits, s'inscrit en effet dans une approche catégorielle.

Elle se caractérise avant tout par son homogénéité et en tant que telle permet de restituer les différents déterminants qui ont affecté la conception de la gamme.

L'homogénéité peut être le fait d'une marque partagée, d'un segment de marché, d'un usage ou d'une fonction ou encore d'un procédé de fabrication. Le critère d'homogénéité apparaît alors comme une modalité structurante, qui peut être intra catégorielle (cohérence de la ligne) mais aussi éventuellement inter catégorielle (cohérence de l'ensemble des lignes constitutives de l'offre commerciale de l'entreprise).

Différents types de caractéristiques peuvent être recensés pour qualifier les lignes de produits : l'indépendance ou la dépendance perceptuelle des lignes, leur nature ou leur destination, leur complémentarité ou leur substitutivité.

4-Indépendance et dépendance perceptuelle des lignes ou des catégories de produits.

Par exemple, le consommateur a la possibilité d'identifier l'ensemble des lignes de produits de la gamme Garnier, mais il ne peut identifier que Findus et Buitoni

relèvent du groupe Sopad Nestlé. L'indépendance perceptuelle¹ entre différentes lignes ou groupes de lignes n'exclut pas que l'entreprise puisse chercher à avoir une couverture de marché qui soit pertinente et qui se traduirait par une cohérence intercatégorielle.

5-Nature et destination de la gamme

Elles constituent les repères qui assurent la cohérence de la catégorie de produits et qui traduisent la caractéristique partagée par tous les produits de la ligne, le dénominateur commun.

La nature des produits peut être un procédé de fabrication (Sollac, produits plats d'Usinor Sacilor par exemple), un mode de conditionnement (boite ou bouteille pour les soft drinks), une origine (caractère biologique de la production agricole).

En revanche, la destination structure la ligne de produits autour d'une fonction (coloration, fonction coiffante ou entretien du cheveu) ou d'un usage particulier (manger seul ou en famille pour les plats cuisinés). Ainsi, la ligne de produits peut se structurer à partir de caractéristiques intrinsèques. En outre, ces repères de cohérence peuvent s'emboîter hiérarchiquement ou se combiner pour caractériser les lignes de produits.

6-Substitualité et complémentarité

Au sein d'une ligne ou d'une gamme, les produits peuvent être substituables ou complémentaires. Dans le premier cas, lorsque le consommateur acquiert un produit de la ligne pour une situation de consommation, il l'acquière au détriment des autres produits qui appartiennent à la ligne, alors que dans le second cas, l'acquisition d'un produit de ligne est indépendante de l'acquisition des autres produits (dans la gamme Garnier, les produits Graphic servant à modeler la coiffure sont complémentaires de ceux servant à colorer la coiffure de la ligne Cristal Color); tous sont complémentaires les uns des autres au regard d'une fonction ou d'une destination qui assure la cohérence catégorielle : l'entretien du cheveu.

¹ Broos Bank R. (1994); « The anatomy of marketing positioning strategy», Marketing intelligence and planing, Vol. 12, n#4, pp10-14.

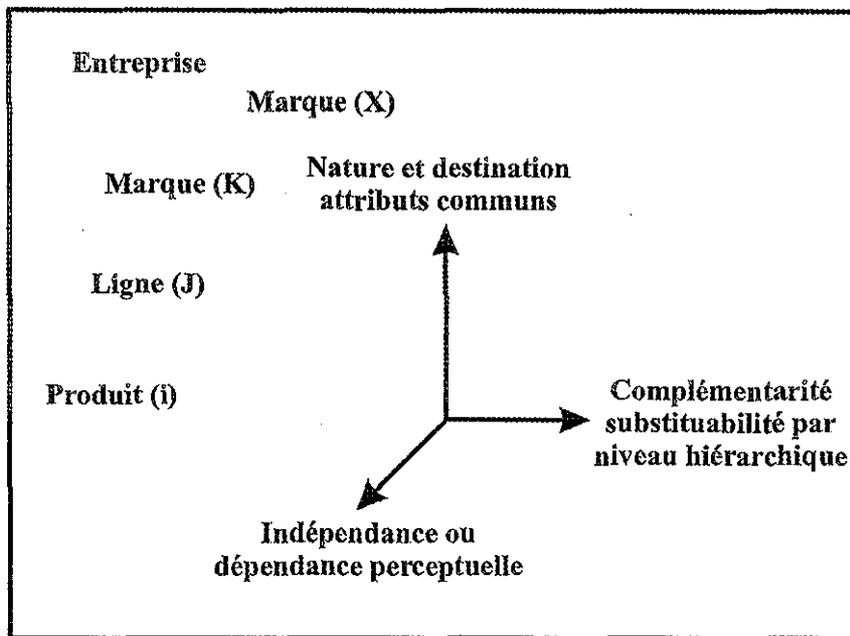


Fig : Structure tridimensionnelle des gammes.

En conclusion, il apparaît que l'analyse de la structure de la gamme à partir des lignes de produits permet d'isoler des unités de cohérence. Les lignes de produits apparaissent en effet comme des catégories qui sont censées être homogènes et qui s'emboîtent hiérarchiquement ou se juxtaposent pour configurer une gamme. Chaque ligne de produits peut être caractérisée par la qualité intrinsèque ou extrinsèque de son unité de cohérence et les produits appartenant à la catégorie se caractérisent par leur substitutivité ou leur complémentarité. Ces caractéristiques permettent de formaliser la structure de la gamme à un instant donné dans l'évolution de l'entreprise, mais la gamme peut aussi être appréhendée au travers de son évolution dans le temps.

7- Caractéristiques dynamiques de la gamme de produits

Deux approches sont retenues pour caractériser la dynamique de la gamme : le cycle de vie des produits et l'héritage des attributs.

- Cycle de vie des produits

La notion de cycle de vie des produits peut être le point de départ d'une approche de la dynamique des gammes de produits. Comme le remarque Vandaele¹ à partir des travaux de Rink et Swan, la notion de cycle de vie peut être considérée aussi

¹ Vandaele M. (1986) ; « Le cycle de vie du produit : concepts, modèles et évolution ». Recherche et application en marketing ; Vol 1, N°2, p75-87.

bien au niveau de chacun des produits qu'à un niveau agrégé. Dans ce cas, le cycle de vie intéresse la classe de produits, la marque et la gamme de produits. Tous les produits n'ayant pas nécessairement les mêmes types de cycle de vie et chacun des produits n'étant pas positionné au même stade de chacun des cycles de vie considéré isolément. Pour chacun des produits, la vie de la gamme apparaît comme une entité structurée par un certain nombre d'unités constitutives, plus ou moins interdépendantes et confèrent à la gamme une dimension dynamique.

Le caractère dynamique de la gamme de produits admet deux aspects majeurs : d'une part la balance des entrants et des sortants sur une base qualitative et d'autre part l'équilibre dynamique du système (gamme) dans son ensemble.

L'équilibre dynamique de la gamme peut être appréhendé à partir de deux indicateurs : le taux de renouvellement ou de variation de la gamme par périodes et la fréquence de renouvellement. Ces deux indicateurs permettent d'établir une véritable cinétique structurelle de la gamme. S'il ne s'agit là que de propositions, de telles voies de recherche pourraient être avantageusement poursuivies.

Les approches dynamiques peuvent aussi apporter un certain nombre d'alternatives dans l'étude des gammes car elles reflètent la stratégie de l'entreprise. A ce titre, des informations sur la connaissance de l'évolution des gammes seraient par hypothèse en mesure d'apporter aux managers des informations sur la notion d'équilibre de la gamme.

8-Modification de gamme et transfert d'attributs

Wheelwright et Sasser¹, dans le cadre du développement de nouveaux produits, proposent une approche longitudinale intéressante qui est prometteuse car elle permet à partir de l'évolution historique de la gamme, de dégager des actions qui font évoluer la gamme.

Les auteurs proposent en effet d'utiliser une cartographie de l'évolution de la gamme, des lignes de produits, retraçant l'évolution depuis le produit fondateur jusqu'à la gamme courante. L'objectif est de mettre ainsi en évidence les

¹ Wheelwright S. C. & Sasser W. E. (1989); « The new product development map »; Harvard Business review : Mai - Juin n° 03

interdépendances entre les produits, intrinsèquement à chaque génération et d'une génération à une autre.

Pour ce faire, il faut distinguer :

- Les produits qui peuvent être assimilés au cœur de gamme, au noyau, le référentiel technique en quelque sorte ;
- Les produits qui se sont développés à partir du noyau et qui structurent la ligne de produits ;
- Les produits « augmentés » qui se caractérisent par l'adjonction de caractéristiques ou d'attributs au modèle de base ;
- Les produits « diminués » qui se caractérisent par la suppression de certaines caractéristiques du modèle de base ;
- Les produits « combinés » qui se caractérisent par l'utilisation combinatoire d'attributs permettant de répondre aux différents segments de marché identifiés ;
- Les produits hybrides qui se caractérisent par la synthèse de deux ou plusieurs produits noyaux et qui sont à la base de nouvelles lignes de produits.

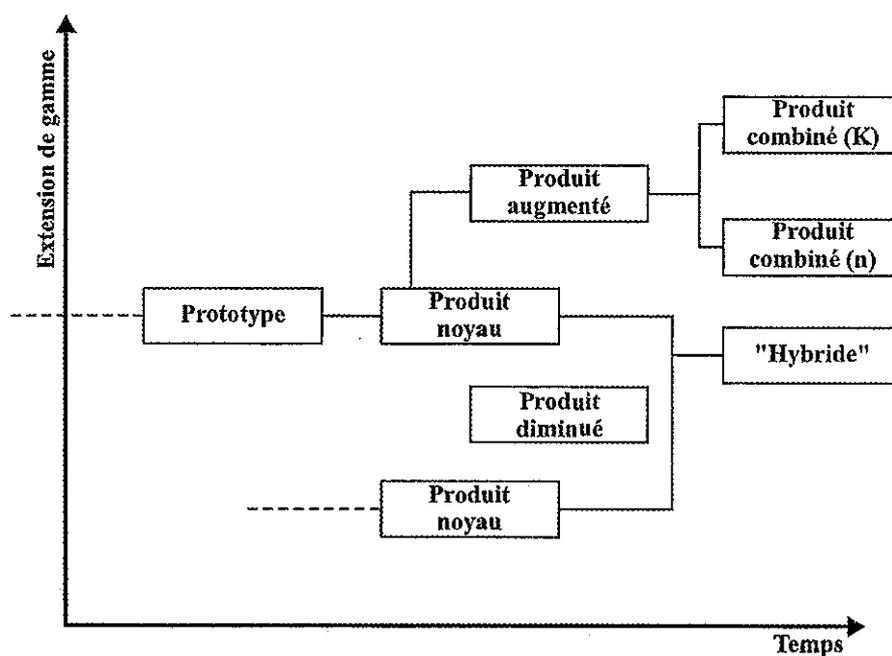


Fig1 : Carte de développement de gamme inspirée par Wheelwright et Sasser (1989).

Le principal intérêt de ce modèle est qu'il met en évidence les héritages ou les transmissions d'attributs d'un produit à un autre.

Ce phénomène de transmission, couplé à celui de sélection ou de combinatoire d'attributs structure les lignes de produits et affirme les objectifs de la gamme en terme de couverture de marché et donc de stratégie concurrentielle. Indirectement, il traduit aussi l'adaptabilité de l'entreprise face au marché, à partir évidemment de contraintes ou de ses potentiels technologiques.

Par ailleurs, en référence à l'idée du critère de cohérence caractéristique de la ligne de produits, l'approche de Wheelwright et Sasser permet d'identifier pour chaque ligne, le produit source qui a autorisé le développement de la ligne de produits.

Ce transfert des caractéristiques est une propriété remarquable dans l'utilisation d'approches longitudinales, dans la mesure où elle laisse entrevoir les attributs qui structurent la représentation de la marque et corrélativement son positionnement.

III - LA MARQUE: LA FORCE DE CONVICTION

La notion de marque et de gamme est aujourd'hui des concepts familiers en science de gestion. Malgré cela, l'effort marketing se concentre sur des produits particuliers, généralement sur le nouveau produit.

En premier lieu, les notions de marque et de gamme sont appréhendées à partir de leurs principales caractéristiques, cela permet de discuter les fonctions de la marque et de poser les notions de capital marque.

Les définitions nécessitent l'approfondissement de la relation entre la marque comme nom de marque et panier d'attributs, et les produits de la gamme aux quels elle appose son label.

En second lieu, les gammes et les marques sont discutées sous l'angle de la stratégie de l'entreprise.

1-Marques et gammes: fonctions et caractéristiques

Le positionnement du produit ne pouvant être discuté indépendamment des principales caractéristiques de la marque, il est nécessaire de procéder à un bref rappel des principales caractéristiques des marques et des gammes, ainsi que la nature de leur articulation.

1.1-Elements de définition et type de marques:

La marque est une notion complexe, multidimensionnelle¹ et qui ne peut être appréhendée au travers d'une définition unique.

Les définitions proposées privilégient chacune un angle d'approche particulier, permettant ainsi de poser les principales caractéristiques de la marque.

1.1.1-Marque et concept de marque

La marque est un concept très riche auquel on peut attribuer plusieurs types de définitions (Roux, 1986):

Les définitions commerciales:

Une marque est un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les besoins ou services d'un vendeur

¹ Michel Ratier (2003) ; « L'image de marque à la frontière de nombreux concepts » IAE-Université de Toulouse p1-24

ou d'un groupe de vendeurs et à les différencier de concurrents (Kotler et Dubois 1997).

Les définitions économiques:

La marque est un signal de différenciation et de profit monopolistique (yon in Kapferer et Thoening, 1994).

Les définitions publicitaires:

La marque est un potentiel de ventes futures déposé dans le subconscient de milliers d'individus (Herbin in Roux, 1986).

Les définitions juridiques:

La marque est un signe servant à distinguer les produits ou les services d'une entreprise de ceux d'une autre entreprise (De chanterac in Kapferer et Thoening 1994).

Pour aller plus loin, il faut considérer la marque comme une entité complexe dont il est possible de trouver plusieurs centaines de définitions selon qu'elle est considérée comme un signe distinctif (Watkins 1986), un symbole (Gardner et Levy 1955) ou une source de valeur ajoutée (Farquhar, 1989).

1.1.2-La marque comme identifiant

La marque est porteuse d'un message et bénéfice, pour le consommateur de la faculté d'être le miroir de sa propre culture¹, et par extension de ses valeurs. Cette approche sémantique, bien que restrictive, est abondamment développée par Barthes ou Baudrillard²

Les marques cristallisent des valeurs, et les caractéristiques des produits créent une imagerie, en différenciant les consommateurs les uns par rapport aux autres en fonction de leur choix, et relativement aux éléments signifiants portés ou défendus par les marques. Dans cette perspective sémantique, si les produits sont substituables les un aux autres sur la base de leur fonction, il ne le sont plus sur la base de leurs marques.

Pour MC Neal, une marque est avant tout un signe lexical, graphique, qui identifie les produits ou les services d'une société, et qui les différencie de ceux de ses

¹ Critau C. (2001) ; «Définition, mesure et modélisation de l'attachement à une marque comme la conjonction des deux dimensions distinctes et concomitantes : la dépendance et l'amitié vis-à-vis de la marque ». W.P. n°591, Centre d'études et de recherches sur les organisations ; Université de Droit et des Sciences d'Aix-Marseille.

² Baudrillard J. (1972), pour une critique de l'économie politique du signe. Gallimard, Paris.

concurrents. Cette approche positionne la marque en référence à la concurrence et de ce fait, lui attribue une fonction discriminante qui doit aider le consommateur à identifier le produit de l'entreprise, et donc implicitement traduire ou matérialiser de manière directe ou indirecte les avantages concurrentiels de l'entreprise, que le consommateur recherche et auxquels il est censé adhérer.

Park, Jaworski et Mc Innis postulent l'existence de trois types de marques : les marques basées sur un concept fonctionnel, symbolique, ou expérientiel. Les trois types de concepts renvoient aux besoins des consommateurs: ainsi une marque fondée sur un **concept fonctionnel** (marques de tondeuses à gazon par exemple) a pour but de satisfaire un besoin externe, tel que procéder à une réparation, se raser, etc... Une marque fondée sur un **concept symbolique** (marque d'automobile par exemple), répond à un besoin interne, tel que l'appartenance à un groupe social, le positionnement statutaire ou la consolidation de l'image de soi. Enfin une marque basée sur un **concept de type expérientiel** (marque de certains produits alimentaires de consommation courante par exemple), renvoie à des besoins tels que la sensation, le plaisir de variété, etc...

Si certains produits s'inscrivent plus volontiers dans l'un ou l'autre de ces concepts, toutes les marques sont utilisables pour tous les types de produits dans le but d'adopter le positionnement souhaité, au travers de l'un ou l'autre des concepts de base.

Ici la marque est directement mise en relation avec ses nécessités stratégiques de positionnement. Pour les réaliser, les auteurs proposent de prendre appui sur les besoins des consommateurs, et de ne pas amalgamer les concepts de marque afin de ne pas diluer et de concentrer l'effort de positionnement.

De manière générique, la marque peut alors être considérée comme l'élément qui donne au produit, au sein de sa classe d'appartenance (la champ concurrentiel) des informations additionnelles, qui permettent au consommateur de se différencier par l'adhésion à un système de valeurs que la marque supporte.

1-1-3-La marque comme panier d'attributs :

Lambin¹ adopte une position plus radicale pour définir la marque: elle se limite selon lui à un "panier d'attributs" à partir duquel le consommateur gère une fonction d'utilité, à l'instar d'un modèle du type de Lancaster, mais à la différence que les

¹ - Lambin J.J (1989); la marque et le comportement de choix de l'acheteur", dans Kapferer J-N et Thoenig J-C. la marque: moteur de la compétitivité des entreprises de la croissance économique Mc Grax Hill, Paris, 125-158.

marques sont substituées aux produits, et que, les attributs sont pondérés par leur importance et leur degré de présence perçue.

Lorsque la marque est monoproduit, une telle approche peut fonctionner car la marque et le produit s'identifient complètement l'un à l'autre. Ainsi une question se pose: comment en effet construire une fonction d'utilité basées sur les attributs de la marque lorsque la marque couvre plusieurs produits ?.

Dans ce cas, seuls certains attributs peuvent être communs à tous les produits couverts par la marque, et l'exploitation de la fonction d'utilité servirait à prédire le choix d'un produit pour seulement une partie des attributs : celle qui est commune à tous les produits. La fonction d'utilité concerne alors un produit marqué, et non une marque à proprement parler.

Malgré les limites du modèle proposé par Lambin, il apparaît que la marque peut être caractérisée par un certain nombre d'attributs, qui lui sont spécifiques et que détiennent les produits couverts par la marque. Lorsque la marque n'est pas mono produit, elle est en mesure d'apporter des attributs qui seront communs ou partagés par tous les produits qu'elle couvre. Dans ce cas, les produits marqués auraient alors certaines dimensions spécifiques et certaines caractéristiques communes, ces dernières renvoyant à la notion d'image de marque. Les caractéristiques relevant de la marque ne sont alors pas nécessairement objectives, et ne font pas obligatoirement référence à des caractéristiques formelles ou fonctionnelles des produits. Elles peuvent être complètement indépendantes, arbitraires à l'instar de tous signe.

Cette position rejoint l'approche de Park, Jaworski et Mc Innis, en ce sens qu'un concept de marque, quel qu'il soit, est en mesure de s'appliquer à n'importe quel produit, et de ce fait peut être parfaitement indépendant du produit.

1-1-4-La marque comme la trace de l'activité de l'entreprise

Pour Kapferer¹, la marque est une notion complexe qui admet à un grand nombre de facettes. Elle s'inscrit dans l'histoire de l'entreprise et tant que telle constitue sa mémoire; elle est de ce fait la source de son identité, et ne peut être appréhendée indépendamment des savoirs faire de l'entreprise. Ces différentes dimensions se matérialisent alors aussi bien au niveau des produits, d'une qualité constante, qu'au niveau des aspects formels matérialisés par les logotypes, les symboles utilisés, et le packaging, ainsi qu'au niveau publicitaire.

¹ Kapferer J-W (1991); les marques, capital de l'entreprises, édition d'organisation, Paris.

L'approche de Kapferer, tout en étant résolument sémantique, accorde une attention toute particulière à la mise en concordance de la réalité technique ou qualitative du produit, avec le potentiel de l'organisation, son développement historique et sa culture.

Enfin la marque, bien qu'immatérielle, peut être la propriété d'une entreprise ou d'une organisation: elle peut ainsi être protégée et exploitée, car elle recèle un caractère distinctif et constitue un indicateur de provenance, qui permet à son propriétaire de formaliser sa différence par rapport à des produits concurrents¹.

L'idée de propriété renvoie aussi à celle de la valeur. Dans la littérature, les notions de "brand equity" ou de "capital-marques", caractérisent cette idée de valeur associée à la marque.

Les enjeux liés à la marque sont pour l'entreprise d'une importance considérable, et tout échec dans la politique de la marque, amène des conséquences financières telles, que sa valeur économique ne fait pas de doute. La marque doit ainsi être considérée comme un actif de l'entreprise, non pas seulement sous l'angle du label ou du nom légalement protégé, mais aussi sous celui du savoir faire lié à son exploitation.

Ces diverses observations nous conduisent donc à mettre en évidence la difficulté à donner une définition car plusieurs dimensions irréductibles ont été relevé.

- L'ancrage de la marque dans l'histoire de l'entreprise et de son savoir faire;
- L'impossibilité à appréhender la marque indépendamment de considérations sémantiques, qui se traduit par l'arbitraire de la relation marque/produit;
- L'importance de la marque, en tant que support d'image, comme véhicule stratégique du positionnement par rapport à la concurrence;
- L'importance de marque au regard du comportement du consommateur.

Enfin, on peut dire que la marque est une clé stratégique dans la démarche marketing, permettant à l'entreprise de résumer un grand nombre d'informations sur le ou les produits, leur qualité et leurs évolutions.

¹ Chaterac V. (1989) ; « La marque à travers le droit », dans Kapferer J. N. & Thoenig J. C. La marque : Moteur de la compétitivité entreprises, de la croissance économique. Mc Graw Hill, Paris, p45-88

1-2- Les fonctions de la marque:

La marque admet principalement deux types de fonctions; celles qui relèvent du consommateur, et celles qui relèvent de l'entreprise et de sa stratégie.

Lambin¹ identifie huit (08) fonctions de la marque, on peut identifier cinq fonctions d'utilité directe pour l'acheteur et trois fonctions d'importance stratégique pour le fabricant, elles apparaissent cependant étroitement interdépendantes, car la marque constitue une interface entre l'entreprise et le consommateur.

Fonction de repérage et d'identification : La marque annonce l'existence d'un assortiment spécifique d'attributs tangibles et intangibles, donc elle permet au consommateur d'orienter ses choix, dans un environnement varié.

Fonction de praticité: La marque permet au consommateur de mémoriser un produit avec un grand nombre d'attributs, et lui permet corrélativement de réduire le temps mais aussi les efforts liés au choix, d'autant qu'un grand nombre d'achat relève de comportements très répétitifs.

Fonction de garantie: La marque apporte une garantie au consommateur car elle est a priori synonyme de constance, et lui permet ainsi de minimiser les risques inhérents à l'achat.

Fonction de personnalisation : La marque permet aux consommateurs d'exprimer leurs différences car l'impossibilité de dissocier la marque de considérations sémantiques (étant entendu que certaines marques admettent une fonction symbolique), permet au consommateur d'exprimer sa position sociale, l'image de soi, son adhésion à un ensemble de valeurs, etc...

Fonction ludique: Les marques permettent aux consommateurs de varier leurs expériences, d'explorer, et en ce sens elles admettent une fonction ludique, par exemple des marques comme Swatch, club Med, Marlboro, Mc Donald, Cartier, Coca-Cola participent à ce processus.

A ces cinq fonctions utiles pour l'acheteur, s'ajoutent trois autres fonctions de la marque qui permettent à l'entreprise de se défendre sur le plan concurrentiel et d'adopter une stratégie à long terme.

¹ Lambin J. J. (2002) ; « Marketing stratégique et opérationnel » Ed Dunod, p245-246

Fonction de protection : La marque déposée protège l'entreprise contre l'imitation ou contrefaçons et elle permet à la firme de s'en assurer la propriété industrielle.

Fonction de positionnement : Pour lambin, la fonction de positionnement constitue l'effet miroir de la fonction de repérage, car elle permet à l'entreprise et en conséquence à la marque, de se positionner par rapport à ses concurrents et de se doter d'une place dans le champ perceptif des consommateurs.

Fonction de capitalisation: Les marques permettent à l'entreprise de capitaliser un nom, une image, un savoir faire, ou encore des évolutions techniques, en réalisant l'ensemble des fonctions propres aux consommateurs, l'entreprise est créditée de certaines valeurs qui, du fait des processus de mémorisation, ont une certaine inertie sur laquelle l'entreprise peut compter dans l'utilisation de la marque.

La marque constitue donc une richesse pour la firme, un capital qui convient de gérer et résulte d'un ensemble de perceptions ressenties par les acheteurs et de signes émis par la marque.

Les différentes fonctions de la marque conditionnent le capital de la marque (Aaker ¹). De ce fait la marque est source de valeur pour le consommateur². Elle est aussi source de valeur pour l'entreprise car elle bénéficie d'un acquis qu'elle peut exploiter stratégiquement au travers son positionnement pour le contrôle des marques concurrentes, du maintien de son avantage concurrentiel, ou encore l'exploitation de la marque comme pivot pour une stratégie de développement.

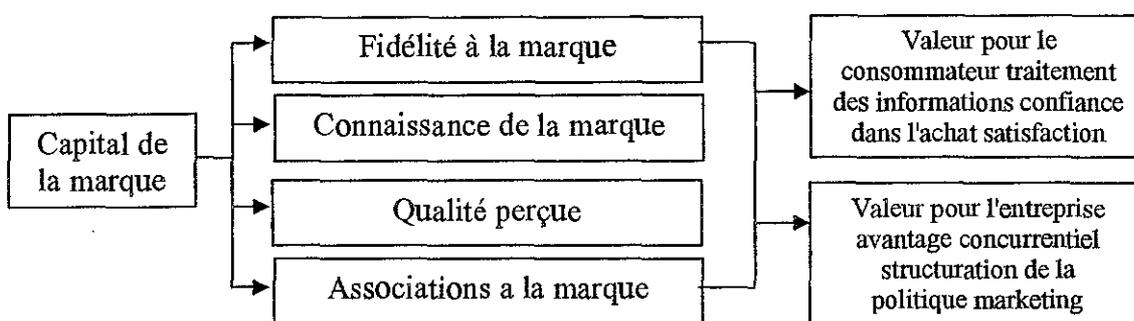


Figure 1: le capital de la marque (adapté de Aaker, 1994)

¹ A. Aaker David et Lendrevie J. (1994) le management du capital marque édition Dalloz.

² Kapferer J.W et Laurent G (1983); la sensibilité aux marques, fonction jour de France, Paris.

On peut constater que la marque supporte des enjeux considérables qui imposent sa prise en compte dans la stratégie de l'entreprise, car elle est une interface entre le consommateur ou l'acheteur et l'entreprise.

2-Le rapport produit/ marque:

La marque n'est pas indépendante des produits qu'elle couvre. De ce fait, il faut caractériser la marque en fonction des produits ou de la gamme de produit qui en dépendent. Kapferer¹ propose une synthèse des différentes alternatives d'articulations entre les produits et les marques (Tableau 1).

Sont ainsi recensées les marques basées sur un produit, sur une ligne de produit ou sur une gamme (entendue comme plusieurs lignes), la marque ombrelle, la marque caution et la marque source.

La marque produit: Ce cas de figure est le plus simple, la marque s'identifie ici complètement au produit unique qu'elle labellise.

Ce choix n'exclut pas pour l'entreprise de développer plusieurs produits, ce qui est le cas des grands lessiviers qui développent un très grand nombre de marque monoproduit à l'instar de Procter et Gamble sur le marché des saponites et des détergents (Ariel, Vizir, etc...).

La marque ligne: Dans ce cas de figure, une même marque est utilisée pour plusieurs produits, qui tous présentent une parenté plus ou moins évidente, et qui généralement sont complémentaires au regard d'un usage donné. C'est le cas des produits d'hygiène beauté et la ligne "studio ligne de l'Oréal en est un bon exemple.

La marque gamme: Elle constitue une généralisation de la marque ligne, soit à partir de l'utilisation de la marque pour plusieurs lignes de produits, soit par l'utilisation de la marque pour un ensemble plus ou moins hétérogène de produit.

Lorsque Ducros appose sa marque aussi bien aux herbes et épices qu'aux assaisonnements et préparations pour salades, la marque est exploitée pour labelliser une gamme.

La marque ombrelle : Elle se distingue de la précédente car les produits de la gamme appartiennent à des classes de produits différentes. Ainsi lorsque Ferrari utilise

¹ - Kapferer J-W (1994); op. cit. p354.

sa marque aussi bien pour les automobiles que les montres, ou lorsque Philips exploite sa marque à la fois pour de la HIFI et des petites appareils ménagers, la marque se définit comme une marque ombrelle.

La marque source : Elle est trop proche de la marque ombrelle à la différence que les produits sont prénommés, c'est par exemple le cas des marque de parfumerie de luxe, ainsi la marque Chanel admet plusieurs lignes qui ont pour "prénom", Egoïste, Coco, N°5, etc...

La marque caution : Elles est un concept relativement flou, et si elle semble s'apparenter à la notion de marque source, elle s'en distingue essentiellement à partir de l'importance du "prénom", comme marque à part entière, mais celle-ci est cautionné par une marque dont la notoriété est fortement assise, et s'efface au bénéfice de la première par exemple Lu ou Général Motors.

Griffe: Signature d'une création originale, le territoire de la griffe ne s'exprime pas par rapport à des objets, mais par rapport a une compétence reconnue et à un style par exemple: cartier, Yves Saint-Laurent, louis Vuitton.

Cette typologie proposée traduit les différentes possibilités d'utilisation d'une marque par rapport aux produits commercialisés par l'entreprise, mais sans assurer la justification stratégique associée à chacune des possibilités. Mais le fait que la marque couvre un seul produit, une ligne ou une gamme, a pour le consommateur des conséquences cognitives différentes qui ne sont pas prise en compte.

3-Les types de marque:

Différentes options sont offertes aux fabricants et au distributeur pour le fabricant, celles-ci vont la marque-produit à la griffe (les fonctions de la marque). Pour le distributeur, les options sont les suivantes.

- Produit générique, produit présente sans marque ni signe distinctif (certains produits agricoles).
- Marque premier prix, destinée a offrir au consommateur une alternative bon marché aux référence les plus connus (repère premier prix Leclerc ou marque premier prix carrefour).

- Produit sans marque qui sont des produits premier prix mais qui sont apparus historiquement avant les marques premiers prix (produits libres carrefour),
- Marque propre, créée par le distributeur pour concurrencer les leaders du marché (Tex pour le textile chez carrefour ou délisse pour le laitage chez Leclerc).
- Marque enseigne, pour laquelle l'enseigne engage son image de marque (produits carrefour, casino).

4-La politique de marque:

La marque est également un élément de la politique commerciale. Le choix d'une politique de marque est primordial, notamment dans la discussion entre le producteur et le distributeur. Ce dernier attache une grande importance à la marque pour référencer le produit (voir schéma 1), on va identifier quelques grands principes guidant la politique de marque.

- Le choix d'une marque unique pour l'entreprise ou pour une ligne assure rapidement une forte notoriété au produit mais risque, en cas d'échec, de nuire à tous les produits.
- La politique de différenciation des marques multiplie les investissements publicitaires mais permet une segmentation plus forte.
- Quand une firme possède des lignes de produits très distinctes, son intérêt est de différencier ses lignes, en ayant une marque par ligne, pour éviter des reports négatifs au niveau des évocations et mieux répartir les activités dans le cadre d'une gestion de portefeuille par exemple: Johnson, spécialiste des produits d'entretien à évidemment créés d'autres marques pour les cosmétiques (Villanova, Tahiti-bain) de même qu'Henkel (lessives) avec la gamme de cosmétique FA.
- Le choix d'une marque nouvelle¹ permet de donner une différenciation plus forte au produit. Les brasseries Pelforth ont préféré appeler leur bière rousse "George Killian's" plutôt que «Pelforth rousse», acceptant de perdre en partie le bénéfice favorable de l'image de Pelforth dans les bières spéciales pour développer le concept neuf et original de bière vilandaise.

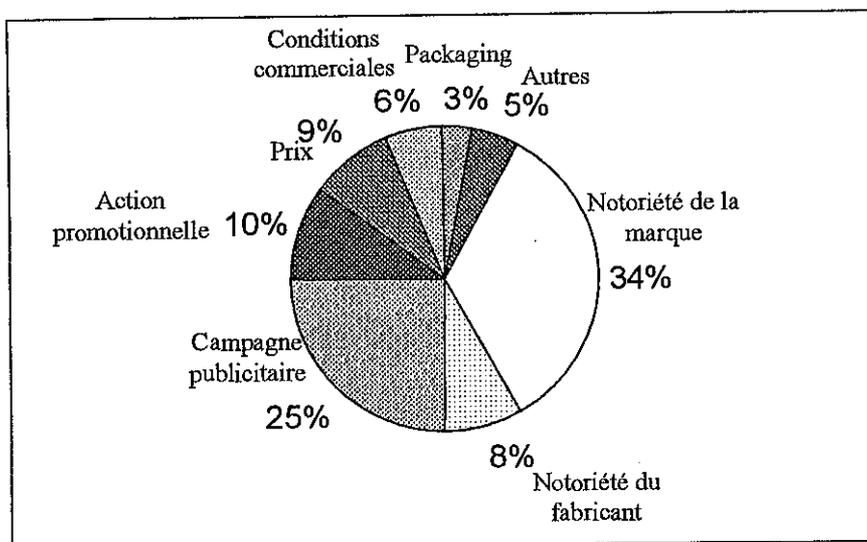
¹ Lacoeylle J. (2000) ; « L'attachement à la marque, proposition d'une échelle de mesure », Recherche et application en marketing, Vol. 15, n°4.

Mais il y' a des dangers telle que le cannibalisme entre marques la dernière marque lancé gagnant des parts de marché aux dépends d'autres marque de la même firme. Cette erreur est souvent la conséquence de positionnement insuffisant ou peu clair.

Selon la stratégie choisie, certaines sociétés sont présentes sur tous les niveaux de gamme avec la même marque (Renault), d'autres demeurent sur une partie limitée (BMW, Mercedes ou Lada).

Dans le premier cas, la différenciation s'effectue selon les références (R4 ou R25) dans le second cas, la marque elle-même contribue davantage à distinguer les produits, chacune de ces situations implique une image de marque différente.

Il importe donc, pour chaque entreprise, de définir une politique de marque, en fonctions des lignes et des gammes de produit, de l'image de ses marques dans l'esprit des consommateurs. De cette définition dépendent la création, le maintien ou l'abondant des marques.



Source: B Scaramuzzino (1986), "La Grande distribution juge ses fournisseurs". Action commerciale, 43, pp. 33-36 intitulé par Pirre-Louis Dubois et A.Jolibert, (1998), "le marketing fondement et pratique, édition economica, PP 291.

Schéma 1 : Hiérarchie des critères de référencement (pour x % des distributeurs, le critère le plus important est...).

A l'instar des phases du cycle de vie, il est possible de mettre en évidence des phases dans le développement des marques.

De ce fait Caron¹, le président de carré noir distingue cinq étapes dans la vie d'une marque (Tableau3).

Lancement	Confirmation	Consolidation	Déploiement	Position orbitale
Nouvelle marque	1-marque avec potentialité	Marque reconnue	1-marque en expansion 2-marque déclinante 3-marque accidenté	
Affinement du positionnement	Etablissement du territoire de la marque	Conquête de parts de marché	Renouvellement du mix marketing	Déploiement permanent du potentiel
Banque direct Colorado	1-Naf-Naf, coups de cœur 2-Krony, Talbot	Body shop Microsoft, Camaïeu	1-Honda, Apple Findus, FNAC, Benetton, Lafarge Yves Rocher. 2-chevignon, Bénédictine Rivoire & Carret la vie claire. 3-L'abacienne oasis, Wonder, Crédit Iyonnais, Euromarché	Bic, Mercedes, Heineken, Levi's coca cola, Louis Vuitton IBM Dom Pérignon

5-Les stratégies de marque:

Une entreprise a le choix entre quatre stratégies de marques (telle qu'elle est identifiée dans la figure 1)

¹- G.Caron (1996), "le devenir des marques... quel devenir". Futurible, 206 février p 27-43.

		Catégorie de produit	
		Existence	Nouvelle
Marque	Existence	Extension de gamme	Extension de marque
	Nouvelle	Marques multiples	Nouvelles marques

Source : Kotler Ph. & Dubois B. : « Marketing management » Edition d'organisation

Figure 1: quatre stratégies de marque

Elle peut procéder à des extensions de gamme, des extensions des marques, choisir une stratégie de marques multiples, ou bien lancer de nouvelles marques.

L'extension de gamme : Cette stratégie consiste à introduire de nouvelles variantes dans la même catégorie de produit sous le nom de marque actuel. C'est une stratégie très courante dans le domaine des biscuits ou des desserts dans lequel de nouvelles variétés sont sans cesse proposée.

L'extension de marque : Elle consiste à utiliser un nom qui a fait ses preuves pour lancer un produit appartenant à une nouvelle catégorie. Il est courant dans l'industrie du luxe, d'utiliser sa griffe dans de multiples secteurs d'activité. De même, la société bic, après avoir construit sa notoriété dans le domaine des stylobilles, a décidé avec des bonheurs divers, de commercialiser des briquets Jetables, des planches à voile, des rasoirs et des parfums.

Les marques multiples : Une stratégie multimarques consiste, pour un fabricant, à avoir plusieurs marques qui se concurrencent mutuellement la société Procter & Gamble a été la première à introduire cette stratégie lorsque la société lance un nouveau détergent, il est indéniable que ce nouveau produit enlève des ventes aux autres produits de la gamme, mais le pari de P et G est que le chiffre d'affaires total sera supérieur à celui réalisé avant le lancement

D'autre entreprises dans le même secteur (Lever, Henkel) ou dans d'autres (café, bière, aliments pour animaux) ont progressivement adopté cette démarche

La stratégie de marques multiples est due d'abord à la bataille qui est sévère pour le linéaire en supermarché, et toute marque référence pour le distributeur se voit attribuer un certain espace aussi, en introduisant plusieurs marques, un fabricant bénéficie d'un linéaire plus important, au détriment de la concurrence d'un autre part l'acheteur est sensible aux réductions promotionnelles aux primes et aux nouveaux produit donc un fabricant qui ne lance jamais de nouvelles marques verra sa part de marché décroître inexorablement.

Une stratégie multimarques permet de tirer profit de l'existence de segments au sein du marché et en général, le lancement de nouvelles marques est un facteur d'enthousiasme de tous. Mais la principale erreur à éviter, dans ce type de stratégie, est de lancer un grand nombre de marques nouvelle sans que celles-ci soient rentable.

Les nouvelles marques : L'entreprise qui investi dans une nouvelle catégorie de produit, elle peut estimer qu'aucune de ses marque actuelles n'est adapté par exemple lorsque Toyota ou Nissan ont voulu pénétrer le marché des voiture de luxe, ils l'ont fait à travers de nouvelles marques (Lexus et Infinity respectivement).

Ainsi l'entreprise qui veut lancer une nouvelle marque doivent définir plusieurs points de son environnement telle que le marché est-il prêt a accepter cette marque? Autrement dit cette marque représente il un potentiel suffisant?.

IV - LA VALEUR DES MARQUES : SON ROLE STRATEGIQUE AU CŒUR DU MARKETING

Les changements traduisent une mutation de la société de consommation vers une société de type nouveau que l'on appelle la société « post-moderne »¹. Cette mutation conduit à de nouvelles approches du marketing, comme l'approche tribale (Badot et Cova, 1985 ; Jallat, Le Norgard et Steyer, 1997) ou encore l'approche générationnelle.

