

J.-L. Giannelloni
É. Vernet

4^e ÉDITION



ÉTUDES DE MARCHÉ

Vuibert

Collection Gestion

dirigée par Jean-Pierre Helfer et Jacques Orsoni

Jean-Luc Giannelloni

Professeur de marketing
à l'IAE de Grenoble

Éric Vernet

Professeur de marketing
à l'IAE de Toulouse

Études de marché

4^e édition

Vuibert

Avant-propos

Positionnement

Le positionnement n'a pas varié depuis la première édition de cet ouvrage, parue en 1995 : être le manuel de référence des étudiants qui suivent un cursus marketing faisant appel aux études de marché, tout en étant le support indispensable des professionnels des études.

Le domaine couvert est vaste et complexe. Pour traiter le sujet, trois approches étaient envisageables :

- L'approche du généraliste, centrée sur une description rapide des principales techniques.
- L'approche du spécialiste, fondée sur une présentation approfondie des méthodes indispensables à une bonne maîtrise du domaine.
- L'approche du chercheur, reposant sur une analyse exhaustive et minutieuse des outils et démarches d'études disponibles à ce jour.

Nous avons délibérément opté pour une perspective de spécialiste, pour combler le vide qui existe entre les ouvrages d'introduction aux études de marché, forcément sommaires, et ceux orientés vers la recherche, plus proches de préoccupations académiques.

Nous y avons ajouté un regard pragmatique : faire une étude de marché, c'est nécessairement réaliser des compromis, compte tenu du budget, de la pression du temps et des exigences du client. Nous nous attacherons à dégager les points forts et les limites des techniques, à formuler des recommandations simples pour faciliter leur mise en œuvre. Nous souhaitons aussi faciliter l'appropriation des résultats par les clients en montrant, pas à pas, comment formuler un bon projet et comment interpréter les résultats d'une étude de marché.

Objectifs

Notre objectif majeur est de donner au lecteur un bagage méthodologique solide et une maîtrise réelle du domaine des études, de façon à :

- Être capable de choisir la technique d'étude la plus adéquate, selon la nature du problème posé et en fonction du coût et des difficultés de mise en œuvre.
- Pouvoir réaliser de bout en bout une démarche complète d'étude, depuis l'identification du problème, en passant par la collecte et le traitement des données, jusqu'à la présentation et la mise en œuvre du rapport d'étude.
- Savoir négocier avec un institut d'études de marché, bien gérer l'appel d'offres et comprendre les recommandations formulées.

Notre volonté est d'atteindre ces objectifs en gardant un langage accessible au plus grand nombre, mais sans transiger sur la nécessaire rigueur qui s'impose pour toute démarche d'étude sérieuse.

Cibles visées

À qui est plus particulièrement destiné cet ouvrage ? Notre positionnement le destine prioritairement à trois types de publics :

- Les élèves des écoles de management et les étudiants des universités/IAE.
- Les chargés d'études en entreprise ou en institut.
- Les managers Marketing d'entreprise ou d'administration et les acheteurs d'études.

Une quatrième édition actualisée pour suivre l'évolution du marché des études

La troisième édition de ce manuel datait de 2012. Si nous ne souhaitons pas inonder le marché en proposant de trop fréquentes mises à jour, plus proches d'un suivi de modes passagères que d'un véritable progrès dans l'appréhension ou la compréhension des marchés et des comportements d'achat, il est clair que, depuis cette date, l'environnement marketing et le monde des études ont encore évolué. La pénétration de plus en plus massive d'Internet et des réseaux sociaux en ligne obligent à remettre en cause certaines méthodes. Par ailleurs, de nouveaux instruments d'étude et de nouvelles technologies digitales sont apparus. Enfin, les préoccupations en matière de coûts et les exigences des managers, confrontés à l'immédiateté et à l'urgence de la décision, modifient les enjeux pour les chargés d'études.

L'ambition de cette quatrième édition consiste à rendre compte de l'ensemble des évolutions du métier et du contexte, tout en respectant le positionnement initial de l'ouvrage. Les modifications apportées sont d'une double nature :

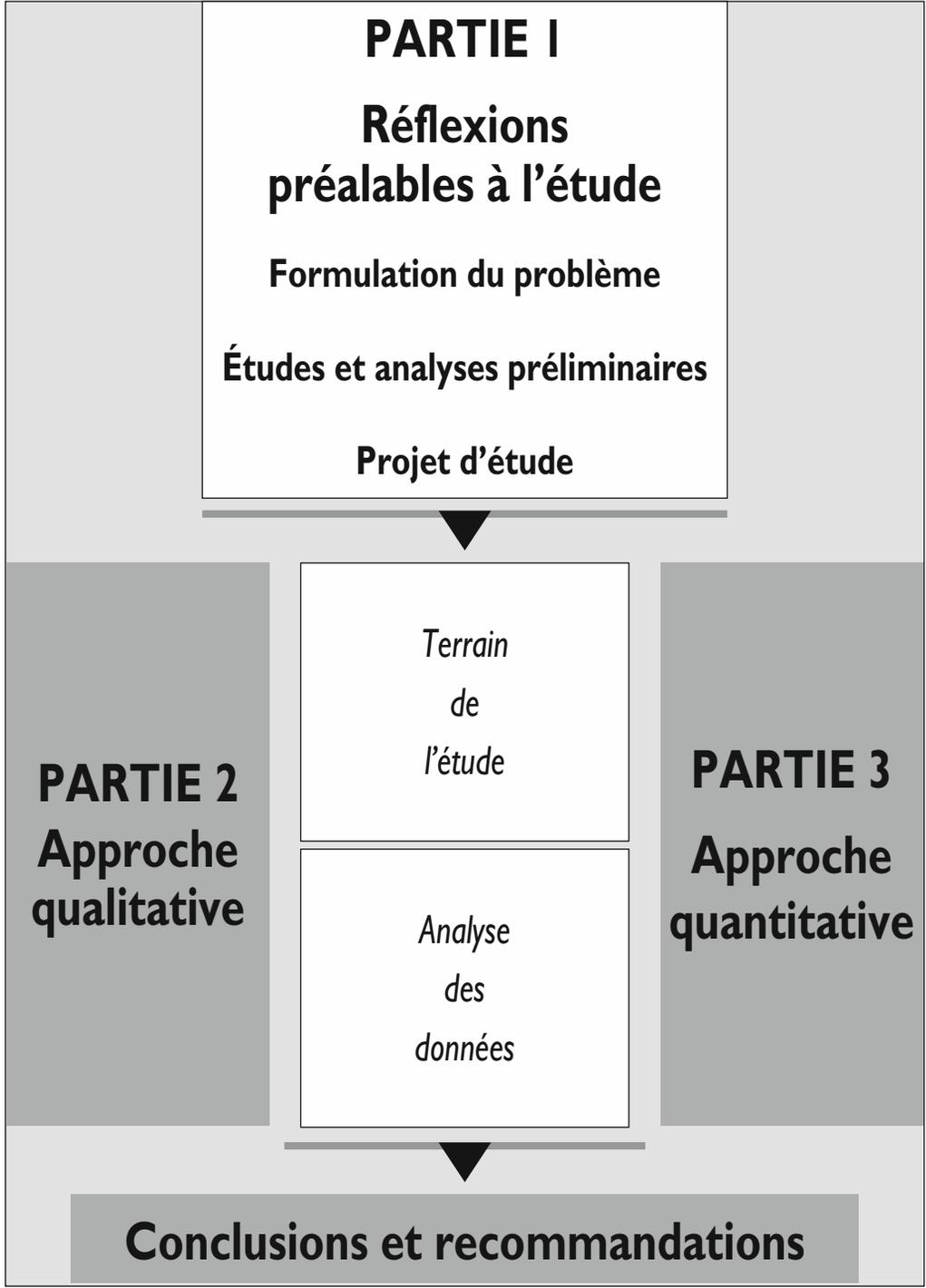
- Sur la forme, nous avons repris l'ensemble des chapitres afin de rendre encore plus accessibles les passages les plus techniques. De nombreux exemples et études de cas ont été ajoutés ou complétés.
- Sur le fond, nous avons mis à jour tous les chapitres comprenant des éléments soumis à la pression du temps et à l'évolution des techniques, notamment l'ensemble des données relatives au marché des études.

Première partie

Réflexions préalables à l'étude

Cette première partie de l'ouvrage, consacrée à la présentation des réflexions et des travaux préalables au démarrage de l'étude, se fonde sur trois étapes séquentielles : la formulation du problème (chapitre 1), les études préparatoires (chapitre 2) et le projet d'étude (chapitre 3).

Le novice sous-estime généralement l'importance de ces phases préparatoires, au détriment des opérations de collecte et d'analyse des informations. Pourtant, le chargé d'études confirmé sait, par expérience, que ces trois étapes sont déterminantes pour la réussite globale du processus.



Cadrage de l'étude

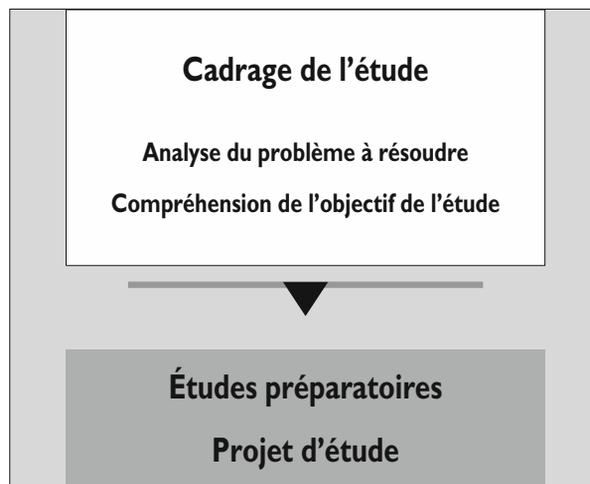
Dynamitez vos certitudes...

A. SOLÉ

Cadrer une étude c'est définir correctement le périmètre des investigations. Cela commence par une analyse minutieuse du problème posé, puis, le cas échéant, par une reformulation. En effet, selon un adage bien connu, un problème bien formulé est déjà à moitié résolu. Si tel est bien le cas, ce chapitre montre au lecteur pourquoi bon nombre de problèmes ne sont finalement pas résolus de manière satisfaisante...

Le chargé d'études néophyte est parfois surpris par la manière dont le problème est posé par le manager : exprimé de manière vague, en quelques lignes, ou, au contraire, développé de manière excessive, embrassant des pans entiers de stratégie marketing. De manière surprenante, lors des discussions préliminaires, des suggestions concernant les résultats attendus sont parfois énoncées. Nous verrons au cours de ce chapitre les raisons pour lesquelles la compréhension du problème, puis la définition des objectifs de l'étude ne sont pas si faciles à réaliser. Comme le montre la figure 1.1., nous réaliserons cela en deux temps : analyse du problème à résoudre, puis compréhension de l'objectif de l'étude.

Figure 1.1. Plan du chapitre



I. Analyse du problème à résoudre

L'étude de marché met trois partenaires en présence : le demandeur, le réalisateur et l'utilisateur des résultats.

– Le demandeur est généralement un dirigeant ou un cadre d'une organisation : entreprise, administration, collectivité territoriale, association, syndicat, etc.

– Le réalisateur, appelé chargé d'études, est membre de l'organisation ou appartient à un institut extérieur qui se voit confier l'étude. C'est l'expert technique, à la fois architecte, puisqu'il dessine le plan de l'étude (la méthodologie), et conducteur de travaux, parce qu'il supervise chaque étape de sa réalisation. Il faut ajouter que celui-ci peut, à son tour, sous-traiter une part de l'étude à un ou plusieurs prestataires extérieurs : la réalisation du terrain (entretiens, réunion de groupe) et les traitements statistiques sont souvent externalisés.

– L'utilisateur est variable : il peut s'agir des dirigeants ou des cadres qui sont à l'origine de la demande initiale, mais aussi des clients ou des membres de l'organisation. Ainsi, les résultats des études d'audience (radios ou télévisions) sont largement diffusés auprès des annonceurs et agences publicitaires potentiels pour les convaincre de confier leur budget publicitaire.

A. Émergence du problème

Un problème surgit généralement quand un manager est confronté à une décision incertaine. L'incertitude existe lorsque celui-ci envisage plusieurs solutions ou événements sans pouvoir déterminer lequel est préférable. Or la valeur ajoutée de l'étude de marché est la réduction de l'incertitude du décideur par la production d'informations utilisables pour résoudre un problème spécifique. Les renseignements fournis permettent d'évaluer les risques associés à chaque solution, par exemple :

« Quels sont les risques d'échec respectifs d'un lancement de produit effectué avec l'emballage A, B ou C ? »

« Quel prix retenir pour le lancement : 1,50 euro, 1,75 euro ou 1,80 euro ? »

Dans cette perspective, un des critères d'appréciation de l'efficacité d'une étude réside dans sa capacité à orienter le manager vers les « bonnes » décisions.

Lorsque le problème à résoudre atteint un *seuil critique*, c'est-à-dire quand le décideur perçoit que les conséquences (financières, commerciales, organisationnelles, etc.) découlant d'un mauvais choix seront néfastes et durables, l'étude s'impose comme une solution possible pour réduire les risques.

B. Perception managériale du problème et questions d'étude

1. Perspectives différentes

La dissociation des rôles entre réalisateur et utilisateur des résultats est une source naturelle de malentendus. Les questions du manager sont souvent pragmatiques et orientées vers la prise de décision : il attend de l'étude des réponses claires pour réduire l'incertitude initiale. Face à cela, la

première préoccupation du chargé d'études est de comprendre et de décomposer le problème posé, puis d'évaluer comment le résoudre sur le plan méthodologique.

La plupart du temps, le demandeur fournit une quantité d'informations suffisante pour guider le chargé d'études. En effet, grâce à sa connaissance du marché et de l'environnement de son entreprise, le manager a une idée ou une *intime conviction* sur les causes majeures du problème rencontré. De ce fait, le néophyte a tendance à considérer qu'il s'agit là du véritable et unique problème à résoudre. En s'arrêtant à cette première vision des choses, le chargé d'études risque fort de partir sur une fausse piste. Après avoir sélectionné la méthodologie convenable, il peut découvrir en cours de route que le véritable problème se situait ailleurs.

Exemple

Imaginons le cas suivant. Monsieur Businasse est directeur général d'une importante société de matériel hi-fi haut de gamme destiné aux mélomanes exigeants. Depuis quelque temps, Monsieur Businasse voit ses parts de marché s'éroder et son chiffre d'affaires stagner. Il demande alors à Mademoiselle Jouvencelle, responsable de recherche marketing, « *une petite étude pour découvrir les causes de cette situation* ». Ainsi posé, le problème n'est pas directement soluble, car il ne permet pas d'orienter les futures investigations. Pour répondre à cette question managériale, il existe en effet un faisceau de réponses possibles qui constituent autant d'hypothèses de travail, donc autant de sujets potentiels d'études.