Si la marque est devenue, au cours de ces dernières décennies, un sujet d'intérêt grandissant pour les praticiens comme pour les chercheurs en marketing, c'est qu'elle a acquis un rôle essentiel dans la démarche de marketing. En éclairant les multiples facettes de ce rôle, nous tenterons de démontrer que la marque est devenue un enjeu stratégique majeur au cœur du marketing.

1. L'approche produit marque

Pour satisfaire le consommateur et le convaincre d'acheter un produit, une démarche pragmatique, le marketing mix est mis en œuvre. Elle sera formalisée et largement diffusée sous le vocable anglo-saxon dit des « 4P », qui correspondent à quatre politiques de mise en marché, politique de produit (product), politique de prix (price), politique de publicité (promotion) et politique de distribution (place).

La performance de l'entreprise réside, au plan du marketing, en premier lieu dans la compréhension des marchés et dans la capacité d'innovation de produits. A chaque produit nouveau, une marque nouvelle est la règle de l'approche produit-marque. La société « Procter et Gamble » est connue pour avoir longtemps choisi de développer exclusivement ce type de politique. Le choix de la marque a lieu, soit simultanément avec la définition de la politique de produit, soit après avoir défini cette politique de produit.

Cette approche confère à la marque un double rôle d'appui. Le premier rôle est celui de désignation du produit. Elle doit permettre au consommateur de mémoriser

¹ Amine A. & Sitz L. (2004) ; «Consommation et groupes de consommateurs, de la tribu post-moderne aux consommateurs de marques : pour une clarification des concepts», Cahier de recherche, Université Paris 12.

plus facilement le produit, puis avec le développement de la distribution moderne, de repérer plus facilement le produit sur le point de vente.

Dans ce contexte, il est important de favoriser la mémorisation de la marque afin d'en développer la notoriété et, par voie de conséquence, une intention d'achat. Les campagnes publicitaires de lancement et d'entretien agiront en ce sens.

Le second rôle intervient au niveau de la qualité du produit. La marque délivre un certificat de garantie de la qualité. Ce rôle reste prépondérant dans une offre grandissante de nouveaux produits-marques, comme cela a été le cas au cours des dernières décennies. La fidélité à la marque se traduit par un ré-achat du produit.

Aussi, il faut signaler que la marque a une liaison directe avec l'innovation. Car l'avantage d'être une marque pionnière sera également étudié dans la littérature (Carpenter et Nakamoto, 1989 ; Alpert et Kamins, 1995). La marque donne au produit innovant de s'installer plus durablement dans la mémoire du consommateur.

L'extension croissante des produits et des catégories permet de mettre en lumière le concept de typicalité, c'est-à-dire sa capacité à représenter une catégorie de produits (Ladwein, 1998)¹, et parfois à devenir le nom générique de cette catégorie (par exemple Frigidaire, 1919, Scotch, 1930, Caddie, 1957).

Donc, le rôle du gestionnaire de marque est d'entretenir la notoriété de marque et de conquérir la plus grande part de marché au sein d'une même catégorie de produits. L'extension de ligne ou de gamme relève de la gestion produit – marque.

2. L'approche positionnement – marque².

Elle accompagne l'ère du marketing stratégique, c'est-à-dire d'une optimisation de la démarche satisfaction. Celle-ci gagne en performance lorsque l'on considère que le produit n'est que le résultat d'un processus dont les séquences sont la segmentation, le ciblage, le positionnement.

Dans cette démarche, l'innovation n'est pas liée aux fonctions du produit mais au concept du produit qui caractérise le choix du positionnement.

¹ Ladwein R. (1998) : « Le jugement de typicalité et le choix de la marque : le rôle de l'incertitude » ; AFM Bordeaux, 14^e Congrès International, p519-536.

² Ratier M. (2003) ; « L'image de marque à la frontière de nombreux concepts, IAE, Université de Toulouse I.

Le choix du nom de la marque précédera souvent la définition matérielle du produit servant de guide à celle-ci. Le nom devient un élément stratégique¹ puisqu'il contient un message qui doit guider le consommateur (le petit écolier de Lu, Chérie FM, Aussi bon cru que cuit, Trésor de Lancôme).

Le rôle du gestionnaire de marque est de conduire l'évolution de la marque en fonction de l'évolution de la cible et de la concurrence.

L'approche positionnement – marque rend plus complexe l'évolution des produits. Il ne s'agit plus simplement d'innover ou d'améliorer la qualité du produit ou d'entretenir la notoriété mais de piloter la marque dans un univers évolutif de consommation. Le choix de gestion de la marque devient un choix stratégique. Nous allons les présenter dans le tableau suivant :

	Attributs améliorés	Attributs nouveaux
Cible actuelle	Prolongement	Relancement
Cible nouvelle	Déplacement	Repositionnement

Tableau N° 2

- a. Prolongement : dans ce choix stratégique, le gestionnaire vise à maintenir la part de marché. Il consiste bien souvent à suivre l'évolution des goûts de la cible et les innovations apportées par la concurrence.
- b. Relancement : il vise à redresser ou à augmenter la part de marché, il consiste à proposer des innovations et à s'engager simultanément dans une campagne de promotion.
- c. Déplacement : il vise à rechercher comme cœur de cible une autre cible. Cela peut prendre la forme d'un rajeunissement (redéfinition du design ou de l'emballage) pour toucher une clientèle plus jeune.

¹ Le camembert « Elle et Vire » a connu le succès en adoptant le nom « Cœur de lion », marque traduisant un nouveau positionnement de masculinité et de qualité affective.

- d. Repositionnement : il vise à la conquête d'un nouveau territoire. Il a pour conséquence une adaptation en profondeur du produit (attributs primaires et secondaires) à une nouvelle cible.

3. L'approche Capital – Marque

C'est effectivement l'approche qui donne à la marque son rôle le plus stratégique au-delà même de la politique de marketing. La marque est capable d'acquérir avec le temps une valeur ajoutée propre par rapport au produit auquel elle est ou a été associée. Cette valeur n'est pas seulement plus value financière (Goodwill) mais une valeur de persuasion de la marque perçue par le consommateur.

En effet, les recherches conceptualisent la marque comme un réseau sémantique¹ d'associations stockées en mémoire à long terme, ce qui va dans le sens de la dimension temporelle du concept de capital – marque. Le réseau forme le concept de marque qui renferme les connaissances des consommateurs sur celle-ci ainsi que la façon dont elle sont structurées, avec un noeud « marque » connecté à d'autres noeuds « associations » par des liens plus ou moins forts (Aaker, 1991 ; Farquhar & Herr, 1993 ; Keller 1993 ; Changeur et Dano, 1996 ; Krishnan, 1996).

Donc, l'existence d'une force propre à la marque suggère l'idée qu'il se produit un découplage progressif entre la marque et le produit. Ce découplage va se caractériser par le passage d'une image très liée au produit vers une identité de marque propre à la marque. Dans cette approche, plus la marque devient forte, plus le découplage devient important conférant à la marque un statut de capital – marque.

4. L'image de marque

L'image de marque qui se construit va refléter la perception des attributs du produit, du positionnement et de sa communication. La marque n'est plus la simple désignation du produit, elle possède une valeur d'orientation et de sens dans la relation entre le produit et sa cible, mais elle reste encore étroitement associée au produit.

¹ Un réseau sémantique est une structure de connaissances stabilisée, stockée en mémoire long terme, qui constitue le savoir de base pour l'action et pour la compréhension des messages et des situations. Richard et Al (1990) ; Leavy (1994).

L'image de marque évolue rapidement et se transforme en quelques années. Elle ne permet pas de poser les repères durables dans un environnement concurrentiel actif.

La perception de l'image de marque suppose une certaine familiarité, c'est-à-dire une connaissance (connaissance qualitative) qui va au-delà de la simple notoriété (connaissance du nom). Elle est une forme de voisinage que l'on voit, sans être une appropriation que l'on vit. On peut identifier trois niveaux d'interprétation du concept d'image de marque :

5. un concept d'émission → l'image de marque voulue par l'entreprise
6. un concept de diffusion → l'image de marque diffusée
7. un concept de réception → l'image de marque perçue

Donc, le concept d'image de marque est un concept très riche car il est en contact avec de nombreux autres concepts du marketing.

4.1 – Les concepts voisins de l'image :

La notoriété est nécessaire à la formation d'une image dans la mesure où il faut connaître la marque ou le produit pour s'en faire une image. Cette image peut également être façonnée par la réputation qui est faite à la marque ou au produit notamment par le biais du bouche à oreille.

La réputation d'une marque vient aussi de la perception qu'a le consommateur de cette marque ; ce consommateur va développer une attitude envers cette marque qui sera entre autre liée aux valeurs qu'elle véhicule et au positionnement qu'elle a choisi.

Six concepts de l'image ont donc pu être identifiés : la notoriété, la réputation, la perception, l'attitude, les valeurs et le positionnement.

4.1.1 – La notoriété

La notoriété d'une marque telle qu'elle est définie par Aaker (1994)¹ est la capacité d'un client potentiel à reconnaître ou à se souvenir qu'une marque existe et appartient à une certaine catégorie de produits. La notoriété suppose donc l'existence

¹ Aaker D. (1994) : «Le management du capital marque », Edition Dalloz, p3.

d'un lien entre la marque et la catégorie de produit. En effet, plusieurs niveaux de notoriété peuvent être identifiés (Aaker, 1994) :

- Le degré zéro de notoriété correspondant à une absence totale de connaissance de la marque
 - La notoriété assistée correspond à la simple conscience par le consommateur de l'existence d'une marque donnée
 - La notoriété spontanée est généralement le signe d'une marque forte, en effet, elle concerne les marques qui sont généralement citées par le consommateur quand on lui demande d'associer à un produit une marque connue de lui.
 - La notoriété spontanée de premier rang ou « top of mind » concerne les marques toujours citées par le consommateur et qui lui viennent spontanément à l'esprit pour un type de produit particulier.
 - Il est possible d'identifier un autre niveau de notoriété supérieur à la notoriété de premier rang : il s'agit du cas où un très fort pourcentage de consommateurs ne citerait qu'une seule marque (Fraquhar, 1988).
- **Intérêts et implications du concept de notoriété**

Quatre intérêts principaux de la notoriété permettent de donner de la valeur à la marque (Aaker, 1994) :

- La notoriété est un point d'encrage pour les autres traits de l'image de marque. La notoriété est un préalable à l'image de marque ; en effet, les entreprises gaspillent généralement leur argent à vouloir développer une image de marque alors que leurs marques n'ont pas une forte notoriété. Il convient d'abord d'établir solidement son nom auquel pourront être attachés par la suite les traits de personnalité de la marque.
- La notoriété crée un sentiment de familiarité et fait préférer la marque, car ce sentiment de familiarité envers la marque pousse l'achat. L'exposition répétée à une marque joue sur la préférence à cette marque, même si le taux de notoriété reste constant (Zajonc, 1980).

- Une marque connue est supposée être valable dont un préjugé favorable pèse déjà sur une marque connue alors même que l'image de marque peut être floue.
- La notoriété est un critère de sélection des marques à considérer, de ce fait, le processus d'achat commence généralement par la sélection d'un certain nombre de marques qui vont être considérées en vue de l'achat. Ainsi, une marque inconnue de produits de grande consommation n'a aucune chance d'être portée sur une liste d'achat. La notoriété influence le processus de décision d'achat (Nedungadi, 1990) mais n'est pas suffisante en elle-même pour faire acheter car les consommateurs se souviennent également des marques qu'ils n'aiment pas.

En marketing, la notoriété est une condition qui rend possible la création d'une image, qu'il s'agisse d'une image de produit, d'une image d'entreprise ou d'une image de marque. Grâce à sa notoriété, un produit, une entreprise ou une marque va se créer une réputation.

4.1.2 – La réputation

La réputation est une notion largement employée dans le langage courant et notamment lorsqu'on parle en terme de marketing.

Mais malgré son emploi courant dans le domaine du marketing, force est de constater que cette matière ne définit pas clairement le terme de réputation et n'y consacre que très peu de recherches.

Il est donc nécessaire, de manière à apporter un éclairage à la notion, d'aller explorer d'autres disciplines que le marketing.

La réputation est l'opinion, bonne ou mauvaise, que les gens ont de quelqu'un ou de quelque chose (Encyclopédie Bordas, p 1729).

Elle est en fait ce que l'on dit ou croit généralement du caractère ou de l'état d'une personne ou d'une chose (Oxford English Dictionary, p 1227).

Si une marque est connue, les consommateurs pensent qu'elle est présente sur le marché depuis longtemps, qu'elle est au service de ses clients et qu'elle a quelque

chose de sérieux à proposer. Il est, par exemple, largement admis que le constructeur automobile Mercedes a une réputation d'innovation technologique, de grande fiabilité mécanique et de voiture « snob » (Taylor, 2000) ou que les magasins Darty ont une très bonne réputation en ce qui concerne le service après-vente.

On s'aperçoit donc que cette notion est peut être celle qui est la plus proche du concept d'image en marketing.

Tout comme l'image en marketing, la réputation se crée grâce, notamment, au phénomène de perception.

4.1.3 – La perception

La perception est le processus de prise de conscience des nombreux stimuli touchant nos sens. Elle influe sur les stimuli ou messages que nous recevons et sur la signification que nous leur donnons (De Vito, 1993). En marketing, c'est le processus par lequel un consommateur prend conscience de son environnement de marketing et l'interprète de telle façon qu'il soit en accord avec son schéma de référence (Dussart, 1983).

En conclusion, la perception est un processus que l'on peut décomposer en deux phases distinctes (Dubois, 1994) : La sensation qui est un mécanisme physiologique par lequel nos organes sensoriels enregistrent les stimuli externes et l'interprétation qui nous permet d'organiser ce matériau et de lui donner une signification.

Une fois que le consommateur aura perçu les signaux envoyés par les gens de marketing, il pourra développer une attitude.

4.1.4 - L'attitude

L'attitude est l'état mental d'un individu, constitué par les informations et l'expérience acquises lui permettant de structurer ses perceptions de l'environnement et ses préférences.

L'attitude développée par un consommateur envers une entreprise par exemple, va être liée aux valeurs véhiculées par cette entreprise.

4.1.5 - Les valeurs

Rokeach (1973) définit les valeurs comme un standard qui guide et détermine l'action, les attitudes envers les objets et les situations, l'idéologie, les présentations de soi aux autres, les évaluations, les jugements, les justifications, les comparaisons de soi avec les autres et les efforts pour influencer les autres.

Les valeurs correspondent donc à des croyances générales à propos des buts fondamentaux et des modes de comportements personnellement et socialement désirables.

Les valeurs correspondent en fait au niveau culturel du système social, elles constituent des idéaux, orientant le système sur le long terme, avec pour fonction de maintenir le modèle culturel.

4.1.6 - Le positionnement

Le positionnement est l'effort de conception d'un produit et de sa commercialisation dans le but de lui donner une place déterminée dans l'esprit du consommateur (Ries et Trout, 1982).

Selon Ries et Trout (1987), le positionnement commence avec un produit, une marchandise, un service, une firme, une institution ou même une personne.

Le positionnement n'est en revanche pas ce que l'on fait à un produit mais ce que l'on fait à l'esprit du client futur, le prospect : on positionne le produit dans l'esprit du prospect, en fait le positionnement est le premier corps de pensée qui s'attaque à ce difficile problème qui est d'être entendu dans une société saturée de communication (Ries et Trout, 1987).

4.1.7 - L'identité de marque

L'identité d'une personne sert à donner une direction, un projet et un sens à cette personne.

L'identité de marque de même sert à donner une direction, un projet et un sens à cette marque (Aaker, 1996)¹. Elle confère à la marque une influence indépendante du

¹ Aaker D. A. (1994) : « Le management du capital de marque » ; Edition Dalloz. p105

produit. Ainsi, la perception d'un attribut n'a pas le même sens suivant l'identité de la marque (Kapferer, 1995)¹. Alors l'identité de marque est un ensemble cohérent de signes visibles et durables qui véhiculent un système de valeurs.

Une motorisation identique équipant les marques Citroën et Peugeot pourra faire l'objet d'une perception différente, s'inscrivant pour la première marque comme une performance avant-gardiste et pour la seconde comme le résultat d'une longue expérience.

Si l'image du produit contribue à l'identité, l'image de l'entreprise intervient également pour façonner l'image de marque.

Le concept d'identité semble inspiré par deux courants : l'un s'inspire du modèle psychographique (le concept de marque personne) et l'autre du modèle génétique (concept du noyau génétique ou du fond de marque).

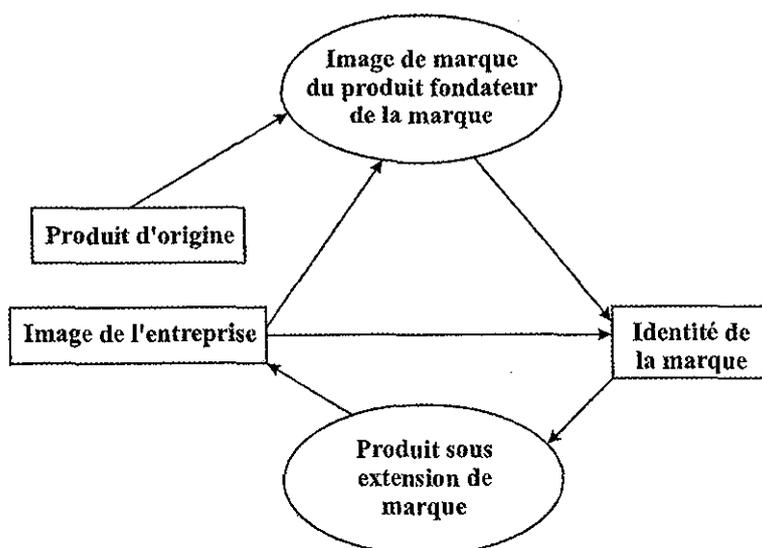


Figure : Schéma d'influence produit - marque

4.1.8 - La marque personne :

Elle part du principe que l'on peut associer à la marque un ensemble de caractéristiques humaines (Aaker J. 1997). La marque va acquérir une personnalité. Cette conception fondera la démarche utilisée par l'agence de publicité française RSCG et son succès dans les années 80. Pour cette agence, la marque est une personne qui

¹ Kapferer J. N. (1995) : « Les marques, capital de l'entreprise ». Editions d'organisation

possède un physique, un caractère, un style. Ces principes seront appliqués pour promouvoir des marques comme Citroën, Manpower ou Woolite.

Avec une approche plus large, Kapferer (1988) propose un outil, le prisme d'identité de la marque et sa perception.

En effet, les chercheurs se sont centrés sur la façon dont la personnalité d'une marque permet au consommateur d'exprimer son « Moi » (Belk, 1988), son « Moi idéal » (Malhotra, 1988).

Ainsi, les praticiens y voient un moyen essentiel de différencier une marque dans une catégorie de produit, un incitant important de la préférence du consommateur et de ses utilisations et un commun dénominateur utilisable pour commercialiser une marque au travers des cultures.

4.1.9 - Le fond de marque :

Ses fondements, son noyau central (Michel, 1997), c'est l'ensemble des éléments qui sont variants et assurent la pérennité de la marque. Autour du noyau central se trouvent d'autres caractéristiques de la marque, cohérentes avec le fond de marque, mais susceptibles d'évolution ou de changement sans que l'identité de la marque en soit profondément affectée. Ce noyau périphérique permet à l'identité de marque d'évoluer sans perdre ses valeurs fondamentales.

Le concept de marque personne ou de fond de marque introduit en pratique, une certaine complexité puisqu'il faut communiquer sur plusieurs fronts. On notera que très souvent, l'emblème visuel accompagne l'ensemble des communications. Il devient l'élément de repérage unificateur complémentaire et indispensable à la dispersion des formes multiples de communication.

Le renforcement de l'identité au fil du temps conduit à une marque forte.

V - LE CONCEPT DE MARQUE FORTE

La marque forte ne peut naître que d'un produit « vedette » au sens littéral du mot, c'est-à-dire un produit qui a connu une « succes story ». Donc cela veut dire qu'une marque ne naît pas forte mais elle le devient avant tout par le produit.

Au cours d'une première période d'association, le produit nourrit la marque et lui donne une image.

A ce stade, celle-ci sera jugée pertinente si l'image de la marque se développe en cohérence avec le positionnement du produit. Puis lorsque la marque s'inscrit dans la durée (plusieurs années) elle va acquérir une image assez forte pour permettre le découplage. Elle ne pourra devenir une marque autonome que si elle a la capacité de nourrir sous sa bannière des produits nouveaux en leur transférant ses valeurs et de conquérir de nouveaux consommateurs.

Mais les produits peuvent à leur tour contribuer à créer un cycle de renforcement de la force de la marque. L'image de l'entreprise contribuera encore un peu plus au découplage entre la marque et le produit d'origine. La marque va prendre racine et devenir porteuse d'une identité qui assurera sa pérennité pendant un certain temps.

La durée de vie d'une marque est dépendante de ce cycle de renforcement. Pour certains, l'aboutissement au découplage survient lorsque la marque échappe à la réalité de ses racines et devient marque légende (De Bonneville, 1986) ou marque mythe (Lévi, 1998).

La marque forte n'entrera pas nécessairement dans la légende. Il est vraisemblable que la marque finira simplement par poursuivre sa route, avec le risque de vieillir et de mourir. La marque Wonder (1916) et son célèbre slogan « ne s'use que si l'on s'en sert » peut être considérée comme une marque forte qui a vieilli avant de disparaître du paysage « grand public ». Une marque est vieillissante lorsque son fond manque de pertinence et qu'elle n'a plus la force de nourrir de nouveaux produits.

Rien ne permet cependant d'affirmer aujourd'hui que le vieillissement est une phase inéluctable et, bien au contraire, l'observation de marques plus que centenaires montre que celles-ci peuvent passer d'une génération à l'autre.

Le concept même de marque forte appelle une mesure de force. Tout comme la part de marché plus ou moins importante d'un produit qualifie sa force concurrentielle, la marque possède une « force » et donc un avantage concurrentiel, lui permettant à la fois de s'opposer à la présence de nouvelles marques et de conquérir de nouveaux territoires. Cette force exprime un potentiel de pénétration ou d'extension sur un ou plusieurs univers de consommation.

Chercher à construire une marque forte permet de donner un socle solide à son capital marque (Aaker, 1996), si l'on considère qu'elle donne au gestionnaire de marque :

1 – une force de conviction, c'est-à-dire une capacité à donner au consommateur une certitude dans sa préférence (Dubois et Duquesne, 1995). Elle conduit à un engagement envers la marque ;

2 – une force d'attachement, c'est-à-dire le développement d'un lien affectif et émotionnel (Lacoeuille, 1995) ;

3 – une capacité à transférer cette force dans d'autres catégories de produits par une extension de marque (Cegarra et Merunka, 1993).

Les voies de cette utilisation sont multiples. Une marque forte peut servir de marque ombrelle pour prendre sous son nom plusieurs lignes ou gammes de produits (Canon, Peugeot, Palmolive, ...) de marque caution délivrant une garantie de qualité (Nestlé, Samsonite, Lu, ...) dans plusieurs catégories de produits ; de marque parente (Viva de Candia, Croustichoc de Pépito) capable de transférer l'identité de la marque aux marques filles. Elle peut jouer plusieurs rôles en même temps.

Mais une marque forte que l'on ne maîtrise pas peut aussi être une prison dont on ne peut sortir.

La possession d'une marque forte¹ dans son portefeuille de marque conduit le gestionnaire de marque à exploiter cette force sans diluer son capital. Les choix opérationnels qui se présentent à lui peuvent être regroupés dans le tableau.

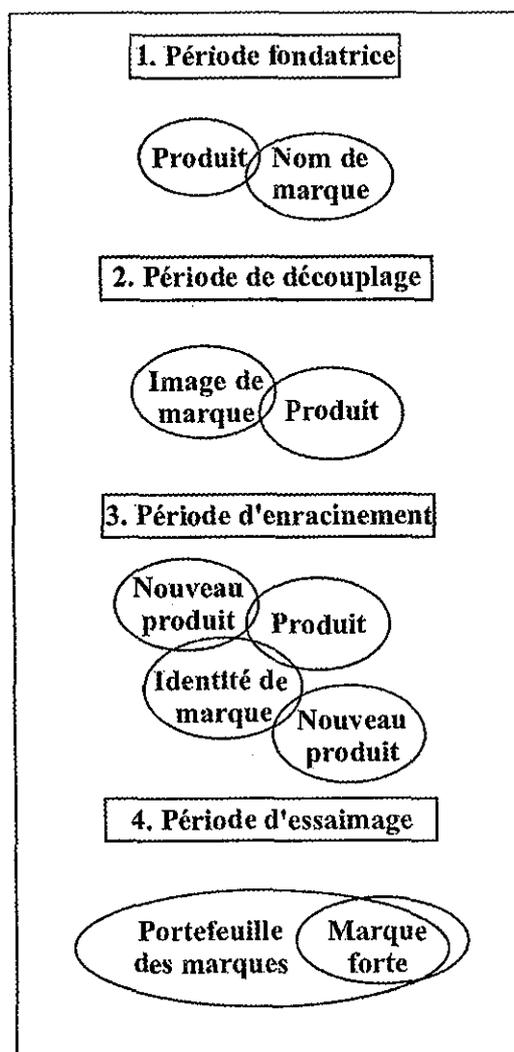


Fig. 2 : La construction de la marque forte

	Même catégorie de produits	Nouvelle catégorie de produits
Même univers de consommation	Extension de gamme	Extension de marque (un niveau)
Autre univers de consommation	Déclinaison de marque (deux niveaux)	Refondation de marque.

Source : Cegarra J. J. et Merunka D., (1993) : Les extensions de marque : concept et modèles, recherche et applications en marketing. 8, 1, 53-76.

Tableau 2 : Choix opérationnels pour un gestionnaire de marque forte.

¹ Changeur S. (1998); «Le territoire de marque : Définition et conceptualisation», W.P. n°513. Etudes et documents, série «Recherche », Université d'Aix-Marseille.

Donc le choix à telle approche va conduire à des solutions différentes. Ainsi, l'approche produit – marque peut conduire à ne retenir qu'une seule marque mondiale, alors que l'approche positionnement – marque peut amener à conserver plusieurs marques. De même, l'approche capital – marque peut conduire à sur dimensionner une marque forte, ce qui l'apparente alors à une forme de capital – risque, une marque n'étant jamais à l'abri d'une crise de confiance, alors que l'approche produit – marque conduira plutôt à une répartition des risques.

Confiance, attachement et système de valeurs sont aussi des éléments qui peuvent conduire à une vision différente des rapports entre la marque et le consommateur.

La marque n'a pas pour vocation d'être éphémère mais durable, elle ne doit de vivre longtemps qu'à un savoir – faire – vivre dont on cherche à connaître les clés.

1 - Marque et gamme perçue.

La marque apparaît clairement comme un concept qui solidarise tous les produits qu'elle labellise. En outre, elle couvre un seul produit auquel elle s'identifie, ou qu'elle couvre plusieurs produits structurés en ligne ou plus généralement en catégories. Donc on peut définir la marque comme un concept catégoriel (d'après Smith et Medin)¹.

2 - Marque, produits et concept catégoriel

L'idée de concept catégoriel permet de définir la marque comme une catégorie, qui regroupe un ou plusieurs éléments, en l'occurrence des produits ou des services qui partagent un certain nombre de caractéristiques ou d'attributs. Ces caractéristiques partagées fondent l'idée de la catégorie, autrement dit la représentation mentale que le consommateur s'en fait. Dans le cas d'une catégorie basée sur une marque, tous les produits qui en font partie partagent au moins les attributs qui sont spécifiques à la marque.

L'image de la marque en tant qu'agrégat d'attributs est alors la même quels que soient les produits considérés, et, pour être pertinente, la marque doit naturellement

¹ Smith E. E. & Medin D. L. (1981): Categories and concepts. Harvard University Press, Cambridge Massachusetts.

céder ses qualités à chacun de ses produits considérés isolément. Autrement dit, les qualités associées de manière générale à la marque Danone par exemple, doivent aussi être associées par le consommateur lorsqu'il considère isolément n'importe quel produit marqué de la gamme Danone. Au delà de cette caractéristique, tous les produits couverts par une marque peuvent partager d'autres attributs que ceux spécifiques à la marque et peuvent par exemple se constituer comme une catégorie homogène indépendamment de toute marque. Dans ce cas, ce n'est pas le marquage qui confère l'homogénéité à la catégorie, mais bel et bien la nature du regroupement de produits.

Ainsi, indépendamment des attributs qui lui sont spécifiques, la marque est aussi qualifiée à partir des attributs qui traduisent la gamme de produits, c'est-à-dire les attributs communs à tous les produits. Sous une perspective catégorielle, ce sont les attributs, les traits ou les caractéristiques qui permettent de décider que tous les produits appartiennent à la même catégorie, indépendamment de la marque qui est utilisée pour nommer la catégorie, accessoirement, on remarque que la catégorie de produits peut accepter n'importe quelle nom de marque, alors que la marque est contrainte à s'appuyer sur la gamme qu'elle développe.

3 - L'interdépendance produit - marque

En s'appuyant sur une approche catégorielle, les produits appartenant à une même catégorie sont nécessairement interdépendants, au moins à niveau perceptif. Toute modification de la gamme de produits associée à la marque doit être appréhendée en fonction des conséquences perceptuelles sur la marque mais aussi sur les produits sous l'angle de la cohérence de la gamme.

L'interdépendance entre le produit, la gamme et la marque, par le biais de leurs attributs respectifs à une incidence sur le processus de choix du consommateur.

Dick, Chakravarti et Biehall mettent en évidence que dans une situation de choix, 'toutes les informations ou attributs ne sont pas nécessairement disponibles et dans ce cas, l'individu infère les informations manquantes à partir des informations

connues pour procéder au choix¹. Ce processus d'inférence permet au consommateur de postuler, pour un produit marqué, la possession des caractéristiques à partir du moment où d'autres produits comparables les possèdent. Or, le fait qu'une catégorie est justement caractérisée par une dynamique cognitive de ce type, montre l'importance qu'il convient d'accorder à l'organisation ou à la structuration catégorielle de la gamme, perçue en relation avec le processus de choix qui peut en découler.

Le choix constitue un angle particulièrement intéressant de la recherche en marketing, mais la question de la représentation des connaissances lui est préférable. En ce sens, le fait de considérer la marque comme la gamme perçue par le consommateur, mais aussi appréhender la marque comme un ensemble de produits que l'individu mémorise, offre des perspectives intéressantes qui seront explorées ensuite, d'autant qu'un nombre substantiel de recherches en sciences cognitives vont dans le sens d'une meilleure compréhension de l'organisation et de l'utilisation des informations en mémoire.

En conclusion, les principales caractéristiques des marques et des gammes se résument de la manière suivante :

- la marque supporte un ensemble de fonctions qui confèrent de la valeur au consommateur en lui permettant une économie cognitive et à l'entreprise en lui garantissant une notoriété et une position concurrentielle.
- La marque est supportée par une gamme de produits qui admet une structure catégorielle qui confère à la marque une certaine lisibilité.

L'approche dynamique de la gamme de produit permet d'entrevoir la logique inhérente au développement d'une gamme, par l'héritage des attributs qui conditionnent une catégorie structurée à laquelle contribue chacun des produits de la gamme.

La marque est nécessairement supportée par un ensemble de produits qui ne peuvent être appréhendés indépendamment les uns des autres, car chacun d'eux

¹ Extrait de Armand Dayan (1996) ; «Le Marketing», Série Que sais-je ?, Edition Dalloz, p18-19.

contribue à la perception catégorielle de la marque au même titre que les attributs spécifiques à la marque.

Donc, la maîtrise des interdépendances entre le produit, la gamme et la marque est un enjeu décisif pour l'entreprise.

De ce fait, on peut dire que les définitions qui ont été sommairement discutées permettent de mettre en lumière l'absence de relations claires entre les notions de marque, de gamme et cette conséquence est due à la primauté accordée au produit, plutôt qu'à la gamme ou la marque.

4 - Marques, gammes et stratégie d'entreprise.

Les notions de politique de marque ou de 'politique de gamme'¹ sont aujourd'hui peu exploitées. Contrairement à celle de politique de produit, dont le succès justifié a été d'une importance considérable dans la dernière décennie.

La notion de politique de produit concerne en priorité l'analyse et l'étude du produit, ou la formulation du nouveau produit et trouve une justification satisfaisante dans un marché faiblement encombré. Or, la pression concurrentielle actuelle pousse les entreprises à exploiter le capital des marques qu'elles développent notamment par l'élargissement des gammes qui leur sont associées.

Il en découle que la stratégie de l'entreprise doit tenir compte des interactions entre les différents produits d'une marque et que toute décision affectant la marque doit être évaluée sur la base du même critère.

*** Les interactions entre les produits.**

L'entreprise dispose de deux types de moyens pour assurer une gestion de gamme qui tiens compte des interactions entre les produits : les interactions financières et comportementales.

Interactions financières et portefeuille de produits

Les analyses portant sur le portefeuille de produits examinent les possibilités pour l'entreprise de réaliser ses objectifs de croissance et de rentabilité. Ces

¹ Ladwein R. (1993) ; «Gamme de produits, concept de marque et catégories cognitives : une approche exploratoire». 20^{ème} séminaire international de recherche marketing. Lalande les Maures, p263-283.

possibilités s'appuient sur l'analyse de chacun de ces produits de la gamme et se traduisent par une allocation différentielle des ressources aux produits, en fonction de la position du produit par rapport au marché.

Le plus célèbre de ces modèles, la matrice croissance / part de marché, développé par le Boston Consulting Group, tient compte du taux de croissance du marché et de la part de marché par rapport au principal concurrent. Ces indicateurs caractérisent les différents produits de la gamme, en produit « vedette » en « vache à lait », en enfant à problème ou en poids mort.

Le modèle fournit une représentation matricielle de l'offre de l'entreprise basée sur les différents produits qui la structurent. Il caractérise chaque produit en fonction de sa contribution en terme de ressources financières.

Une analyse de portefeuille de produits doit permettre de réallouer ces ressources en fonction des objectifs de l'entreprise mais aussi en fonction des besoins financiers requis par certains produits pour maintenir une position concurrentielle, ou assurer la croissance, ceci au regard des perspectives offertes par le marché.

Des modèles de ce type permettent avant tout d'examiner et de mettre en évidence les interdépendances financières entre les produits de la gamme, et donc de proposer une approche qui appréhende à la fois la gamme dans son ensemble et chacun des produits.

Comme le remarque Day, les produits sont basés sur des indicateurs financiers et ne constituent toutefois pas des outils de gestion parfaitement fiables du fait des lacunes liées à la définition du marché de référence et du choix des dimensions permettant de configurer l'analyse. Cela fait dire à Wind & Mahajan que ces modèles sont avant tout des outils qui permettent la compréhension de la gamme, mais en terme de management, ils ne peuvent assurer des prévisions et ne proposent pas un portefeuille de produits parfaitement défini ; ils peuvent en revanche être utilisés pour élaborer des scénarios de conjonctures, à partir desquels la gamme peut être raisonnée.

Les modèles de diagnostic de portefeuilles de produit proposent une perspective dynamique, sans maîtriser les risques liés à l'évolution du marché. Cet aspect a été

récemment pris en compte par Lambkin et Day, qui proposent une approche écologique de l'évolution des marchés concurrentiels. De telles approches fournissent un cadre théorique à une approche de l'évolution des marchés sous l'angle de l'offre commerciale (la gamme), au regard des ressources présentes sur le marché (les consommateurs), et de l'apparition de concurrents qui doivent inéluctablement adapter leurs comportements ou leurs actions pour survivre.

Enfin, on remarque que la marque n'est pas explicitement prise en compte dans ce type de modèle. Or, la marque est directement liée à l'analyse du portefeuille produit, car en règle générale les produits sont marqués et toute décision qui affecte un produit affecte aussi la marque, sans que soient prises en compte les multiples dimensions perceptuelles qui sont sous-tendues. L'articulation entre la marque et la gamme laisse à penser que si les actions envisagées à partir d'une analyse basée sur le portefeuille de produits ne tiennent compte que d'aspects financiers, l'entreprise risque de ne plus contrôler sa gamme ou plus généralement son offre commerciale.

*** Interactions comportementales : élasticité croisée et cannibalisation.**

Au-delà des approches basées sur le portefeuille de produits, d'autres approches dégagent les interactions entre les produits constitutifs d'une gamme.

Pour Salerno¹, ces interactions sont de deux ordres : les interactions en terme de demande et les interactions en terme de coûts.

Les interactions en terme de demande renvoient à la notion d'élasticité croisée, et au phénomène de cannibalisation pouvant exister entre différents produits d'une même gamme.

Le principe général du phénomène est que certains produits d'une gamme peuvent conditionner les ventes d'autres produits. Lorsque les produits considérés appartiennent à la même gamme, et donc à la même unité de gestion, les interdépendances affectent globalement le résultat de l'entreprise.

La notion d'élasticité croisée traduit bien ce phénomène : d'une manière générale, l'élasticité croisée caractérise les effets spécifiques du prix ou de toute autre

¹ Salerno F. (1992) ; Op. Cit.

variable marketing d'un produit sur les ventes d'un autre et se définit de la manière suivante :

$$E = \frac{\left(\frac{Dq_i}{q_i} \right)}{\left(\frac{Dp_j}{p_j} \right)}$$

Avec q_i : volume des ventes du produit (i) en quantité

p_j : pression marketing relative au produit (j)

Lorsque l'élasticité croisée est positive, il y a substitution entre les produits, lorsque l'élasticité est négative, il y a complémentarité, et lorsqu'elle est nulle, les produits sont indépendants.

Les interdépendances en matière de demande ne peuvent être prises en compte que si elles sont mises au regard des interdépendances en matière de coûts. Ainsi dans le cas d'une extension de gamme par exemple, l'entreprise doit non seulement s'intéresser à ses clients qui vont reporter leurs achats sur le nouveau produit au détriment des anciens (phénomène de cannibalisation), mais aussi procéder à la balance globale qui permet d'examiner les limites acceptables de la cannibalisation, au regard des investissements réalisés pour le nouveau produit et des nouveaux clients que l'extension aura permis de drainer.

Ce qui est vrai pour l'interaction entre les produits d'une gamme l'est aussi pour la marque. Dans ce cas, les analyses doivent alors porter non seulement sur les produits couverts par la marque, mais aussi sur l'ensemble des marques qui composent la gamme. Un exemple pour ce cas de figure est proposé par Taylor¹ : lorsque les marques sont monoproduit, le raisonnement basé sur la cannibalisation est exactement le même qu'en ce qui concerne les produits, mais lorsque les marques structurent des lignes ou des gammes, il importe alors de s'interroger sur la substituabilité ou la complémentarité des produits au sein des différentes marques, car les interactions peuvent être extrêmement complexes.

¹ Taylor M. B.(1986) ; « Cannibalisation in multibrand firms », The journal of consumer marketing ; vol3, n°2 ; 69-75.

Conclusion

Les approches évoquées mettent en évidence des interactions financières ou comportementales entre les produits constitutifs d'une offre. Bien que ce type d'interactions soit bien cerné, subsiste cependant la question des interactions perceptuelles entre les produits d'une gamme. Aussi, les travaux de Petroschius et Monroe mettent en évidence que la perception d'un produit ainsi que la volonté d'achat sont affectés par la perception de l'écart entre les prix extrêmes de la ligne de produits, et par le prix considéré comme acceptable par le consommateur. L'étude d'interactions de cette nature est très importante dans le cadre de l'élaboration de la politique marketing de l'entreprise.

5 - Gamme de produits, marque et positionnement

La notion de positionnement s'apprécie dans un marché concurrentiel, elle permet de formaliser des différences perceptuelles entre des produits concurrents et donc plus au moins comparables les uns aux autres. Pour Dubois et Jolibert¹, le développement des stratégies de positionnement est du à l'encombrement des marchés et aux développements des techniques d'appréciation des représentations ou des perceptions des consommateurs.