En se fondant sur sa bonne connaissance des grandes surfaces spécialisées, acquise au cours d'un emploi précédent, Monsieur Businasse est persuadé que la mévente actuelle vient d'un prix de vente public trop élevé par rapport à la concurrence. En oubliant que cette information n'est qu'une simple hypothèse, Mademoiselle Jouvencelle opte pour une méthode d'investigation fondée sur l'observation : elle relève les prix pratiqués par les principaux concurrents dans les différents canaux. L'analyse des résultats est claire : ce n'est pas un problème de prix. En formulant cette conclusion, la chargée d'étude va probablement s'attirer la réflexion suivante : « *Alors, puisqu'il ne s'agit pas d'un problème de prix, vous allez certainement me dire maintenant quelle est la cause, que j'ignore toujours, de la mévente actuelle. Après tout, c'est bien l'objectif que je vous ai fixé, non ?* »

Nous avons réuni, dans la figure 1.2., quelques exemples courants de préoccupations managériales et leurs traductions possibles en questions d'étude. On notera la multiplicité des orientations découlant d'une interrogation managériale en apparence fort simple. Une part importante du métier de responsable d'études réside dans sa capacité à sélectionner « la » ou « les » bonnes questions parmi une foule d'investigations possibles. Les rencontres préliminaires avec les demandeurs et utilisateurs des travaux sont souvent indispensables pour effectuer une conversion correcte des préoccupations managériales en choix d'étude.

2. Divergence sur l'utilité des études

D'autres filtres, de nature plus psychologique, influent sur la perception du problème posé. En effet, selon les managers, l'estimation de valeur ajoutée offerte par les études de marché est très variable : les positions vont du refus pur et simple à la confiance inébranlable.

Les opinions négatives se fondent sur le postulat que, dans de nombreux domaines, les études de marché n'offrent pas de garanties pour une bonne décision. L'intuition et l'expérience seraient

préférables. Le problème est que si l'on suit son intuition, c'est bien beau, mais encore faut-il qu'elle ne vous trompe pas ! Certes, quand on s'appelle Steve Jobs, patron d'Apple, on peut aligner des succès formidables (iTunes, iPod, iPhone, iBook, iPad, etc.). Dès lors, quand un tel patron visionnaire affirme qu'il ne fait pas d'études de marché, une telle déclaration met sérieusement en question la valeur ajoutée des études (voir flash-étude 1.1.).

Figure 1.2. Problèmes de management et questions d'étude

Questions managériales initiales	Questions d'étude envisageables
Quelle est l'efficacité de la campagne de publicité faite pour la marque X ?	<ul style="list-style-type: none"> – Estimer les scores de mémorisation et d'agrément selon les médias. – Comparer (toutes choses égales par ailleurs) les ventes avant et après la campagne de publicité.
Quel est le marché potentiel d'un nouveau service de dépannage à domicile ?	<ul style="list-style-type: none"> – Déterminer les meilleures cibles. – Estimer les intentions d'achats.
Faut-il proposer le GPS en série ou en option sur une voiture ?	<ul style="list-style-type: none"> – Déterminer si cet avantage correspond à une attente déterminante. – Mesurer les variations des intentions d'achat, dans chaque cas, selon les scénarios de prix. – Observer les choix des concurrents.
Peut-on augmenter le prix du produit ?	<ul style="list-style-type: none"> – Estimer les volumes de ventes avec un prix supérieur de 10%. – Évaluer l'impact sur l'image de marque. – Comparer les prix des concurrents ayant un positionnement proche.
Faut-il distribuer le produit en grandes surfaces ou chez les distributeurs spécialisés ?	<ul style="list-style-type: none"> – Mesurer l'image de chaque canal et comparer avec le positionnement voulu. – Étudier les prix publics et la présence des marques dans chaque canal.

Flash-Étude 1.1.

Suivez votre intuition, ne faites pas d'études ! !

« Nous avons fait iTunes parce que nous aimons tous la musique. Nous avons fait ce que nous pensions être le meilleur jukebox dans iTunes. Nous voulons tous pouvoir emmener l'ensemble de notre discothèque avec nous. L'équipe a vraiment travaillé dur. Et la raison pour laquelle ils ont travaillé si dur, c'est que nous voulions vraiment une telle chose. Vous savez, je veux dire que les cent premiers clients, c'étaient nous.

Ce n'est ni une question de culture pop, ni une question de personnes complètement folles, il ne s'agit pas de convaincre des gens qu'ils veulent quelque chose dont ils ne veulent pas. Nous savions ce que nous voulions. Et nous avons eu la bonne discipline de nous demander aussi si les autres personnes voulaient aussi cela. C'est pour cela que nous sommes payés. Vous ne pouvez pas sortir et demander aux gens quelle sera la prochaine grande chose. Il y a une citation célèbre d'Henry Ford qui dit : "Si j'avais demandé aux clients ce qu'ils voulaient, ils m'auraient dit : un cheval plus rapide."

Nous ne faisons pas d'études de marché. Nous n'embauchons pas de consultants. Le seul que j'ai engagé au cours de ces dix dernières années, c'était une entreprise pour analyser la stratégie de distribution de Gateway, aussi je ne veux plus refaire les mêmes fautes qu'ils ont faites quand nous

avons lancé les magasins Apple Stores. Nous n'engageons pas de consultants. Nous voulons juste faire de grands produits.

Quand nous avons créé l'iTunes Music Store, nous l'avons fait parce que nous pensions que ce serait bien de pouvoir acheter de la musique de manière digitale, pas parce que nous voulions redéfinir l'industrie musicale. Je veux dire que c'est comme écrire sur un mur que toute la musique devrait être distribuée de manière électronique. Cela semblait évident. Pourquoi supporter un coût [de distribution]? L'industrie musicale fait des profits énormes. Pourquoi accepter cette charge quand vous pouvez simplement envoyer des électrons si facilement?»

Plus précisément, les critiques formulées par les opposants aux études s'appuient sur deux arguments :

a. Une contribution mineure des consommateurs

Cette réticence s'explique par la conviction que le consommateur formule difficilement ses attentes. En outre, il lui serait très difficile d'imaginer les futurs possibles offerts par la technologie. Ceci serait particulièrement vrai dans les secteurs faisant appel à des technologies innovantes ou à la créativité : la mode (habillement, communication, culture, etc.), l'informatique, l'audiovisuel, l'automobile, les biens et services industriels, etc. Dans ces domaines, l'interrogation d'acheteurs potentiels n'apporterait que des « gazouillis » sans intérêt ou, à l'inverse, des propositions irréalisables.

b. Une valeur ajoutée inférieure à celle offerte par l'intuition managériale

Un grand nombre de « success stories » proclament que la réussite de leurs auteurs tient à leur capacité à ne pas s'encombrer d'études et avoir su faire preuve de flair : tel manager est fier d'annoncer qu'il ne fait aucune étude de marché parce qu'il n'y croit pas, tel autre raconte qu'il n'a pas hésité à commercialiser avec le plus grand succès un produit pour lequel les études étaient défavorables.