En règle générale, le positionnement porte sur des produits marqués, ou sur des marques. En pratique, les techniques de positionnement prennent en compte un marché de référence, plus au moins précis et c'est au sein de ce marché qu'un produit marqué est positionné par rapport à ses concurrents. Dubois et Jolibert proposent l'utilisation du scénario d'achat et de l'ensemble de la définition du champ de substituabilité.

L'utilisation des techniques de positionnement à des fins stratégiques est soumise à un certain nombre de conditions telles que l'évolution du marché (créant un glissement du positionnement du leader), ou la découverte de niches caractérisées par des attentes insatisfaites ou mal satisfaites (Dubois et Nicholson)²

Le recours à des stratégies de positionnement ou de repositionnement est tout à fait pertinent lorsqu'un seul produit marqué est pris en considération. Cela étant, du

¹ Dubois P-L & Jolibert A (1998) : le marketing ; fondement et pratique ; ed Economica

² Dubois P-L & Nicholson P(1992) « le positionnement », Encyclopédie du management Vuibert gestion Paris ; p353-370

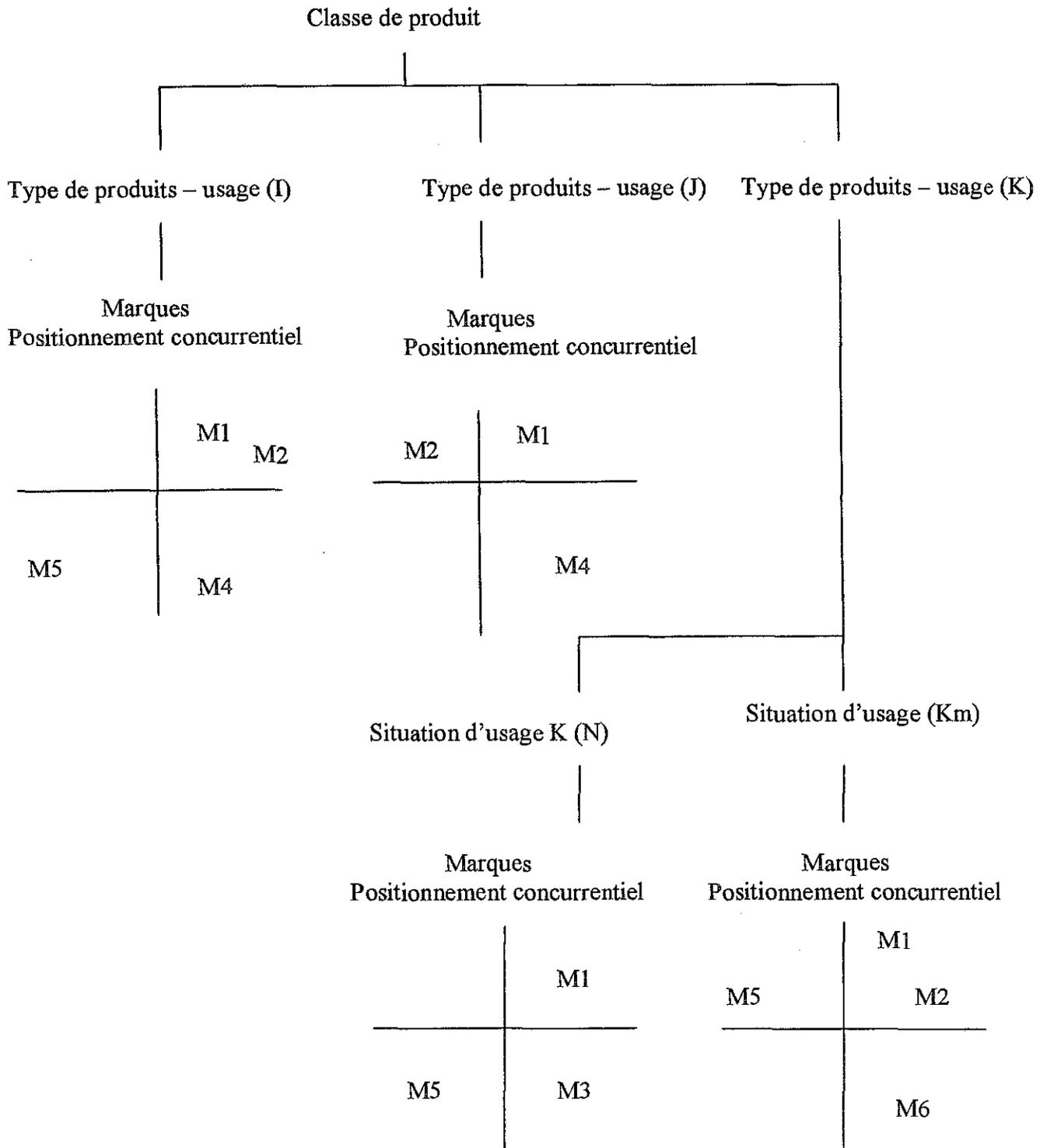
fait même de l'encombrement des marchés de nombreuses marques sont exploités pour plusieurs produits qui de plus ne sont pas nécessairement présent dans la même catégorie. Ces marques acceptent pour chacun des produits un champ concurrentiel distinct et des critères perceptuels de positionnement qui le sont aussi. Comment alors envisager le positionnement de différents produits d'une même marque et quelles peuvent être les conséquences de positionnements différents pour les produits de la marque, sur la crédibilité de la marque elle-même.

Urban et Hausser mettent en évidence ce phénomène à partir d'une analyse hiérarchique du marché. Ils appréhendent le marché de manière hiérarchique et c'est dans cette hiérarchie que les couples produits – marchés trouvent leur définition.

La marque et donc les produits constitutifs de la gamme perçue, s'inscrivent dans cette hiérarchie de telle sorte que pour chaque type de produit caractérisé comme un usage existe un nombre donné de situations pertinentes pour les consommateurs. Cette hiérarchie est arborescente et trouve en bout de chaîne l'espace concurrentiel des marques positionnées les unes par rapport aux autres.

Cette approche met en conjonction les apports sur les notions de positionnement et de segmentation et prend implicitement appui sur la typologie de Lunn¹ qui distingue dans une approche hiérarchique les types de produits, les variantes de produits au sein de chaque type et les marques au sein de chacune des variantes. Chaque niveau hiérarchique est alors caractérisé par un degré de Différenciation qui est aussi un niveau de substituabilité, et qui sert de référentiel de positionnement (Fig1).

¹ Lunn T. (1972) : « Segmentation and constructing markets », In Worcester. Consumer market research and tool, Mc Graw Hill.



Source : Ladwein R. (1993) ; «Extension de marque et catégories cognitives, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, p53

Fig.1 : Structure des marchés et positionnement

Le fait de considérer une même marque présente par l'intermédiaire de sa gamme de produits, sur plusieurs marchés dont les référentiels de positionnement ne sont identiques est une situation délicate que l'entreprise doit gérer avec le plus grand soin. Les risques liés à ce type de situation lorsque les segments de clientèles se recouvrent sont principalement liés à la recherche d'une cohérence dans le positionnement de chacun des produits de son marché par rapport à l'image de la marque dans son ensemble.¹

CONCLUSION :

La discussion ouverte par Urban et Hausser pose de manière décisive l'articulation entre les nécessités stratégiques de chaque produit marqué et celle de la marque dans son ensemble. Les techniques de positionnement et de segmentation en tant qu'outils d'analyse à la disposition de l'entreprise pour élaborer ses moyens d'actions ne prennent que très imparfaitement en compte la contrainte de gamme ce qui conduit l'entreprise à raisonner davantage produit que gamme.

L'enjeu est donc la prise en compte de l'effet de gamme dans l'élaboration stratégique : toute modification de l'offre peut être maîtrisée dans le sens d'une perception globale cohérente, positionnement ou de repositionnement de chaque produit et de contraintes inhérentes à l'image globale de la gamme Autrement dit la marque.

¹ Le positionnement d'une marque dans un espace est une situation simple comparativement à celle du positionnement des produits d'une gamme, car dans ce cas les dimensions perceptuelles ne peuvent que traduire le positionnement moyen de la marque, compte des dimensions comparables.

TROISIEME CHAPITRE
LE POSITIONNEMENT DU
PRODUIT

Chapitre III - Le positionnement du produit

Au cœur de la conception du produit et son plan marketing ; le positionnement est l'élément clé qui détermine la place du produit dans l'esprit du consommateur¹. Le positionnement consiste en la création d'une image et de valeurs visant à faire comprendre aux consommateurs du segment de marché « cible » en quoi le produit se différencie de la concurrence. Doyle confirme que le positionnement du produit a pour but de planifier la réussite de nouveaux produits. Même Ries et Trout démontrent que le positionnement du produit est le moyen le plus efficace pour s'assurer des ventes fructueuses.

Le positionnement du produit se fonde essentiellement sur les caractéristiques objectives et la marque constitue le support principal de ce positionnement.

Le positionnement doit² :

- Situer la catégorie à laquelle appartient le produit par rapport aux catégories existantes
- Communiquer les attributs qui différencient la nouvelle catégorie des catégories antérieures.

C'est la raison pour laquelle le positionnement du produit consiste à lui donner une position originale dans l'esprit du consommateur et prospect, pour qu'il se distingue clairement des concurrents et corresponde aux attentes les plus déterminantes de la cible visée. Cette position ne doit pas seulement être perçue comme telle par le consommateur, elle doit aussi correspondre à une demande effective. C'est pourquoi le positionnement doit être défini en fonction des produits de l'entreprise et de ses concurrents (ensemble évoqué) des croyances déterminantes des consommateurs et des prospects visés.

Remarque : Dans notre étude, nous ne faisons pas distinction entre produit ou marque, car la plupart des entreprises vendent leurs produits ou services sous marque et non d'une manière anonyme.

¹ Kotler P. et Dubois (1991) : « Marketing management » 7^e Ed. Publi Union

² L'encyclopédie : Positionnement (personnalité distinctive d'un produit ou d'une marque) ; L'essentiel du management, N° 32, Octobre 1997.

Si un produit est acheté selon un processus routinier, c'est que le producteur n'est pas parvenu à lui conférer un positionnement durable, puisque le consommateur ne perçoit pas de différences entre les marques.

Le positionnement résulte de la communication d'une certaine perception d'un produit ou d'une marque. Ce n'est pas la même chose que l'image qui est l'impression globale dégagée par un produit. Il constitue un point de référence dans l'esprit du consommateur, généralement par rapport à la concurrence. Alors, la stratégie consiste à identifier une ou plusieurs caractéristiques distinguant le produit de ses concurrents.

- **Spécificité du produit**

L'approche la plus courante en matière de positionnement consiste à associer un produit à l'une de ses caractéristiques. Les bières, par exemple, se positionnent les unes par rapport aux autres selon des critères très marqués. Elles contiennent peu ou beaucoup de calories, elles sont importées ou non, blondes ou brunes, et ainsi de suite.

Un nouveau produit peut exploiter une caractéristique négligée par la concurrence. Certains sont positionnés selon leurs propriétés distinctives. De fait, VIVA fut lancée avec le slogan « toujours active » qui mettait en avant sa durabilité, Brawny fit son apparition sur le marché peu de temps après et misait sur sa robustesse.

- **Les axes de positionnement du produit¹**

- 1. Besoins de base, avantages et solutions offerts par le produit.**

On peut positionner un produit en jouant sur les raisons qui poussent le consommateur à l'acheter. Le yaourt est présenté comme « bon pour la santé », les boissons diététiques « gardent l'Amérique en forme ». Alors les marques et produits sont positionnés par rapport à leur contenu symbolique, autant qu'en fonction de leurs caractéristiques techniques.

- 2. Le prix et la qualité²**

En terme de compétitivité, la qualité des produits est nécessaire. Un prix élevé est parfois perçu comme symbole de qualité. C'est le cas de Porsche. Car les

¹ Kotler (2003) : « Les clés du marketing ». Edition Village Mondial

² Hiam A. et al (1994) : « MBA marketing : les outils », Editions Maxima, Paris, p44.

producteurs élargissent souvent leur offre en matière de service, d'options ou d'autres avantages pour justifier un prix élevé dont il est le cas de New Balance, fabricant de chaussures sport de Boston, avec ce slogan : « la 1300 est la preuve que pour courir, ça paye de racler les fonds de tiroir ! ».

3. L'usage spécifique¹

Les produits peuvent également être positionnés en fonction de leur utilisation particulière. C'est le cas de AT&T, le lien qui unit à distance les êtres chers, Campbell, qui affirme depuis longtemps qu'il est sain de manger de la soupe à midi.

Les entreprises tentent de souligner deux caractéristiques d'un produit, voire plus, Tylenol, par exemple, a été présenté comme un produit « plus puissant et plus sûr » que l'aspirine. Si cette stratégie a porté ses fruits dans le cas de Johnson & Johnson, il ne faut cependant pas céder à la tentation de tout promettre à tout le monde. Lorsque la stratégie de positionnement s'appuie sur trop de caractéristiques à la fois, la définition du produit devient floue et les consommateurs n'y comprennent plus rien.

On va présenter un tableau qui synthétise le positionnement du produit dans l'entreprise.

¹ Hiam A. et al (1994) Op. Cit. p 44.

Les phases principales de la démarche proposée	Les caractéristiques essentielles	Quelques observations pour les utilisateurs
Phase 1 : la recherche de la position I – Etude préliminaire du marché	- Etude documentaire dans l'entreprise auprès d'organismes spécialisés - Enquête auprès de populations de consommateurs - Il faut être très attentif à : - La qualité des informations - La représentativité des personnes interrogées - L'existence de segment de clientèle - L'adéquation entre les positions envisagées et : * Les cibles visées * Les objectifs et les moyens de l'entreprise	- Ne pas les négliger, beaucoup d'informations existent et sont en général peu utilisées. - Les populations doivent être conséquentes, cela implique un coût qui peut être élevé - Le recueil des données doit être de qualité. Il faut respecter soigneusement le mode de recueil. - Il existe de nombreux programmes informatiques, ils sont d'un accès facile. - Sauf pour les produits de luxe, il ne faut pas s'attaquer à un marché trop restreint. Il faut évaluer les probabilités d'achat, il existe des méthodes. - Il faut donc les décider et les évaluer avant - Il est déconseillé d'attaquer de front la « marque leader »
III – Choix de la position	- Il faut fonder la décision finale	
Phase 2 : La mise en position IV – Les actions mises en œuvre	- Collaboration étroite entre le technique et le commercial - Faire des tests : produit, prix, conditionnement, nom ... - Intégrer la distribution dans les décisions relatives au produit - Être attentif à la publicité quant à : - sa qualité intrinsèque - sa durée dans le temps	- Cela pose souvent un problème d'organisation au sein de l'entreprise. - Il existe de nombreuses méthodes disponibles, c'est coûteux mais indispensable - Si possible, faire collaborer les distributeurs à l'élaboration du produit - Il existe des méthodes pour tester la qualité de la publicité - Il ne suffit pas d'avoir une position, il faut la conserver - On doit éviter les périodes particulières (après les fêtes, au début des vacances) - Le délai entre le choix de la position et la date de lancement doit être le plus court possible - Cela implique la réalisation d'un plan - Ce positionnement doit être suivi, c'est cependant souvent malaisé à réaliser.
V – Le choix de la date de lancement	- C'est un facteur important de succès ou d'échec	
VI – Le contrôle de la cohérence de la mise en position	- Il faut une bonne allocation des ressources entre les différentes actions - Il faut apprécier la contribution au résultat final de chacune des actions menées.	

Tableau n° 1 : Positionnement du produit par l'entreprise

4-LA STRATEGIE DE DIFFERENTIATION COMME PIVOT DANS L'IMPASSE CONCURRENTIELLE¹

Les entreprises en situation d'impasse concurrentielle adoptent habituellement l'une de ces stratégies : le retrait total ou partiel ou la délocalisation. Mais ces solutions posent souvent de graves problèmes. En fait, lorsque les possibilités de création et de défense d'un avantage concurrentiel technologique et marketing ou d'un avantage de coût significatif semblent avoir été épuisés dans un système concurrentiel donné, le Boston Consulting Group parle « d'impasse concurrentielle ».

Dans « impasses concurrentielles » (ou stalemate industries en anglais, du nom de la situation d'égalité et de blocage dans une partie d'échecs), les savoir-faire technologiques sont largement répandus, les offres des concurrents sont très proches les unes des autres et la concurrence se fait généralement sur les prix.

Ces situations rappellent les scénarios de concurrence parfaite ou d'oligopole parfait imaginés par les économistes classiques.

En 1933, E. H. Chamberlain, dans sa théorie de la concurrence monopolistique, critiquait déjà ces modèles et montrait l'importance des phénomènes de différenciation.

Alternatives stratégiques dans les impasses concurrentielles.

Pour le BCG, un système concurrentiel se caractérise par le type et le potentiel d'avantage concurrentiel.

L'impasse concurrentielle est l'un des types de systèmes caractérisés par de rares sources de différenciation et un faible potentiel d'avantages ; plus précisément, plusieurs éléments se combinent pour aboutir à une situation d'impasse.

- Les économies d'échelle décroissent après qu'une taille optimale a été atteinte, le marché est assez grand pour que plusieurs concurrents de taille

¹ Titre repris d'un article du BCG : The Boston Consulting Group. « Concepts avancés de stratégie pour les années 1980 », conférence pour dirigeants, Paris 1981 et « Les impasses concurrentielles » Perspective et stratégie, n°125, 1985.

optimale coexistent, et la plupart des concurrents ont atteint la taille optimale ;

- La technologie est disponible pour tous les concurrents dans l'industrie ;
- L'expérience cumulée n'est pas une barrière, conséquence des deux premières caractéristiques.
- Il n'y a pas de sources de différenciation : les produits ou les services sont bien définis et stabilisés.

Alors, face à une situation d'impasse concurrentielle, le BCG envisage une alternative stratégique : la différenciation ou réaction d'une différence favorable perçue par les acheteurs sur les produits, l'environnement des produits et l'image.

Bref, dans les systèmes apparemment en impasse concurrentielle, les stratégies de différenciation sont des solutions efficaces et profitables, d'autant plus si l'on considère l'intérêt des clients, car les clients réagissent principalement aux améliorations de l'offre sur ces points sensibles par une augmentation de la part des achats et d'une fidélité accrue au fournisseur efficace (Voir figure 1)

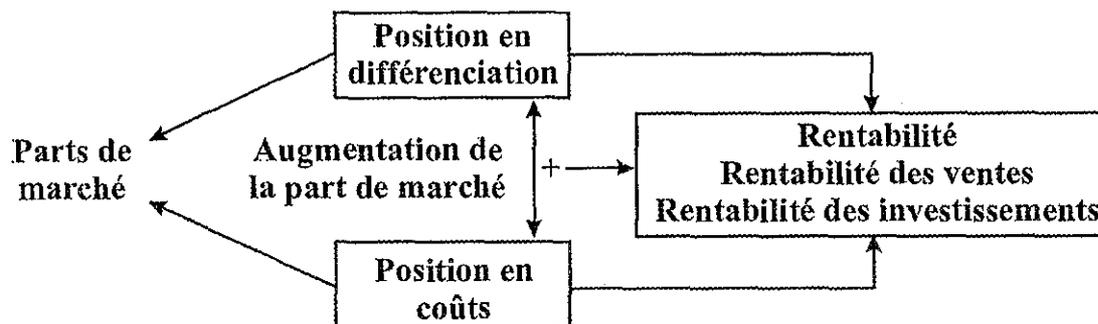


Fig 1 : La valorisation des stratégies de différenciation dans les impasses concurrentielles.

4.1-Les connotations positionnement - différenciation¹

Le second volet de la construction d'un positionnement : dessiner les caractéristiques qui vont assurer la différenciation du produit par rapport à ses concurrents. J. F. Boss démontre que le positionnement : est la mise en valeur d'un produit vis-à-vis des produits concurrents, par l'expression des différences objectives

¹ Aaker D. et Lendrevie J. (1994), Op. Cit. p114

ou imaginaires désirés par la clientèle. Il peut s'agir de caractéristiques objectives liées aux qualités intrinsèques du produit, telle que Duracel durent plus longtemps ou les chaînes HI-FI, Bang & Olufsen sont les plus esthétiques ..., mais la différenciation peut également s'appuyer sur les caractéristiques purement symboliques, à l'image des cigarettes Marlboro, qui se situent sur le terrain de la virilité.

Alors, la différenciation est la mise en évidence des différences destinées à distinguer l'offre d'une entreprise de celle de ses concurrents.

4.2-LES ELEMENTS DE DIFFERENCIATION DES PRODUITS

Si la qualité est un atout, elle ne suffit malheureusement pas à assurer le succès du produit. Les entreprises doivent désormais souligner la valeur de leur offre (Grewal, Monroe et Krishnan, 1998) pour pouvoir se différencier de la concurrence (Day et Fahey, 1998 ; Woodruff, 1997) et retenir leur clients.

Produit	Service	Personnel	Point de vente	Image
Forme	Facilité de commande	Compétence	Couverture	Symboles
Configuration	Délais	Courtoisie	Expertise	Medias
Performance	Installation	Crédibilité	Performances	Atmosphère
Conformité	Formation	Fiabilité		Evénements
Durabilité	Conseil	Serviabilité		
Fiabilité	Réparation	Communication		
Réparabilité	Autres services			
Style				
Design				

D'après Kotler et Dubois (2000) « Marketing Management » Ed. Publi Union

Tableau : Tremplin des différenciations

4.2.1-La différenciation par le produit¹

Il y a des produits pour lesquels toute différenciation semble impossible : le sel de table, le poulet ou le ciment. Pourtant, même ces produits peuvent être différenciés : le sel peut être iodé ou récolté sur salins, le poulet « fermier » ou « label rouge », tandis que le temps de prise du béton donne lieu à de nombreuses variétés de ciments (P30, P40, P50, etc.). En fait, il existe neuf axes de différenciation possibles.

La forme : on peut la définir par la taille ou l'apparence physique du produit. Elle présente de nombreuses variations. Pour l'Aspirine, par exemple, il peut s'agir de dosages, de temps de réaction, de forme galénique (comprimés, poudre), etc.

La configuration : évoque la fonctionnalité du produit. Un modèle de « base » ou « standard » possède peu de fonctionnalités. Au-delà, une variété d'options sont proposées. Dans le cas de l'automobile, ces options sont innombrables : boîte automatique, essuie-glace arrière, freinage ABS, coussin d'air de sécurité (Air-bag), etc. en outre, une entreprise avant de promouvoir les caractéristiques du produit devrait sonder les consommateurs pour connaître leur intérêt pour les différentes fonctionnalités du produit.

La performance : correspond au niveau de résultat obtenu avec les fonctionnalités de base, par exemple, un caméscope dont l'objectif 470 000 pixels est plus performant qu'un autre doté d'un capteur de 300 000 pixels. Et la performance des produits diffère, ce qui signifie donc la différence au niveau de la qualité dont le couple qualité du produit / rentabilité constitue la planche de salut pour les entreprises. Mais il y a le problème qui concerne la gestion de qualité dans le temps.

Trois solutions sont envisageables : amélioration, maintien ou réduction.

La première, qui implique un effort de recherche continu, est en général celle qui procure la meilleure rentabilité.

Le maintien de la qualité est une solution largement utilisée par des sociétés non menacées sur le marché. Enfin, la réduction peut se justifier si les coûts augmentent et que l'on souhaite remplacer certains composants par d'autres, meilleur marché.

¹ Kotler P & Dubois B. (2000) ; « Management marketing » 10^e édition, Editions Publi-union.

La conformité : exprime la mesure dans laquelle un produit respecte dans les conditions normales d'utilisation, les spécifications bien établies.

La durabilité : concerne la durée de vie d'un produit dans des conditions habituelles d'utilisation. Bref, un consommateur accepte de payer une surprime pour un produit dont la durabilité semble supérieure.

La fiabilité décrit la mesure dans la quelle un produit continue de fonctionner ou au contraire connaît les défaillances à l'usage. Les formes japonaises adoptent la stratégie de fiabilité maximale qui est la résultante des méthodes d'amélioration de qualité.

La réparabilité c'est la facilité avec la quelle on peut mettre un terme a des défauts de fonctionnement d'un produit. En général la réparabilité en fonction du nombre de pièces standard contenues dans un appareil. Elle serait idéale si le client pouvait de sa propre initiative détecter la défaillance, ôter la pièce défectueuse et la remplacer par une nouvelle. Par exemple les constructeurs informatiques, ont mis en place « hot line » au service de « télé assistance » qui permet d'effectuer à distance une réparation ou on tout cas, de fournir les éléments d'information nécessaire à un dépannage immédiat.

Le style : fait référence à deux éléments : l'apparence extérieure du produit et les émotions qu'il engendre, tel que Jaguar en automobile et Cartier en joaillerie.

L'intérêt essentiel du style est de créer une différenciation assez difficile à imiter. Mais le style ne traduit pas nécessairement cette fonctionnalité : une chaise de style peut être très belle et très inconfortable. De ce fait, l'un des éléments essentiels du style est le conditionnement qui facilite la première rencontre avec le produit.

Le design : permettre au consommateur d'identifier la personnalité esthétique et fonctionnelle d'un produit et de différencier une marque un linéaire par la vue.

Le design sert comme outil de positionnement du produit. Il intervient très en amont de la production et exprime la relation forme - fonction.

4.2.2-La différenciation par le service¹.

Lorsque la différenciation des produits semble impossible, l'entreprise décide de rechercher un avantage concurrentiel en s'appuyant sur un ou plusieurs services.

La facilité de commande : il s'agit de rendre le plus aisé possible la passation d'un ordre d'achat par le client. En effet, l'Internet explique cet axe de différenciation, car la vente et l'achat sur Internet a facilité la prise de commande qui se fait en ligne sur de très nombreux sites (Amazon, Cd-now, FNAC, etc.)

L'installation : est l'ensemble des opérations nécessaires à la mise en état de marche d'un produit. Certains magasins (ameublement de luxe) font de l'installation, une pièce maîtresse de leur stratégie de différenciation.

La formation : concerne toutes les actions destinées au personnel qui utilisera le matériel vendu. L'exemple le plus fameux est celui de l'Oréal coiffure qui a mis en place un programme de formation à destination des salons de coiffure qui utilisent et revendent les produits de sa gamme.

Le conseil : comporte la mise à disposition d'informations, de banque de données ou bien d'interventions d'assistance rendues au client. Par exemple, en France, les magasins de la FNAC sont connus pour mettre gratuitement à la disposition de leur clientèle des guides de comparaison de produits.

La réparation : elle est nécessaire pour les biens durables et les produits industriels. Certaines entreprises, comme Darty, ont cherché à se différencier de la concurrence en offrant à travers le « contrat de confiance » un service de réparation fonctionnant 7 jours sur 7.

Les autres services : les entreprises essaient de créer différents services, par exemple, reprise d'anciens produits, de prêts gracieux de matériel, d'engagement de rachat ou de prime de fidélité pour qu'elles puissent survivre devant ses concurrents.

¹ Kotler PH. & Dubois B. (2000) « Marketing management » Ed. Publi Union.

4.2.3-La différenciation par le personnel¹

Un personnel compétent présente beaucoup pour l'entreprise. En formant un personnel de qualité, l'entreprise acquiert un avantage distinctif tel que les ingénieurs commerciaux d'IBM sont connus pour leur professionnalisme et leur courtoisie.

Se différencier à travers son personnel implique des améliorations dans six domaines :

- 1 – La compétence qui est expliquée par la maîtrise du savoir faire requis ;
- 2 – La courtoisie, c'est-à-dire le respect et la considération ;
- 3 – La crédibilité, être digne de confiance ;
- 4 – La fiabilité évoque la régularité et l'exactitude des prestations fournies
- 5 – La serviabilité, notamment dans la prise en charge des problèmes des clients ;
- 6 – La communication qui se traduit par le souci d'écoute et la clarté d'expression.

4.24-La différenciation par le point de vente² :

Aujourd'hui, la maturité du marché de la grande distribution rend de plus en plus difficile la perception dont la différenciation par les points de vente est devenue une arme stratégique en particulier leur couverture, leur niveau d'expertise et leur degré de performance.

4.2.5-La différenciation par l'image³

Un produit comporte à la fois des caractéristiques fonctionnelles et des caractéristiques d'image (Bourgeon et Filser, 1995 ; Hetzel, 1996).

Les caractéristiques fonctionnelles sont essentiellement d'ordre physique : composition, dimensions, performances, technique, facilité d'utilisation, qualités

¹ Idem.

² Ibid.

³ Michel Ratier : « La perception de l'image de marque par le consommateur et son rôle dans la décision d'achat » CRG Marketing – IAE de Toulouse.

sensorielles et esthétiques. Elles dépendent aussi de certains services offerts avec le produit tel que le service après vente ou la garantie.

En plus des caractéristiques fonctionnelles, le produit possède également des caractéristiques d'image (tout produit a un contenu symbolique) car l'image du produit permet de l'individualiser par rapport à la concurrence (Swartz, 1983, Deighton, 1985)

En marketing, il a été identifié trois types d'images : image corporate, image du point de vente et image du produit. Aussi, il ne faut pas confondre identité et image. L'identité traduit la façon dont l'entreprise (émettrice) souhaite se présenter au marché. L'image correspond aux associations entretenues par le public (récepteur)

Dans la recherche d'une identité, les sociétés essayent de privilégier à la fois l'originalité du message, son caractère distinctif et son pouvoir émotionnel. Une fois choisie, l'identité doit être véhiculée à travers tous les supports de communication et toutes les formes d'expression, en particulier les symboles et logos, les médias écrits et audiovisuels, les atmosphères et les événements.

- Les symboles : sont associés à des valeurs données et à des émotions spécifiques, à l'expression d'une personnalité et d'une image souhaitée. En outre, une image forte comporte un ou plusieurs symboles qui favorisent la reconnaissance de l'entreprise ou de ses marques. Il peut s'agir d'un logo (les chevrons de Citroën), d'un objet (le trident du Club Med), d'un animal (le lion de Peugeot) ou encore une plante (la petite fleur Yoplait). On peut également associer le nom d'un produit à une star (Channel, Bic, Eric Cantona) ou plus simplement une couleur (le blanc de clinique), etc.
- Les médias : exprime l'identité choisie à travers les publicités d'entreprise ou de marque. Celles-ci comportent le plus souvent des éléments textuels (la copie) et visuels qui se renforcent l'un l'autre.
- Les atmosphères : qui se caractérisent par l'environnement physique et social dans lequel le produit est acheté ou consommé est un autre ingrédient de l'image. Par exemple, les banques qui se différencient en fonction des

bâtiments, des décors de leurs agences, aux couleurs, aux matériaux et au mobilier.

Les évènements : enfin, une entreprise doit renforcer son image à partir des évènements qu'elle sponsorise, tels que LVMH et Cartier qui ont choisi d'investir dans le culturel.

5-REPERCUSSION DU MARKETING-MIX SUR LE POSITIONNEMENT DU PRODUIT

Toute décision concernant le positionnement aura donc des répercussions sur le marketing-mix du produit. Le responsable marketing doit cependant considérer deux facteurs :

- Le coût du repositionnement de la marque qui comprend les dépenses de modification du produit, de l'emballage et de l'investissement publicitaire
- Le bénéfice pouvant être dégagé du nouveau positionnement qui dépend :
 1. Du nombre de consommateurs situés dans la zone de préférence
 2. De la fréquence moyenne d'achat
 3. Du nombre et de la force des concurrents déjà présents sur ce segment ou prêts à y rentrer
 4. Du prix en vigueur

5.1 – La communication du positionnement¹

La stratégie de positionnement a des conséquences sur l'ensemble du marketing-mix qui est mis en place ultérieurement. Toutefois, elle a souvent plus d'influence sur la stratégie de communication publicitaire que sur les autres variables du mix. N'est pas normal, après tout, pour un concept inventé par des publicitaires. Donc le positionnement choisi doit être communiqué à la cible à travers l'ensemble des variables du mix : prix, distribution et bien sûr produit lui-même. Alors, il est indispensable de tester préalablement la cohérence du mix avec les objectifs du positionnement.

Le modèle perceptor est un exemple de méthodologie de test de la cohérence du positionnement envisagé pour une marque². Perceptor permet dans une première phase d'identifier les positionnements possibles pour un nouveau produit à partir des perceptions par les consommateurs des marques en concurrence. D'autres modèles

¹ Trout J. & Rivkin S. (1996) : « Les nouvelles lois du positionnement ». Edition Village Mondial

² Op. Cit.

complètent les apports de Perceptor en permettant de calculer la part de marché prévisionnelle du nouveau concept. On citera notamment le modèle Prodegy, qui permet de situer le concept de produit à l'intérieur de la hiérarchie utilisée par le consommateur comme support de son processus de catégorisation, ou le modèle Assessor qui permet d'analyser les résultats de tests du produit en laboratoire auprès de consommateurs potentiels.

Ries et Trout formulent plusieurs principes qui doivent guider la communication du positionnement choisi par le producteur.

- Il est possible de créer une nouvelle catégorie de produits dans la hiérarchie utilisée par le consommateur en définissant le positionnement de la marque à partir de ce qu'elle n'est pas (la position « contre »). Les auteurs rappellent que la marque 7Up doit son succès à un slogan très simple qui la positionnait par rapport à Coca Cola et Pepsi Cola : « 7Up : The Un-Cola » (le non-Cola)
- Une marque leader doit entretenir son leadership non pas en répétant qu'elle est la première (ce qui n'est pas une information nouvelle pour le consommateur) mais en étant systématiquement la première à adopter de nouveaux thèmes de communication (les campagnes « Coke is the real thing » ou « Coke is it ») ont renforcé chez le consommateur l'idée que Coca-Cola était la référence dans sa catégorie de produit, contraignant Pepsi à se positionner comme challenger (Campagne « Take the Pepsi challenge »).
- Un producteur a intérêt à occuper le plus grand nombre de positions possibles sur le marché avec des marques différentes (Unilever est leader sur le marché français du thé avec les marques Lipton et Elephant).
- Le choix de la marque doit contribuer à communiquer le bénéfice apporté par le produit. Les significations symboliques de la marque doivent également renforcer le positionnement choisi.

En effet, la communication d'un producteur est destinée à influencer le comportement du consommateur dans un sens qui lui soit favorable à travers la transmission de certaines informations.

5.1.1-Les étapes du processus de communication¹

Le modèle général de la communication suppose l'existence d'un émetteur, d'un message à transmettre, d'un canal de communication, et d'un récepteur. Mais les jonctions entre ces différents niveaux de la communication peuvent générer des perturbations dans la transmission du message (Fig. 1), notamment lors du « codage » du message, c'est-à-dire de la sélection par l'annonceur ou l'agence des informations qui devront signifier les objectifs de l'entreprise, puis lors du décodage de ce message par le récepteur. L'équivalence entre les deux blocs du modèle (émetteur et récepteur) est donc un objectif de la communication, mais sa réalisation n'est en aucun cas garantie.

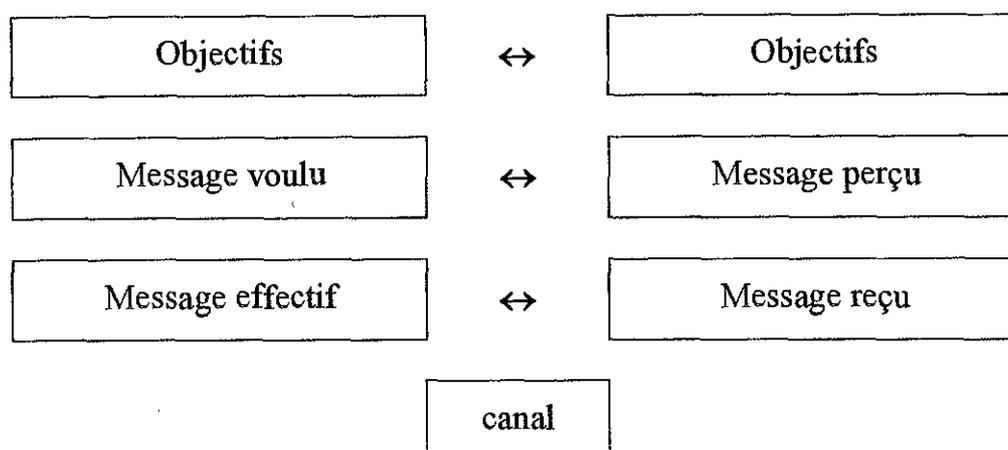


Fig. 4 : Les étapes de la communication

5.1.2-Le mix communication

Mix communication est un ensemble des moyens que l'entreprise met en œuvre pour assurer la promotion d'un produit, d'une marque ou de l'organisation. Car l'élaboration du mix, part de la définition des cibles et des objectifs pour ensuite envisager les moyens financiers (budget) et techniques (média) nécessaires

¹ Filser M. (1994) : « Le comportement du consommateur », Ed. Dalloz., p386.

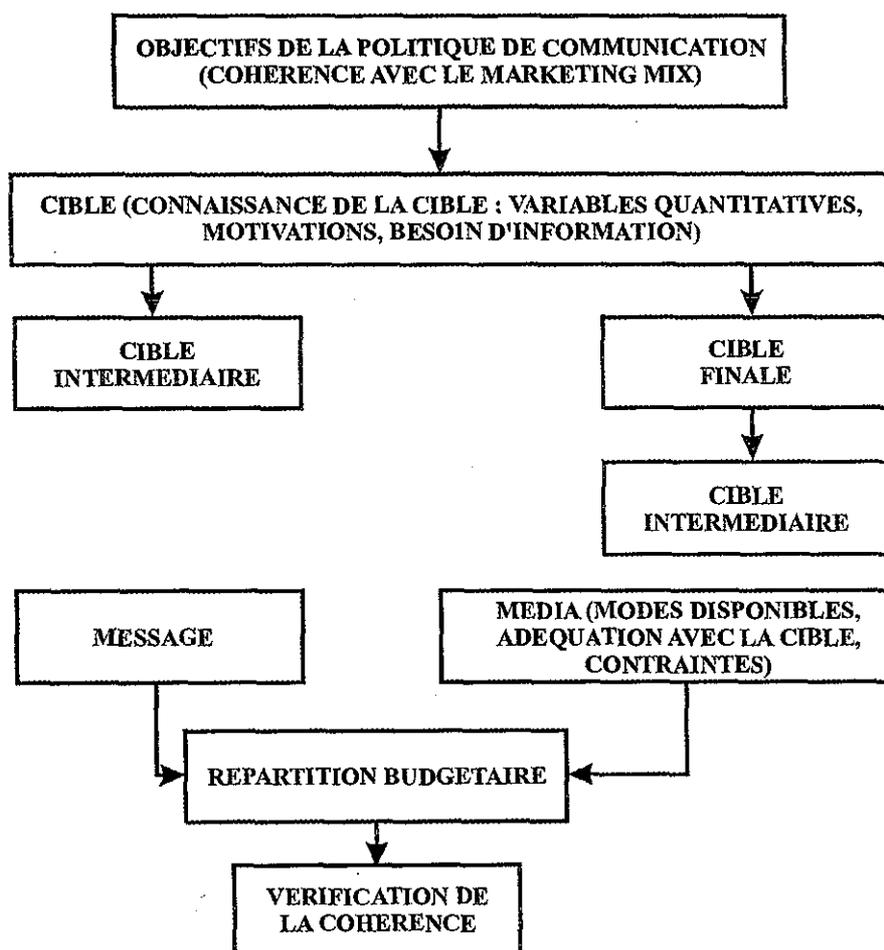


Schéma 1 : L'élaboration du mix communication (adapté de Mercator, Op. Cit.)

Les objectifs de la communication

Les trois principales catégories d'objectifs sont :¹

- Faire connaître (domaine cognitif) : informer de l'existence du produit ou de ses caractéristiques
- Faire aimer (domaine affectif) : modifier ou renforcer l'image du produit en agissant sur les attitudes ou les opinions, que ce soit pour un produit, une marque, une cause ...
- Faire agir (domaine conatif) : modifier les comportements en provoquant l'achat, l'essai, la demande de renseignements ...

¹ Marie Camille Debourg & Co. (2004) : « Pratique du marketing » Edition Berti.

Mais les objectifs de communication doivent respecter trois contraintes essentielles :

- L'intention

Quel est le but recherché ? : En terme de communication et de façon la plus précise possible ? Par exemple, « augmenter la notoriété de la marque chez les 15-30 ans » ou « provoquer des achats de crustacés au mois de Juillet ».

- La proportion

L'intention doit être exprimée en termes mesurables (valeur absolue ou pourcentage) afin de pouvoir se fixer un but précis et de pouvoir évaluer les résultats. Exemple : faire passer le taux de notoriété de 20% à 40% chez les 15-30 ans (cela suppose bien évidemment que l'on connaisse le taux de départ)

- Le délai

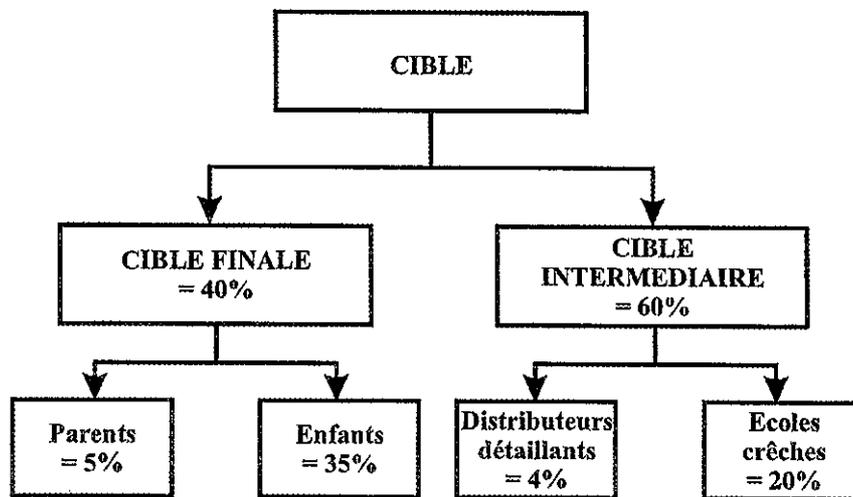
Il est généralement annuel ou plus lointain, car la construction d'un image est travail de longue haleine. Exemple : faire passer le taux de notoriété spontanée de la marque à 40% chez les 15-30 ans en un an.

5.1.3-Cibles de la communication¹

La cible de communication regroupe l'ensemble des personnes que l'on veut toucher par les messages. Elle n'est pas forcément identique à la cible marketing (consommateurs – acheteurs) car elle peut englober des distributeurs (chef de rayon d'hyper marchés), des prescripteurs (médecins) ou des acheteurs non-consommateurs (la femme qui achète les vêtements de ses enfants).

La cible est généralement multiple et doit être segmentée. Par exemple, pour un produit tels que les jouets, on pourra répartir le budget de la façon suivante :

¹ Kratiroff H. (2001) ; «Fonction chef de produit marketing», Edition LSA, p154-169



Bref, on pourra adopter le processus suivant :

- Distinction de la cible finale (les acheteurs) et de la cible intermédiaire (les influenceurs)
- Segmentation en sous ensembles
 - Cible finale : différents segments du marché
 - Cible intermédiaire : distributeurs, utilisateurs, législateurs, leader d'opinion ...
- Pondération des moyens mis en œuvre en fonction de l'importance accordée à chaque segment

5.1.4- Les niveaux de communication¹

Une différence est faite généralement entre la communication commerciale qui porte sur un produit ou une marque et la communication corporate qui porte sur l'entreprise dans son ensemble.

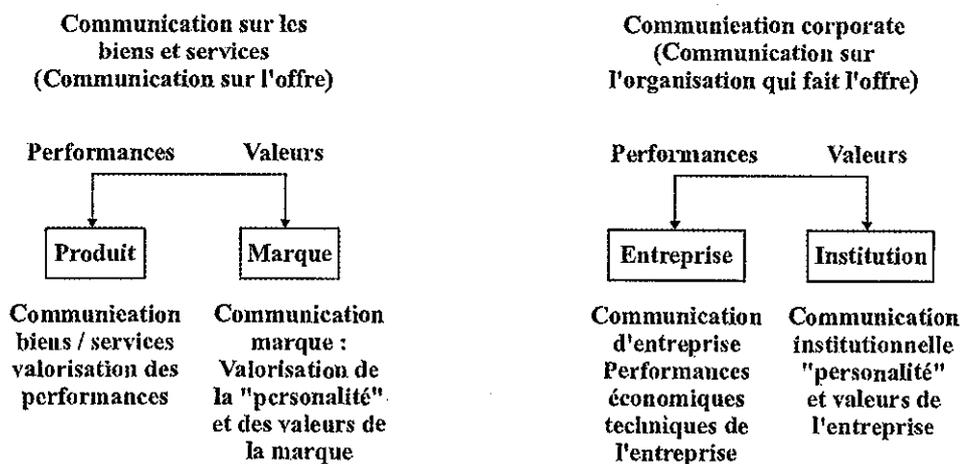
La communication commerciale peut être objective, si elle porte sur les caractéristiques du produit, ou symbolique si elle essaie de donner une image à un produit peu différencié techniquement des concurrents. Elle vise cependant en général à favoriser le développement des ventes relativement court terme.

La communication corporate est une démarche à plus long terme (quelques années) qui peut avoir un objectif triple.

¹ Dubourg M. et Col (2004) ; Op. Cit. p301

1. Favoriser l'insertion de l'entreprise dans le paysage économique en communiquant par la publicité, le mécéant, le parainnage, les actions en relations publiques ... on vise alors les cibles comme le grand public (l'édition des comptes annuels du groupe Valeo vise à attirer les investisseurs et rassurer les prêteurs)
2. Assurer la cohésion interne de l'entreprise en donnant au personnel le sentiment de faire partie d'une famille qui va de l'avant. Ceci est particulièrement vrai dans les grandes structures qui souffrent d'un déficit d'image ou dont la cohésion des activités n'est pas évidente (Danone, Vivendi)
3. Un objectif commercial immédiat est envisagé s'in n'est pas possible de communiquer directement sur le produit. Ceci est notamment vrai dans le cas de figure :
 - a. Si les produits des concurrents sont tellement similaires qu'il devient quasi-impossible de se différencier sur les caractéristiques objectives (banques)
 - b. Si l'entreprise fournit des produits sur-mesure à chaque client (artisan, cabinet conseil ...)

Les niveaux de communication selon leur objet et leur discours



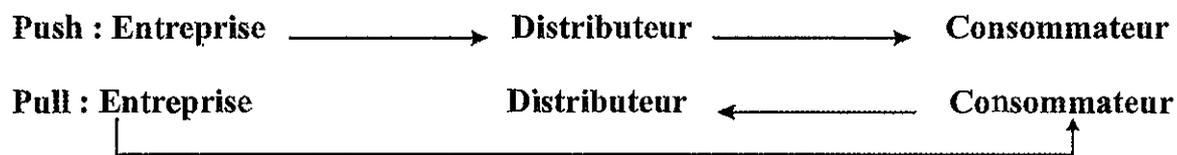
Source : Lendrevie Levy, Lindon (2003) ; Mercator, 7 Ed. Dalloz pp 497.

Schéma : les niveaux de communication

5.1.5-Stratégie push and pull¹

Deux stratégies s'opposent habituellement

- La stratégie PUSH (pousser) consiste à privilégier les actions sur les distributeurs (cible intermédiaire) afin de les inciter à mettre en avant notre produit, le « poussant » ainsi vers les consommateurs qui, influencés, l'achèteront même s'ils ne le connaissent pas. Des publicités dans « point de vente » ou l'organisation d'un concours de vente entre détaillants relèvent par exemple de cette démarche PUSH.
- La Stratégie PULL (tirer) vise à influencer le consommateur, notamment par les médias de masse, qui ira alors réclamer le produit à son distributeur habituel, le « forçant » ainsi à commander nos produits sous peine de perdre des clients. Les publicités télévisées ou le parrainage d'un grand prix de formule 1 font par exemple partie de cette stratégie PULL



Stratégies push & pull

Généralement, l'entreprise adopte une stratégie 100% push, si le produit est banalisé et que le principal critère d'achat du consommateur soit la présence en point de vente. Il est encore rare, cependant, que l'entreprise puisse agir uniquement sur les consommateurs (sauf en cas de vente directe) par une stratégie 100% pull, créant une demande tellement forte que les distributeurs soient certains de s'y plier. On dose donc généralement les deux stratégies pour d'une part inciter les distributeurs à favoriser le produit et d'autre part la prévaloir auprès du consommateur.

Enfin, pour influencer les attitudes et les comportements des différents publics auxquels elle s'intéresse : clients, prospects, distributeurs, etc. une entreprise doit communiquer avec eux. La politique de communication des entreprises met en œuvre de multiples moyens : la publicité par mass média, à laquelle on pense d'abord.

¹ Joannis H. (1981) ; «De l'étude de motivation à la création publicitaire et à la promotion des ventes». Ed. Dunod.

Mais il existe beaucoup d'autres tels que le packaging produits, les visites des vendeurs, les opérations promotionnelles, le merchandising, les relations publiques, le sponsoring, etc.

En fait, toutes les actions et manifestations visibles de l'entreprise sont potentiellement des outils de sa communication avec le monde extérieur.

5.1.6-La publicité :

5.1.6.1 – Définition de la publicité¹

La publicité comprend toutes les formes de communication visant la promotion d'un produit, d'une marque, d'une organisation etc. Ainsi, on peut classer l'ensemble des formes de communication en deux catégories :

- La publicité (autrement dit la « publicité média » pour bien souligner son appartenance à l'univers des grands médias) ; tels que la presse, la T.V., radio, affichage, cinéma.
- Le hors média qui regroupe toutes les autres moyens de communication tels que promotion des ventes, marketing direct, parrainage, mécénat, relations publiques.

5.1.6.2 – Les raisons du développement de la publicité

- * La stagnation des marchés amplifie la lutte concurrentielle
- * La banalisation des produits fait qu'il est plus facile de positionner une marque grâce à l'aide de la publicité que de se différencier techniquement
- * L'augmentation du pouvoir des distributeurs pousse les fabricants à créer, via la publicité, des marques incontournables qui facilitent la négociation avec les grandes surfaces.
- * Le coût et l'offre d'espaces média ont cru très rapidement à cause de la forte demande des annonceurs.
- * Pour se différencier au milieu d'espaces publicitaires de plus en plus encombrés, les annonceurs dépensent plus en création.

¹ Heude R. P. (2003) ; «Guide de la communication pour l'entreprise». Ed. Maxima, p26.

La modification du marketing – mix : remise en question du prix, de la distribution, de la publicité, de la promotion et de la force de vente du produit en vue d'une plus grande efficacité.

5.1.6.3-Les modèles de l'action de la publicité¹

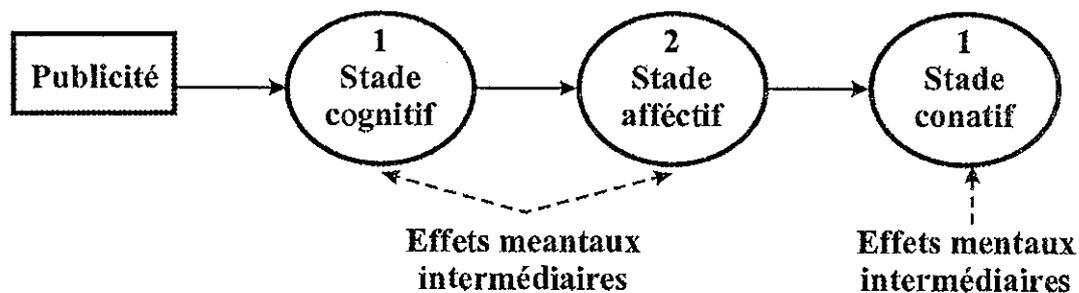
La publicité médias émet des messages en vue d'exercer une influence sur l'esprit et le comportement des gens auxquels elle s'adresse. Ainsi, on peut trouver plusieurs modèles qui expliquent les mécanismes psychologiques qu'engendre la publicité.

A – Le modèle stimulus – réponse : la réclame

C'est la forme la plus primaire de la publicité. Elle fonctionne sur la répétition de slogans ou de visuels ultra simples et cherche à créer des automatismes.

B – Les modèles de la hiérarchie des effets (les modèles indirects)

Ils sont basés sur une séquence d'effets intermédiaires qui est supposée retracer les étapes que les individus suivent depuis leur exposition à la publicité, jusqu'à leur comportement, déterminé par la publicité.



Source : Mercator Op. Cit.

Figure 1 : Le principe des modèles de la hiérarchie des effets.

C-Le modèle pionnier, AIDA

Ce modèle a en commun la même structure et l'idée selon laquelle l'ordre de la séquence suivie par le consommateur est déterminé. Les effets cognitifs et affectifs y

¹ Lindrevie L. et Col. (2003). pp 523

sont un préalable aux effets comportementaux. Sans oublier que ce modèle est formulé en 1998 par E. S. Elmo Lewis.

A pour attention	1° attirer l'attention sur le message
I pour intérêt	2° susciter l'intérêt de la cible
D pour désir	3° créer et entretenir le désir du produit
A pour achat	4° convaincre d'acheter

Le modèle AIDA

De manière générale, communiquer efficacement le positionnement choisi suppose qu'une entreprise ait axé son image sur la qualité de ses produits. Il s'agit alors de choisir les meilleurs « indices » que les clients utilisent pour juger de la qualité. Ainsi, choisir les médias convenables qui convaincront le consommateur et ajusteront sa perception envers le produit, ou le bénéfice consommateur indique la satisfaction que retirera le consommateur de la possession ou de l'utilisation du produit. Voici un tableau¹ qui résume les qualités de la promesse.

Pertinente	Basée sur une motivation forte pour le consommateur ou sur un frein que l'on repousse
Exclusive	La qualité mise en avant ne doit pas être commune à tous les produits de la même classe, mais doit, au contraire, donner une raison de le préférer aux autres.
Inexploitée	Pour éviter de faire de la publicité à la concurrence
Vraie	Inutile de mentir, la publicité peut faire acheter un mauvais produit mais elle ne le fera pas racheter.

¹ Agostini J. M. (1993) ; «Les problèmes de la communication publicitaire». Humanisme et entreprise, n°360.

6- LE POSITIONNEMENT PRIX

Tous les experts du marketing s'entendent pour dire que le prix représente la variable clef dans le marketing mix, probablement parce qu'elle est la plus pernicieuse, en raison des bouleversements qu'elle peut provoquer dans la réponse du consommateur.

« Le prix est la cause principale des maux de tête des dirigeants » (Simon et Speckmann, 1995).

Les premiers travaux liés à l'analyse du prix relèvent de la théorie économique. L'élasticité de la demande par rapport au prix a été largement conceptualisée, mais ses limites en freinent l'utilisation par les mercaticiens (Filser, 1994). La demande est de plus en plus fragmentée et diversifiée. De ce fait, les chercheurs se penchent sur une approche microéconomique du marché et du prix, qui consiste à comprendre les perceptions de prix et leurs mécanismes.

6.1-Le processus perceptuel du prix¹

Le processus perceptuel du prix est une représentation des perceptions du prix selon un découpage en trois phases conduisant à la formation d'un comportement sur les bases de différents niveaux de perception

6.1.1-La comparaison des prix

Le prix d'un produit est comparé aux autres prix proposés ou au prix de référence interne du consommateur, mémorisé sous forme de marge ou de valeur, dont l'origine peut être objective (le dernier achat) ou subjective (le prix attendu), et n'est pas nécessairement conforme à la réalité.

L'étude d'Alice – Nielsen, 1993, complète ces données : le consommateur ne compare pas tous les produits mais seulement au sein d'un segment de prix, il choisit alors le prix le plus bas.

¹ Agnès Walser-Luchesi (1998) : « Les phénomènes perceptuels du prix » ; Revue Française du marketing n° 170 / 05.

6.1.2-Les trois niveaux du processus perceptuel du prix

Parmi les dimension du concept de prix (Zeithaml, 1988 ; Gijbrecchts, 1993), on trouve de notions éparses. Autour de la dimension monétaire du prix, on rassemble les notions traditionnelles de sensibilité, de citation et de mémorisation du prix. Cela explique que le consommateur connaît le prix des produits achetés. Combinées avec des composantes plus subjectives du prix (le prix non monétaire, l'effort, le risque), elle lui donne la capacité d'évaluer l'écart entre sacrifice perçu et satisfaction post achat. Naît ainsi la première phase du processus perceptuel nommé phase d'évaluation. Elle mêle des dimensions transactionnelle et sociale de l'échange, qui sont mesurées par le prix (Salerno et Banavent, 1995). C'est le niveau le plus simple de la perception des prix par le consommateur. Ici le prix n'est pas porteur d'avantages positifs pour le consommateur, puisqu'il représente au contraire un sacrifice.

Une seconde phase du processus perceptuel correspond à la recherche du niveau de satisfaction qu'exige le consommateur et qu'il définit comme un point d'équilibre entre niveau des prix et niveau de qualité. La croyance accordée au prix est abordée grâce aux dimensions « coût » et « attribut » du produit.

La relation qualité / prix aboutit à l'approbation par le consommateur d'un niveau de satisfaction défini par la perception du prix associé à d'autres variables. Ce second niveau est, en quelque sorte, un repère orientant l'acte d'achat sur la base d'une valeur perçue par le client. Le prix¹ est alors porteur d'avantages positifs.

Dans la première phase du processus, le consommateur est conduit à construire sa propre notion de cherté et à instaurer des situations d'achat en fonction de son raisonnement. Il utilise pour cela des mécanismes de formation des perceptions de prix qui s'appliquent dans un univers concurrentiel.

Les phases du processus perceptuel du prix soulignent l'intérêt que porte le consommateur au prix : d'abord, en évaluant le sacrifice perçu, en suite en déterminant la valeur perçue du produit à un niveau de prix ; enfin, en appliquant un mécanisme de formation des perceptions de prix qui permet de construire les niveaux de prix

¹ Walsler-Luchesi A. (1998) ; Op. Cit.

acceptables dans un univers concurrentiel et commercial. Donc, la maximisation de la satisfaction est ce qui pousse l'individu à dérouler un processus perceptuel du prix.

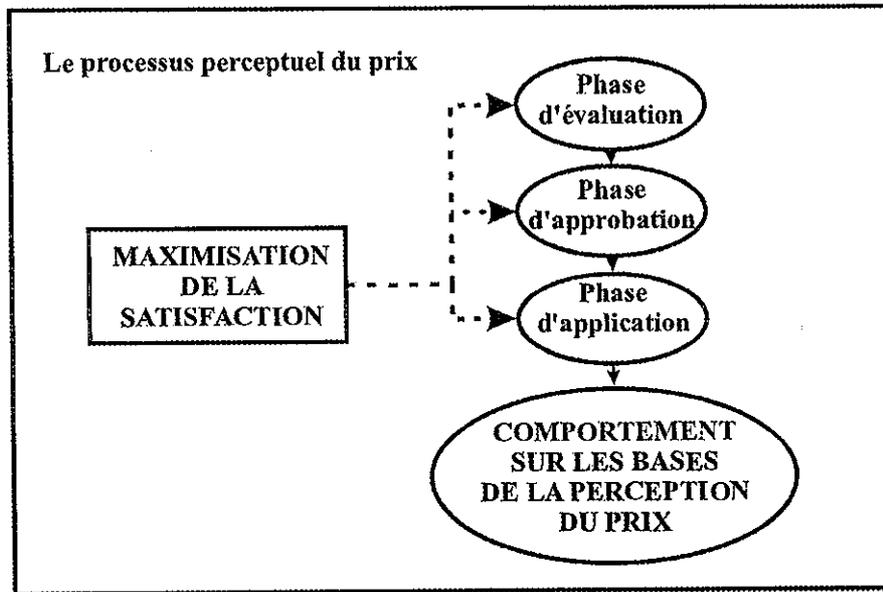
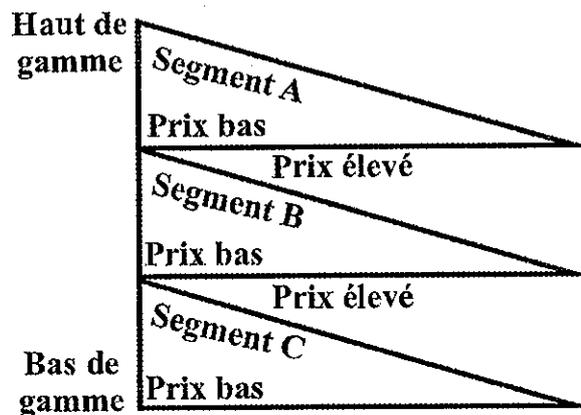


Schéma 1 : La représentation schématique du processus perceptuel.

Le schéma 1 visualise les trois phases du processus perceptuel du prix.

La théorie de la crémaillère selon Alice et Nielsen¹



En conclusion, les marques ne sont pas concurrencées par les premiers prix, mais par les prix les plus bas du segment de marché sur lequel elles se positionnent.

¹ Durafour D. (2000) : « Marketing et action commerciale ». Ed. Dunod

Développer des stratégies sur la compréhension des prix¹

L'importance du prix rend fragiles les stratégies uniquement axées sur la différenciation de l'offre. Doivent se développer des stratégies fondées sur la compréhension des prix que le consommateur doit être en mesure de percevoir. Le consommateur est exigeant et chasseur de prix. Il veut vivre mieux en dépendant moins. Son attention à l'égard du prix se manifeste par la recherche d'un juste prix pour une bonne offre, car il a compris qu'il pouvait tirer profit de la guerre des prix. Concrètement, il est capable d'anticiper les évolutions des prix et de différer ses achats. Les baisses promotionnelles ponctuelles sur le point de vente (ventes flash) constituent un excellent moyen de modification des prix de vente, qui prouve la capacité du consommateur à anticiper ses achats.

Cette synthèse explique que chaque fois, l'entreprise veut identifier une caractéristique du produit à laquelle des catégories de clients attachent une valeur différente, elle tient un critère de différenciation des prix².

- L'effet de dépenses totales mesure le pourcentage du revenu ou la somme que les acheteurs dépensent pour le produit ;
- L'effet de bénéfice final analyse quel bénéfice est important pour le consommateur, quel est sa sensibilité au prix pour ce bénéfice et quelle part de bénéfice le prix prend en compte.
- L'effet de coût partagé étudie les possibilités de réduction du coût du produit par remboursement ou déduction d'impôts ;
- L'effet d'investissement intervient lorsqu'un produit entraîne pendant un certain temps des dépenses complémentaires en vue de son utilisation ultérieure ;
- L'effet qualité – prix correspond au rapport entre les deux attributs.

¹ Carricano M. (1999) ; «De la contribution du marketing à la fixation des prix : d'une perspective historique à une analyse séquentielle». Présentation de la thèse réalisée sous la direction du Pr J.F. Trinqucoste, Université Montesquieu, Bordeaux IV.

² Amraoui L. (2003) ; «Les effets du prix, de l'image du point de vente et du capital de marque sur la valeur perçue des produits». Tutorat collectif en marketing du réseau ALM. Université Montesquieu, Bordeaux IV.

- L'effet de stock influence la sensibilité au prix des produits de consommation courante pour lesquels le client peut réaliser des stocks.

Au regard de ces effets, on peut dire que ce concept est significatif pour permettre de mesurer des degrés de sensibilité au prix et d'identifier des typologies de consommateur selon les degrés de sensibilité.

7 - LE POSITIONNEMENT EN DISTRIBUTION

La stratégie des distributeurs est aujourd'hui élaborée en tenant compte d'un environnement concurrentiel qui s'est intensifié au fil des années. Celui-ci impose à chaque distributeur deux formes¹ de concurrence : une concurrence intertype qui s'exerce entre ce dernier et les enseignes appartenant à des formes de ventes différentes et une concurrence intratype qui l'oppose aux autres enseignes au sein de la même formule de vente (Hirschman, 1978).

Toutefois, le distributeur joue incontestablement aujourd'hui un rôle dans le processus d'innovation, il intervient dans la commercialisation et la conception du produit.

Le distributeur exerce en fait une influence croissante en ce qui concerne la diffusion des produits nouveaux pour au moins deux raisons :

- Il opère le choix à travers les procédures de référencement mais aussi de déréférencement (Lhermie, 1994) des nouveaux produits.
- Il propose une couverture territoriale (Cliquet, 1996) de son réseau aux fabricants qui peuvent mesurer la vitesse de diffusion du produit.

Alors, le nouveau produit intéresse aussi le distributeur, car il lui permet de dynamiser son offre vis-à-vis des consommateurs.

Pour un distributeur, la nouveauté peut être clairement classée en six catégories ainsi que l'ont proposé Booz, Allen et Hamilton (1982)²

- Le produit entièrement nouveau qui crée un nouveau marché

¹ Abdelmadjid Amine & Sandrine Cadenat (1995) ; « Comment les consommateurs évaluent-ils le choix proposé en magasin ? », Revue française du marketing, n°152/2

² Gerard Cliquet (2001) ; « Le rôle du distributeur dans le processus d'innovation », IGR-IAE, Université de Renne, p1-17.

- La nouvelle gamme de produits proposée par le fabricant
- Des ajouts de la gamme proposés dans la gamme par un fabricant
- Des améliorations des produits existants
- Des repositionnements
- Des réductions de coûts : le même produit étant proposé à un coût inférieur.

De manière opérationnelle, le positionnement consiste à donner au produit une position spécifique dans l'esprit des consommateurs et des prospects (Dubois et Nicholson, 1992) :

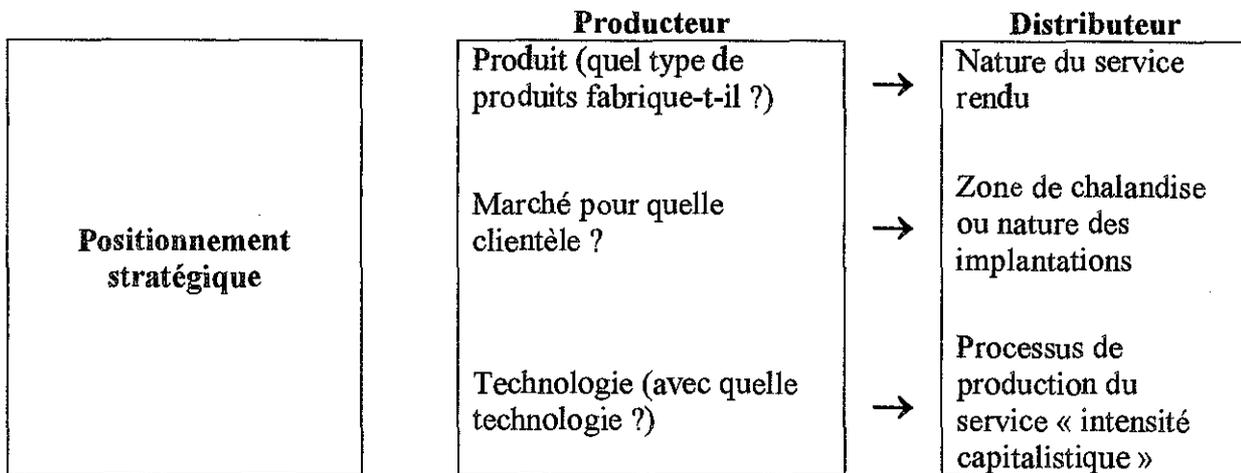
- Pour qu'il se distingue clairement des concurrents
- Pour qu'il corresponde aux attentes les plus déterminantes de la cible visée dans son choix de consommation.

Transposer cette idée au secteur de la distribution revient à se poser la question de l'encombrement de ses marchés. Subit-elle une situation analogue à celle des producteurs ?

A la variété des produits correspond la diversité des enseignes proposant une offre identique de produits (Pointier, 1986). Or, le nombre d'enseignes en concurrence est bien souvent supérieur au nombre d'enseignes susceptibles de figurer dans l'ensemble évoqué du consommateur, plus précisément, c'est à travers le concept de polarité que les consommateurs structurent leur perception des enseignes en pôles qui ne sont pas caractérisés par la même forme de vente. De plus, la communication des distributeurs est non seulement abondante mais la répétition des thèmes (prix, promotions, choix) contribue pour une large part à saturer l'esprit du consommateur.

Pointier (1986) propose alors d'envisager le positionnement stratégique du distributeur en établissant une correspondance avec le positionnement stratégique du producteur¹ (Fig. 1)

¹ Dourai Rim (2002); « Image d'enseigne et positionnement dans la recherche de différenciation des distributeurs », Laboratoire Rodige-IDEFI (UMR-CNRS 6044) – Université de Nice – Sophia Antipolis, p1-12.



Source : Pointier (1986)

Fig. 1 : Le positionnement stratégique du producteur et du distributeur¹

Appartenant au secteur tertiaire, la distribution se définit non pas par rapport à un produit mais par un service global offert aux consommateurs.

Toutefois une distinction existe entre le positionnement stratégique et le positionnement marketing d'une enseigne (Dussart, 1985) :

- Le positionnement stratégique, c'est-à-dire l'ensemble des produits – marchés, est le résultat de la différenciation de l'offre et de la segmentation du marché opérées par l'organisation
- Le positionnement marketing, c'est-à-dire l'ensemble des stratégies issues d'une différenciation concurrentielle, renvoie aux variables du mix qui correspondent aux attributs de l'enseigne et de ses points de vente. Il correspond au positionnement perceptuel des consommateurs.

En effet, les consommateurs d'aujourd'hui sont mieux informés et plus exigeants. L'offre qui leur est proposée doit être en accord avec leurs diverses attentes en matière commerciale (prix, choix, présentation, qualité, etc.), mais doit revêtir également un caractère distinctif qui leur permet de la percevoir comme étant unique.

En plus, le consommateur, 'confronté au cours de ses divers processus de choix, à un très grand nombre de produits, de services et de marques'², impose au distributeur

¹ Durai R. (2002), Op. Cit.

² Pras B. (1977) ; «Comment les consommateurs opèrent-ils leur choix ? Les modèles multi-attributs», Encyclopédie du marketing, 1(42A).

de concilier les principes de base du commerce moderne (gros volume et faible marge) avec les nouvelles priorités du marketing (concept plus sophistiqué, relation client personnalisée, etc.)

Ainsi, le positionnement d'une enseigne de distribution consistera à la fois à définir un « avantage », c'est-à-dire la position qui va la différencier de ses concurrents et à déterminer les « moyens » qui sont les différentes politiques de communication, de prix, d'assortiment, de localisation, etc., mises en œuvre pour servir le marché (Mason et al, 1993).

On peut donc dire que la stratégie de distribution est passée d'un rôle « relativement passif » (simple prolongement de l'industrie) à un « stade actif ».

Les distributeurs se sont vus progressivement contraints d'intégrer une réflexion stratégique portée sur le long terme. Trois voies issues de la typologie stratégique de Porter (1982) ont été suivies par les entreprises de distribution :

- La stratégie de domination par les coûts qui consiste à produire et/ou à vendre les produits / services moins chers que les concurrents et de dicter ainsi les prix du marché. Cette stratégie consiste pour l'enseigne à mettre en place une politique de discount rendue possible par un contrôle des frais généraux et une minimisation des coûts commerciaux.
- La stratégie de focalisation ou de concentration repose sur le choix d'une cible étroite, c'est-à-dire la sélection d'un segment ou d'un groupe de segments. C'est le cas, à titre d'exemple, des supermarchés qualitatifs.
- La stratégie de différenciation implique pour une enseigne d'être différente des concurrents et de s'affranchir de la contrainte des prix de vente. Cette stratégie repose sur une analyse de l'avantage concurrentiel centré sur le consommateur et qui procède de la valeur qu'une enseigne est en mesure de créer pour ce dernier.

L'analyse consiste alors à identifier les facteurs générateurs, non pas de coûts mais de différenciation ; ceux susceptibles de rendre une enseigne plus attractive par

rapport à ses concurrents. Les principaux facteurs de différenciation d'une enseigne¹ sont les suivants (Walters et White, 1987 ; Mason & al, 1993 ; Kotler et Dubois, 1997 ; Dubois et Jolibert, 1998) :

- L'assortiment, c'est-à-dire sa cohérence et sa coordination, son ampleur (largeur, profondeur) sa disponibilité, son utilité et les services qui lui sont associés,
- L'ambiance représentée par l'animation du magasin, mais également la praticité et l'efficacité au sein du point de vente
- Les prix
- La communication
- La disponibilité du personnel et le nombre de personnes présentes sur la surface
- Les supports mis à la disposition des consommateurs : informations, agencement, services divers ...

En bref, c'est la combinaison de ces différents facteurs de différenciation qui déterminera une position concurrentielle particulière par rapport à la concurrence et établira le positionnement perceptuel de l'enseigne dans l'esprit des consommateurs.

Conclusion générale :

L'application de positionnement au marketing trouve sa source dans les études sur la différenciation des produits et leurs positions vis-à-vis de la concurrence. Selon Ries et Trout (1987) le positionnement du produit est le moyen le plus efficace pour s'assurer des ventes fructueuses. Mais le positionnement comme l'a fait remarqué Negro (1985), c'est dans la sphère des producteurs et non des distributeurs que le concept fait l'objet des développements les plus nombreux.

¹ Rim Dourai, op. Cit. p15.

PARTIE 2 : LA MESURE DU POSITIONNEMENT

(Souhaité – Perçu)

Le positionnement précise la place exacte de l'entreprise dans un environnement économique, social et concurrentiel (Hébert ; 1987). Il est ensuite volontariste parce qu'il exprime la manière dont cette entreprise veut être perçue. Il est enfin compétitif, parce qu'il donne à l'entreprise une identité distincte qu'aucun concurrent ne doit pouvoir s'attribuer. En plus face au développement des études d'analyse des données, le positionnement aujourd'hui constitue un outil de pratique important qui permet d'expliquer le comportement des consommateurs.

Cette partie comporte les chapitres suivants :

Chapitre IV : Le positionnement de la marque

Chapitre V : Le positionnement voulu de Henkel Algérie

Chapitre VI : Le positionnement perçu du consommateur

QUATRIEME CHAPITRE

LE POSITIONNEMENT DE LA

MARQUE

Chapitre IV - LE POSITIONNEMENT DE LA MARQUE

La marque est un élément important de la stratégie du producteur : elle sert de support au positionnement et elle constitue un capital pour l'entreprise, car les chercheurs considèrent la marque comme un réseau sémantique d'association stockée en mémoire à long terme.

En effet, la marque apparaît clairement comme un concept qui solidarise tous les produits qu'elle labellise (Smith et Medin définissent la marque comme un concept catégoriel) et la marque supporte un ensemble de fonctions qui confèrent de la valeur au consommateur en lui permettant une économie cognitive, et à l'entreprise en lui garantissant une notoriété et une position concurrentielle.

1-Le processus d'achat¹

Les caractéristiques du produit (y compris son apparence) et la satisfaction ou l'insatisfaction à l'utilisation via le bouche à oreille, déterminent les perceptions du produit sur les critères.

Ces perceptions étant également influencées par la communication, la force de vente et l'image de marque.

Pour chaque consommateur, les performances perçues sur les différents critères conduisent, en fonction de l'importance qu'il leur attache au produit (ou préférence) dans le cadre d'un modèle multi-attributs², par exemple, le modèle compensatoire de Fishbein.

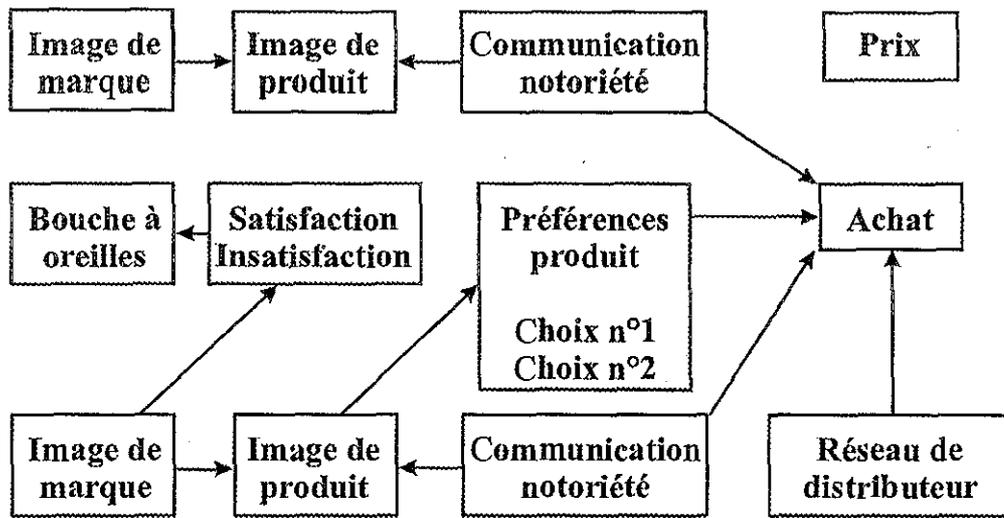
$$A_{JK} = \sum_i U_{iK} P_{ijK}$$

Avec A_{JK} préférence du consommateur K à l'égard du produit J ; U_{iK} importance du critère J, pour le consommateur K. ; P_{iK} performance perçue sur le critère i pour le produit J par le consommateur K.

¹ Daniel Bachelt (2000) : « L'élaboration des objectifs marketing produit dans les cahiers des charges des produits futurs ». Revue française de marketing n° 197-180 /4-5

² Richard Ladwin (1998) : « Le jugement de typicalité et le choix de la marque ». AFM Bordeaux 14^e congré international pp 519-536.

Enfin, l'achat va dépendre des préférences produit, mais aussi du prix, de force de vente, du réseau de distribution (densité, qualité de service, promotion) et la notoriété (voir la figure 1)



Source Bachelet D. (2000) ; «l'élaboration des objectifs marketing produit dans les cahiers de charges des produits futurs», RFM, p93-115.

Figure 1 : Le processus d'achat

Donc, il y a une interdépendance entre le produit et la marque, par le biais de leurs attributs respectifs a une incidence sur le processus de choix du consommateur et la marque s'identifie complètement au produit qu'elle labellise.

En effet, Gertrude Stein¹ affirme cette conception par cette remarque : « Une rose est une rose qui est une rose ».

Tout simplement de la nécessité de dire les choses comme elles sont, sans chercher à les enrober. De fait, la perception d'un objet dépend étroitement de son contexte.

Certaines marques sont sacrées aux yeux des consommateurs. Interbrand estime que la marque Coca-Cola vaut 35 Milliards de Dollars, soit beaucoup plus cher que ses usines.

¹ Citée par Kotler P. (1999), Op. Cit. p67.

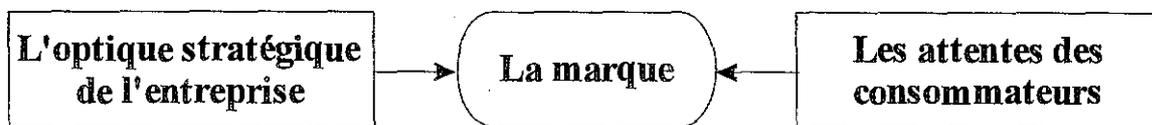


Figure 2 : La marque : un élément d'interaction entre l'entreprise et le consommateur.

2-La mesure de la perception des marques en concurrence¹.

La décision de positionnement d'une marque doit se fonder sur une analyse approfondie du comportement du consommateur destinée à préciser :

- Les règles de catégorisation utilisées par le consommateur, cela veut dire qu'il faut faire référence à la position des marques à l'intérieur d'une catégorie de produit. Mais les frontières de cette catégorie peuvent varier selon les consommateurs. Deux critères sont généralement utilisés conjointement par le consommateur comme support de la catégorisation : la famille de produit définie à partir de ses caractéristiques techniques en recourant éventuellement aux processus d'association et de généralisation, et le contexte d'utilisation tel qu'il est anticipé par le consommateur.
- Les attributs retenus par les consommateurs pour évaluer les marques à l'intérieur d'une catégorie, les croyances associées à différentes marques ainsi que les attentes non correctement satisfaites par l'offre existante.
- Les positions relatives des marques dans les structures mentales du consommateur, à la fois en terme de catégories (ensemble évoqué, en attente et rejeté) et de hiérarchie des marques dans ces catégories.
- Les positions qu'une marque pourrait occuper, c'est-à-dire une combinaison nouvelle d'attributs, pertinente pour le consommateur car répondant à un besoin.