L'inconvénient de ce type de raisonnement, fondé sur quelques expériences, est qu'il est souvent possible de fournir de nombreux contre-exemples. Ainsi, si le flash-étude 1.1. célébrait des exemples de réussites d'Apple, le flash-étude 1.2. montre que même Steve Jobs a enregistré durant sa carrière une longue série de revers. Ainsi, la meilleure intuition n'est jamais une garantie absolue de réussite et, sur le long terme, l'apport des études de marché se révèle souvent supérieur à celui de l'intuition pure.

Flash-Étude 1.2.

Quelques déboires marketing dus à l'absence d'études...

Voici quelques-unes des créations d'Apple qui furent des échecs notoires, car l'un ou l'autre des éléments du marketing-mix n'était pas en adéquation avec les attentes des consommateurs. Ou plus simplement, parce que les patrons successifs d'Apple, John Sculley puis Steve Jobs, de retour dans l'entreprise en 1993, voyaient les choses comme cela...

Apple III. Créé en 1980 après le succès de l'Apple II, il s'adressait à une clientèle professionnelle. Il dut sa disparition, quatre ans plus tard, essentiellement à cause de problèmes de surchauffe. Parce qu'il en détestait le bruit, Steve Jobs n'avait pas voulu qu'il soit équipé d'un ventilateur.

Macintosh portable. Lancé en 1989, son retrait intervient deux ans plus tard. Il coûtait 6 500 dollars et pesait plus de 7 kg. Une véritable méconnaissance des attentes des consommateurs.

Newton. Ancêtre du Palm (l'organisateur de poche), ce produit, très en avance sur son temps, sortit en 1993. Mais il souffrait de problèmes techniques importants : difficulté à reconnaître l'écriture manuelle, lenteur décourageante et un prix jugé astronomique (1 000 \$). Il fut retiré du marché six ans plus tard.

Macintosh TV. Premier Macintosh à tuner TV intégré, véritable hybride qui mêlait un téléviseur Sony Trinitron et un Apple Performa 520, il fut lancé en 1993. Il permettait de regarder la télévision, mais on ne pouvait pas l'utiliser en même temps en tant qu'ordinateur. Il était peu évolutif et peu puissant. Produit à 10 000 exemplaires, il disparut six mois plus tard.

Pippin. Développée en partenariat avec le fabricant Bandai dans le courant de l'année 1996, cette console vidéo ne disposait que d'une vingtaine de jeux à sa sortie. Elle ne réussit jamais à s'imposer sur un marché ultra-concurrentiel où s'affrontaient déjà la Nintendo 64, la Saturn de Sega et la PlayStation de Sony.

G4 Cube. Sorti en juillet 2000, ce nouveau micro-ordinateur proposait un design original en forme de cube, avec une éjection verticale des CD, comme pour un grille-pain. Bien que ciblant les professionnels, son prix était considéré comme trop élevé. Le Power Mac G4, plus performant, l'éclipsa totalement. Le Cube fut retiré du marché environ un an plus tard.

À l'opposé, la co-crédation marketing considère que les consommateurs sont capables de formuler des attentes innovantes et sont sources d'idées intéressantes pour de nouveaux produits ou services. En effet, certains individus ressentent avant les autres des besoins particuliers (*i.e.* le « lead-user »²) et ont des idées pour résoudre leur problème ; d'autres disposent d'une ouverture d'esprit et d'un sens pratique pour imaginer facilement de nouvelles applications (*i.e.* le consommateur de « nature émergente »³). Ces consommateurs sont des cibles intéressantes pour les études marketing.

Par ailleurs, le développement d'Internet et des réseaux sociaux permet de créer des plateformes interactives qui sont un creuset privilégié pour observer, tester, développer de nouveaux concepts de produits ou services avec les clients de la marque. Cette co-crédation se fait sous la forme d'appels à concours gérés par des instituts d'études ou au sein de communautés de marques⁴.

Le flash-étude 1.3. montre l'intérêt d'une co-crédation marketing. De telles études de marché ne reposent pas sur une interrogation unique d'un échantillon de clients. Elles mobilisent une série de méthodes d'observation *on line* des pratiques, étalée sur plusieurs mois, un ciblage d'individus clés et un processus d'interrogation des consommateurs récurrent et interactif.

2. VON HIPPEL E., « Lead users: a source of novel product concept », *Management Science*, vol. 32, n° 7, 1986, pp. 791-805 ; FRANKE N., VON HIPPEL E., SCHREIER M., « Finding commercially attractive user innovations: a test of lead-user theory », *Journal of Product Innovation Management*, vol. 23, n° 4, 2006, pp. 301-315.

3. HOFFMAN D., KOPALLE P. et NOVAK T., « The "right" consumers for better concepts: identifying consumers high in emergent nature to develop new product concepts », *Journal of Marketing Research*, vol. 47, 2010, pp. 854-865.

4. COVA B., « Développer une communauté de marque autour d'un produit de base: my nutella The Community », *Décisions Marketing*, n° 42, 2008, pp. 55-62 ; COVA B., « Consumer Made: quand le consommateur devient producteur », *Décisions Marketing*, n° 50, 2008, pp. 19-27 ; FÜLLER J., JAWECKI G. et MÜHLBACHER H., « Développement de produits et services en coopération avec les communautés en ligne », *Décisions Marketing*, n° 48, 2007, pp. 47-58.

Flash-Étude 1.3.

De l'utilité des études avec les consommateurs

Nivea a lancé en Allemagne en 2011 un nouvel anti-transpirant, baptisé « *Invisible for black & white* » qui offre une solution à un besoin des consommateurs, hommes ou femmes, longtemps non résolu. Ce produit évite les tâches jaunâtres sur les vêtements blancs et les auréoles blanches sur les vêtements noirs dues à une transpiration excessive. Ce nouveau produit a été co-créé avec les consommateurs à la suite d'un appel à concours de la marque Nivea qui a été géré par Hyve, un institut d'études spécialisé. Plus de 700 idées et solutions pour résoudre les problèmes de transpiration ont été recueillies. Les suggestions les plus intéressantes ont fait l'objet d'un processus d'interaction continu entre les consommateurs et les services R & D internes de Nivea, durant les différentes phases de mise au point du produit.

En 2006, Nike lance une nouvelle chaussure *Nike+*, en partenariat avec Apple⁵. Ce nouveau produit intègre un capteur intelligent, inséré dans la chaussure, capable de communiquer avec un récepteur Apple (iPhone ou iPod). Le capteur enregistre la durée de la course, le nombre de kilomètres parcourus et toutes sortes d'autres informations. Dans le même temps, Nike a développé une plate-forme interactive sur Internet où les membres téléchargent leurs données personnelles : objectifs, distances parcourues, durée, nombre de calories brûlées, etc. Des applications dérivées de *Google Maps* permettent de tracer de nouveaux parcours, de les visualiser et de les diffuser dans le monde entier. Les informations sont fournies par un simple téléchargement des données contenues dans le capteur. Un réseau mondial de parcours, créé par les 600 000 membres de la communauté issus de 170 pays, est disponible, couvrant tous les coins du globe. Le site comporte une partie musicale, où chacun peut publier sa « play-list » préférée pour tel ou tel parcours, la possibilité d'un coaching personnalisé pour atteindre tel ou tel objectif, des stages à des prix négociés, etc. Les données montrent les différents types de parcours, les températures et conditions météo lors des sorties, le type de musique le plus adapté à telle ou telle expérience, et permettent d'apprendre que la durée moyenne d'un jogging est de 35 minutes. Le marketing regarde ce laboratoire vivant où chacun crée, expérimente et partage. Nike comprend ce qui fait sens dans les expériences et offre sur la plate-forme des moyens techniques pour stimuler ces co-créations. Il est à l'affût des nouvelles tendances, connaît les préférences des consommateurs et leurs évolutions, ce qui lui permet de concevoir les produits les plus adaptés. En 2007, Nike captait 57 % du marché américain de la chaussure de course, contre 47 % en 2006 ; en 2009, sa part de marché atteignait 67 %.