3-Les limites du positionnement ²

Traditionnellement, on repère les marques par leur positionnement. Par positionnement, on veut dire la mise en avant de caractéristiques distinctives par rapport à la concurrence et motivantes vis-à-vis du public.

¹ Filser M. (1994), Op. Cit. p329.

² Kapferer J. N. (1998) : « Les marques capital de l'entreprise » 3^e édition. Editions d'organisaïton

Le positionnement de la marque évoque quatre axes :

- La marque pourquoi ? c'est l'angle de la promesse, du bénéfice du consommateur : Le Chat respecte l'environnement, Orangina a de la vraie pulpe d'orange et le Crédit Mutuel écoute mieux.
- La marque pour qui ? c'est l'angle de la cible tels que Perrier le soft drink pour adultes et Coke celui des adolescents, la banque populaire et celle des entrepreneurs.
- La marque pour quand ? c'est l'angle de l'occasion d'utilisation : J&B est le Whisky de la nuit.
- La marque contre qui ? dans le contexte concurrentiel, cette question définit le ou les concurrents prioritaires, ceux dont on pense capter une partie de la clientèle. Absolut est le concurrent du Whisky.

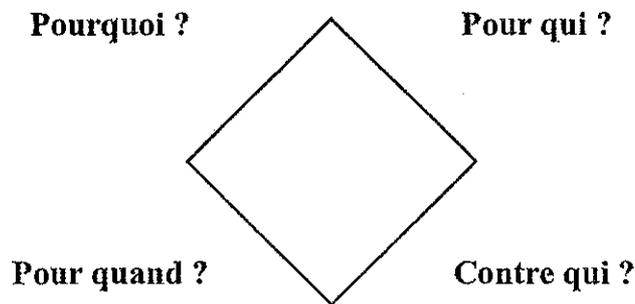


Figure 2 : Le positionnement.

Le positionnement est un concept nécessaire. Il rappelle que pour le consommateur tout choix est comparatif : un produit ne peut être considéré que s'il est clairement situé dans une problématique de choix. En plus, chaque condition de marché suscite les concepts et outils propres à la dominer. Quand les produits étaient rares, l'USP suffisait (Unique Selling Proposition). Après l'ère de l'image, du positionnement, de la personnalité de marque, nous sommes à l'ère de l'identité de marque. Car cette dernière rend la marque forte, fidèle à son identité et engendre une valeur supérieure.

4-Comment la qualité perçue donne-t-elle de la valeur à la marque ?¹

La qualité perçue est l'idée qu'un consommateur se fait de la qualité d'un produit ou d'un service, en fonction de ses attentes et des comparaisons qu'il peut faire avec les marques concurrentes. Mais la qualité perçue est une notion différente de la satisfaction. De plus, la qualité perçue est également une notion qui diffère des attitudes du consommateur. On peut avoir une attitude positive à l'égard d'un produit ou d'un service de faible qualité perçue, tout simplement parce qu'il est très bon marché et on peut développer des attitudes négatives à l'égard d'un produit à forte qualité perçue parce qu'on juge le prix tout à fait exagéré.

La qualité perçue est une appréciation globale. C'est un sentiment général sur une marque.

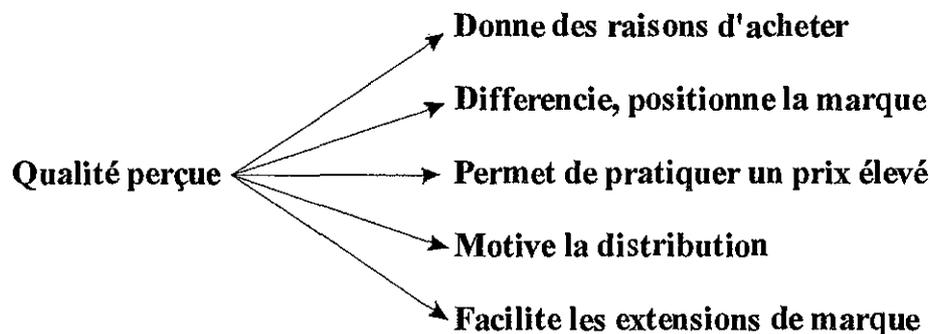


Figure 2 : La valeur créée par la qualité perçue.²

4.1-La qualité perçue donne aux consommateurs des raisons d'acheter ou de ne pas acheter.

Dans de nombreux cas, l'image que l'on se fait de la qualité d'une marque est une raison d'achat déterminante. La qualité perçue est un critère présent à tous les stades du processus de décision. C'est en fonction de son image de qualité qu'une marque sera incluse ou non dans « le panier » des marques que l'on considère pour un achat éventuel.

La qualité perçue sélectionne, elle distingue, elle fournit un critère de décision entre les marques au stade ultime du processus d'achat

¹ Aaker D. & Lendrevie J. (1994), Op. Cit. p97

² Idem p98.

4.2-La qualité perçue différencie et positionne la marque

La qualité est une dimension majeure du positionnement. En outre, la marque Lacoste a servi à certifier son origine puis à la différencier des produits concurrents qui apparurent sur le marché avec des caractéristiques très proches. René Lacoste signa sa chemise de sa marque, avec le fameux crocodile (l'importance des symboles dans le capital marque).

4.3-Une forte qualité perçue permet un prix élevé

Quand on a une marque avec une excellente image de qualité, cela permet d'envisager une politique d'écrouissage. Le supplément de prix permis par l'image de qualité, comme c'est le cas de Mercedes par exemple, permet d'accroître les profits et/ou de réinvestir dans la marque.

Lorsque la qualité perçue est élevée, l'entreprise peut choisir de ne pas pratiquer un prix élevé mais de jouer une stratégie de pénétration en offrant une excellente qualité pour un prix concurrentiel. C'est la politique qui fut choisie pour le lancement de la Swatch. Cette stratégie accroît la base de la clientèle, la fidélité à la marque et l'efficacité des actions marketing.

4.4-La qualité perçue motive la distribution

Un produit de qualité est souvent plus facile à vendre, mais il contribue aussi à donner une image de qualité à ceux qui le vendent. La qualité perçue par le distributeur est liée à la qualité perçue par les clients. L'image qu'un distributeur se fait d'une marque peut aussi provenir des facteurs étrangers aux consommateurs. Exemple : la régularité des livraisons, le sérieux de la facturation.

4.5-La qualité perçue facilite les extensions de marque

Une bonne image de qualité offre des possibilités plus grandes d'extension de marque et accroît les chances de succès. On peut citer le cas de la marque BIC qui commercialise à la fois des stylos à bille, des briquets et des rasoirs.

5-Choisir le positionnement - valeur du produit¹

L'entreprise doit choisir un positionnement-valeur qui comporte cinq possibilités :

5.1-D'avantage mais plus cher

Il existe toujours des entreprises qui optent pour une version très sophistiquée d'un produit, vendu à prix très élevé, appelés produits de luxe. Ces articles revendiquent une supériorité en qualité, en design, en durabilité, en performance, ou en style. C'est par exemple le cas des voitures Mercedes, des stylos Mont Blanc et des vêtements Gucci.

Donc le produit confère également du prestige à son acheteur et devient un symbole de style de vie raffiné, de statut privilégié. Souvent l'écart de prix va au delà de l'écart en qualité.

«D'avantage mais plus cher» est un positionnement qui fonctionne tant qu'il y a des acheteurs aisés qui n'ont pas peur de s'afficher et qui approuvent les fabricants qui misent sur la qualité. Alors les entreprises se positionnent tout en haut.

5.2-Plus pour le même prix

Plusieurs entreprises ont attaqué les marques pratiquant le haut de gamme, en lançant leur propre marque, revendiquant une qualité égale à prix moins élevé. Toyota) ainsi lancé sa Lexus en choisissant ce positionnement comme en témoigne son slogan « C'est peut être la première fois qu'en préférant une voiture de 36000 Dollars à une voiture à 72000 Dollars, on monte en gamme.

5.3-Autant pour moins cher

Tout le monde éprouve du plaisir à acheter un produit ou une marque connue à un prix « discount ».

Les magasins discount ne prétendent pas avoir les meilleurs produits mais vendent les marques standard au rabais, compte tenu de leur puissance d'achat. De même

¹ Kotler PH. (1999), Op. Cit. p72.

certains constructeurs informatiques ont fait fortune en proposant 20 à 30% moins cher des ordinateurs copie conforme des modèles IBM ou Apple.

5.4-Moins pour beaucoup moins cher

Il y a des consommateurs qui préfèrent supprimer des produits et services pour obtenir des prix inférieurs. Il existe donc une opportunité pour offrir « moins pour beaucoup moins cher ». ALDI, un hard discounter allemand, gère des supermarchés où l'assortiment est réduit, les produits présentés à même le carton d'emballage où les clients doivent apporter leur propres sacs. Ils proposent à leurs clients « moins pour beaucoup moins cher ».

5.5-D'avantage pour moins cher

Bien évidemment, la proposition la plus alléchante est d'offrir « d'avantage pour moins cher ». C'est ce que fait Toys'R'US par exemple en offrant plus de jouets que n'importe qui au prix le plus bas. Sportmart fait de même pour les équipements de sports. Chez Walt-Mart, on est bien accueilli, le décor est agréable, la marchandise bien présentée, les rendus acceptés et pourtant les prix peu élevés finissent par convaincre les consommateurs qu'ils ont « d'avantage pour moins cher ».

Finalement, chaque marque doit ajuster sa stratégie de positionnement à sa cible « d'avantage mais plus cher » séduira un certain segment « d'avantage pour moins cher » un autre. Le seul positionnement inefficace est « moins pour plus cher ». le client se sent alors trompé, communique son mécontentement et la marque incriminée disparaît rapidement.

6-Les connotations, l'image et le positionnement¹.

Tout ce qui est lié, de près ou de loin, à une marque peut être une connotation ou l'expression est synonyme : un trait de l'image de la marque. La marque Mc Donald's peut évoquer des choses très diverses comme une personne (par exemple le clown Ronald MC Donald), un style de vie (les gens pressés), un logo (le M de Mc Donald's), un endroit (le cinéma qui est à côté du MC Donald's) etc. Les connotations

¹ Sicard M.C. (2001) ; «Ce que marque veut dire...», Editions d'Organisation, p33.

d'une image de marque se caractérisent par leur nature et par leur intensité. Un lien avec une marque est d'autant plus fort qu'il est basé sur une longue expérience de la marque et / ou sur une exposition répétée à la communication de la marque. Un trait d'image est également renforcé par l'existence d'un ensemble de connotations voisines.

Le positionnement d'une marque est un concept et une méthode étroitement associés à la notion d'image, mais il fait référence en plus à la concurrence. Positionner une marque c'est décider de l'image que l'on veut avoir auprès d'une cible donnée.

Positionner une marque c'est choisir le ou les traits d'image sur lesquels on veut être perçu de façon différente par rapport à certains concurrents. Toutefois, une marque bien positionnée doit avoir une image très attractive et très forte. Le positionnement peut se faire soit sur une caractéristique unique à la marque, soit, ce qui est le cas le plus fréquent, sur un trait que possède également la concurrence. Il faut alors que la perception de la marque soit exceptionnelle sur le point sur lequel on la positionne.

Le positionnement est une politique volontariste. Il exprime l'image voulue par la firme. Il est un facteur de cohérence de la politique marketing. C'est le dénominateur commun autour duquel on met en œuvre, de façon cohérente, tous les éléments du marketing mix (produit, prix, distribution, communication) afin de rapprocher l'image perçue de l'image voulue. L'écart entre ces deux images peut être important.

L'ambition du positionnement doit être réaliste. Quand Cadillac se positionne contre Mercedes, ce la signifie que Cadillac fait des efforts en matière notamment de qualité de produit, pour concurrencer efficacement Mercedes mais cela ne veut pas dire pour autant que l'image de Cadillac est l'égale de celle de Mercedes.

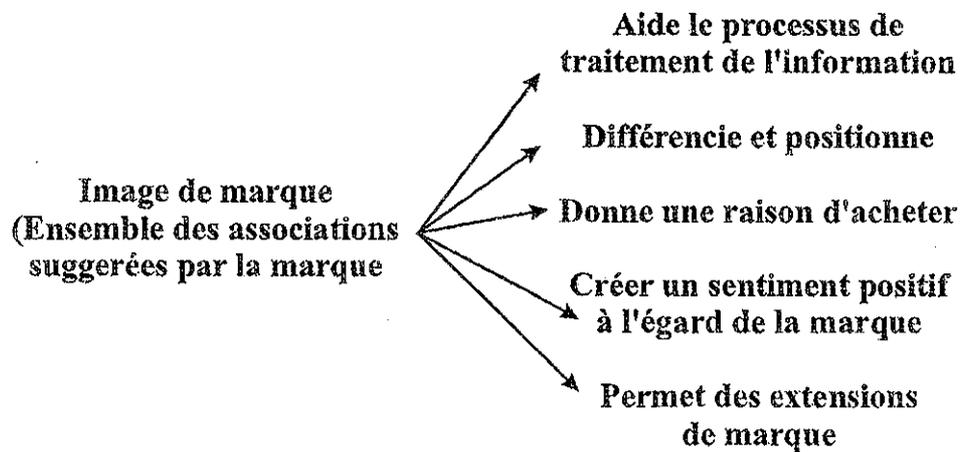


Figure 3 : La valeur créée par l'image¹

7-LA CATEGORISATION CONCURRENTIELLE²

Le positionnement des concurrents sur la carte industrielle de Porter reste intuitif, principalement fondé sur le jugement du manager. Il existe d'autres approches, plus rigoureuses, fondées sur les comportements ou les intentions d'achat des consommateurs. Elle propose au manager des cartes concurrentielles permettant d'évaluer les concurrents les plus dangereux d'une marque.

7.1 – Positionnement concurrentiel

Cette démarche se fonde sur des volumes d'achat effectifs et exploite les informations fournies par les panels de consommateurs. On calcule au niveau d'un ménage, la ventilation des achats, marque par marque, pour chaque catégorie de produits :

Supposons qu'un consommateur X ait acheté 10 Kg de café, répartis entre trois marques A(5kg), B(4Kg) et C(1Kg) : on en déduit que la marque B concurrence plus fortement la marque A que ne le fait la marque C, car ce consommateur a réparti 90% de ses achats de café entre ces deux marques. En procédant ainsi avec l'ensemble des acheteurs de la marque A, il est possible de situer tous les concurrents de la marque A dans un carré comportant 4 cases (Voire fig. 1). Le volume de concurrence représente le chiffre d'affaires total réalisé par les acheteurs qui ont acquis, durant une période fixée, la marque A et les autres marques concurrentes (soit ici B et C). la valeur

¹ Aaker D. & Lendrevie J. (1994) : « Le management du capital – marque : analyser, développer et exploiter la valeur des marques », Edition Dalloz.

² Eric Verneffe (2003) : « L'essentiel du marketing », 7^e édition ; Editions d'organisation, p181-183.

concurrentielle indique la position concurrentielle de A, c'est-à-dire sa capacité à être achetée en plus grande quantité que B et C, lorsque le consommateur répartit ses achats entre plusieurs marques. L'emplacement des concurrents dans l'une ou l'autre des cases résulte de la valeur des indices concurrentiels calculés à partir d'une formule de calcul spécifique.

Chaque case comporte des recommandations stratégiques pour faciliter les décisions du responsable marketing et manager.

		Faibles	Volumes de concurrence	Fort
Valeur concurrentielle	Faible	Gains limités La marque est dominée par les concurrents sur de petits volumes		Améliorer absolument La marque est dominée par les concurrents et de gros volumes en jeu
	Forte	Ne rien faire La marque domine les concurrents sur de petits volumes		Défendre et maintenir La marque domine les concurrents et de gros volumes sont en jeu

Source : D. Merunka et I. Le Roy, « Competitor : un modèle de positionnement concurrentiel des marques appliqué à des données du panel de consommateur ». Recherche et application en marketing, 6, 2, 1991. pp. 1-24.

Figure 4 : Carte de positionnement concurrentiel d'une marque.

7.2 – Le positionnement catégoriel¹

Pour qu'une marque soit choisie il faut d'abord qu'elle dispose d'une certaine notoriété, puis qu'elle fasse partie de l'ensemble évoqué des consommateurs, c'est-à-dire qu'elle soit sérieusement considérée pour un prochain achat dans la catégorie de produits. Le modèle répartir les marques connues en trois catégories :

- Les marques considérées = ensemble évoqué
- Les marques rejetées = marques que l'on n'achèterait certainement pas
- Les marques indifférentes = marques restantes (ni considérées, ni rejetées).

¹ Vernet E. (2003) ; Op. Cit., p185.

Pour chaque marque, on calcule un indice moyen de notoriété appelé Taux de saillance (= % personnes citant la marque spontanément). On calcule ensuite un indice de force concurrentielle (= % considération - % rejet). Il est possible de placer ensuite les concurrents sur un graphique : à chaque quadrant correspond un élément de diagnostic et des recommandations marketing différentes (Fig. 2).

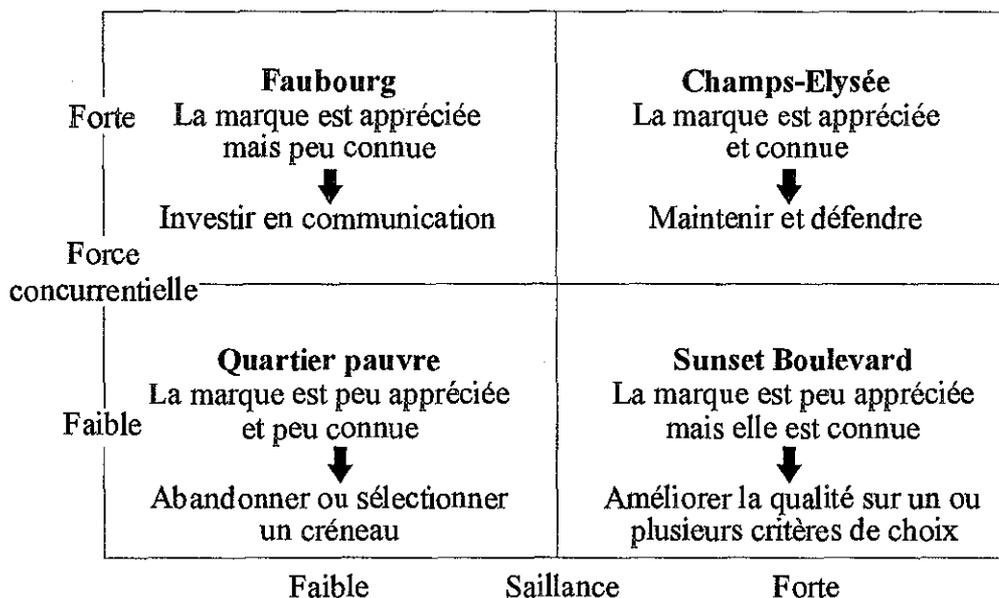


Figure 5 : Positionnement catégoriel

Donc, la marque ne se limite à 'l'identité d'un produit'¹, elle est porteuse de valeurs et de croyances que l'on retrouve habituellement sous le vocable d'image de marque : «l'image est en quelque sorte un concentré d'informations que le consommateur associe à la marque et qui correspond à la perception d'un certain nombre d'attributs fonctionnels et/ou symboliques» (Kapferer, 1996). Le tableau 1 présente des attributs fonctionnels et symboliques des marques Yoplait et Weight Watchers.

¹ Changeur S. et Florence D. (1998) ; «Les associations valorisées par les consommateurs : une approche perceptuelle du capital marque». W.P. n°514. Etudes et documents, Série «Recherche», Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille.

	Attributs fonctionnels	Attributs symboliques
Image Yoplait	Lait, yaourt, dessert, pratique	Sympathique, plaisir, familial, naturel, santé
Image Weight Watchers	Plats surgelés, méthode pour maigrir, recette amincissante	Américain, haut de gamme, moderne, déculpabilisant, femme, équilibre

Tableau 1 : Attributs fonctionnels et symboliques des marques¹ Yoplait et Weight Watchers.

Selon certains auteurs, l'image de marque² regroupe certes les dimensions symboliques de la marque, mais elle n'est pas un concept unidimensionnel. Selon Pinlon-Labbé (1992), l'image de marque peut désigner trois notions différentes :

- Un ensemble de perceptions associé à une marque dans une situation particulière de communication : le concept d'image de marque est ici considéré comme « l'ensemble des perceptions ou des caractéristiques que le consommateur associe à une marque dans une situation particulière d'informations diffusées sur cette marque ou ses référents ». Sur le plan structurel, ce construit mental prend la forme d'un ensemble d'évaluations partielles de la marque stockées dans la mémoire à court terme. Compte tenu de la capacité limitée de la mémoire à court terme, cette image de marque est stable dans l'esprit du consommateur pendant une brève durée.
- Un ensemble de caractéristiques associé à une marque lorsque le consommateur la compare à d'autres marques concurrentes dans une situation particulière de choix de marques : le concept d'image de marque est ici considéré comme l'ensemble des caractéristiques qu'un consommateur associe à une marque quand il la compare à d'autres marques concurrentes. Cette image relative d'une marque résulte ainsi de la

¹ Michel G (2000) ; « La stratégie d'extension de marque », Edition Vuibert, pp 18.

² Michon G. et Changeur S. (2003) ; « Une étude des réactions du consommateur aux crises sur les marques », Cahier de recherche, Université Paris 7, Institut de recherches en gestion.

comparaison des croyances durables associées dans l'absolu à chacune des marques considérées.

- Un ensemble de croyances durables qu'un consommateur associe à une marque dans l'absolu sans faire explicitement référence à d'autres marques. Le concept d'image de marque est ici considéré comme « l'ensemble des croyances ou éléments de connaissances qu'un consommateur entretient à l'égard d'une marque » (Kotler et Dubois, 1997).

Pour conclure l'analyse des caractéristiques de la marque, nous pouvons souligner deux points essentiels : en premier lieu, dans une optique stratégique, l'image de marque représente un élément clé du positionnement de la marque. En second lieu, elle est à la base de la différenciation et du positionnement de la marque, représente le fondement des futures extensions de marque.

Bref, il est important de bien comprendre les liens entre « positionnement et image de marque¹ ». Dans le cadre d'un bon marketing, le positionnement du produit déterminé par l'entreprise, et l'image de marque effectivement obtenue sont équivalents. Mais si le positionnement est directement contrôlable par la volonté stratégique de l'entreprise, l'image de marque ne l'est pas, car elle résulte d'un décodage opéré par le consommateur.

Les études de l'image de marque servent à vérifier que l'image obtenue est conforme au positionnement déterminé dans la stratégie initiale. A titre d'exemple, **Bonne Maman**² marque du groupe **Andros**, a été la première marque de confiture à se doter d'un véritable positionnement ; elle a été la première à jouer à fond la qualité et la grande distribution, elle a été la première à avoir la plus grande audace : promettre la qualité extrême, c'est-à-dire aussi bien que la confiture faite à la maison.

Le positionnement de **Bonne Maman** réunit beaucoup de qualités :

- Il est clair et simple : « Bonne Maman, une confiture aussi bonne que celle que vous pourriez faire ».
- Il ouvre un segment de marché économiquement important

¹ Vernet E. (2003), Op. Cit. p140

² Lendrevie J. et col (2003) : « Mercator » ; 7^e édition, Editions Dalloz, p734.

- Offrir une très bonne qualité objective. Bonne Maman exprime la qualité de façon parfaitement cohérente.

- Le nom : ce sont les grand-mères qui ont la réputation de faire la meilleure confiture pour leurs petits enfants

- Le conditionnement : il a la forme des pots traditionnels, ainsi le pot porte en relief sur le verre la marque Bonne Maman. C'est aussi un signe de qualité.

L'étiquette est simple. Elle imite celle que l'on pose sur les confitures maison. Le couvercle en toile de Vichy, à petits carreaux.

- Le produit est d'excellente qualité comme dans la confiture traditionnelle. On trouve des morceaux de fruits ou même des fruits entiers.

- La distribution : marque leader, Bonne Maman est référencée partout (DV supérieure à 90 en GMS, très loin devant toutes les autres marques)

- Les prix : Bonne Maman est vendue à des prix très compétitifs.

- La communication : sur le thème : « un doux parfum d'antan »

Le choix du positionnement doit donc se situer en amont de toutes les décisions relatives aux composantes du mix, dont il est la clé de voûte.

En conséquence, l'étude du positionnement de l'image relative d'une marque perçue par un consommateur dans une situation de choix de marque, consiste alors à apprécier la similitude (similarité) ou la différence (dissimilarité) globale perçue par le consommateur dans la situation de choix considérée entre les marques concurrentes comparées.

Conclusion :

Pour un succès de la marque, cette dernière doit également être claire aux objectifs de l'acheteur. Quatre règles doivent être respectées pour trouver son positionnement : définir clairement ce qu'est une marque ; la différencier nettement ; développer intelligemment sa relation avec le consommateur et défendre avec méthode son positionnement face aux réactions et l'évolution des exigences des clients. C'est ce que Alice M.Tybout et Brian Sternthal¹ appellent les « 4D » du positionnement.

¹ Tybout A. M. et Sternthal B. (2004) ; «Les 4D d'un bon positionnement», Les Echos – l'art du marketing.

CINQUIEME CHAPITRE

LE POSITIONNEMENT

SOUHAITE DE HENKEL

ALGERIE

CHAPITRE V : LE POSITIONNEMENT VOULU DE HENKEL ALGERIE

Introduction :

HENKEL ALGERIE est une filiale du leader allemand HENKEL. Elle est la résultante d'un rachat des trois grands complexes d'une entreprise existante (ENAD) du pays hôte (ALGERIE).

Elle a investi dans une marque leader en Algérie (ISIS). En juin 2000 HENKEL a conclu avec l'ENAD une joint-venture d'une participation de 60%. En 2005, elle est la seule propriétaire de la marque leader en Algérie. Dans ce chapitre on va découvrir le secret de positionnement de HA¹ vis-à-vis les grands lessiviers (Procter & Gamble, UNILEVER.....).

I. Historique de HENKEL ALGERIE :

1- ENAD (ENTREPRISE NATIONALE DE DETERGENTS)

Les usines du groupe public ENAD:

Avec la création dans la fin des années 90 de filiales régionales, dont pour les détergents, le potentiel du groupe Algérien est devenu assez important avec une capacité totale de production de détergents qui s'élevait à 238000 t-ans sur les quatre filiales.

SHYMECA, pour la région d'Alger: cette société exploitait l'usine de détergent de Reghaia, près d'Alger, d'une capacité de 22000 T/an de détergent en poudre plus une usine de fabrication de produits d'entretien domestiques et une usine de cosmétiques qui comprend une unité de lames à raser.

SODEOR, pour la région d'Oran: cette société exploitait notamment l'usine de détergent de Ain Témouchent, dont la capacité est de:

60000 T/an de détergent en poudre.

12000 T/an de détergent liquide.

6000 T/an de récurrent.

8000 T/ an de semi-produits.

¹ Nous utiliserons l'abréviation HA pour désigner Henkel Algérie

SIDET, dans le centre: cette société produisant à Sour El Ghozlane, dans la wilaya de Bouira, à une centaine de Km au sud-est d'Alger avec la même capacité que l'usine d'Ain Témouchent.

SODER, dans l'est: cette société produisait à Chelghoum Laid, dans la wilaya de Mila avec la même capacité que celle de Ain Témouchent.

Sur les quatre usines du groupe, celle d'Alger date de l'époque coloniale, juste rénovée. Quant aux trois autres usines, elles sont entrées en production au début des années 80, et celle à laquelle nous allons nous intéresser dans notre étude est l'usine de la wilaya de Ain Témouchent.

L'ENAD Ain Témouchent a été réalisée dans le cadre du 2^{ème} plan quadriennal de développement national, la mise en phase de la production était initialement prévue pour le 15 novembre 1973, mais le lancement de l'appel d'offre international n'a été fait que le 20 juin 1974, suivi de l'ouverture des plis en novembre 1974, et les études d'offre entre 1974 et 1975. Le 12 novembre 1975, un premier contrat a été signé avec l'entreprise "italienne IT ALCONSULT" avec mise en vigueur du contrat et ouverture du chantier les 11 et 12 du mois de juillet 1976.

Le planning de réalisation a été étalé sur une période de 25 mois y compris trois mois d'essais technique et la réception provisoire en juillet 1981. Le 1^{er} août 1981 les travaux n'étaient pas encore fins et l'entreprise italienne avait abandonné le projet.

Il a fallu attendre jusqu'au 15 mars 1984 pour qu'un second contrat (ce dernier fut pour l'achèvement des travaux) soit signé avec une autre entreprise italienne "ITLPIANT".

Situation géographique:

ENAD est implantée à environ 5 km au nord-est de chef lieu de la wilaya d'Ain Témouchent.

Au bordure de la RN Oran - Ain Témouchent. Elle s'étend sur une superficie de 20 hectares dont; 4.9 hectares industriels; 4,67 économiques et 10 hectares administratifs.

L'entreprise ENAD était spécialisée dans la fabrication de détergents sous les noms de marque ISIS pour la poudre (lavage à main), TELDJ pour la poudre à machine à laver et NADA pour la poudre récurrente.

2- LE GROUPE HENKEL:

Le groupe HENKEL est une multinationale qui active sur plusieurs domaines: colles et adhésifs industriels et grand public où le groupe est numéro un mondial; détergents et produits d'entretien, le groupe est troisième au rang mondial après l'américain Procter et Gamble et l'anglo-hollandais Unilever; cosmétiques et traitement des surfaces.

A - Historique du groupe Henkel:

Originaire du département de Hesse, le commerçant **Fritz Henkel** fonde sa petite fabrique de lessive dans une arrière-cour à Aix-la-Chapelle le 26 septembre 1876. Ses atouts, ce sont des idées qui améliorent et simplifient la vie au quotidien et qui sont tellement bonnes que l'on ne puisse plus s'en passer. Fritz Henkel n'a qu'une seule cible en tête, les femmes au foyer. La première pierre d'un avenir brillant venait d'être posée! Aujourd'hui, Fritz Henkel compte parmi les pères du marketing. Il fut le pionnier des produits de marque allemande qui firent très vite le tour du monde entier.

Il sut très vite comment venir en aide à la femme au foyer. Au début de 1878, l'entrepreneur transféra sa société à Düsseldorf et lança la "soude à blanchir Henkel". Cette poudre avait un effet inhabituel pour son époque. Elle empêchait le linge de jaunir. Les femmes reconnurent vite cet avantage et achetèrent en masse cette nouvelle lessive. Ce produit n'était pourtant pas le seul à être en avance sur son temps.

Fritz Henkel proposait en effet sa lessive dans des sacs en papier portant ses marques et nom – et cela dans tous les magasins pour le même prix et avec la même qualité. Le premier produit de marque Henkel venait de voir le jour, un produit que Fritz Henkel plaça d'ailleurs sur le marché à renfort d'une publicité intensive comme pour les articles de marque actuels. L'histoire de Henkel, celle d'un des premiers "faiseurs de marque", avait commencé.

De Persil à Vernel:

Fritz Henkel était toujours aussi fermement convaincu que son entreprise ne pouvait progresser que par le biais d'innovations. Et il avait raison. Lui-même et ses fils, Fritz junior et Hugo, tous deux entre temps à la tête de la distribution et de la production Henkel, lancèrent en 1907 la première "poudre à laver le linge" sur le marché: Persil – nommée ainsi en raison de ses composants, à savoir le perborate et le silicate. Le temps où les femmes s'éreintaient à frotter le linge sur une planche était révolu. Resplendissant de blancheur, le linge n'avait désormais plus besoin d'être frotté

ou blanchi. Persil fit très rapidement la conquête des foyers – une nouvelle page de l'histoire Henkel venait de s'ouvrir.

Fritz Henkel et ses fils développèrent également un bon instinct commercial cette même année puisque Fritz Henkel fils lança l'exportation des produits Henkel dans les pays européens voisins – un premier pas accompli vers la voie internationale empruntée par l'entreprise Henkel ne s'accorda ensuite aucun répit. Sans cesse perfectionnée au fil des années, Persil devançait toujours d'un bon pas les exigences des consommateurs. Et c'est ainsi que des détergents innovants firent de Henkel l'un des plus grands fabricants mondiaux de produits de lavage et soin du linge. En mettant au point son substitut de phosphate, le zéolithe A (nom de marque Henkel : Sasil), Henkel contribua à ce que les détergents nuisent moins à l'environnement, lança ses megaperls Persil compact mais très efficaces, produisit des lessives gels pour les couleurs et le blanc, des lessives tous usages sans colorant ni parfum pour les peaux fragiles. Et enfin, Henkel lança ses doses "biface" (les tabs) faciles à utiliser et marqua ainsi une étape dans l'histoire de son développement.

Au produit phare Persil, devenu en Allemagne synonyme de lessive, vinrent s'ajouter d'autres marques: le produit pour la laine Perwoll, Fewa pour les textiles délicats ou encore l'assouplissant Vernel. Les consommateurs savent maintenant depuis longtemps que Henkel rime avec une qualité irréprochable et que l'entreprise propose toujours le produit adapté à leurs besoins, et pas seulement en matière de détergents et de lessives.

De Ata à Pril:

Le concept d'innovations permanentes qui guida Fritz Henkel et ses fils aboutit en 1920 au lancement sur le marché de produits de nettoyage et d'entretien. Ata fut le nom donné au premier produit de nettoyage de Henkel, suivi neuf ans plus tard du produit à laver la vaisselle Imi. Dans ce domaine, l'évolution fut aussi fulgurante. En acquérant le fabricant de lessives et produits d'entretien Thompson, Henkel étendit rapidement ses affaires. Avec des noms aussi évocateurs et une qualité aussi élevée, les affaires de Henkel ne pouvaient que battre de leur plein. Des nouvelles marques comme Sidolin, Sofix et Biff vinrent allonger la liste au cours des décennies suivantes. Comme leurs prédécesseurs, ces produits offraient l'avantage d'être particulièrement utiles parce que convaincants. Une autre preuve des performances Henkel fit vite le tour des comptoirs avec Pril. A partir de 1951, Pril développa un effet aussi surprenant que convaincant : il lavait et rinçait la vaisselle en la laissant nette et propre. Une

innovation attendue par beaucoup de femmes, il y a 50 ans. Et aujourd'hui, Pril a encore un statut de culte absolu en Allemagne où il est leader du marché de l'innovation dans le domaine des produits à laver la vaisselle à la main.

Un motif publicitaire Pril entra aussi dans la légende : les décalcomanies de fleurs qui ornaient les flacons Pril décoraient pratiquement toutes les cuisines durant les années 70.

De Metylan à Loctite:

La profusion d'idées et le goût des décisions affichées par le fondateur de l'entreprise, mais aussi un goulot d'étranglement au niveau des livraisons marqua les débuts d'une nouvelle affaire en 1922 : la production des colles et adhésifs, destinés dans un premier temps aux emballages des produits Henkel. Mais un an plus tard, Henkel flaira de bons marchés auprès de ses clients externes et étendit avec succès sa production.

Ce n'est pourtant qu'après 1945 que furent commercialisées les colles pour l'artisanat. En 1953 l'Allemagne se relève de ses cendres. Avoir un beau chez-soi est l'un des plus chers souhaits des allemands. La conséquence : on construit et rénove comme jamais. Et c'est à ce moment précis qu' Henkel lance Metylan, sa colle pour papiers peints. Aujourd'hui, Metylan est la marque leader parmi les colles pour papiers peints en Allemagne.

Une autre idée Henkel fit parler d'elle dans le monde entier vers les années soixante : il s'agit du stick de colle Pritt. Henkel souhaitait mettre au point une colle dont la technique d'application était unique et la différenciait de toutes les autres colles pour papiers. Les laboratoires Henkel se penchèrent assidûment sur la question. Et c'est alors que les chercheurs eurent l'idée de mettre au point un bâton de colle qui ne goutte pas, simple à utiliser et inoffensif pour les enfants. Les premiers sticks Pritt furent commercialisés en 1969. Aujourd'hui, le stick de colle Pritt est leader absolu dans le monde entier. On colle avec ce produit dans plus de 120 pays. Pritt est d'ailleurs devenu la marque qui rallie tous les produits mis au point pour coller, corriger et surligner. Et comment pourrait-il en être autrement chez Henkel : tous les produits Pritt ont été sans cesse améliorés au fil des années dans l'intérêt du consommateur et même développés pour lui faciliter la vie.

Ultra fonctionnelle, ultra légère et ultra petite, tels sont les maîtres mots de la technologie de l'information. Plus un mobile est minuscule, plus un portable est léger, plus le client est satisfait. Ces miracles de haute technologie sont aussi dus aux colles

ultra- intelligentes et super- précises qui ont été et seront mises au point dans les laboratoires de Henkel au niveau mondial. Aucune autre entreprise n'est autant orientée vers les clients que Henkel pour faire évoluer ses concepts. Loctite, filiale de Henkel est responsable des colles dans le domaine de la haute technologie. Ainsi, la recherche de colles encore plus performantes pour le positionnement de puces sur des circuits imprimés de l'industrie électronique est un thème d'actualité. Les colles ici utilisées doivent être appliquées très rapidement, avec beaucoup d'exactitude et en très petite quantité; elles doivent en même temps sécher vite et durer "éternellement". Dans ce domaine particulièrement prometteur, Henkel coopère avec les entreprises leader du monde.

Du traitement de surfaces jusqu'à StayClean:

Ce que le consommateur ne sait pas : lorsqu'une nouvelle automobile quitte les chaînes de production, Henkel est également impliquée. Fournisseur de l'industrie automobile, Henkel s'est forgée une réputation de marque. Depuis 1929, Henkel Surface Technologies (technologie de surface) est acteur du traitement chimique des surface métalliques et autres. Les expériences finissent par compter : les nombreux produits mis au point sont utilisés par la branche automobile dans plus de 60 pays.

Entre temps, leur utilisation commence dès le stade de l'aciérie où des revêtements sont appliqués à titre de protection contre la corrosion et se poursuit avec le traitement préliminaire des carrosseries, les colles de structure, les produits de renforcement.

Les masses d'étanchéité et les revêtements insonorisant. Pour tout dire; Henkel est toujours de la partie lorsqu'il s'agit du traitement de surfaces.

Les exigences grandissent. Quiconque souhaite s'affirmer avec succès sur le marché doit proposer à sa clientèle des produits mais aussi des systèmes permet d'éliminer les restes de vaporisation de laque de l'eau en circulation dans les cabines par des polymères et tensioactifs biodégradables. Il s'agit là d'un point positif pour l'environnement mais aussi pour la production. Avec StayClean, le pourcentage de défauts de peinture baisse énormément et les retouches sont pratiquement superflues.

De Poly à Diadermine:

Les produits d'une autre division Henkel font référence à des surfaces d'un tout autre genre : la peau et la chevelure. 1950 – la grisaille des années de guerre s'estompe. La vie se vit en couleurs, devient plus gaie, ce qui se répercute aussi sur la

mode capillaire. Henkel fait l'acquisition des usines Dreiring qui avaient lancé en 1947 le premier produit colorant sous le nom Poly. Les premiers produits de soin capillaire ne mirent pas longtemps à envahir les rayons des magasins. Poly réussit à percer en 1962 avec une nouveauté : la première permanente à faire soi-même chez soi. Poly est désormais l'assortiment des produits de soin capillaire qui ne cesse d'être étendu : produits de coiffure, colorations, produits Repair et enfin la crème Poly Re-Nature qui restitue aux cheveux gris leur couleur naturelle. Henkel réussit un tour de maître en 1995 en acquérant la société **Schwarzkopf** qui a entre-temps permis à Henkel de se ranger parmi les plus grands producteurs de produits cosmétiques du monde.