3. Synthèse : apports et limites des études

Quelques remarques sont nécessaires pour mieux comprendre et apprécier le potentiel offert par les études.

a. Connaître les limites méthodologiques de chaque technique

Nous insisterons fréquemment, tout au long de cet ouvrage, sur les hypothèses, les précautions méthodologiques particulières devant être prises lorsque l'on fait appel à une technique d'étude. La plupart des méthodes reposent sur de sévères hypothèses qui les invalident si l'utilisateur passe outre. Nous n'hésiterons pas à souligner, lorsque cela se présentera, que certaines d'entre elles, de

5. TISSIER DESBORDES E. et VERNETTE É., « La participation du client, la co-production, la co-création, un nouvel eldorado pour le marketing? », *Décisions Marketing*, n° 65, 2012, pp. 3-6 ; RAMASWANY V. et GROUILLART F., *L'entreprise co-créative*, 2011, Vuibert.

prime abord séduisantes, n'ont pas fait l'objet d'une validation solide. La méconnaissance de leurs limites se traduit souvent par une confiance aveugle.

b. Prendre en compte la complexité du comportement du consommateur

On ne connaît pas tout, loin s'en faut, des mécanismes du comportement d'achat du consommateur. Par exemple, il se peut très bien que si la marque A est préférée à B, et B est préférée à C, C soit préférée à A. Les études de marché restent tributaires des progrès effectués dans le domaine de la recherche sur le comportement du consommateur⁶ et peuvent conduire à des résultats erronés, parfois lourds de conséquences sur les plans commerciaux et financiers.

c. Réduire l'incertitude sans la supprimer

Les études permettent une réduction notable de l'incertitude grâce à l'apport d'informations, mais elles ne peuvent prétendre à la suppression du risque. Par exemple, les méthodes quantitatives fondées sur un échantillonnage aléatoire suivent la loi des grands nombres qui assortit toute estimation d'une « marge de fluctuation » statistique. Ainsi, les marchés tests simulés, utilisés pour prévoir les ventes et parts de marché d'un nouveau produit, ont une précision moyenne d'environ 10 %. Il n'en demeure pas moins que ce score est nettement supérieur à celui que l'on obtiendrait, en moyenne, avec des prévisions fondées sur le seul « flair » du manager.

d. Intégrer l'intuition dans les modèles

Un courant de la recherche en marketing propose de bâtir des modèles en combinant modélisation des connaissances et intuition managériale. Il a été ainsi vérifié que les modèles de prévision les plus performants sont ceux qui comportent 50 % d'intuition et 50 % de modélisation⁷.

C. Clarification du problème

Comment faciliter cette clarification ? Nous proposons une démarche en deux temps : connaître les sources habituelles de difficultés, déterminer le niveau de décision auquel se situe l'étude.

1. Sources des difficultés de formulation du problème

a. Le flou

La difficulté surgit lorsque le praticien, initiateur de l'étude, n'est pas en mesure d'exprimer clairement ce qu'il attend des résultats. Or ce cas de figure paradoxal n'est pas aussi rare qu'on pourrait le croire :

« En dépit d'une croyance communément admise, les objectifs sont rarement donnés au chercheur. Le décideur formule rarement ses objectifs avec précision. Il est enclin à les exprimer sous la forme de platitudes sans efficacité opérationnelle. En conséquence, les objectifs doivent être extraits par le chargé d'études. En faisant cela, le chercheur peut fournir ainsi son service le plus utile au décideur⁸. »

6. DARPY D., *Comportements du consommateur*, Dunod, 3^e éd., 2012 ; SOLOMON M., DUMAS L., EL KAMEL L., ROY J. *Le comportement du consommateur*, Pearson, 2013.

7. BLATTBERG R. et HOCH S., « Modèles à base de données et intuition managériales : 50 % modèle + 50 % manager », *Recherche et Applications en marketing*, vol. 6, n° 4, 1991, pp. 79-98.

8. ACKOFF R. A., *Scientific Method*, New York, John Wiley, 1962, p. 71, cité par CHURCHILL G. A. Jr., *Marketing Research*, 4^e éd., Dryden Press, 1987.

b. L'incomplet

Une deuxième difficulté survient lorsque les informations fournies par le manager sont insuffisantes pour rédiger le projet d'étude. Souvent, par manque de temps, le demandeur rencontre brièvement le chargé d'études, ce qui réduit le volume et la qualité des informations échangées. Un cas extrême est celui de la rétention volontaire d'informations : le décideur considère que c'est à l'institut ou au chargé d'études de prouver sa compétence en complétant les bribes d'informations et en retrouvant de lui-même les hypothèses les plus plausibles⁹.

c. L'enchevêtrement

L'expérience montre que l'efficacité ultérieure de l'étude de marché dépend en grande partie du soin avec lequel le problème initial a été décomposé en sous-parties. Ce travail préliminaire facilite la compréhension d'un problème complexe. Le groupe Danone, après l'audit d'un échantillon de 88 études réalisées pour son compte, a observé que la cause de la mauvaise qualité de ces dernières venait, dans 20 % des cas, d'un problème initial mal formulé¹⁰.

Exemple

Soit, par exemple, la préoccupation suivante : « Comment réaliser une campagne de publicité efficace ? » Toute une série d'études sont envisageables si l'on ne répond pas clairement aux questions suivantes :

- Faut-il mesurer cette efficacité par l'image de marque ou par la notoriété spontanée ?
- Doit-on définir un budget publicitaire optimal ou arbitrer entre divers plans médias ?
- S'agit-il de choisir un axe de communication ?

2. Détermination du niveau de la décision à prendre

En marketing, une décision peut être de nature tactique (choix d'un emballage, sélection d'une publicité, fixation d'un prix, adoption d'un mode de rémunération pour les vendeurs) ou relever de la stratégie (choix d'une cible ou d'un positionnement produit, extension d'une gamme, diversification des activités, etc.). La perception du problème, le degré d'incertitude, l'identification et l'évaluation des solutions ne sont pas les mêmes selon le cas¹¹, comme le montre la figure 1.3.

À côté de ces premiers obstacles, le chargé d'études doit envisager d'autres éléments, souvent plus difficiles à cerner, pour comprendre la nature du « vrai » problème à résoudre. Nous allons les aborder dans le paragraphe suivant.

9. LE MAIRE P., « Comment améliorer les relations entre les cabinets d'études et leurs clients ? », *Revue française du marketing*, 1979/4, pp. 41-49.

10. BOSS J.-F. et LINDON D., « L'efficacité des études de marché », *Revue française du marketing*, n° 134, 1991/4, pp. 35-49.

11. FAIVRE J.-P., « Des études classiques aux études stratégiques », *Revue française du marketing*, n° 142-143, 1993/2-3, pp. 75-88.

Figure 1.3. Traitement du problème et type de décision

Traitement du problème	Décision tactique	Décision stratégique
Perception du problème	Rapide. Problème manifeste. Facilement identifié.	Lente. Problème latent. Nécessité d'un diagnostic.
Niveau d'incertitude	Très faible à assez grand.	Très grand.
Identification des solutions	Faciles à recenser. Connues lors de la décision.	Difficiles à cerner. Certaines options sont inconnues.

II. Compréhension de l'objectif de l'étude

Une des aspirations majeures du chargé d'études est d'obtenir suffisamment d'informations pour rédiger un projet cohérent. Le principe de base est que, plus le demandeur peut fournir d'informations, plus grandes seront les chances que l'étude produise des résultats efficaces. Cette logique n'est pas toujours respectée, car parfois les objectifs réels des acheteurs d'études ne sont pas faciles à avouer ; en outre, l'utilisation des résultats peut prendre des aspects surprenants.

A. Principaux obstacles

Nous avons vu que le but le plus courant assigné à l'étude de marché est la réduction de l'incertitude pour faciliter la prise de décision. En réalité, les finalités d'une étude sont multiples.

1. Information ou décision

Le postulat de départ : « l'étude doit apporter une meilleure information pour une meilleure décision » tend à être transformé en « toujours plus d'informations », d'où le risque de surinformation. Ce fait pose deux questions : l'information sert-elle à décider et aide-t-elle à décider ? Certains travaux montrent que, beaucoup plus souvent que l'on ne croit, le manager demande de l'information « non pas pour décider, ou pour mieux décider, mais au contraire pour ne pas décider¹² ». La collecte d'informations demande du temps, et donc permet d'obtenir un délai supplémentaire de « réflexion » vis-à-vis de la décision à prendre. Lorsqu'elle est achevée, l'analyse débouche généralement sur la conclusion que le problème est « complexe », que les solutions envisagées au départ sont risquées, qu'il convient de faire preuve d'une grande prudence, les informations disponibles sont contradictoires ou incomplètes... bref, les études peuvent légitimer l'absence de décision.

2. Finalités multiples de l'étude

Les recherches portant sur le processus de prise de décision montrent que les acteurs d'une organisation poursuivent des objectifs complexes, parfois contradictoires avec l'objectif rationnel

12. SOLE A., « L'information aide-t-elle la décision ? », *Revue française du marketing*, n° 142-143, 1993/2-3, pp. 89-96.

attribué au départ à l'étude. L'investigation devient une « pseudo-recherche » dans les situations suivantes¹³ :

– *Acquisition ou conservation d'un pouvoir.* Ces motifs sont justifiés par des considérations de politique interne à une organisation.

– *Promotion d'un service ou d'une personne.* Il s'agit de montrer que l'on ne reste pas inactif face à une situation donnée. Le simple fait de recueillir des informations a plus d'importance que les conclusions.

– *Satisfaction personnelle.* Un manager entreprend une étude pour se faire plaisir ou pour se rassurer.

3. Relations manager et réalisateur de l'étude

Compte tenu des remarques précédentes, il n'est guère surprenant de constater des difficultés de communication entre le manager et le chargé d'études. La comparaison de leurs objectifs et comportements respectifs met en évidence de multiples sources de divergence, comme le montre la figure 1.4.

Figure 1.4. Relations manager et chargé d'études

Phases du processus de décision	Manager	Chargé d'études
Formulation initiale du problème	<ul style="list-style-type: none"> – Floue. – Hypothèses établies selon ses contraintes et selon une vue plus ou moins partielle de la réalité. 	<ul style="list-style-type: none"> – Interprétation selon des schémas théoriques. – Développe des relations entre des variables (modélisation). – Cherche les hypothèses implicites du décideur.
Clarification du problème	<ul style="list-style-type: none"> – Langage qualitatif. – Culture générale. – Raisonnement sur des exemples locaux. – Urgence conditionne le temps disponible pour l'étude. 	<ul style="list-style-type: none"> – Langage formalisé ou scientifique, culture spécialisée. – Raisonnement global, souci de la représentativité. – Simplifie, décompose, réduit. – Exigence de la qualité scientifique détermine le temps nécessaire à l'étude.
Missions et préoccupations	<ul style="list-style-type: none"> – Accorde peu d'intérêt au déroulement de l'étude. – Peut contrôler la démarche en modifiant les hypothèses. – Poids des contraintes organisationnelles. – Actions à court terme. – Synthèse simplificatrice. 	<ul style="list-style-type: none"> – Accorde peu d'intérêt aux circonstances qui ont motivé l'étude. – Situation de conseiller, médiateur, avocat, arbitre. – Poids des contraintes méthodologiques. – Actions à moyen terme. – Démarche analytique.

Source : adapté de NICHOLSON P., « Marketing : réconcilier les hommes d'études et les décideurs », *Revue française de gestion*, janvier/février 1987, n° 61, p. 25.

13. SMITH S. M., « Research and Pseudo Research in Marketing », *Harvard Business Review*, avril 1974, pp. 73-76.

B. Utilisation des résultats

Les résultats d'une étude peuvent être interprétés de trois manières¹⁴ :

– *Appuyer une décision.* Il s'agit de justifier ou de défendre une décision déjà prise ou devant être prise.

– *Comparer des décisions.* Selon le cas, on débroussaille ou on retarde des choix décisifs.

– *Réfuter une décision.* Le but est d'empêcher une décision déjà prise ou de s'en désolidariser.

Par ailleurs, la pratique des études montre qu'un manager a tendance à anticiper les résultats, en se fondant sur plusieurs éléments : l'expérience préalable du marché, les résultats d'études antérieures ou l'intuition pure. Ce constat est important, car nous verrons, dans le chapitre Conclusions et recommandations, que si l'acheteur de l'étude est surpris par les résultats obtenus, il aura d'abord tendance à éprouver la méthodologie de l'étude, plutôt qu'à remettre en cause son intuition initiale.

En croisant le degré d'anticipation des résultats avec les grandes catégories d'objectifs, on aboutit à quatre sortes d'études, présentées dans la figure 1.5. Cette typologie permet une meilleure compréhension des différentes sortes d'objectifs d'étude.

Figure 1.5. Types d'études selon les objectifs poursuivis

Anticipation des résultats	Évaluer des choix – Négociateur	Agir – Vérifier
Faible à moyenne	Étude exploratoire (1)	Étude appliquée (2)
Grande à extrême	Étude paratonnerre (3)	Étude confirmatoire (4)

(1) L'étude exploratoire correspond à une étude de débroussaillage destinée à comprendre les grandes dimensions d'un problème, énoncer des hypothèses, répertorier différentes solutions, etc. Les objectifs sont exprimés en termes assez vagues et le champ des recommandations possibles est large.

(2) L'étude appliquée doit produire des résultats concrets. Les objectifs de l'étude sont précis et le manager attend du chargé d'études une recommandation claire et pragmatique.

(3) L'étude paratonnerre recouvre une variété de situations correspondant à des « pseudo-recherches ». Les objectifs de l'étude sont vagues ; les résultats ne sont admis que s'ils confirment l'intuition initiale du demandeur ou s'ils offrent des arguments utiles pour une négociation. De même, si la recommandation n'est pas conforme aux prévisions, elle a peu de chance d'être appliquée.

(4) L'étude confirmatoire s'apparente à une étude sanction, proche d'une expertise destinée à arbitrer différentes positions. Les objectifs sont clairs et la recommandation est considérée comme un jugement. La méthodologie et les résultats seront passés au crible et probablement contestés par l'une ou l'autre des parties prenantes.