C'est à son savoir-faire que Henkel doit d'ailleurs le lancement de Fa – la première savonnette "fraîcheur" – sur le marché en 1968. sa fraîcheur inégalée la rend particulièrement bien appropriée à une série de soin corporel comprenant des déodorants, bains moussant, bains douche, crèmes et gels pour la douche, autant de produits qui ont donné un sérieux coup de pouce à la marque. Aujourd'hui, Fa compte parmi les marques mondiales de Henkel.

La marque d'origine française **Diadermine**, lancée par Henkel sur le marché en 1904, se développe actuellement particulièrement bien. Cette marque de soin pour la peau n'a jamais cessé de se démarquer avec des mises au point innovantes comme la crème antirides au collagène en 1978 ou les lingettes nettoyantes en 1998. C'est en 1999 que Diadermine a reçu le prix de l'innovation décerné par la revue "**Marie Claire**" pour ses "patches" antirides pour les yeux. La série complète de soin pour la peau n'a pas mis longtemps à s'imposer dans de nombreux pays européens.

Henkel reste encore ouverte aux nouvelles voies. C'est tout du moins ce que prouvent les récentes coopérations de l'entreprise. En font partie la participation à la société **Vermicon AG de Munich**, connue pour ses technologies innovantes dans le domaine de l'identification rapide et précise des micro-organismes, tout comme les fondations de la société **SusTech de Darmstadt** qui se penche entre autres sur les applications relevant de la nanotechnologie sur les surfaces ou encore de la société de recherche biotechnologique **Phenion** à Francfort-sur-le-Main.

Henkel est une entreprise dont l'histoire de ses marques est pour ainsi dire unique au monde. La stratégie d'innover, l'engagement dans le progrès, une publicité ciblée et surtout un personnel impliqué et agissant dans le sens de l'entreprise ont fait de Henkel ce qu'elle est aujourd'hui dans le monde.

Henkel est le spécialiste mondial des produits de grande consommation ainsi que des produits et systèmes industriels et possède des filiales dans plus de 75 pays. L'entreprise est leader mondial dans les domaines des colles et adhésifs, de traitement des surfaces et de l'hygiène (conjointement avec Ecolab Inc.). Henkel détient une position de leader pour les lessives et produits d'entretien ainsi que pour les cosmétiques et l'hygiène corporelle. Cognis, la division des produits chimiques indépendante de l'entreprise, est leader mondial en chimie des corps gras.

Cours d'histoire sur les marques Henkel:

- 1876: Fritz Henkel fonde la société Henkel et Cie, le 26 septembre à Aix-la-Chapelle. Le premier produit: Lessive tous usages.
- 1878: Henkel déménage pour Düsseldorf; le premier produit de marque à succès de Henkel, la soude à blanchir de Henkel, apparaît sur le marché.
- 1907: Fabrication de Persil, la première lessive au monde à laver le linge.
- 1920: Henkel pénètre sur le marché des produits de nettoyage et d'entretien avec la poudre à récurer Ata.
- 1922: Les premières colles destinées à satisfaire les besoins de Henkel sont produites par Henkel – pour les emballages de lessives.
- 1950: Henkel reprend les usines Dreiring qui mirent au point en 1947 le premier produit colorant Poly.
- 1951: Pril, le produit à laver la vaisselle à la main, est utilisé pour la première fois dans les foyers allemands.
- 1953: La colle à papiers peints Metylan est mise au point.
- 1968: La savonnette Fa est la favorite des consommateurs.
- 1969: Le stick de colle Pritt est produit en série.
- 1978: Diadermine, la crème antirides au collagène, fait fureur.
- 1983: La première lessive dépourvue de phosphate est lancée sur le marché allemand.
- 1994: Les premières megaperls Persil font leur apparition dans le commerce.

- 1995: Henkel fait l'acquisition de la société Schwarzkopf.
- 1997: Henkel reprend la société américaine Loctite Corporation.
- 1998: Persil est produit sous la forme de doses.
- 2000: Fondation de la société de recherche Sous Tech de Darmstadt.
- 2001: Henkel, l'université de Francfort et un groupe de professeurs fondent la société de recherche biotechnologique Phenion à Düsseldorf.
- 2005 : Henkel est le propriétaire de la marque ISIS en Algérie

Le groupe Henkel pour l'activité 2003 a généré un bénéfice de 706 millions d'euros avec 48628 employés dont 77% en dehors de l'Allemagne et le groupe est présent dans plus de 75 pays.

Et on peut voir l'évolution du chiffre d'affaires du groupe sur les cinq dernières années :

- 1999 → 7.892 millions d'euros.
- 2000 → 8.975 millions d'euros.
- 2001 → 9.410 millions d'euros.
- 2002 → 9.656 millions d'euros.
- 2003 → 9.436 millions d'euros.

Et pour 2004 selon le Président-directeur Général du Groupe Henkel le Prof. Dr Ulrich Lehner, le groupe augmentera son chiffre d'affaire de 3 à 4%

Henkel prévoit également un sensible accroissement de son bénéfice annuel. Le résultat pour action attendu par Henkel devrait s'améliorer de près de 10%. Les effets dus à un éventuel rachat d'actions par Clorox et l'acquisition de DialCorporation ne sont pas encore pris en considération.

B-Henkel s'offre l'Américain Dial pour 3 milliards de dollars:

L'offensive allemande dans les cosmétiques et les produits d'hygiène se poursuit au détriment des géants américains. Alors que Procter et Gamble a dû s'incliner devant le consortium mené par Tchibo lors du rachat de Beiersdorf (Nivea), un autre allemand, Henkel, vient de s'offrir l'américain Dial. Et ce pour 2.9 milliards de dollars. Henkel, qui avait laissé échapper les produits capillaires Wella et Clairol (Procter et

Gamble), prend ainsi sa revanche et s'empare cette fois d'un portefeuille de marque prestigieuses, avec Persil, Schwarzkopf ou encore Diadermine. Pour financer l'opération, le groupe outre-Rhin envisage entre autre de céder ses participations minoritaires dans deux sociétés de produits d'entretien aux Etats-Unis : Clorox et Ecolab.

3- Le partenariat Henkel ENAD Algérie.

- La coopération algéro-allemande : la joint venture Henkel-Enad:

L'accord d'association avec l'union Européenne et l'adhésion très probable à l'OMC, sont pour l'Algérie les principaux challenges à relever dans l'immédiat, avec tout le corollaire du respect normes, des standards de l'environnement et de la qualité et dans ce cadre, le rôle des entreprises privées est primordial. La coopération allemande au développement a décidé d'accompagner l'Algérie dans cet important et long processus de mise à niveau de modernisation.

Le ministère de la coopération économique et du développement allemand (BMZ) a donné son accord à la société allemande de coopération technique GTZ (Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit) pour l'exécution du projet de type PPP par l'intermédiaire du programme gestion de l'environnement avec le groupe Henkel KaaG. La société HENKEL, Düsseldorf, a eu le mérite de créer une société mixte avec la société nationale ENAD pour la production des détergents et a ainsi le privilège d'avoir le soutien de la coopération allemande au développement pour la mise en place d'un système de management environnemental dans ses usines de production.

Cela s'est traduit par une amélioration, de la gestion de la chaîne de production, la sécurité et la santé des travailleurs et l'environnement (Supply Chain Management; health, security and environnement), pour être un modèle précurseur dans ce domaine en Algérie. La société HENKEL KaaG à Düsseldorf et l'entreprise ENAD ont créé donc une "joint-venture" en mai 2000, d'un capital de 89,6 millions de dollars, où la société allemande détient 60% du capital. Et c'est à juste titre que HENKEL est considéré comme le plus gros investisseur étranger en Algérie ces dernières années, avant qu'il ne soit détrôné par l'opérateur téléphonique égyptien ORASCOM avec pas moins de 1.400 millions de dollars.

- *Un comité de coordination pour le suivi du projet:*

l'impact de ce projet PPP aura des répercussions très positives pour l'entreprise algéro-allemande avec plus de 2000 employés et aussi sur toutes les sociétés sous-traitantes (meilleure gestion du flux des matières, économie d'énergie et de matières premières, recyclage, formation et perfectionnement du personnel).

Le programme Gestion de l'Environnement (norme ISO 14000), réalisé dans le cadre de la coopération technique algéro-allemande avec le Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement (MATE), veillera à ce que les expériences positives profitent aussi à d'autres unités industrielles installées dans le pays, motivées à s'engager dans le même processus du développement durable. Les nouvelles institutions de ministère de l'Aménagement du territoire et de l'Environnement, tels que le Conservatoire National des Métiers de l'Environnement (CNME) et le Centre national des technologies de production plus propres, sont appelées à jouer un rôle de multiplication dans ce processus en mobilisant l'expertise nationale tout au long du projet.

- *Le transfert des connaissances et des compétences:*

Le rapport sur le développement durable 2003 décrit la façon dont HENKEL transfère les connaissances en collaboration avec ses partenaires. En l'an 2000, HENKEL s'était engagé à investir des sommes considérables dans la modernisation de l'usine et dans la formation des employés Algériens. "L'introduction de processus de fabrication n'utilisant pas d'eaux usées pour la production de détergents sur les deux sites de Ain Témouchent et de Chelghoum Laid a permis de diminuer la consommation d'eau de 300.000 mètres cubes et d'économiser chaque année l'équivalent à plus de 200.000 EUR de frais d'exploitation", a expliqué Jürgen Seidler, Directeur de la Division Détergents Allemagne et International chez Henkel.

HENKEL-ENAD Algérie : la collaboration réussie entre le public et le privé:

"HENKEL-ENAD" Algérie est une joint-venture entre ENAD, entreprise publique algérienne, et "HENKEL FRANCE", filiale du groupe allemand "Henkel", actionnaire majoritaire à hauteur de 60%.

La société, créée en mai 2000, produit des détergents (le Chat, Isis), réalise aujourd'hui un chiffre d'affaires annuel de plus de 100 millions£ par année et commence à générer des profits.

L'investissement total de "HENKEL" est estimé \$ 15 millions sur 3 à 5 ans avec maintien de la totalité des effectifs du groupe. "HENKEL-ENAD" Algérie emploie près de 1830 personnes. Le succès est au rendez-vous et contribue à la solide politique d'implantation de "HENKEL" dans la région méditerranéenne. Il est probable qu'une stratégie d'exportation sera rapidement envisagée.

Outre la création d'emplois, le partenariat entre "HENKEL" et ENAD est la réalisation d'un ambitieux programme de mise à niveau qui a permis une amélioration sensible de la qualité de ses produits, grâce à l'acquisition et à l'amélioration des équipements existants. Des transferts de compétences ont pu avoir lieu grâce à des programmes de formation, en interne, auprès de la maison mère mais aussi par le biais de cabinets de formation Algérien.

Enfin, et plus généralement, des changements importants de mentalité ont pris place. Ainsi, "HENKEL" a pu établir un nouveau système de rémunération basé sur la qualité des produits et non plus sur des critères quantitatifs. D'abord réfractaire au changement, le personnel a finalement accepté ces modifications qui reflètent davantage les exigences du marché. Cette aptitude au changement, dans un domaine aussi sensible que celui des rémunérations, est bien la preuve que le secteur public peut se montrer compétitif et que des opportunités intéressantes existe en matière de partenariat et de privatisations.

- *La percée commerciale du groupe HENKEL ENAD:*

L'entreprise HENKEL ENAD Algérie n'arrête pas de surprendre. Après trois années d'exercice qui lui confèrent une position de leader dans le marché des détergents, l'entreprise compte toujours développer son volume d'affaires.

Et elle vient pour cela de lancer son nouveau produit sur le marché des lessives moussantes.

Il s'agit du "Le Chat Powerpearls" qui s'ajoute à une gamme déjà très diversifiée. A l'occasion, le P-DG de HENKEL ENAD Algérie, *M. Rafik Kanoun*, a expliqué dans son discours que la mise sur le marché de ce produit-phare intervient après "plusieurs études auprès des consommateurs". Ce qui représente le plus d'attrait c'est la technologie Powerpearls. M. le P-DG a insisté sur "l'innovation" qui représente le fer de lance de l'entreprise et lui permet "*d'anticiper les changements et répondre aux attentes des consommateurs*".

Ce nouveau produit est doté de perles détachantes et une poudre blanche qui pénètrent au cœur des fibres, détruisent et éliminent les taches les plus tenaces. M.Kanoun a soutenu que l'innovation de ce détergent, doté d'un parfum agréable, a fait ses réussites dans plusieurs pays méditerranéens.

HENKEL ENAD Algérie prend au sérieux les attentes de ses fidèles clients et leur besoin de voir "la propreté absolue aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur du linge".

Dans cette optique, l'entreprise à lancer, sur le marché des lessives moussantes, "Le Chat Powerpearls mains".

Par ailleurs, l'apport du groupe HENKEL dans les résultats atteints par HENKEL ENAD Algérie n'est pas négligeable. Sur ce, M.Kanoun a affirmé que le groupe allemand "dote la structure algérienne de tous les moyens nécessaires au développement de ces performances". Cependant, le lancement des nouveaux produits ne peut s'effectuer "qu'après probation des services de qualité de Henkel Düsseldorf, à travers des formations techniques et un transfert de savoir-faire".

L'entreprise a renforcé sa position de leader dans le marché des lessives moussantes et les lessives machine avec, respectivement, plus de 55% et 50% de la part du marché. Il est à rappeler que HENKEL ENAD Algérie emploie plus de 1800 travailleurs répartis dans les trois unités de Chelghoum-Laïd, Ain-Temouchent et Reghaia. Selon M. Kanoun, l'entreprise "essaye de faire une remise à niveau pour faire face à la concurrence qualité prix". Et l'étude de marché suivante qui a été faite par NIELSON Amer (bureau d'étude internationale) démontre la position de H.E.A (avant la mutation) vis-à-vis les champions de détergents.

Chapitre V : Le positionnement voulu de Henkel Algérie

Total Algerie

JF 2003 MA 2003 MJ 2003 JA 2003 SO 2003 ND 2003 JF 2004 MA 2004

Parts de marché

Total Henkel Enad Algerie HSP	53,4	57,0	56,2	55,3	55,9	55,6	54,7	55,5
Total Isis Multi-usage	44,2	45,6	42,1	40,1	36,7	35,7	35,6	36,4
Isis MU 200gr Sachet	4,6	4,3	3,9	3,7	3,3	3,2	3,1	3,3
Isis MU 400gr Sachet	13,7	15,3	14,1	13,1	12,2	12,5	12,8	12,4
Isis MU 600gr Sachet	3,7	3,6	2,9	2,8	2,6	2,2	2,4	1,9
Isis MU 1kg Sachet	0,0	0,1	0,4	0,7	0,9	0,8	1,0	1,1
Isis MU Lavander 400gr Sachet	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,9
Isis MU Lavander 400gr Crt.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,4
Total ISIS Express	9,2	11,4	14,1	14,4	15,0	15,0	14,4	14,2
Isis Express 200gr Sachet	0,7	1,1	1,0	1,2	1,2	1,0	0,7	0,7
Isis Express 400gr Sachet	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,6
Isis Express 450gr Sachet	0,0	0,3	1,3	1,9	3,4	3,7	3,7	3,4
Isis Express 600gr Sachet	0,6	1,1	1,1	0,7	0,5	0,5	0,4	0,3
Isis Express 400gr Crt.	7,9	9,0	10,7	10,6	9,9	9,8	9,5	9,1
Isis Perfect Fraich. Citron 400g Crt.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1
Isis Perfect Fraich. Citron 400g Sac.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1
Total Le Chat HSP	0,0	0,0	0,0	0,8	4,2	4,9	4,7	4,8
Le Chat Power Perls 200gr Sachet	0,0	0,0	0,0	0,1	0,4	0,5	0,3	0,4
Le Chat Power Perls 400gr Sachet	0,0	0,0	0,0	0,5	2,0	2,4	2,5	2,5
Le Chat Power Perls 400gr Crt	0,0	0,0	0,0	0,3	1,8	2,1	1,8	1,9
Total Omo HSP	23,8	24,0	25,9	25,9	24,3	24,3	25,2	23,2
Omo Trempage Lavage 225gr Sachet	1,2	1,5	1,1	0,8	0,4	0,7	1,0	0,7
Omo Trempage Lavage 400gr Sachet	0,3	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1
Omo Trempage Lavage 450gr Sachet	12,9	12,3	12,6	13,1	12,5	12,6	12,9	11,6
Omo Trempage Lavage 400gr Crt.	8,8	9,7	11,9	11,8	11,2	10,9	11,1	10,7
Total Ariei HSP	0,3	0,3	0,2	3,2	5,9	6,3	7,5	9,0
Ariei 400gr Sachet	0,0	0,0	0,0	1,9	3,9	4,4	5,3	5,8
Ariei 400gr Crt	0,0	0,0	0,0	1,1	1,8	1,6	2,0	2,9
Total Noor HSP	1,1	1,1	1,0	0,7	0,5	0,6	0,6	0,6
Total Flip HSP	3,3	2,9	4,0	3,5	3,3	3,6	3,3	3,6
Total El Bahdja HSP	6,2	5,5	4,5	4,1	3,4	3,5	2,9	2,7
Total Aigle HSP	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,8	1,2	1,9

Volume de stockage

Total Henkel Enad Algerie HSP	51,4	54,9	54,0	52,5	53,3	53,2	52,3	53,1
Total Isis Multi-usage	41,6	42,6	39,3	36,8	33,1	32,3	32,3	33,1
Isis MU 200gr Sachet	5,2	4,8	4,3	4,1	3,6	3,5	3,5	3,6
Isis MU 400gr Sachet	12,2	13,4	12,5	11,6	10,6	10,7	11,0	10,7
Isis MU 600gr Sachet	3,0	2,9	2,3	2,2	2,0	1,7	1,8	1,5
Isis MU 1kg Sachet	0,0	0,1	0,3	0,5	0,6	0,6	0,7	0,8
Isis MU Lavander 400gr Sachet	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,7
Isis MU Lavander 400gr Crt.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,3
Total ISIS Express	9,8	12,3	14,7	14,7	15,0	15,0	14,3	14,2
Isis Express 200gr Sachet	0,9	1,4	1,2	1,4	1,4	1,2	0,8	0,8
Isis Express 400gr Sachet	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,6
Isis Express 450gr Sachet	0,0	0,2	1,2	1,7	3,1	3,3	3,3	3,1
Isis Express 600gr Sachet	0,6	1,0	1,0	0,7	0,4	0,4	0,3	0,3
Isis Express 400gr Crt.	8,4	9,7	11,2	10,9	10,1	10,0	9,8	9,4
Isis Perfect Fraich. Citron 400g Crt.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1
Isis Perfect Fraich. Citron 400g Sac.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1
Total Le Chat HSP	0,0	0,0	0,0	1,0	5,2	6,0	5,7	5,7
Le Chat Power Perls 200gr Sachet	0,0	0,0	0,0	0,1	0,5	0,7	0,5	0,5
Le Chat Power Perls 400gr Sachet	0,0	0,0	0,0	0,6	2,4	2,8	3,0	3,0
Le Chat Power Perls 400gr Crt	0,0	0,0	0,0	0,3	2,3	2,5	2,2	2,3
Total Omo HSP	24,1	24,9	27,4	27,8	25,7	25,7	26,7	24,6
Omo Trempage Lavage 225gr Sachet	1,3	1,8	1,3	0,8	0,5	0,8	1,1	0,8
Omo Trempage Lavage 400gr Sachet	0,3	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0	0,1	0,1
Omo Trempage Lavage 450gr Sachet	12,1	11,7	12,4	13,3	12,4	12,6	12,9	11,5
Omo Trempage Lavage 400gr Crt.	9,4	10,6	13,2	13,4	12,5	12,1	12,4	11,9
Total Ariel HSP	0,9	0,9	0,5	4,3	7,7	8,1	9,1	10,8
Ariel 400gr Sachet	0,0	0,0	0,0	2,3	4,6	5,2	6,2	6,8
Ariel 400gr Crt	0,0	0,0	0,0	1,5	2,4	2,1	2,4	3,5
Total Noor HSP	1,0	1,0	0,8	0,6	0,4	0,5	0,5	0,5
Total Flip HSP	3,3	2,8	3,6	3,1	2,8	3,2	2,9	3,1
Total El Bahdja HSP	5,6	4,9	3,9	3,5	2,8	3,0	2,5	2,3
Total Aigle HSP	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,7	1,0	1,6

Chapitre V : Le positionnement voulu de Henkel Algérie

Indicateurs de rupture de stock

Total Henkel Enad Algerie HSP	0,5	0,4	1,7	0,4	0,2	0,4	0,8	0,5
Total Isis Multi-usage	1,7	2,0	3,5	3,4	1,6	4,0	3,7	2,0
Isis MU 200gr Sachet	21,3	17,7	17,3	23,5	13,9	24,8	16,2	24,0
Isis MU 400gr Sachet	10,1	8,7	17,1	16,4	16,8	10,2	25,5	15,7
Isis MU 600gr Sachet	23,2	7,9	12,2	14,9	25,8	32,6	33,9	22,0
Isis MU 1kg Sachet	0,0	0,0	6,8	33,8	15,1	43,4	18,0	18,8
Isis MU Lavander 400gr Sachet	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,7
Isis MU Lavander 400gr Crt.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	5,6
Total ISIS Express	4,3	2,1	7,2	6,9	7,3	7,0	5,0	7,2
Isis Express 200gr Sachet	2,7	20,9	36,6	24,3	27,7	26,5	27,3	35,3
Isis Express 400gr Sachet	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	30,1	3,0
Isis Express 450gr Sachet	0,0	0,0	11,8	20,5	19,8	30,6	29,2	30,7
Isis Express 600gr Sachet	6,3	20,7	36,0	41,9	60,6	3,4	34,1	43,9
Isis Express 400gr Crt.	7,1	5,8	12,3	12,7	10,9	9,0	9,0	11,7
Isis Perfect Fraich. Citron 400g Crt.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Isis Perfect Fraich. Citron 400g Sac.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total Le Chat HSP	0,0	0,0	0,0	0,0	12,8	13,8	18,2	14,5
Le Chat Power Perls 200gr Sachet	0,0	0,0	0,0	0,0	12,2	36,5	35,4	30,2
Le Chat Power Perls 400gr Sachet	0,0	0,0	0,0	0,0	21,0	21,5	22,7	24,9
Le Chat Power Perls 400gr Crt	0,0	0,0	0,0	0,0	13,7	23,1	32,1	25,5
Total Omo HSP	5,1	7,2	15,1	6,5	7,3	3,8	7,2	3,3
Omo Trempage Lavage 225gr Sachet	16,6	27,6	50,2	57,2	46,3	19,4	30,6	38,3
Omo Trempage Lavage 400gr Sachet	12,8	0,0	0,0	71,7	24,1	0,0	0,0	61,3
Omo Trempage Lavage 450gr Sachet	23,0	27,7	29,2	14,5	16,8	14,0	21,1	15,1
Omo Trempage Lavage 400gr Crt.	21,6	14,4	27,7	10,5	12,4	10,9	13,7	8,3
Total Ariel HSP	1,7	10,2	18,3	5,1	5,4	7,1	14,2	11,2
Ariel 400gr Sachet	0,0	0,0	0,0	10,7	8,5	7,2	26,3	21,9
Ariel 400gr Crt	0,0	0,0	0,0	7,5	17,7	29,8	12,5	17,1
Total Noor HSP	10,3	16,5	36,6	27,5	10,4	15,7	15,6	16,1
Total Flip HSP	2,1	11,9	10,1	4,5	17,8	12,5	17,0	9,0
Total El Bahdja HSP	9,3	6,6	13,6	14,8	9,5	17,3	18,9	12,7
Total Aigle HSP	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	27,5	13,0

Presence de la marque sur le nombre de PVD's visités

Total Henkel Enad Algerie HSP	98,9	98,1	99,8	99,2	99,1	98,8	100,0	99,5
Total Isis Multi-usage	97,1	95,9	99,2	97,7	97,6	95,8	97,7	99,5
Isis MU 200gr Sachet	50,8	55,7	59,9	57,8	60,4	59,6	58,1	52,1
Isis MU 400gr Sachet	77,5	79,2	82,2	79,4	75,8	76,0	80,2	80,8
Isis MU 600gr Sachet	28,4	24,7	27,8	29,5	28,6	24,8	24,2	18,0
Isis MU 1kg Sachet	0,0	0,8	7,7	14,2	16,7	16,5	12,6	15,0
Isis MU Lavander 400gr Sachet	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	19,2
Isis MU Lavander 400gr Crt.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	31,9
Total ISIS Express	82,5	91,3	94,5	93,2	94,4	95,7	95,3	91,8
Isis Express 200gr Sachet	15,4	21,6	24,5	24,4	24,2	21,3	19,4	16,6
Isis Express 400gr Sachet	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,8	4,4	9,0
Isis Express 450gr Sachet	0,0	7,9	22,8	34,9	40,9	38,4	36,1	30,4
Isis Express 600gr Sachet	9,3	12,7	12,3	10,3	7,7	5,9	6,6	6,0
Isis Express 400gr Crt.	80,5	88,0	92,1	91,2	90,7	90,5	92,4	89,1
Isis Perfect Fraich. Citron 400g Crt.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,3
Isis Perfect Fraich. Citron 400g Sac.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,6
Total Le Chat HSP	0,0	0,0	0,0	29,5	57,1	68,6	70,2	72,7
Le Chat Power Perls 200gr Sachet	0,0	0,0	0,0	5,0	15,0	19,9	16,4	13,6
Le Chat Power Perls 400gr Sachet	0,0	0,0	0,0	19,7	37,6	47,0	49,3	54,9
Le Chat Power Perls 400gr Crt	0,0	0,0	0,0	17,0	37,6	45,1	42,9	41,3
Total Omo HSP	96,3	89,0	90,3	91,2	94,4	93,3	95,9	97,3
Omo Trempage Lavage 225gr Sachet	24,4	23,8	20,9	14,0	7,8	15,0	19,5	17,5
Omo Trempage Lavage 400gr Sachet	2,4	0,3	0,2	1,7	1,2	0,0	0,5	0,7
Omo Trempage Lavage 450gr Sachet	88,2	75,7	70,2	74,6	77,6	81,1	83,1	83,9
Omo Trempage Lavage 400gr Crt.	76,7	74,1	81,3	84,2	87,8	86,8	88,1	90,2
Total Ariel HSP	13,1	15,8	14,8	42,1	64,2	70,8	78,9	82,0
Ariel 400gr Sachet	0,0	0,0	1,9	33,4	57,7	66,6	72,3	71,0
Ariel 400gr Crt	0,0	0,0	2,0	21,0	30,2	30,1	39,8	53,3
Total Noor HSP	15,4	10,3	12,4	9,6	10,6	10,3	10,5	12,6
Total Flip HSP	14,6	15,0	16,4	16,4	20,8	24,0	22,8	20,7
Total El Bahdja HSP	48,0	41,8	42,4	39,5	37,5	39,8	38,3	32,9
Total Aigle HSP	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	11,6	23,2	33,2

Chapitre V : Le positionnement voulu de Henkel Algérie

Présence de la marque sur le nombre de PVD's ou elle doit être

Total Henkel Enad Algerie HSP	99,9	99,9	100,0	99,9	100,0	100,0	100,0	100,0
Total Isis Multi-usage	99,0	99,1	99,8	99,4	99,1	98,8	98,6	100,0
Isis MU 200gr Sachet	54,2	63,9	61,8	61,5	63,6	64,6	62,0	59,1
Isis MU 400gr Sachet	87,5	88,8	88,9	87,3	83,1	85,6	88,5	88,4
Isis MU 600gr Sachet	38,4	31,9	32,1	33,6	33,3	30,7	31,7	25,9
Isis MU 1kg Sachet	0,0	2,2	12,2	19,1	23,2	23,2	19,0	21,3
Isis MU Lavander 400gr Sachet	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	22,1
Isis MU Lavander 400gr Crt.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	34,9
Total ISIS Express	87,4	96,5	97,3	96,3	98,1	98,4	97,7	95,2
Isis Express 200gr Sachet	21,8	25,0	29,9	29,6	30,0	27,0	23,5	20,5
Isis Express 400gr Sachet	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,5	5,9	10,4
Isis Express 450gr Sachet	0,0	11,6	30,1	43,0	49,6	48,5	44,6	39,0
Isis Express 600gr Sachet	14,6	18,3	17,6	15,1	10,9	8,4	9,3	8,2
Isis Express 400gr Crt.	84,5	93,5	95,7	95,2	95,9	95,4	96,1	93,8
Isis Perfect Fraich. Citron 400g Crt.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	5,7
Isis Perfect Fraich. Citron 400g Sac.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,6
Total Le Chat HSP	0,0	0,0	0,0	33,2	64,2	76,9	77,0	82,6
Le Chat Power Perls 200gr Sachet	0,0	0,0	0,0	6,0	23,7	26,9	22,6	21,2
Le Chat Power Perls 400gr Sachet	0,0	0,0	0,0	20,9	41,8	52,4	55,2	62,7
Le Chat Power Perls 400gr Crt	0,0	0,0	0,0	20,5	46,8	54,9	50,6	50,9
Total Omo HSP	98,3	96,3	95,2	94,9	97,6	96,4	98,0	98,8
Omo Trempage Lavage 225gr Sachet	26,2	28,3	23,4	15,9	8,0	16,4	21,3	19,0
Omo Trempage Lavage 400gr Sachet	2,1	0,6	0,5	1,5	0,6	0,0	0,7	1,1
Omo Trempage Lavage 450gr Sachet	90,6	84,9	79,9	82,2	85,5	88,8	87,8	88,2
Omo Trempage Lavage 400gr Crt.	80,0	83,8	86,7	87,1	92,5	91,6	92,2	93,8
Total Ariel HSP	15,1	18,0	18,3	45,0	69,4	76,0	83,6	86,3
Ariel 400gr Sachet	0,0	0,0	2,8	35,7	64,1	73,0	79,4	77,3
Ariel 400gr Crt	0,0	0,0	3,2	22,9	33,1	35,5	46,7	58,9
Total Noor HSP	22,3	13,3	15,9	13,0	14,7	14,1	13,5	19,0
Total Flip HSP	25,3	22,6	24,4	27,5	32,8	34,8	33,1	30,4
Total El Bahdja HSP	49,2	46,8	43,0	41,5	40,6	43,7	42,8	38,6
Total Aigle HSP	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	14,4	28,8	39,8

Chapitre V : Le positionnement voulu de Henkel Algérie

Nombre de jours de rupture de stocks

Total Henkel Enad Algerie HSP	0,7	0,9	2,7	2,0	1,3	1,1	1,9	1,1
Total Isis Multi-usage	1,8	2,4	4,2	5,8	3,8	5,8	4,6	2,1
Isis MU 200gr Sachet	11,3	8,4	10,8	14,3	10,4	16,3	9,9	14,4
Isis MU 400gr Sachet	7,6	10,3	14,3	14,1	15,3	9,6	23,0	12,8
Isis MU 600gr Sachet	6,8	2,3	3,4	6,0	8,5	8,0	8,0	3,5
Isis MU 1kg Sachet	0,0	0,0	0,4	5,0	3,0	9,1	2,1	2,9
Isis MU Lavander 400gr Sachet	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3
Isis MU Lavander 400gr Crt.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,9
Total ISIS Express	5,3	5,8	9,3	8,9	9,3	9,6	7,7	10,6
Isis Express 200gr Sachet	1,4	5,4	8,3	6,3	7,7	6,4	6,0	6,5
Isis Express 400gr Sachet	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,9	0,3
Isis Express 450gr Sachet	0,0	0,0	3,1	6,7	9,5	12,4	13,0	10,7
Isis Express 600gr Sachet	1,1	3,3	3,9	4,6	3,8	0,6	1,9	2,1
Isis Express 400gr Crt.	6,3	8,2	12,0	14,2	12,7	10,3	10,8	14,2
Isis Perfect Fraich. Citron 400g Crt.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Isis Perfect Fraich. Citron 400g Sac.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total Le Chat HSP	0,0	0,0	0,0	0,0	8,4	11,2	15,2	11,8
Le Chat Power Peris 200gr Sachet	0,0	0,0	0,0	0,0	1,9	7,7	8,2	2,9
Le Chat Power Peris 400gr Sachet	0,0	0,0	0,0	0,0	8,3	10,6	12,2	14,3
Le Chat Power Peris 400gr Crt	0,0	0,0	0,0	0,0	5,3	11,8	14,7	10,9
Total Omo HSP	4,9	11,1	15,2	7,6	8,7	5,3	8,2	5,3
Omo Trempage Lavage 225gr Sachet	3,1	7,6	10,8	7,7	3,2	2,6	7,9	5,6
Omo Trempage Lavage 400gr Sachet	0,7	0,0	0,0	1,2	0,6	0,0	0,0	0,5
Omo Trempage Lavage 450gr Sachet	19,2	25,9	19,5	12,9	14,8	12,6	17,9	16,2
Omo Trempage Lavage 400gr Crt.	15,6	13,9	25,2	12,9	12,0	12,4	13,7	10,1
Total Ariel HSP	0,4	3,2	2,1	2,4	5,4	8,0	13,6	10,9
Ariel 400gr Sachet	0,0	0,0	0,0	3,4	6,4	7,2	20,3	18,5
Ariel 400gr Crt	0,0	0,0	0,0	1,6	6,8	9,5	5,9	10,5
Total Noor HSP	1,6	2,0	3,4	2,2	1,3	1,3	2,5	2,4
Total Flip HSP	0,7	1,8	2,3	1,1	4,4	3,1	5,4	2,1
Total El Bahdja HSP	5,8	4,2	5,6	7,5	4,5	7,2	8,5	4,5
Total Aigle HSP	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	6,6	5,3

Chapitre V : Le positionnement voulu de Henkel Algérie

Nombre de jours de rupture en terme de poids

Total Henkel Enad Algerie HSP	0,5	0,4	1,7	0,4	0,2	0,4	0,8	0,5
Total Isis Multi-usage	1,6	2,0	3,5	3,3	1,6	4,0	3,6	2,0
Isis MU 200gr Sachet	11,5	11,3	10,7	14,5	8,9	16,0	10,1	14,2
Isis MU 400gr Sachet	8,8	7,8	15,2	14,4	14,0	8,8	22,5	13,9
Isis MU 600gr Sachet	8,9	2,5	3,9	5,0	8,6	10,0	10,8	5,7
Isis MU 1kg Sachet	0,0	0,0	0,8	6,5	3,5	10,1	3,4	4,0
Isis MU Lavander 400gr Sachet	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,4
Isis MU Lavander 400gr Crt.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0
Total ISIS Express	3,7	2,0	7,0	6,7	7,2	6,9	4,9	6,8
Isis Express 200gr Sachet	0,6	5,2	10,9	7,2	8,3	7,2	6,4	7,2
Isis Express 400gr Sachet	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,8	0,3
Isis Express 450gr Sachet	0,0	0,0	3,5	8,8	9,8	14,8	13,0	12,0
Isis Express 600gr Sachet	0,9	3,8	6,3	6,3	6,6	0,3	3,2	3,6
Isis Express 400gr Crt.	6,0	5,4	11,8	12,1	10,4	8,6	8,7	10,9
Isis Perfect Fraich. Citron 400g Crt.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Isis Perfect Fraich. Citron 400g Sac.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total Le Chat HSP	0,0	0,0	0,0	0,0	8,2	10,6	14,0	12,0
Le Chat Power Perls 200gr Sachet	0,0	0,0	0,0	0,0	2,9	9,8	8,0	6,4
Le Chat Power Perls 400gr Sachet	0,0	0,0	0,0	0,0	8,8	11,3	12,5	15,6
Le Chat Power Perls 400gr Crt	0,0	0,0	0,0	0,0	6,4	12,7	16,2	13,0
Total Omo HSP	5,0	6,9	14,3	6,2	7,1	3,7	7,0	3,2
Omo Trempage Lavage 225gr Sachet	4,4	7,8	11,7	9,1	3,7	3,2	6,5	7,3
Omo Trempage Lavage 400gr Sachet	0,3	0,0	0,0	1,1	0,2	0,0	0,0	0,7
Omo Trempage Lavage 450gr Sachet	20,8	23,5	23,3	11,9	14,3	12,4	18,6	13,3
Omo Trempage Lavage 400gr Crt.	17,3	12,1	24,0	9,1	11,4	10,0	12,7	7,8
Total Ariel HSP	0,3	1,8	3,4	2,3	3,7	5,4	11,9	9,7
Ariel 400gr Sachet	0,0	0,0	0,0	3,8	5,4	5,2	20,8	16,9
Ariel 400gr Crt	0,0	0,0	0,0	1,7	5,8	10,6	5,9	10,1
Total Noor HSP	2,3	2,2	5,8	3,6	1,5	2,2	2,1	3,1
Total Flip HSP	0,5	2,7	2,5	1,2	5,8	4,4	5,6	2,7
Total El Bahdja HSP	4,6	3,1	5,9	6,1	3,8	7,6	8,1	4,9
Total Aigle HSP	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	7,9	5,2

Prévisions de présence de la marque dans les PVDs

Total Henkel Enad Algerie HSP	2,3	0,9	2,7	2,0	1,3	1,1	1,9	1,1
Total Isis Multi-usage	3,4	2,4	4,2	5,8	3,8	5,8	4,6	2,1
Isis MU 200gr Sachet	11,6	8,4	10,8	14,3	10,4	16,3	10,6	14,4
Isis MU 400gr Sachet	9,2	10,9	14,3	14,1	15,3	9,6	23,8	14,3
Isis MU 600gr Sachet	7,1	2,3	4,0	6,0	9,1	8,0	8,0	4,3
Isis MU 1kg Sachet	0,0	0,0	0,4	5,0	3,0	9,1	2,1	2,9
Isis MU Lavander 400gr Sachet	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3
Isis MU Lavander 400gr Crt.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,7
Total ISIS Express	6,2	5,8	9,3	8,9	9,3	9,6	8,4	11,4
Isis Express 200gr Sachet	1,6	5,4	8,3	6,3	7,7	7,1	6,7	6,5
Isis Express 400gr Sachet	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,9	0,3
Isis Express 450gr Sachet	0,0	0,0	3,3	6,7	9,5	12,4	13,0	10,7
Isis Express 600gr Sachet	1,1	3,3	3,9	4,6	3,8	0,6	1,9	2,1
Isis Express 400gr Crt.	7,0	8,5	12,0	14,2	13,4	10,3	11,5	14,9
Isis Perfect Fraich. Citron 400g Crt.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Isis Perfect Fraich. Citron 400g Sac.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total Le Chat HSP	0,0	0,0	0,0	0,0	8,4	11,2	15,2	11,8
Le Chat Power Perls 200gr Sachet	0,0	0,0	0,0	0,0	1,9	7,7	8,2	2,9
Le Chat Power Perls 400gr Sachet	0,0	0,0	0,0	0,0	8,3	10,6	12,8	14,8
Le Chat Power Perls 400gr Crt	0,0	0,0	0,0	0,0	5,3	11,8	14,7	10,9
Total Omo HSP	6,5	11,1	15,2	7,6	8,7	5,3	8,8	5,3
Omo Trempage Lavage 225gr Sachet	4,0	7,6	10,8	7,7	3,9	2,6	7,9	5,6
Omo Trempage Lavage 400gr Sachet	0,7	0,0	0,0	1,2	0,6	0,0	0,0	0,5
Omo Trempage Lavage 450gr Sachet	20,1	25,9	19,5	12,9	15,5	12,6	18,5	16,2
Omo Trempage Lavage 400gr Crt.	16,9	13,9	25,2	12,9	12,0	12,4	13,7	10,7
Total Ariel HSP	0,4	3,2	2,1	2,4	5,4	8,0	13,6	10,9
Ariel 400gr Sachet	0,0	0,0	0,0	3,4	6,4	7,2	20,3	18,5
Ariel 400gr Crt	0,0	0,0	0,0	1,6	6,8	9,5	5,9	10,5
Total Noor HSP	3,6	2,0	3,4	2,2	1,3	1,3	2,5	3,2
Total Flip HSP	0,7	1,8	2,3	1,1	4,4	3,1	5,4	2,1
Total El Bahdja HSP	6,5	4,2	5,6	7,5	4,5	7,2	8,5	4,5
Total Aigle HSP	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	6,6	5,3