C. Diagnostic des questions d'étude

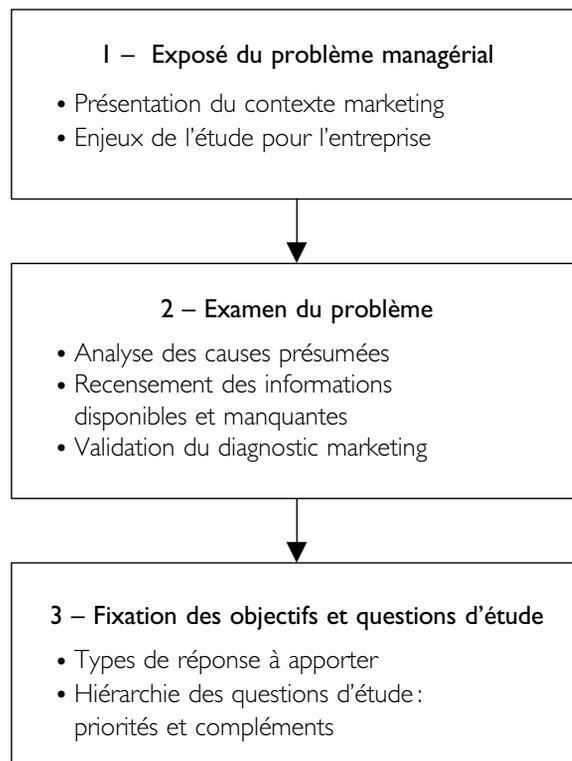
Il ne faudrait cependant pas déduire des remarques précédentes que toutes les études de marché servent à arbitrer ou à orienter le jeu des différents acteurs d'une organisation. Mais il est nécessaire d'être conscient de la variété des situations. L'expertise du chargé d'études dépend en grande partie de sa capacité à transformer les interrogations managériales initiales du demandeur en

14. NICHOLSON P., « Marketing : réconcilier les hommes d'études et les décideurs », *Revue française de gestion*, n° 61, janvier/février 1987, pp. 22-32 ; WALSER B., « Évaluation des études d'aide à la décision dans les administrations centrales », « Le processus de décision dans les organisations », *Journée d'études AFCET*, Paris, 1980.

questions d'étude. Ceci revient à formuler un diagnostic d'étude ; ce processus se fonde sur trois séries d'éléments que nous répertorions dans la figure 1.6.

Dans les situations simples, l'obtention de ces éléments ne pose guère de difficultés : la formulation initiale du problème est simple, le recensement des causes du problème a permis d'établir un diagnostic marketing clair et solide¹⁵. L'exactitude de ce dernier est un élément crucial, car, selon le type de diagnostic, les questions d'étude varient considérablement. Théoriquement, ce travail n'est pas du ressort du chargé d'études (interne ou extérieur à l'entreprise), car il remonte bien en aval du problème d'étude. La logique voudrait donc que le diagnostic soit préalablement effectué par le directeur marketing. Mais la tendance actuelle s'oriente vers une contribution plus active du chargé d'études qui, du coup, se transforme en « consultant marketing ». Ceci ne va pas sans poser de problèmes : allongement de la phase préparatoire, augmentation du devis d'étude, difficulté d'accès aux informations, réticence du donneur d'ordre qui voit dans cette démarche une remise en cause des choix marketing antérieurs, etc.

Figure 1.6. Démarche pour un diagnostic d'étude



15. Pour un approfondissement du diagnostic du marketing, le lecteur se reportera aux manuels de base, tels que, par exemple : DUBOIS P.-L., JOLIBERT A., GAVARD-PERRET M.-L. et FOURNIER C. *Le marketing*, 4^e éd., Economica, 2014 ; HELFER J.-P., ORSONI J., et SABRI O. *Marketing*, Vuibert, 13^e éd., 2014 ; VERNETTE É., *L'essentiel du marketing*, 3^e éd., Éditions d'Organisation, 2008.

Exemple

Poursuivons l'exemple pris au début de ce chapitre. Pour faciliter l'établissement du diagnostic marketing, Mademoiselle Jouvencelle doit examiner quelques-unes des pistes suivantes, considérées comme causes potentielles de la baisse des ventes, avant d'entreprendre toute démarche d'étude :

- 1 – *Action de la concurrence* : baisse des prix de vente, forte hausse des budgets de publicité, lancement de nouveaux produits, etc.
- 2 – *Mauvais choix de positionnement du produit* : cible visée en déclin, communication incohérente, prix inadapté, etc.
- 3 – *Problème d'image* : baisse de la satisfaction des acheteurs, production de mauvaise qualité, communication insuffisante ou pas comprise.
- 4 – *Problème de force de vente ou de distribution* : vendeurs peu motivés, argumentaire de vente à revoir, marge des distributeurs insuffisante, etc.
- 5 – *Organisation d'entreprise* : système d'information inopérant, structure inadaptée, absentéisme du personnel provoquant des retards, climat social tendu, etc.
- 6 – *Évolution des comportements d'achat* : marché globalement en déclin, apparition d'autres concurrents indirects : chaîne hi-fi intégrée dans les micro-ordinateurs, baladeurs, TV et vidéo.
- 7 – *Conjoncture* : baisse du pouvoir d'achat, problèmes sociaux (grèves, chômage).

Outre l'exactitude du diagnostic marketing, la formulation des questions d'étude peut nécessiter la recherche d'informations complémentaires pour délimiter et hiérarchiser les problèmes posés : différentes techniques sont utilisables, telles que l'analyse documentaire, l'utilisation des panels, les rencontres avec les commanditaires de l'étude. Ces différentes investigations préliminaires sont traitées dans le chapitre suivant. Lorsque le chargé d'études dispose de ces informations, la fixation des questions d'étude ne pose pas de difficulté majeure. Nous proposons, dans la fiche technique I.1., un exemple d'application illustrant les différentes phases de ce travail ¹⁶.

16. Cet exemple se fonde sur une approche simplifiée d'un appel d'offres réel (SEATM, 22 octobre 1991). Bien que le contexte d'étude soit ancien, la qualité de la démarche d'établissement du diagnostic et la fixation des objectifs et questions d'étude en font un véritable modèle du genre.

Fiche technique I.I. Comment déterminer et rédiger les objectifs et questions d'étude ?

1 – Exposé du problème managérial

Le marché de l'immobilier de montagne français a connu une crise sérieuse au début des années 1990. En effet, la fréquentation des stations de sports d'hiver avait sensiblement baissé, puisque le nombre de skieurs est passé de 6 millions en 1985 à environ 5 millions en 1991. Cette réduction du taux de départ des Français aux sports d'hiver s'est traduite par une récession importante du marché de l'immobilier en montagne : arrêt des programmes d'investissement, baisse sensible de la qualité du parc disponible, fuite de la clientèle potentielle vers d'autres destinations de vacances. Que pouvait-on faire pour sortir de ce cercle vicieux ?

2 – Examen du problème à résoudre

Les causes de cette *récession* sont globalement connues. À la stagnation de la fréquentation se sont ajoutées des causes propres au marché immobilier de montagne : faible rentabilité financière du produit, concurrence d'autres placements financiers, faibles perspectives de plus-values, paupérisation du produit, manque de professionnalisme des acteurs de l'immobilier, effet de mode et moindre attirance pour la résidence secondaire.

Si, globalement et quantitativement, l'offre immobilière peut apparaître supérieure à la demande, il n'en reste pas moins que ce marché n'est pas toujours adapté à la demande de la clientèle des vacanciers : manque d'hébergements locatifs adaptés aux stratégies des opérateurs, notamment en ce qui concerne les stations moyennes, hébergements ayant vieilli prématurément et ne répondant plus aux critères de confort indispensables, etc.