Prévisions de présence de la marque dans les PVDs en poids

Total Henkel Enad Algerie HSP	2,0	0,4	1,7	0,4	0,2	0,4	0,8	0,5
Total Isis Multi-usage	3,2	2,0	3,5	3,3	1,6	4,0	3,6	2,0
Isis MU 200gr Sachet	11,9	11,3	10,7	14,5	8,9	16,0	10,7	14,2
Isis MU 400gr Sachet	10,3	8,9	15,2	14,4	14,0	8,8	24,8	15,6
Isis MU 600gr Sachet	9,3	2,5	4,9	5,0	9,1	10,0	10,8	6,6
Isis MU 1kg Sachet	0,0	0,0	0,8	6,5	3,5	10,1	3,4	4,0
Isis MU Lavander 400gr Sachet	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,4
Isis MU Lavander 400gr Crt.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,8
Total ISIS Express	4,9	2,0	7,0	6,7	7,2	6,9	5,7	7,4
Isis Express 200gr Sachet	0,9	5,2	10,9	7,2	8,3	7,8	7,2	7,2
Isis Express 400gr Sachet	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,8	0,3
Isis Express 450gr Sachet	0,0	0,0	4,2	8,8	9,8	14,8	13,0	12,0
Isis Express 600gr Sachet	0,9	3,8	6,3	6,3	6,6	0,3	3,2	3,6
Isis Express 400gr Crt.	6,8	6,1	11,8	12,1	11,2	8,6	9,4	11,5
Isis Perfect Fraich. Citron 400g Crt.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Isis Perfect Fraich. Citron 400g Sac.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total Le Chat HSP	0,0	0,0	0,0	0,0	8,2	10,6	14,0	12,0
Le Chat Power Perls 200gr Sachet	0,0	0,0	0,0	0,0	2,9	9,8	8,0	6,4
Le Chat Power Perls 400gr Sachet	0,0	0,0	0,0	0,0	8,8	11,3	13,1	16,0
Le Chat Power Perls 400gr Crt	0,0	0,0	0,0	0,0	6,4	12,7	16,2	13,0
Total Omo HSP	6,5	6,9	14,3	6,2	7,1	3,7	7,5	3,2
Omo Trempage Lavage 225gr Sachet	5,5	7,8	11,7	9,1	4,6	3,2	6,5	7,3
Omo Trempage Lavage 400gr Sachet	0,3	0,0	0,0	1,1	0,2	0,0	0,0	0,7
Omo Trempage Lavage 450gr Sachet	22,0	23,5	23,3	11,9	15,2	12,4	19,0	13,3
Omo Trempage Lavage 400gr Crt.	18,4	12,1	24,0	9,1	11,4	10,0	12,7	8,2
Total Ariel HSP	0,3	1,8	3,4	2,3	3,7	5,4	11,9	9,7
Ariel 400gr Sachet	0,0	0,0	0,0	3,8	5,4	5,2	20,8	16,9
Ariel 400gr Crt	0,0	0,0	0,0	1,7	5,8	10,6	5,9	10,1
Total Noor HSP	4,7	2,2	5,8	3,6	1,5	2,2	2,1	3,9
Total Flip HSP	0,5	2,7	2,5	1,2	5,8	4,4	5,6	2,7
Total El Bahdja HSP	4,9	3,1	5,9	6,1	3,8	7,6	8,1	4,9
Total Aigle HSP	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	7,9	5,2

Chapitre V : Le positionnement voulu de Henkel Algérie

Prix moyen par pack

Total Henkel Enad Algerie HSP	120,1	119,7	122,6	125,2	128,2	128,6	128,2	128,3
Total Isis Multi-usage	117,3	116,0	119,2	121,1	121,2	121,6	121,5	121,9
Isis MU 200gr Sachet	139,4	139,3	141,8	144,1	144,7	146,3	148,1	149,6
Isis MU 400gr Sachet	111,7	109,3	112,9	116,0	116,2	115,5	116,0	115,9
Isis MU 600gr Sachet	100,0	100,2	100,2	102,9	103,2	103,8	103,5	105,1
Isis MU 1kg Sachet	0,0	96,6	99,9	100,1	98,8	99,0	97,1	98,6
Isis MU Lavander 400gr Sachet	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	116,4
Isis MU Lavander 400gr Crt.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	123,7
Total ISIS Express	133,4	134,2	132,7	134,4	134,7	134,0	133,8	134,1
Isis Express 200gr Sachet	157,6	157,0	158,9	154,5	158,8	153,3	155,4	155,2
Isis Express 400gr Sachet	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	127,5	133,1	132,0
Isis Express 450gr Sachet	0,0	119,0	118,9	119,8	121,9	121,8	121,8	122,4
Isis Express 600gr Sachet	121,7	115,3	115,8	118,8	121,4	119,2	116,9	115,8
Isis Express 400gr Crt.	132,2	134,1	133,8	135,9	136,9	137,2	137,6	137,5
Isis Perfect Fraich. Citron 400g Crt.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	138,8
Isis Perfect Fraich. Citron 400g Sac.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	132,6
Total Le Chat HSP	0,0	0,0	0,0	164,8	165,1	163,6	161,7	159,7
Le Chat Power Peris 200gr Sachet	0,0	0,0	0,0	182,5	174,4	177,9	181,1	176,8
Le Chat Power Peris 400gr Sachet	0,0	0,0	0,0	160,5	161,5	158,7	157,2	156,0
Le Chat Power Peris 400gr Crt	0,0	0,0	0,0	165,9	167,1	165,8	164,4	161,4
Total Omo HSP	126,4	128,5	135,4	141,7	142,1	142,1	142,1	142,1
Omo Trempage Lavage 225gr Sachet	146,0	146,0	147,6	146,8	155,2	149,2	150,7	154,2
Omo Trempage Lavage 400gr Sachet	124,2	135,2	150,0	146,4	150,0	0,0	154,4	150,0
Omo Trempage Lavage 450gr Sachet	117,5	118,9	126,4	133,6	133,8	133,9	133,6	133,3
Omo Trempage Lavage 400gr Crt.	133,2	134,9	142,4	149,7	150,1	150,3	150,0	150,0
Total Ariel HSP	362,9	359,0	308,4	175,8	174,7	172,7	164,0	160,6
Ariel 400gr Sachet	0,0	0,0	164,7	160,4	160,8	158,8	157,1	156,3
Ariel 400gr Crt	0,0	0,0	178,6	178,5	178,1	174,4	166,7	160,6
Total Noor HSP	112,3	112,1	112,9	112,3	113,5	115,6	120,1	117,3
Total Flip HSP	122,3	119,7	115,9	116,4	116,2	116,4	116,5	116,0
Total El Bahdja HSP	112,6	112,5	112,9	112,7	112,8	112,8	112,8	113,2
Total Aigle HSP	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	115,6	117,9	113,5

Prix moyen par marque

Total Henkel Enad Algerie HSP	44,9	45,2	46,5	47,4	48,7	48,9	49,2	49,1
Total Isis Multi-usage	43,7	43,9	45,0	45,8	46,0	46,1	46,3	46,3
Isis MU 200gr Sachet	27,9	27,9	28,4	28,8	28,9	29,3	29,6	29,9
Isis MU 400gr Sachet	45,0	45,0	45,6	46,4	46,5	46,2	46,4	46,3
Isis MU 600gr Sachet	60,0	60,1	60,1	61,7	61,9	62,3	62,1	63,0
Isis MU 1kg Sachet	0,0	96,6	99,9	100,1	98,8	99,0	97,1	98,6
Isis MU Lavander 400gr Sachet	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	46,6
Isis MU Lavander 400gr Crt.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	49,5
Total ISIS Express	50,6	50,5	51,4	51,3	51,8	52,0	53,0	52,7
Isis Express 200gr Sachet	31,5	31,4	31,8	30,9	31,8	30,7	31,1	31,0
Isis Express 400gr Sachet	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	51,0	53,3	52,8
Isis Express 450gr Sachet	0,0	53,6	53,5	53,9	54,8	54,8	54,8	55,1
Isis Express 600gr Sachet	73,0	69,2	69,5	71,3	72,9	71,5	70,1	69,5
Isis Express 400gr Crt.	52,9	53,6	53,5	54,4	54,8	54,9	55,0	55,0
Isis Perfect Fraich. Citron 400g Crt.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	55,5
Isis Perfect Fraich. Citron 400g Sac.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	53,0
Total Le Chat HSP	0,0	0,0	0,0	58,9	60,4	59,4	60,3	59,3
Le Chat Power Perls 200gr Sachet	0,0	0,0	0,0	36,5	34,9	35,6	36,2	35,4
Le Chat Power Perls 400gr Sachet	0,0	0,0	0,0	64,2	64,6	63,5	62,9	62,4
Le Chat Power Perls 400gr Crt	0,0	0,0	0,0	66,4	66,8	66,3	65,8	64,6
Total Omo HSP	49,6	50,1	54,4	58,2	59,0	58,1	57,6	57,9
Omo Trempage Lavage 225gr Sachet	32,8	32,8	33,2	33,0	34,9	33,6	33,9	34,7
Omo Trempage Lavage 400gr Sachet	49,7	54,1	60,0	58,6	60,0	0,0	61,7	60,0
Omo Trempage Lavage 450gr Sachet	52,9	53,5	56,9	60,1	60,2	60,3	60,1	60,0
Omo Trempage Lavage 400gr Crt.	53,3	54,0	57,0	59,9	60,1	60,1	60,0	60,0
Total Ariel HSP	174,3	213,1	162,6	71,7	71,4	71,0	66,3	64,5
Ariel 400gr Sachet	0,0	0,0	65,9	64,2	64,3	63,5	62,8	62,5
Ariel 400gr Crt	0,0	0,0	71,5	71,4	71,2	69,7	66,7	64,2
Total Noor HSP	45,5	45,0	45,2	45,3	45,9	47,8	49,1	47,2
Total Flip HSP	39,7	37,5	37,7	37,0	36,7	38,5	39,1	39,3
Total El Bahdja HSP	45,0	45,0	45,1	45,1	45,2	44,9	45,1	44,7
Total Aigle HSP	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	50,7	47,8	50,4

Index de l'utilisation par le consommateur

Total Henkel Enad Algerie HSP	40,4	42,9	41,4	40,9	42,8	43,3	43,0	44,2
Total Isis Multi-usage	33,8	34,6	31,1	29,8	28,3	28,1	28,4	29,0
Isis MU 200gr Sachet	6,4	5,0	4,6	4,5	4,0	3,8	4,0	4,4
Isis MU 400gr Sachet	11,8	12,9	11,7	11,1	11,3	11,4	11,3	11,2
Isis MU 600gr Sachet	7,3	8,4	6,7	6,2	5,9	5,7	5,9	6,0
Isis MU 1kg Sachet	0,0	2,4	2,4	2,7	2,8	2,6	4,0	4,3
Isis MU Lavander 400gr Sachet	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,1
Isis MU Lavander 400gr Crt.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,1
Total ISIS Express	8,0	8,9	10,7	11,1	11,7	11,9	11,6	11,9
Isis Express 200gr Sachet	2,4	3,3	2,4	2,9	2,9	3,0	2,3	2,8
Isis Express 400gr Sachet	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,4	1,1	5,0
Isis Express 450gr Sachet	0,0	1,7	3,3	3,3	5,3	5,9	6,5	6,8
Isis Express 600gr Sachet	3,1	4,3	4,5	3,6	3,5	4,7	3,3	2,9
Isis Express 400gr Crt.	7,1	7,2	8,3	8,2	7,9	8,0	7,8	7,8
Isis Perfect Fraich. Citron 400g Crt.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0
Isis Perfect Fraich. Citron 400g Sac.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,8
Total Le Chat HSP	0,0	0,0	0,0	1,8	5,0	5,0	4,8	4,6
Le Chat Power Perls 200gr Sachet	0,0	0,0	0,0	1,2	1,3	1,5	1,2	1,4
Le Chat Power Perls 400gr Sachet	0,0	0,0	0,0	1,6	3,7	3,5	3,6	3,2
Le Chat Power Perls 400gr Crt	0,0	0,0	0,0	0,9	3,0	2,9	2,8	3,0
Total Omo HSP	18,3	18,8	20,0	20,2	19,0	19,7	20,2	18,7
Omo Trempage Lavage 225gr Sachet	3,3	4,0	3,6	3,5	4,2	3,4	3,5	2,7
Omo Trempage Lavage 400gr Sachet	9,3	12,7	8,6	3,3	5,0	0,0	5,3	6,5
Omo Trempage Lavage 450gr Sachet	10,8	10,8	11,6	11,8	11,1	11,1	11,6	10,5
Omo Trempage Lavage 400gr Crt.	8,3	8,7	10,1	10,0	9,2	9,2	9,5	9,1
Total Ariel HSP	1,6	1,2	0,9	5,3	6,5	6,5	7,0	8,3
Ariel 400gr Sachet	0,0	0,0	0,6	4,0	4,6	4,7	5,2	6,0
Ariel 400gr Crt	0,0	0,0	0,3	3,5	4,2	3,5	3,3	3,9
Total Noor HSP	3,7	6,1	4,4	4,0	2,7	3,2	3,4	2,4
Total Flip HSP	9,9	9,5	12,0	9,4	7,6	8,2	7,9	9,5
Total El Bahdja HSP	9,5	8,8	7,6	7,3	6,4	6,3	5,4	5,6
Total Aigle HSP	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4,1	3,2	3,7

Henkel
Direction Commerciale
Département trade Marketing

Analyse données Nielson Amet Total Algérie
Mois: Janvier-Fevrier 2003 vs Janvier-Fevrier 2004

Segmentés	Chiffres Clés	Mécanismes	Opportunités	Actions
HS: Lessive Main	<p>1- Perte de 2,2 points en part de Marché et de 2,7 points en volume de stockage.</p> <p>2- Perte de 2,5 points en terme d'achat.</p> <p>3- Prix moyen par Marque a augmenté de 4 DA.</p> <p>4- Prix moyen par pack a augmenté de 8,3 DA.</p> <p>5- Part de stockage par Marque a augmenté de 4,8 points.</p> <p>6- Présence de 100% sur les points de ventes visités et la ou le produit doit être.</p>	<p>1- Omo gagne 5,4 points et Ariel gagne 6,3 Points en terme de part de maché.</p> <p>2- Omo gagne 6 points et Ariel gagne 7,2 points en Volume de stockage.</p> <p>3- Omo gagne 4,9 points et Ariel gagne 6,4 points en terme d'achat.</p>	<p>1- Reprendre les parts de marché perdus par rapport à la concurrence car le marché de la lessive main est porteur.</p>	<p>1- Augmenter le Nbre de visites.</p> <p>2- S'assurer de la présence du produit primium (le chat) et essayer d'augmenté les achat et les parts de stockage par la stimulation des achats.</p>
LS: Lessive Machine	<p>1- Gain de 13,8 points en part de marché et de 11,3 points en volume de stockage.</p> <p>2- Gain de 14,3 points en terme d'achat.</p> <p>3- Gain 14,4 points en terme de part de Stockage.</p> <p>4- Présence sur 81% des points de ventes visités et de 90% sur les points de ventes ou elle doit être.</p>	<p>1- La durée de rupture a augmenté de 1,7 Jours.</p>	<p>1- Segment en croissance.</p> <p>2- Part de marché en croissance pour l'entreprise.</p>	<p>1- Essayer de placer plus nos produits car le marché évolue vers le haut pour nos produits.</p> <p>2- pallier au probleme des ruptures de stock par l'augmentation des visites et le niveau de stockage.</p>
DWL: Liquide	<p>1- Gain de 3,5 points de part de marché et de 11,5 points en volume de stockage.</p> <p>2- Présence sur 88,8% sur les pdv's visités et sur 98,8% sur les pdv's ou il doit être.</p> <p>3- Part de stockage a augmenté de 9,4 points.</p>	<p>1- Faire attention a l'arriver de nouvelles marques.</p>	<p>1- Segment en croissance.</p> <p>2- Part de marché en croissance pour l'entreprise.</p>	<p>1- Essayer de placer plus nos produits car le marché évolue vers le haut pour nos produits.</p> <p>2- pallier au probleme de Disponibilité du produit et des differents parfum.</p>
Javel	<p>1- Nouveau Produit avec part de marché de 3,7 points et 5,2 points en volume de stockage.</p> <p>2- part d'achat de 6,5 points.</p> <p>3- Gain de 21,1 points en terme de part de stockage.</p> <p>4- Durée de Rupture de stock est de 11,8 Jours.</p> <p>5- Présence sur 73,3 % des pdv's visités et de 82,5% sur les pdv's ou nous devons être</p>	<p>1- Nasah représente a lui seul 40,4 points de part de marché et 19,3 points pour Nedjima.</p> <p>2- Nasah représente 30,5 points de part de stockage.</p> <p>3- Nasah est présent sur 70,5% sur le Nbre de pdv's visités et de 80,5 % sur les pdv's ou nous devons être.</p>	<p>1- Segment en croissance pour l'entreprise ou elle doit se positionner avec plus de présence.</p>	<p>1- Augmenter la production</p>

HENKEL-ALGERIE :

En janvier 2005 HE.A est devenu HA. Cette dernière a racheté trois complexes, sont de REGHAI, CHELGHOUM LAID et AIN TEMOUCHENT. Elle est la seule propriétaire de la marque leader en Algérie ISIS. (Voici la gamme complète de ISIS avec prix)

N° Atricle	Articles	Tarif
1	Isis MU Sachet 200 NM	24,94
2	Isis MU Sachet 400 NM	40,57
3	Isis MU Fraicheur Lavande sachet 400 g	40,57
4	Isis MU Fraicheur Lavande sachet 400 g (23+1)	37,38
5	Isis MU Sachet 600 NM	54,48
6	Isis MU Sachet 550 NM	49,28
7	Isis MU Etui 400 NM	43,68
8	Isis MU Fraich Lavand etui 400g	42,00
9	Isis MU Fraich Lavand etui 400g (13+1)	39,00
10	Isis MU Sachet 200g Sachet	24,94
11	Isis MU Sachet 400g Sachet	40,57
12	Isis MU Sachet 550g Sachet	49,28
13	Isis MU Sachet 1KG Sachet	91,61
14	Isis MU Etui 400g	43,68
15	Isis MU Lavande Sachet 400g	40,57
16	Isis MU Lavande Etui 400g 09/04 Nouveau	42,00
17	Isis perfect 400g Etuit	45,30
18	Isis perfect 400g Sachet	44,80
19	Isis perfect 200g Etuit/sachet	26,47
20	Isis perfect 550g Sachet	61,23
21	Isis force bleue 3 Kg	432,90
22	Isis force bleue (3+1) Promo	432,90
23	Isis force bleue 3kg (1x3)	432,90
24	Isis force bleue 500	70,20
25	Isis Force Bleu 4,5 kg	616,88
26	Isis Force Bleu 4,5 kg Promo Prix	473,50
27	Isis Vaisselle 1 litre Citron	65,45
28	Isis Vaisselle 1 litre Fraise	65,45
29	Isis Vaisselle 1 litre Pomme	65,45
30	Isis Vaisselle 5 litre	281,30
31	Isis MU liquide 1 litre	64,48
32	Isis MU liquide 5 litre	281,30
33	Isis Vaisselle 750 ml CITRON	57,10
34	Isis Vaisselle 750 ml POMME	57,10
35	Isis Vaisselle 750 ml FRAISE	57,10
36	Le Chat PP 3 Kg	543,00
37	Le Chat PP etui 500	101,40
38	Le Chat PP etui 550	101,40
39	Le Chat SEAU 4Kgs	724,00
40	Le Chat PP 3 Kg (Nouveau)	543,00
41	Le Chat PP 4,5 Kg (Nouveau)	731,25
42	Le Chat PP etui 500 (Nouveau)	101,40
43	Bref Flacon 13°	58,95
44	Bref Berlingot 35°	34,62

ENAD existe toujours en Algérie .Elle produit TELJT, NOOR.....Et elle est un des concurrents de HENKEL

II-Le positionnement Henkel Algérie :

1-La réussite de positionnement de la marque Isis

ISIS est une marque leader en Algérie, d'ailleurs la plus ancienne. Le nom de cette marque reflète à l'époque la poudre pour lavage à main, puisque TELDJ c'était poudre pour la machine à laver et NADA la poudre récurrente. Elle a pu détrôner les grands lessiviers tels que OMO (Unilever) et ARIEL (Procter et Gamble) sur plusieurs segments et avec des produits diversifiés (poudre et liquide, uni usage et multi usage), ainsi lessive pour le lave linge à main, lessive pour machine, liquide vaisselle...etc.

Isis s'est amélioré beaucoup, surtout après la joint venture Algero Allemande .Cette dernière a permis de se lancer avec des nouvelles formules telles que Isis Perfect enrichi de savon Marseille, Isis concentrée pour usages multiples (vaisselle ,linge, sols et surfaces),et liquide pour linge et vaisselle et avec plusieurs fraîcheurs(liquide vaisselle :pomme, citron , menthe, fraise).

La gamme diversifiée de H.A permet a conquérir OMO et ARIEL dans certains segments et avec des parts de marché très importantes.

Isis supplante Omo et Ariel dans le segment de liquide vaisselle et le segment des Multi Usages avec des parts de marché de 75% pour le MU et 60% pour le liquide.

***La réussite de ISIS :**

Puisque cette marque reflète la poudre pour lave linge à main, on a choisi ce segment dans notre étude pour nuancer clairement le positionnement de Isis.

Décision Marketing :

-Le concept de positionnement de Isis (segment de lavage à main) est basé sur :

- *Poudre pour lavage à la main.*
- *Blancheur et meilleur éclat du linge.*
- *Poudre avec enzyme et enrichi au savon de Marseille.*
- *La garantie d'une propreté sans taches.*
- *Fraîcheur du linge.*

-La communication :

H.A utilise la copie stratégique qui est adopté déjà par les leaders de détergents (P&G, Unilever).

Promesse (axe) : proposition concrète faite au consommateur (démonstration et des tests d'efficacité).

Preuve (justification) : support de la promesse correspondant a une caractéristique distinctive du produit (insister sur la qualité et l'efficacité)

Bénéfice consommateur : le « plus » apporté par l'utilisation du produit. L'avantage suggéré.

Le ton : les éléments du message visant a créer une atmosphère

Et la proposition doit :

-Etre unique.

-faire une promesse réalisable.

-Etre crédible.

ISIS avec la nouvelle formule (enrichie de savon Marseille), réalise un défi pour OMO et ARIEL dans le segment de lessive à main et une rénovation pour les ménagères. En plus, il s'appuie aussi sur le nouveau mode de lavage (facilité de lavage à main qui ne nécessite désormais plus de frotter le linge sur la planche (simple trompage).

ISIS a pu apporter aux consommateurs le rapport qualité/prix.

Isis Perfect (55DA./400GRS) par rapport aux autres marques Omo (55DA/400GRS)- Ariel(60DA/400GRS) – LeChatPPM (60DA/400GRS) - Aigle(60DA/350GRS)- Gala(50DA/400GRS)-Magic(50DA/400GRS)-Flip (45DA/400GRS)- Bahat(50DA/400GRS)-RIO(45DA/400GRS)-Noor(45DA/400GRS)- Royal(50DA/400GRS).

⇒ En conclusion, le positionnement de Isis (lavage à main) s'appuie sur

-La garantie d'une propreté sans taches

-Plus d'efficacité (Isis n'est pas nocif aux mains, absence d'agressivité).

-Plus économique (poudre mousseuse, une petite dose suffit).

-Un prix réduit.

Et la communication pour le positionnement choisi de Henkel Algérie(pour ISIS) est exprimé par des messages publicitaire axé sur une copie stratégie simple et précise(problème se pose sur des taches difficile et tenace dont la solution au problème est utilisation de Isis Perfect (la nouvelle formule).

2- LA DISTRIBUTION CHEZ HA.

"Formation spécifique sous forme de coaching, outils informatiques de pointe, reconnaissance individuelle des résultats... Chez Henkel, les équipes commerciales ont les moyens de leur ambition : être les ambassadeurs des marques et des produits auprès des clients de l'entreprise, avec de vrais objectifs quantitatifs et quantitatifs, à une époque où le métier de vendeur s'internationalise et s'enrichit des fonctions de merchandising, de trade-marketing ou de category management, vous relevez un double défi : celui d'implanter le plus grand nombre de produits dans le plus grand nombre de magasins tout en développant une relation de confiance et de partenariat avec les distributeurs. Dans le cadre d'un métier qui nécessite une personnalité affirmée et un vrai sens de la négociation et de la prise de décisions, vous partagez en permanence l'information avec vos collègues et tous les autres métiers de l'entreprise dans un contexte européen" c'est ce qu'a déclaré Pr. Dr Ulrich Lehner, Président directeur Général du Groupe Henkel à la force de vente du groupe.

Niveau de rotation:

Le niveau de rotation des vendeurs chez H.A est pratiquement nul, mais je pense que c'est dû beaucoup plus à la conjoncture socio-économique algérienne qu'à ce qu'offre Henkel- Algérie à ses vendeurs. Conjoncture dont profitent beaucoup d'entreprises algériennes et étrangères.

Le recrutement des vendeurs:

Dans un pays où le taux de chômage dépasse les 30%, une entreprise connue beaucoup plus par les jeunes recrues algériens comme étant une multinationale, n'a pas besoin de mettre d'annonce d'embauche, puisque ce sont les jeunes eux-mêmes qui vont la chercher, toujours est-il, pour les vendeurs et les superviseurs qui ont été recrutés au sein de H.A, les responsables ont choisi des gens qu'ils connaissaient, puisque ces vendeurs ou superviseurs seront obligés de toucher à de l'argent liquide et parfois ce sont des sommes très importantes.

L'entreprise vient de recruter un responsable de trade-marketing, qui s'occupe de toutes les activités promotionnelles, mais avant de commencer des cette direction, il a fait un scanning de tout le sud algérien afin de mesurer ces potentialités.

La formation des vendeurs:

Tous les vendeurs de H.A ont été formés pour une période entre un et deux mois, leur formation contient un apprentissage sur tous les produits de l'entreprise et ceux de ses concurrents et puisque chaque vendeur doit s'occuper d'un itinéraire bien précis, on lui indique le circuit qu'il va suivre.

Tous les vendeurs suivent une formation initiale sur le merchandising (merchandising) avec un degré un peu plus avancé pour les superviseurs puisqu'ils ont la tâche de vendre aux supérettes et supermarchés.

La fixation du nombre de vendeurs:

La méthode qui a été utilisée par H.A pour déterminer le nombre de vendeurs est celle de la charge de travail, les responsables commerciaux de l'entreprise estiment qu'un vendeur peut vendre et faire la promotion des marques de l'entreprise sur une moyenne de 150 magasins. Si on prend l'exemple du secteur d'Oran ouest (qui comprend la wilaya d'Ain Témouchent), il est estimé à 880 clients potentiels (détaillants) et sur ce secteur H.A a mis 4 vendeurs et 2 superviseurs; ces derniers s'occupent des clients dont la surface de vente est supérieure à 120 M² (supérette, supermarché et grossiste).

La structure de la force de vente:

Vu que l'entreprise H.A ne commercialise que quelques produits et qu'ils sont destinés à des clients homogènes, le groupe a opté pour une structure par secteur ce qui permet de définir les responsabilités de chaque vendeur dont l'objectif prioritaire est de vendre toute la gamme de l'entreprise.

Il faut préciser que l'entreprise a opté pour une stratégie multi canal, puisqu'elle vend ses produits par presque tous les canaux de distribution: vente directe (ou vente par "van", comme l'appellent les vendeurs chez H.A parce qu'ils utilisent pour cette forme de vente des véhicules utilitaires offert par l'entreprise à chaque distributeur, mais pour une raison ou pour une autre, ces véhicules sont utilisés par les vendeurs de H.A et ils vendent des produits pour H.A, mais les factures sont faites ou plutôt ne sont pas faites, par le distributeur), vente indirecte (par l'intermédiaire d'un grossiste) et aussi la vente par l'intermédiaire des grandes surfaces.

Mais le canal de distribution sur lequel compte l'entreprise reste les distributeurs officiels qui sont au nombre de 9 dans l'ouest algérien, ces distributeurs ne vendent que les produits de l'entreprise et ils ont pour cela l'aide précieuse des 25 vendeurs affectés par H.A pour les accompagner et les contrôler dans leurs ventes.

Si on prend l'exemple de la Wilaya de Tlemcen, elle comporte un seul distributeur. Cependant, un seul distributeur pour une Wilaya n'est pas suffisant (c'est une lacune pour H.A).

La mobilisation des vendeurs HA:

Pour obtenir le rendement le plus élevé de leur équipe de vendeurs, les responsables de H.A ont défini au préalable les itinéraires des visites à suivre et le matériel approprié pour faciliter le travail des vendeurs (véhicule utilitaire, téléphone portable, affiches de promotions publicitaires et surtout des campagnes de publicités intensives sur les supports média).

La rémunération chez H.A:

Pour pouvoir stimuler et garder ses vendeurs, H.A a opté pour une combinaison entre deux modes de rémunérations : le fixe et les primes.

Il faut juste préciser que les primes sont attribuées à chaque fin du mois et qu'ils peuvent être pour un objectif de vente atteint ou pour un produit en promotion, vendu en quantité.

L'animation des vendeurs chez H.A:

Pour donner plus de vigueur à leurs vendeurs, les responsables de vente utilisent plusieurs moyens d'animations en vers leurs vendeurs: en premier, ils supervisent leur travail et suivent son déroulement, puisque les vendeurs sont contraints de rendre chaque soir un rapport journalier des clients qu'ils ont visités, des produits qu'ils avaient et des produits qui leurs manqués et les superviseurs peuvent éventuellement rendre visite aux clients le lendemain pour vérifier la qualité de ces données: en deuxième, périodiquement les responsables fixent aux vendeurs des objectifs à atteindre, le plus important concerne le volume des ventes à réaliser.

CONCLUSION:

L'entreprise Henkel Algérie a pu se positionner face aux leader de détergents en se concentrant sur la compréhension exhaustive du marché (clients / concurrents).

H.A a su que le client est une source non négligeable de chiffre d'affaire et décide d'être près du client et à l'écoute du consommateur. Elle a pu modifier la perception du consommateur envers la marque ISIS par le biais d'une qualité acquise (propreté accrue) et des clients satisfaits. H.A a positionner sa marque sur des promesses réalisable (chaque produits est d'une qualité supérieur).

SIXIEME CHAPITRE

**LE POSITIONNEMENT PERCU
DU CONSOMMATEUR**

Chapitre VI : Le positionnement perçu du consommateur (ménagère).

Introduction :

Les lancements réguliers de nouveaux produits, foisonnement de marques et la massification de la distribution, perturbent et diluent l'image des marques déjà présentes. Si peut y avoir baisse de la mémorisation des marques anciennes, suite aux campagnes publicitaires de nouvelles marques.

Cependant, l'adoption d'une stratégie de positionnement, peut offrir une solution efficace.

Le positionnement consiste à délimiter un territoire propre au produit et/ou marque dans l'esprit du consommateur.

Dans ce chapitre, nous allons présenter une enquête destinée à tester en pratique la perception des consommateurs (en particulier les ménagères) envers la lessive Isis (lavage à main) par rapport aux différentes marques étrangères et nationales (Omo, Ariel, le chat powerpearls, Aigle, Gala, Noor, Flip, Magic, Bahat, Rio, Royal). Et nous avons vérifié la concordance entre le positionnement voulu (désiré) et celui obtenu, et, le cas échéant, envisager un repositionnement.

I. Étude du positionnement de Isis (lavage à main) par rapport aux autres produits concurrents.

Nous rappelons que le positionnement du produit s'appuie sur une méthodologie précise qui comporte deux étapes initiales.

- * La définition du marché étudié

- * la recherche des dimensions sur lesquelles les produits sont perçus chez les consommateurs.

1. Définition du marché étudié (champ de concurrence).

Cet état consiste à déterminer les produits et/ou marques que les consommateurs considèrent comme constituant un marché. Nous avons choisi le détergent pour deux raisons essentielles :

* c'est un produit de grande consommation, ainsi le potentiel de consommation des ménagères algériennes est assez important.

* ce marché contient plusieurs marques, autrement dit nombre suffisamment important de produits qui est nécessaire pour pouvoir procéder au positionnement.

Le positionnement s'apprécie dans un marché concurrentiel ; il permet de formaliser des différences perceptuelles entre les produits concurrents.

Cependant, pour le marché de détergents (lessive main), nous avons recensé les marques suivantes : (Omo, Ariel, le chat powerpearls, Aigle, Gala, Noor, Flip, Magic, Bahat, Rio, Royal).

2. La recherche des attributs saillants (les dimensions de la perception).

L'organisation perceptuelle, c'est aussi la simplification des stimuli. Les produits de consommation sont caractérisés par un ensemble d'éléments (ou attributs) par exemple une marque de lessive peut être évaluée par rapport à la qualité, à l'efficacité, à l'odeur, au prix, etc.

Cet état consiste à définir des attributs saillants par lesquels les consommateurs différencient les produits.

Alors, il est primordial pour une entreprise de connaître l'image qu'elle projette auprès des consommateurs, ainsi que celle de ses concurrents.

II. Les cartes perceptuelles.

La cartographie perceptuelle est une technique de recherche en marketing qui vise à établir une carte de perceptions que les consommateurs peuvent avoir des différents produits en concurrence sur le marché. Cette technique de recherche constitue une application importante du concept de perception.

1. Objectifs et méthodologie de l'enquête.

L'objectif initial de cette enquête est de mesurer le positionnement perçu (réel) du consommateur (ménagères) envers la lessive Isis. Et puisque la marque (Isis) couvre plusieurs segments, nous avons choisi le segment de lave-linge à main, pour deux raisons essentielles :

A. Le segment de lavage à main est porteur, parce que la plupart des ménagères lavent le linge avec les mains.

Même si les ménagères possèdent une machine à laver, elles lavent le linge avec les mains en raison, des fois, de la pénurie d'eau surtout en été.

B. La marque Isis, avant le rachat par entreprise H.A., reflétait la poudre pour lavage à main (déjà la perception primaire envers cette marque est la poudre pour laver le linge à main).

Bien souvent, le positionnement voulu diffère du positionnement perçu. La carte perceptuelle de positionnement est essentielle pour un diagnostic des perceptions actuelles des consommateurs, en plus, cette carte facilite le diagnostic sur la position concurrentielle.

Méthodologie de l'enquête.

Cette étude (enquête) qui est qualitative, recherche des causes d'une attitude, d'une perception. La taille de notre échantillon représentatif a été fixée à 400 ménagères (les utilisatrices effectives du détergent). Et par manque de moyens, nous nous sommes limités aux résidentes de la wilaya de Tlemcen.

Construction de l'échantillon.

Dans une étude de marché, les résultats aux questions obtenues sont prélevés auprès d'un échantillon de la population, de la cible. La question est de savoir si cet échantillon est représentatif ou pas de cette population.

Si ce n'est pas le cas, l'enquête réalisée ne sera pas représentative et ne présentera aucune validité externe. Autrement dit, les résultats obtenus ne pourront être « extrapolés » à la population ou univers de référence. Pour sélectionner des individus représentatifs d'une population, le chercheur utilise une procédure d'échantillonnage et fait généralement appel à deux types de méthode.

- les méthodes probabilistes ou aléatoires où chaque personne de l'univers étudié a une chance d'être tirée au sort et la procédure choisie pour le tirage de notre échantillon est le sondage aléatoire simple au hasard.

- les méthodes non probabilistes ou empiriques. Deux facteurs essentiels, les données disponibles sur la population et le degré d'homogénéité de celle-ci, conditionnent le choix et la méthode.

2. Structure du questionnaire.

Nous nous rappelons que le questionnaire vise à savoir la perception réelle et actuelle de la ménagère (ménagères qui travaillent : cadres, ouvrière simple) et les ménagères qui ne travaillent pas (mère au foyer).

Le questionnaire est composé de plusieurs questions, en s'appuyant sur les questions avec échelle d'attitude. Les échelles d'attitude permettent de «quantifier»¹ le qualitatif, de rendre opérationnel des informations qui peuvent paraître floues de prime abord.

C'est la raison pour laquelle les échelles d'attitude sont très utilisées dans les questionnaires d'enquête, notamment pour estimer la notoriété qualifiée des marques (niveau cognitif). Pour évaluer les images de marque et les concepts de produits nouveaux, tester les thèmes publicitaires (niveau affectif), prévoir les intentions d'achat (niveau conatif).

Différentes technique d'élaboration des échelles d'attitudes mises au point par des psychologues et portant leurs noms : Likert, Osgood, Thurstone, Guttman, etc.

Les deux plus utilisés en marketing² sont toutefois, Likert et Osgood, plus simple à mettre en place est plus facile à adapter aux problèmes commerciaux que les autres.

Échelle de Rensis-Likert.

Exemple : d'après vous, la lessive main ici Isis est-elle bon marché ?

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Sans avis	D'accord	Tout à fait d'accord
1	2	3	4	5

¹ Chirouze Y. (2003) ; « Le marketing, étude et stratégie», chapitre 4, Editions Ellipses, p189.

² Sinechal M. G. & Vandercammen M. (2004) ; «Etude de marché, méthodes et outils». 6^{ème} tirage, Editions de Boeck, p199-200.

L'analyse démontre qu'il y a plusieurs opinions à propos du choix d'un détergent.

Il y a des ménagères qui donnent l'importance à la qualité du produit (détachant, blanchissement) et à l'efficacité (respecte les mains, absence d'agressivité), il y a d'autres qui favorisent un détergent d'un prix réduit, mais d'une marque notoire. On trouve aussi des ménagères qui focalisent leurs choix sur l'emballage et l'odeur (fraîcheur de linge) (aspect esthétique du produit). Il y a aussi des ménagères qui concentrent leurs choix sur l'aspect économique du produit (acheter une poudre mousseuse, une petite dose suffit).

Mais ce qui concerne notre étude, et par le biais d'une analyse factorielle en composante principale, on constate que la plupart des ménagères utilisent lessive à main d'une manière rationnelle, en s'appuyant sur des critères objectifs tels que la qualité du détergent, l'efficacité et l'odeur (fraîcheur du linge).

Ainsi, l'étude démontre qu'Isis a pu se positionner par rapport aux grandes lessives (Omo, Ariel) par sa qualité et son efficacité. Si bien qu'elle est perçue par la ménagère comme étant un produit de qualité et efficacité n'est pas autant qu'Ariel, Omo et Le Chat.

Isis a un problème d'odeur (les ménagères confirment qu'il y a une disparition totale de fraîcheur du linge après lavage) et ce n'est pas le cas pour les autres marques, Omo et Ariel qui ont une odeur très forte. Donc et il faut repositionner Isis en jouant sur le caractère 'odeur' en s'appuyant sur la communication qui va faire pénétrer cet attribut dans l'esprit des ménagères.

Les autres marques telles que Aigle, Gala et Noor sont mal perçues par les ménagères (la perception envers ces marques est négative), leur problème réside :

1. Mauvaise qualité
2. Absence d'efficacité

Les entreprises de ces marques doivent multiplier les efforts (concernant la qualité et l'efficacité) pour ne pas sortir de l'arène des jeux.

Analyse factorielle

1- Les elements qui poussent les ménagères à choisir un détergent

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type
MARQUE	5.3333	3.1578
PRIX	6.1042	2.9982
QUALITE	1.8750	1.4677
EFFICACITE	3.4167	1.7484
ODEUR	3.7917	1.9565
ECONOMIQUE	4.8958	1.9157
CONFIANCE POUR LA MARQUE	6.8750	1.8751
DOUCEUR	6.6667	2.0969
EMBALLAGE	7.1875	1.8526

Matrice de corrélation

	MARQUE	PRIX	QUALITE	EFFICA	ODEUR	ECONOM	CONFMARQ	DOUCEUR	EMBA
Corrélation MARQUE	1.000	.372	-.386	-.338	-.467	-.261	-.119	.146	-.553
PRIX	.372	1.000	-.461	-.447	-.330	-.031	-.334	-.086	-.302
QUALITE	-.386	-.461	1.000	.336	-.083	.184	.164	-.263	.142
EFFICACITE	-.338	-.447	.336	1.000	.250	-.196	-.016	-.147	.251
ODEUR	-.467	-.330	-.083	.250	1.000	-.290	-.059	-.245	.575
ECONOMIQUE	-.261	-.031	.184	-.196	-.290	1.000	-.057	-.051	-.084
CONFIANCE POUR LA MARQUE	-.119	-.334	.164	-.016	-.059	-.057	1.000	.049	-.214
DOUCEUR	.146	-.086	-.263	-.147	-.245	-.051	.049	1.000	-.433
EMBALLAGE	-.553	-.302	.142	.251	.575	-.084	-.214	-.433	1.000

Matrice des composantes^a

	Composante	
	1	2
MARQUE	-.774	-.113
PRIX	-.667	-.447
QUALITE	.527	.570
EFFICACITE	.617	8.622E-02
ODEUR	.655	-.504
ECONOMIQUE	-2,022E-02	.428
CONFIANCE POUR LA MARQUE	9.328E-02	.594
DOUCEUR	-.409	.295
EMBALLAGE	.747	-.449

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 2 composantes extraites.

Qualité de représentation

	Extraction
MARQUE	.612
PRIX	.644
QUALITE	.603
EFFICACITE	.388
ODEUR	.683
ECONOMIQUE	.183
CONFIANCE POUR LA MARQUE	.362
DOUCEUR	.254
EMBALLAGE	.760

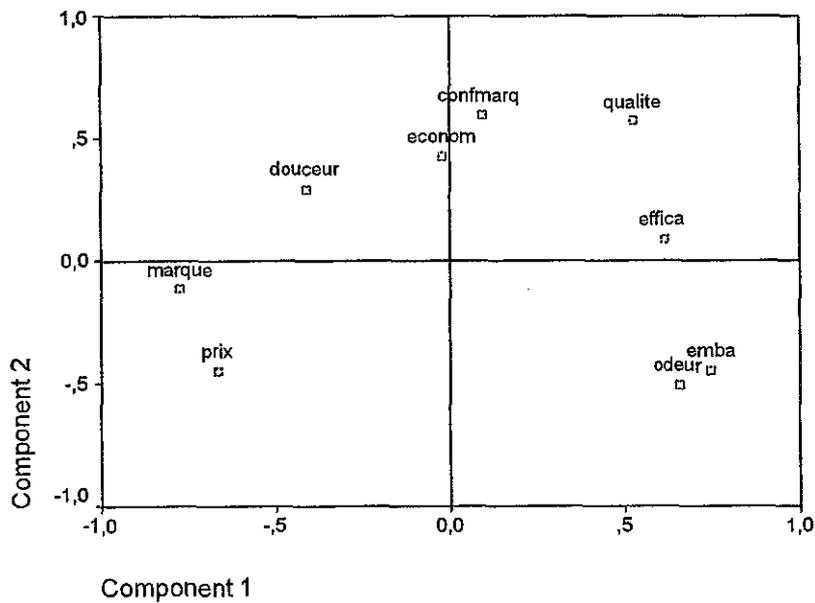
Méthode d'extraction : Analyse des principaux composants.

Variance expliquée totale

Composante	Sommes des carrés chargées		
	Total	% de la variance ==	% cumulés
1	2.866	31.839	31.839
2	1.624	18.049	49.888

Méthode d'extraction : Analyse des principaux composants.

Component Plot



Matrice des coefficients des composantes

	Composante	
	1	2
MARQUE	-.270	-.070
PRIX	-.233	-.275
QUALITE	.184	.351
EFFICACITE	.215	.053
ODEUR	.229	-.311
ECONOMIQUE	-.007	.263
CONFIANCE POUR LA MARQUE	.033	.366
DOUCEUR	-.143	.182
EMBALLAGE	.261	-.276

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Scores composante.

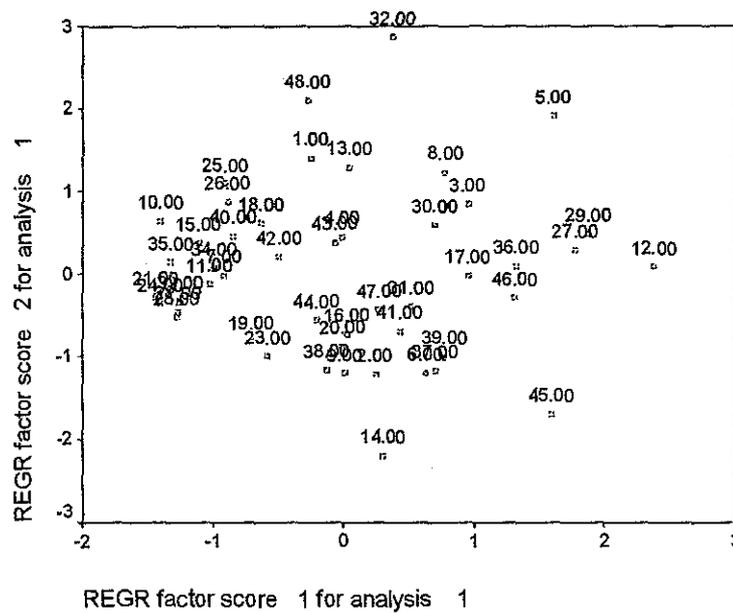
Matrice de covariance des composantes

Composante	1	2
1	1.000	.000
2	.000	1.000

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Scores composante.

Diagramme



Analyse factorielle

2 – Le positionnement de Isis par rapport aux autres marques.

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	n analyse
QUALITE	5.1614	1.2784	7
EFFIC	5.2500	.8417	7
ODEUR	5.8429	1.0719	7

Matrice de corrélation

		QUALITE	EFFIC	ODEUR
Corrélation	QUALITE	1.000	.948	.935
	EFFIC	.948	1.000	.851
	ODEUR	.935	.851	1.000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
QUALITE	1.000	.982
EFFIC	1.000	.994
ODEUR	1.000	.996

Méthode d'extraction : Analyse des principaux composants.

Variance expliquée totale

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes des carrés chargées		
	Total	% de la variance ==	% cumulés	Total	% de la variance ==	% cumulés
1	2.824	94.127	94.127	2.824	94.127	94.127
2	.149	4.968	99.094	.149	4.968	99.094
3	2.717E-02	.906	100.000			

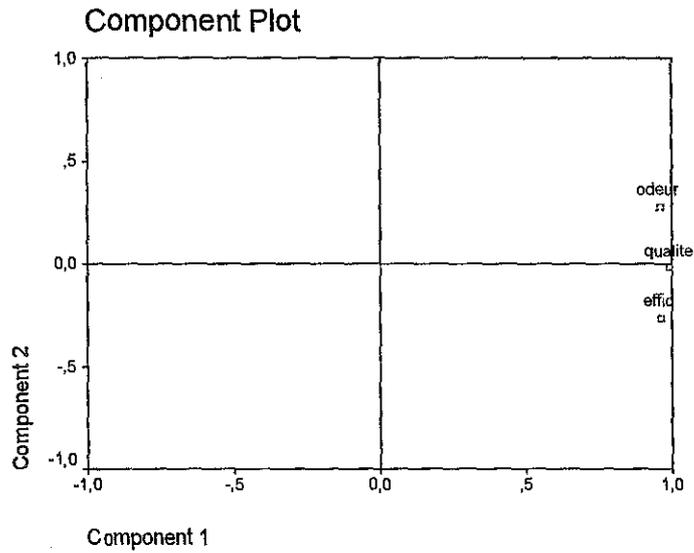
Méthode d'extraction : Analyse des principaux composants.

Matrice des composantes^a

	Composante	
	1	2
QUALITE	.991	-1,82E-02
EFFIC	.962	-.262
ODEUR	.957	.283

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 2 composantes extraites.



Matrice des coefficients des composantes

	Composante	
	1	2
QUALITE	.351	-.122
EFFIC	.341	-1.761
ODEUR	.339	1.896

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Scores composante.

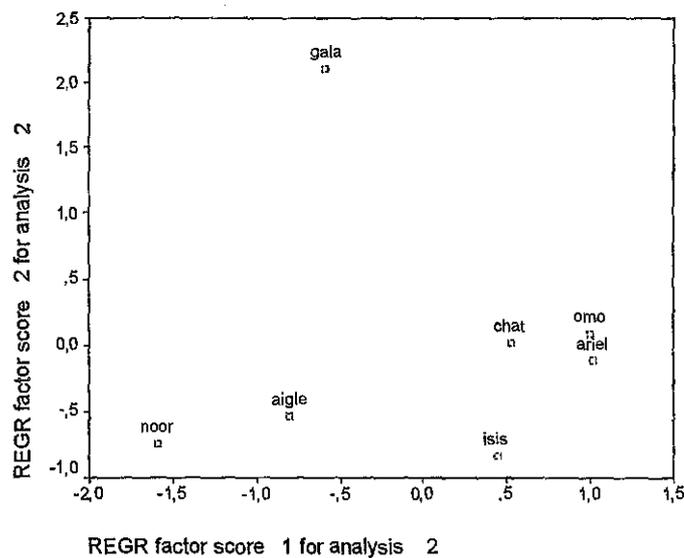
Matrice de covariance des composantes

Composante	1	2
1	1.000	.000
2	.000	1.000

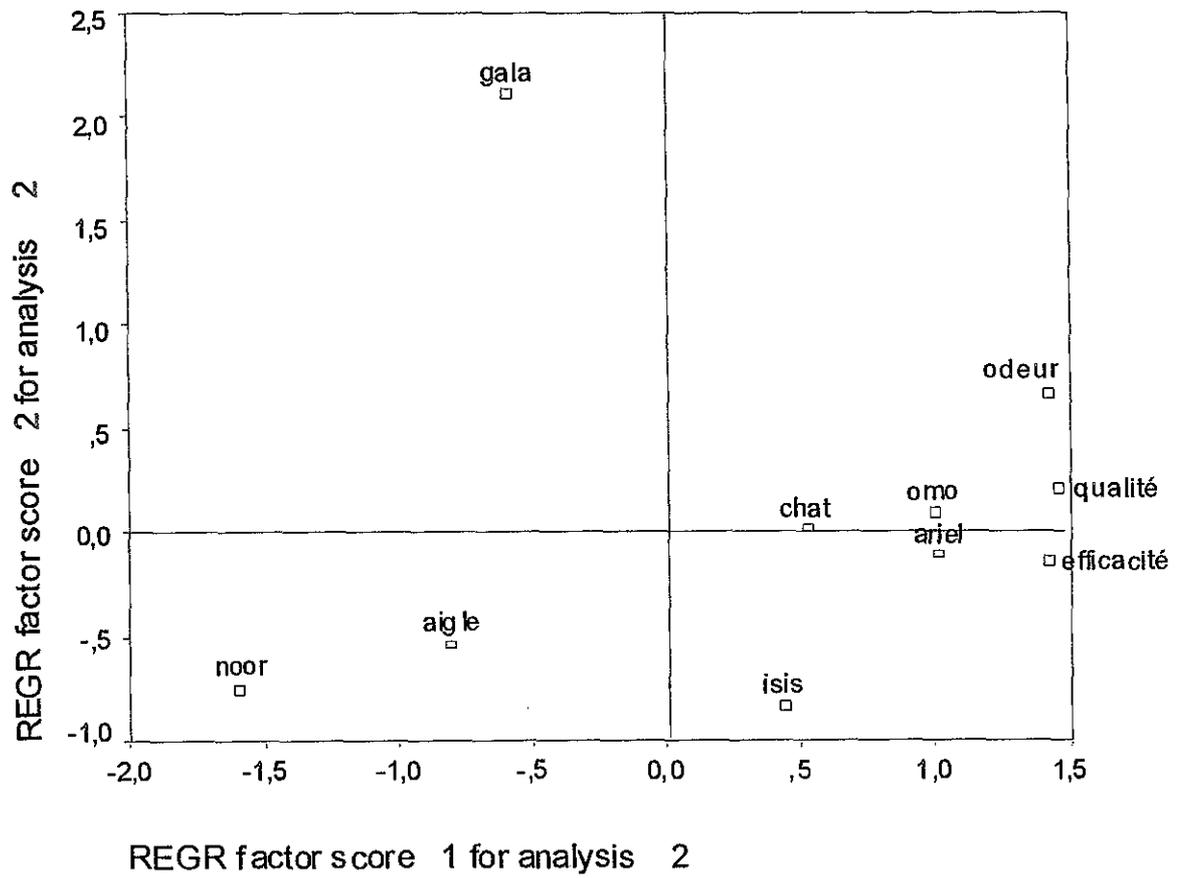
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Scores composante.

Diagramme



La carte perceptuelle definitive



Conclusion

Après avoir présenté la méthodologie et le modèle de recherche adopté dans notre étude, l'exposition des résultats obtenus lors du sondage a démontré que la lessive 'Isis' (lavage à main) est perçue comme étant de meilleure qualité. Cela signifie que le produit s'est beaucoup amélioré en matière notamment de qualité (détachant, blancheur, absence d'agressivité), mais cela ne veut pas dire pour autant que l'image d'Isis est devenue l'égale de celle d'Omo (la fameuse lessive des années 70) et Ariel.

Nous avons constaté que la plupart des ménagères donnent de l'importance aux produits étrangers tels que Omo, Ariel, ... il existe une relation positive entre la perception d'un pays et l'évaluation de ses produits.

L'étude a démontré que la perception de la marque peut être en réalité plus importante que le produit physique lui-même. Par exemple, il y a des ménagères qui affirment que Omo et Ariel - deux lessives pourtant pleines de produits chimiques et donc agressifs pour les mains et l'environnement - sont des lessives d'excellente qualité car n'étant pas fabriquées localement. Elles négligent pourtant le caractère 'efficacité'. La marque étrangère reflète pour eux la qualité totale.

Pour Isis, il faut communiquer sur un attribut important 'odeur'.

En conclusion, la carte perceptuelle (mapping) joue un rôle indispensable pour le chef d'entreprise afin de connaître la position de sa firme, ainsi que les opportunités et menaces de l'environnement extérieur. Elle offre au responsable du marketing une aide grâce aux représentations visuelles qu'elle autorise.

La perception envers une marque ou produit est généralement plus affective (émotionnelle) que rationnelle (fonctionnelle).

CONCLUSION GENERALE :

L'évolution de la forme et de la structure des marchés rendent les stratégies de positionnement vitales pour les produits et /ou marque et indispensable pour les projets d'entreprise.

Le positionnement est un choix stratégique qui s'appuie sur l'analyse détaillée des spécificités de la marque. Et qui permet à l'entreprise de se démarquer par rapport à la concurrence.

Le positionnement exprime la manière dont on veut que le produit soit perçu par la cible. Cependant la gestion du positionnement consiste à vérifier régulièrement que le cap fixé est effectivement suivi, autrement dit si les consommateurs perçoivent bien les caractéristiques spécifiques du produit.

Positionner une marque c'est établir une différenciation forte dans l'esprit du public par rapport à la concurrence ; « Perrier, c'est fou » est un slogan créé en 1970 pour différencier cette boisson gazeuse de toutes les autres eaux minérales, en la positionnant dans un univers festif et non dans une consommation comme eau de table courante.

La marque Perrier est ainsi sortie de l'anonymat en s'étant très nettement différenciée de toutes les autres marques d'eau minérale.

Le positionnement est un outil d'analyse qui permet d'ajuster en permanence l'offre aux attentes des clients.

L'implantation du positionnement doit être un objectif fondamental de la communication publicitaire (le concept lui-même est inventé par deux publicitaires ; Ries & Trout).

Pour les entreprises Algériennes, le positionnement peut offrir des solutions efficaces, il permet de remédier à la situation hyper concurrentielle de certains marchés (lessives, boissons, café, shampoing.etc.)

Les entreprises performantes doivent surveiller en permanence l'environnement concurrentiel et adapter en permanence l'offre aux attentes et besoins des clients.

TABLES DES MATIERES :

INTRODUCTION GENERALE :	1
CHAPITRE INTRODUCTIF	5
PREMIERE PARTIE : LE POSITIONNEMENT DU PRODUIT	44
CHAPITRE I : Le positionnement : définition, objectifs et méthodologie	45
Introduction :	45
*I- L'origine et la définition du concept de positionnement.	45
1. Une invention des consultants	45
2. La définition du positionnement	47
2.1- Pourquoi a-t-on recours au positionnement	49
2.1.1- L'encombrement du marché	49
A-Offre des producteurs et encombrement du marché	49
*B- Le modèle RIES et TROUT	51
3. Les objectifs du positionnement	54
4. Principe du positionnement	55
5. La méthodologie du positionnement	57
5.1- La définition du champ de concurrence	57
5.1.1- Les scénarios d'achat	57
5.1.2- L'ensemble évoqué	57
5.2- Les croyances déterminantes	57
5.3-L'analyse des perceptions des consommateurs	58
5.4- L'analyse des préférences des consommateurs	59
*6. Choix du positionnement	59
7. Les caractéristiques d'un bon positionnement	61
8. La mise en position	63
9. Le contrôle du positionnement	63
A-le positionnement perçu	64
B- Le positionnement voulu	64
C- Le positionnement vécu	64
10. Les bases d'un positionnement	65
11. Les façons du positionnement	66
12. La procédure de sélection d'un positionnement	67
13. Les axes du positionnement	68
14. Le triangle d'or du positionnement	69
A-les attentes du public	70
B- Les atouts potentiel du produit considéré	70
15. Le positionnement des concurrents	70
16. Les exigences en matière de choix de positionnement	71
*17. Le choix stratégique du positionnement	72
18. Le rôle du positionnement dans la stratégie marketing	73
19. Les méthodes et les outils du positionnement	76
20. Les erreurs de positionnement à éviter	79
CONCLUSION	83

CHAPITRE II : PRODUIT, GAMME, MARQUE ET POSITIONNEMENT	85
I-LE PRODUIT.....	85
Introduction :	85
1-Qu'est ce qu'un produit.....	85
1.1- Les cinq niveaux d'un produit.....	86
1.2- Classification.....	87
A- Selon la durée de vie.....	87
B- Selon la fréquence.....	87
C- Selon l'utilisateur.....	88
2. Le produit : Un panier d'attribut.....	90
3. La hiérarchie des produits.....	90
4. Les leviers d'action en matière de produit.....	91
5. la gestion du produit selon les phases de cycle de vie.....	95
II- LA GAMME.....	98
1. La définition.....	98
2. Approche dimensionnelle de la gamme de produits.....	99
3. Gamme, ligne et caractéristiques structurelles.....	100
4. Indépendance et dépendance des lignes ou des catégories de produits.....	100
5. Nature et dimension de la gamme.....	101
6. Substantialité et complémentarité.....	101
7. Caractéristiques dynamique de produits.....	102
8. Modification de gamme et transfert d'attributs.....	103
III- LA MARQUE : LA FORCE DE CONVICTION.....	106
Marque et gamme : fonctions et caractéristiques.....	106
1.1-Element de définition et type de marque.....	106
1.1.1- Marque et concept de marque.....	106
1.1.2-La marque comme identifiant.....	107
1.1.3- La marque comme panier d'attributs.....	108
1.1.4- La marque comme la trace de l'activité de l'entreprise.....	109
2. Le rapport produit/ marque.....	113
3. Les types de marque.....	114
4. La politique de marque.....	115
5. La stratégie de marque.....	117
IV. LA VALEUR DES MARQUES : SON ROLE STRATEGIQUE AU CŒUR DU MARKETING.....	120
1. L'approche produit marque.....	120
2. L'approche positionnement marque.....	121
3. L'approche capital- marque.....	123
4. L'image de marque.....	123
4.1- Les concepts voisin de l'image.....	124
4.1.1- La notoriété.....	124
4.1.2- La réputation.....	126
4.1.3- La perception.....	127
4.1.4- L'attitude.....	127
4.1.5- Les valeurs.....	128
4.1.6- Le positionnement.....	128
4.1.7-L'identité de marque.....	128
4.1.8- La marque personne.....	129
4.1.9- Le fond de la marque.....	130

V- LE CONCEPT DE MARQUE FORTE.....	131
1. Marque et gamme perçue.....	134
2. Marque, produit et concept catégoriel.....	134
3. L'interdépendance produit- marque.....	135
4. Marque, gamme et stratégie d'entreprise.....	137
5. Gamme de produits, marque et positionnement.....	141
CONCLUSION.....	144
CHAPITRE III- LE POSITIONNEMENT DU PRODUIT.....	145
1. Besoin de base, avantages et solutions offertes par le produit.....	146
2. Le prix et la qualité.....	146
3. L'usage spécifique.....	147
4. La stratégie de différenciation comme pivot dans les impasses concurrentielle.....	149
4.1- Les connotations positionnement- différenciation.....	150
4.2- Les éléments de différenciations des produits.....	151
4.2.1- Les différenciations par le produit.....	152
4.2.2- La différenciation par le service.....	154
4.2.3- La différenciation par le personnel et par le point de vente.....	155
4.2.4- La différenciation par l'image.....	155
5. Répercussions du marketing- mix sur le positionnement du produit.....	158
5.1- La communication du positionnement.....	158
6. Le positionnement prix.....	169
6.1- Le processus perceptuel du prix.....	169
7. Le positionnement en distribution.....	173
CONCLUSION GENERALE.....	177
DEUXIEME PARTIE : LA MESURE DU POSITIONNEMENT (souhaité et perçu). 178	
CHAPITRE IV : LE POSITIONNEMENT DE LA MARQUE.....	179
1. le processus d'achat.....	179
2. La mesure de la perception des marques en concurrence.....	181
3. Les limites du positionnement.....	181
4. Comment la qualité donne-t-elle de la valeur à la marque.....	183
5. Choisir le positionnement- valeur du produit.....	185
6. Les connotations, l'image et le positionnement.....	186
7. La catégorisation concurrentielle.....	188
Conclusion.....	194
CHAPITRE V : LE POSITIONNEMENT VOULU DE HENKEL ALGERIE.....	195
I - HISTORIQUE DE HA.....	195
1. ENAD (Entreprise Nationale des Détergents).....	195
2. Le groupe Henkel.....	197
3. Le partenariat Henkel-Enad Algérie.....	204
II – Le positionnement Henkel Algérie.....	222
1. La réussite du positionnement de la marque Isis.....	222
La distribution chez Henkel Algérie.....	224
Conclusion.....	227

CHAPITRE VI : LE POSITIONNEMENT PERCU DU CONSOMMATEUR	228
Introduction.....	228
I. Etude du positionnement d'Isis (lavage à main) par rapport aux autres produits concurrents.....	228
1. Définition du marché étudié (champ de concurrence)	228
2. La recherche des attributs saillants (Les dimensions de la perception).....	229
II. Les cartes perceptuelles	229
1. Objectifs et méthodologie de l'enquête.....	229
2. Structure du questionnaire	231
3. Méthode d'administration du questionnaire et traitement des données	232
4. Résultats et interprétation	232
Conclusion	240
 CONCLUSION GENERALE.....	 241

SOURCE BIBLIOGRAPHIQUE

Les ouvrages :

- AAKER.D.A&LENDREVIE.J (1994) ; «Le management du capital marque : analyse, développer et exploiter la valeur des marque ». Edition Dalloz.
- ARMAND.D (1996) ; « le Marketing ». Série que sait je ? Edition Dahleb ,p18-19.
- BAUDRILLARD.J (1972) ; Pour une critique de l'économie politique du signe .Gallimard.
- CHIROUZE.Y (2003) ; « Le marketing étude et stratégie ».Edition Ellipse.
- DEMEURE Claude (2001) ; « Marketing ». 3° édition. Edition Dalloz.
- DARMON.R et col (1996) ;« Le marketing : fondement et application ». Chenelière/mC graw- hill. 5° édition.
- DARPY.D et VOLLE.P (2003) ;« Comportement du consommateur, concepts et outils ».Edition Dunod.
- DERBAIX .C et BREE. J (2000) « comportement du consommateur, présentation de textes choisis ».Economica.
- D'ATSOUS.A et col (2002) ; »Comportement du consommateur » .Edition chenelière mC graw hill.
- DUBOIS B (1990) ; « comprendre le consommateur ». 2° édition, Edition Dalloz.
- DUBOIS.PL et JOLIBERT.A (1998) ; « Le marketing, fondement et pratique ». 3eme édition .Edition Economica.
- DUSSART.CH (1983) ;« Comportement du consommateur et stratégie de marketing ».Ed MC Graw Hill.
- CHIROUZE.Y (2003) ; « Le marketing étude et stratégie ».Edition Ellipse.
- FILSER Marc (1994) ; « Le comportement du consommateur ».Edition Dalloz.
- FRAN.P.E&HOGG.CH (1995) ; « Le management du client, marketing de la gestion de la clientèle .Edition Eyrolles.
- JALLAT.F (2001) ; « A la reconquête du client, stratégie de capture ».Edition Village Mondial.
- JOULIN .Nathalie (2002) ;« les coulisses des nouveaux produits, innover en s'inspirant de la grande consommation).Edition D'organisations.
- HELPER.J.P et ORSONI. L (2001) ; « Marketing ».Edition Vuibert, 7° édition.
- HEUDE .R.P (2003) ;« Guide de la communication pour l'entreprise ».Edition Maxima.
- HIAM Alexander&AL (1994) ; « MBA Marketing, les outils ». MAXIMA, PARIS.

GAUTHY-SINECHAL Martine & VANDERCAMMEN Marc (2004); « Etude de marché, méthode et outils ». 6^e tirage. Edition de bœck université.

KAPFERER.J.N (1998); « Les marques capital de l'entreprise : créer et développer des marques fortes ». 3^e édition. Edition d'organisation..

KRATIROFF.H (2001); « Fonction chef de produit marketing ». Edition Dunod.
KOTLER.P (2003); « Les clés du marketing ». Edition Village mondial.

KOTLER.P & DUBOIS .B (2000); « Marketing Management ». 10^e Edition.
Publi Union.

KOTLER .P (1999) Le marketing selon Kotler, ou comment créer, conquérir et dominer un marché ». Edition Village Mondial.

LADWEIN .R (2003); « le comportement du consommateur et de l'acheteur »; 2^e Edition, Edition Economica.

LAMBIN.J.J & CHUMPITAZ.R (2002); « Marketing stratégique et opérationnel ». Edition Dunod.

LAMBIN.J.J & PEETERS.R (1977); « La gestion marketing des entreprises ». Presses Universitaire de France.

LEBONYVELISE & LAETHM.N.V (2003); « Le marketing orienté résultat ». 5^e Edition. Edition Dunod.

LENDREVIE.J, LEVY.J & LINDON. (1997); « Mercator ». 5^e édition. Edition Dalloz.

LENDREVIE & COL (2003); « Mercator ». 7^e édition. Edition Dalloz.

LEVITT.T (1972); « L'esprit marketing ». Edition D'organisation.

MOLE.A (1972); « Théorie des objets ». Edition Universitaire, paris.

PHILOLEAU .Y & BARBOTEU. H (1994); « Conquérir la préférence des clients, le grand combat ». Edition Dunod.

SICARD.M.C (2001); « Ce que marque veut dire... ». Edition D'organisation.

TROUT.J & RIVKIN.S (1996); « Les nouvelles lois du positionnement, au cœur de la stratégie marketing avec l'inventeur du concept ». Edition Village Mondial.

VOLLE .M (1997); « Analyse des données ». 4^e édition. Edition Economica.

THESES ET ARTICLES:

LES REVUES FRANÇAISE DU MARKETING:

- AMINE Abdelmajid & CADENAT Sandrine (1995); "Comment les consommateurs évaluent-ils leur choix proposé en magasin?". Revue Française du marketing n° 152/2.
- BACHELET Daniel (2000); "L'élaboration des objectifs marketing produit dans les cahiers des charges des produits futures: le cas de l'automobile", Revue Française du marketing n° 179-180/4-5, P 93-115.
- CIAVALOIN Bertrand (2000); "Différenciation du marché automobile et réponses organisationnelles des constructeurs", Revue Française du marketing n° 179-180/4-5, P 75-91.
- DUBOIS.B & DUQUESNE. P (1995); "Un concept essentiel pour comprendre la valeur des marques: la force de conviction". Revue Française du marketing n° 152/2, P 23-34.
- EVRARD.Y (1993); "La satisfaction des consommateurs: état des recherches", revue Française de marketing n° 144-145/4-5, P 53-65.
- GOUTERON Joël (1994); "L'apport de la situation d'utilisation dans la compréhension du comportement du consommateur, une approche émotionnelle", Revue Française du Marketing n° 148/3, P 67-76.
- KRIET Yves (1996); "Vingt ans après une réflexion sur l'utilisation de la sémiotique dans les études de marché" revue Française du marketing n° 159/4, P 5-9.
- MAILLARD Eric (1992); "Les marques nouveau ghetto?". Revue Française du marketing.
- MARC. M (1994); "quelques utilisations pratiques de l'analyse factorielle des correspondances".R.F.M, n 51.
- MARICOURT. R (1994); "La société de haute communication". Revue Française de Marketing n° 149, P 5-23.
- PIOCHE .A (1984); "Image de marque et positionnement relatifs : quelque techniques et exemple d'étude de la structure d'un marché ".R.F.M, n51.

- SOUSSY Caroline (2001); "Dans quelle mesure une stratégie de repositionnement permet-elle d'étendre le cycle de vie d'un produit? Application au cas des Switches dans l'industrie pharmaceutique". Revue Française du Marketing n° 128/2, P 129-141.
- QUATTARA Abdoulaye (1991); "La perception des produits de grande consommation par les consommateurs africains: une mesure de l'influence de l'origine des produits". Revue Française du marketing n° 134-4/ P 83-93.
- WALSER-LUCHESE Agnès (1998); "Les phénomènes perceptuels du prix". Revue Française de marketing n° 170/5, P 5-26.

Thèses :

Ladwein .R (1993) ; « Extension de marque et catégorie cognitives » .Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion.

REVUE FRANCAISE DE GESTION:

- CALORI Roland & ARDISSOU J.M (1988); "les stratégies de différenciation dans les impasses concurrentielles". Revue Française de Gestion, P 48-58.
- DUBOIS Bernard (1996); "Marketing situationnel pour consommateurs caméléons".Revue Française De Gestion, P 83-89.
- FILSER Marc (1996); "Vers une consommation plus affective". Revue Française De Gestion, p 90-99.
- LEMOINE J.F (1998); "Le rôle du projet de consommation dans le choix du produit".Revue Française De Gestion, P 52-64.
- SABUORIN Vincent (1997); "Révolutions technologiques et positionnements", revue Française de gestion n° 114.
- SALERNO.F (1992); "Les gammes de produits".Encyclopédie du Management, Vuibert, p474-490, T2.

LES ARTICLES EN LIGNE :

AURIER P (1989); "Segmentation : une approche méthodologique". Recherche et application en marketing vol4 n°3, 53-74.

AGOSTINI J.M (1993); "Les problèmes de la communication publicitaire". Humanisme et entreprise, n°360.

AMINE Abdelmajid & LIONEL (2004); "consommation et groupe de consommateur, de la tribu post moderne aux consommateurs de marque pour une clarification des concepts" cahier de recherche, Université Paris 12.

AMRAOUI Leila (2003); "Les effets du prix, de l'image du point de vente et du capital de marque" sur la valeur perçue des produits". Tutorat collectif en marketing du réseau ALM Université Montesquieu en Bordeaux IV.

ALICE M. TYBOUT & BRIAN Sternthal (2004); "Les 4 D d'un bon positionnement", les échos, l'art du marketing, 23/03/04, P 1-5.

AURIER.P (1989); "Segmentation: Une approche méthodologique" recherche et application en marketing, vol 1, n° 3, p 53-74.

ARTS Nathalie (1999); "Le concepts d'implication: Une revue de la littérature", IAE de Lille, les cahiers.

ARTS Nathalie (1999); "Le concept d'implication une revue de la littérature", les cahier de recherche, centre Lillois d'analyse et de recherche sur l'évolution des entreprises UPRES – A CNRS 8020.

BENAVENT Christophe & CUEILLE Sandrine (2001); "stratégie génériques : test de trois modèles descriptifs et perspectives théorique".

CRISTAU Cécile (2001); "Définition, mesure et modélisation de l'attachement a une marque comme la conjonction de deux dimensions distincte et concomitantes, la dépendance et l'amitié vis-à-vis de la marque", W P n° 591 et la gestion, Université de droit, d'économie et des science d'Aix Marseille.

CHANGEUR Sophie & DANO Florence (1998); "Une approche perceptuelle du capital marque", études et documents. Série "recherche", Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix Marseille W P n° 514.

CHANGEUR Sophie (1998); "Le territoire de marque définition et conceptualisation", W P n° 513, Etudes et documents, série "recherche", Université d'Aix Marseille.

CARRICANO Manu (1999); "De la contribution du marketing a la réflexion des prix: d'une perspective historique à une analyse séquentielle": Article extrait d'une présentation de la thèse réalisé sous la direction du professeur Jean François TRINUECOSTE. Université Montesquieu Bordeaux IV.

DUPONT Luc (2003); "Comment positionner votre produit" Bell Canada.

DOURAI Rim;(1999); "Image d'enseigne et positionnement dans la recherche de différenciation des distributeurs". Université de Nice –Sofia Antypolis.

FILSER Marc (1999); "Le marketing de la production d'expérience: statut théorique et implications managériales". IAE Dijon et CERMAB-LATEC, Université de Bourgogne.

JOLIVOT Anne Gaëlle (1998); "Trente années de recherche sur l'ensemble de considération, Un état de l'art" W.P n° 525, centre d'étude et de recherche sur les organisations et la gestion. Etude et document, série "recherche".

LADWEIN Richard (1993); "Gamme de produits, concepts de marque et catégorie cognitives. Une approche exploratoire" 20° Séminaire international de recherche marketing. Lalonde les maures, P 263-283.

LADXEIN .R & BENSA .F (1996); "Le choix de la marque, le capital marque et l'activité comportementale face au linéaire". 12° congrès de l'AFM, pontier, pp 697-704.

LACOEUILLE. J. (2000); "L'attachement à la marque proposition d'une échelle de mesure". Recherche et Application en Marketing.

LEMOINE J.F. (2001); "Contextes d'achat et critères de choix: acheter pour soi ou pour les autres" IAE article publié dans décision marketing, n° 22, PP 25-31, Université Nantes.

De Lavergne.M (2003/2004); « Cours de Marketing ». Module LEA655-1 Gestion.

MICHON.C & Changeur.S (2003); "Une étude des réactions du consommateur aux crises sur les marques". Cahier de recherche. Université Paris VII val de Marne institut de recherche en gestion".

OUZAKA Idir (2001); "Implication et risque perçu: Ambiguïté conceptuelles ou problème de mesure". W P n° 607, Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix Marseille.

PRAS B & BERGADAA M (1992); "La segmentation outils et choix stratégiques", Encyclopédie du management, Vuibert Gestion. Paris, p 704-722.

RATIER Michel (2003); "L'image de marque à la frontière de nombreux concepts". IAE- Université de Toulouse 1.

RATIER Michel (1998); "La perception de l'image de marque par le consommateur et son rôle dans la décision d'achat". CRG Marketing –IAE de Toulouse.

SALERNO .F (1992); " La gamme de produits ".Encyclopédie du managment. Vuibert. pp474-490, T2.

SITZ Lionel (2004); "la communauté de marque, conceptualisation, émergence et enjeux marketing". Présentation IRG.

TYBOUT M.A & STERNTHAL. B (2004); " Les 4d d'un bon positionnement " Les Echos- l'Art du marketing.

VANDAELE. M (1986); "Le cycle de vie du produit concepts, modèles et évolution". Recherche et Application en Marketing, vol 1, n° 2, P 75-87

LES ARTICLES EN ANGLAIS:

ALBAJ.W & HUTCHINSON J.W (1987); "Dimension of consumer expertise ".Journal of consumer research.

- BROOSBANK Roger (1994); "The anatomy of marketing positioning strategy", marketing intelligence and planning vol 12, n° 4, PP 10-14.

- The HEIBING Group (2003); "The positioning puts branding in its place

- The HEIBING Group (1972); "The Positioning Era Cometh" Reprinted by permission copyright Advertising age, April 24, p 35-38.

- G.J. Hooley & M-K. Houssey (1994); "Quantitative methods in marketing", Academic press, P 143.

- SMITH E.E&MEDIN D.L (1981); "Categories and concepts" .Harvard University Press ,Cambridge Massachusetts.

- Wheel Wright S.C & SASSER W.E (1989); "The next product development map", Harvard business review Mai-Juan n° 03.

ANNEXES

Le questionnaire destiné aux consommateurs

Présentation :

Le présent questionnaire est conçu pour recueillir les informations nécessaires à un travail de recherche scientifique.

Les objectifs de cette recherche visent à comprendre la perception des consommateurs envers la lessive ISIS (lavage à main) par rapport aux différentes marques étrangères et nationales (OMO, ARIEL, Le Chat Powerpearls, Aigle, Gala, Noor, Flip, Magic, Bahat, Rio, Royal).

Le questionnaire s'adresse aux ménagères. En tout état de cause, toute personne interrogée peut choisir de ne pas répondre à une question donnée. De plus, les informations recueillies sont considérées comme strictement confidentielles, elles ne seront pas divulguées et merci de votre compréhension

Le Questionnaire

FICHE SIGNALETIQUE

1- Date :

Lieu :

2- Age :

3- Situation familiale :

4- Nombres de personnes dans votre foyer :

5- Profession :

6- Habitat : Villa Maison Appartement

1-Au sein de votre foyer utilisez vous une lessive main ?

Oui - Non

a- Si non, Fin du questionnaire, merci.

b- Si oui, S'agit-il d'un ou de plusieurs lessive main.

Un seul - Plusieurs

2- Parmi les marques suivantes, pouvez vous indiquer votre degré de familiarité ?

N°	Marque	Jamais entendu parler	Vaguement entendu parler	Je connais un peu	Je connais bien	Je connais très bien
1	Isis					
2	OMO					
3	Ariel					
4	Le Chat ppm					
5	Aigle					
6	Gala					
7	Noor					
8	Flip					
9	Magic					
10	Bahat					
11	Rio					
12	Royal					

10- Pensez-vous à changer la marque de votre lessive main ?

- Oui No

11-Si oui, pourquoi ?

- Pour le plaisir de changer
- Pour trouver mieux
- Je ne sais pas
- Autre raison

12 – Quels sont les numéros (des marques de lessive main sus-citées) qui sont présents actuellement dans votre foyer :

N° ... N° ... N° ...

13-Si on considère la gamme diversifiée de HENKEL- ALGERIE , avez vous confiance en cette marque ?

- Tout a fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- En désaccord
- Totalemment en désaccord

14 – D'après vous, la lessive main ISIS est-elle bon marché ?

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord
- Neutre

15-quelle différence de prix êtes vous prêt a payer pour chaque amélioration supplémentaire ?

- 5DA
- 8DA
- 10DA
- 20DA

16-Pensez vous que la lessive main Isis est :

	Très +2	Assez +1	Ni l'un ni l'autre	Assez -1	Très -2	
Efficace						Inefficace
Bon marché						Chère
Agréable						Désagréable
D'utilisation commode						D'utilisation incommode
Mousseuse						Non mousseuse

17-A votre avis qu'elles sont les avantages et les inconvénients du produit Lessive main de HENKEL ?

18- Qu'attendez vous du produit Isis, autrement dit, y a-t-il d'autres caractéristiques qui selon vous représentent une amélioration du produit Isis (lessive main)

19-quels sont les motifs fondamentaux qui influencent votre acte d'achat du produit Lessive main dans les magasins ?

FIN DU QUESTIONNAIRE
Merci de votre collaboration