Quelles sont les conditions à réunir, d'abord, pour espérer à moyen terme une reprise de l'immobilier de loisirs en montagne et surtout pour que le produit corresponde à la demande de la clientèle des vacanciers et s'insère dans une vision de l'aménagement de la montagne respectueuse des grands équilibres économiques et naturels de la montagne ?

L'étude a donc pour *objectif* de définir quelles pourraient être les stratégies d'anticipation et d'actions possibles pour mettre en place les conditions permettant de favoriser l'émergence d'un produit immobilier répondant aux orientations définies ci-dessus.

3 – Fixation des objectifs et questions d'étude

En analysant pas à pas les scénarios de l'appel d'offres, nous pouvons lister les points suivants :

a) *Problème managérial* : effondrement du marché immobilier en montagne.

b) *Recensement des causes présumées* :

- réduction du taux de départ en vacances d'hiver ;
- surcapacité d'hébergement (offre supérieure à la demande) ;
- faible rentabilité du produit (concurrence des autres placements) ;
- produit immobilier de mauvaise qualité (bas de gamme) ;
- frein culturel (baisse de l'attrait de la résidence secondaire).

c) *Diagnostic et contraintes marketing* :

- existence de créneaux pour un « nouvel immobilier de montagne » ;
- construction d'un programme immobilier à taille humaine.

d) *Fixation des questions prioritaires auxquelles l'étude doit répondre* :

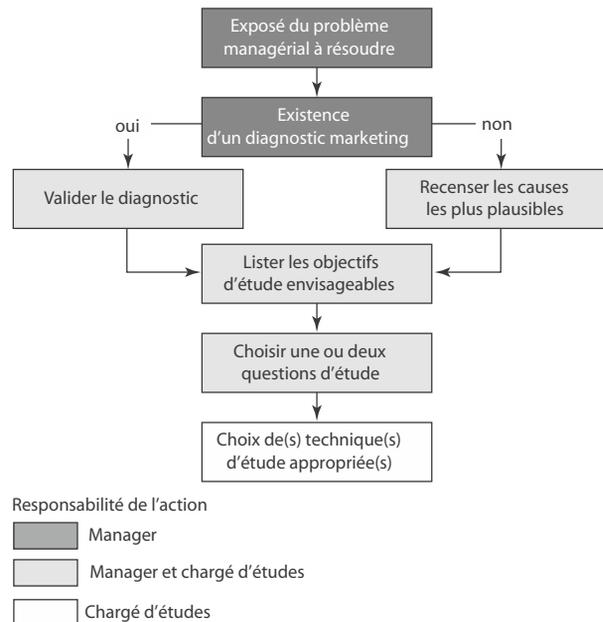
- pondérer les attentes de la clientèle finale en matière de produits immobiliers moyenne gamme : confort, surface, nature du programme, environnement de la station (écologie, altitude) ;
- déterminer le potentiel de ventes d'un tel marché ;
- comment attirer les investisseurs pour des produits de moyenne gamme (série limitée) et de rénovation du bas de gamme : évaluation des coûts de construction, mode d'acquisition des terrains, viabilisation, plan de financement, aides à la construction, prêts spécifiques ;
- comment communiquer ces attentes aux responsables locaux et nationaux (offices du tourisme, collectivités locales et territoriales, etc.). Quelles actions mener ?

La liste précédente montre la multiplicité des questions auxquelles l'étude doit répondre. On voit assez rapidement que les personnes susceptibles d'être interrogées seront différentes : utilisateurs finaux (skieurs), acheteurs du produit (investisseurs publics et privés), concepteurs

(promoteurs, collectivités locales), distributeurs (offices du tourisme, voyagistes), etc. Certaines questions imposent des réponses quantitatives chiffrées (nombre de logements, pondération des attentes des utilisateurs), alors que d'autres débouchent sur des réponses qualitatives (recenser les actions de promotion, construire un argumentaire, etc.).

Les développements précédents révèlent que le succès de l'étude dépend en grande partie de la qualité de la collaboration entre les partenaires. La figure 1.7. présente le partage des responsabilités entre le manager et le chargé d'études pour un bon cadrage de la future étude. La validation du diagnostic marketing est au cœur du processus de cadrage. Elle élimine les fausses pistes d'études, c'est-à-dire les études inutiles car elles n'apporteront pas de valeur ajoutée au manager. En second lieu, elle permet de hiérarchiser les questions d'étude, en évitant la prolifération de questions secondaires, souvent coûteuses et finalement peu utiles pour les décisions ultérieures. Enfin, la rédaction du projet d'étude est facilitée par un diagnostic marketing clair et précis.

Figure 1.7. Partage des responsabilités pour le cadrage d'une étude



Source : VERNETTE É., *Techniques d'études de marché*, Vuibert, 2011.

Le lecteur sera peut-être surpris par l'importance que nous avons donnée à la phase de cadrage de l'étude. Il est vrai que dans la pratique, faute de temps ou par excès de confiance, cette étape est rapidement parcourue, voire carrément occultée, au profit des questions ultérieures de collecte et d'analyse des données. Mais les conséquences d'un cadrage raté, voire d'une absence d'étude préliminaire, sont toujours dommageables pour l'entreprise. Le flash-étude 1.4. qui revient sur l'échec du lancement du New Coke et sur le retrait prématuré d'Artic Coca le montre clairement.

Flash-Étude 1.4.

De l'étude mal cadrée à l'absence d'étude : échec du New Coke et retrait prématuré de l'Artic Coke¹⁷

Le marketing de Coca-Cola est réputé pour être l'un des meilleurs du monde. Pourtant, l'échec du lancement du New Coke en 1985 est resté célèbre et a souvent été présenté comme un exemple d'une défaillance des études de marché. Le recul et les différents audits montrent aujourd'hui que les causes résident en grande partie dans une mauvaise formulation des questions d'étude. Un quart de siècle plus tard, en 2011, Coca apporte son obole au marketing durable en changeant la couleur de sa célèbre canette et en s'engageant à verser 3 millions de dollars au WWF. En apparence, il n'y a aucune raison d'envisager une étude sur la perception du nouveau packaging, puisqu'il s'agit d'une opération caritative qui, de surcroît, est limitée dans le temps. Et pourtant, cela aurait été nécessaire...

L'échec du New Coke

Le début des années 1980 est difficile pour Coca-Cola, à cause des nombreuses offensives du challenger Pepsi. Aux États-Unis, sa part de marché sur le segment des colas décline, passant de 60% en 1950 à 24% en 1980 et à 21,8% en 1984. Une des causes vient du développement d'autres segments, notamment les boissons allégées (sans saccharose, sans caféine) et les sodas. En 1985, les ventes de Pepsi s'apprêtent à dépasser celles de Coke. Le diagnostic marketing révèle que l'origine du problème réside dans la médiocre perception du goût. Ainsi, le succès de Diet Coke (sans sucre) s'expliquerait par une plus grande proximité de saveur avec Pepsi que le Coke standard. La mise au point d'une nouvelle formule est urgente. Près de 200 000 personnes sont soumises à des tests de produit en aveugle (évaluation du produit sans la marque Coke) et en identifié (avec la marque), pour un coût total de 4 millions de \$. En septembre 1984, le succès est à portée de main : une nouvelle formule, testée en aveugle, obtient des écarts significatifs (6 à 8 points) par rapport à Pepsi qui surpasse lui-même le Coke standard de 10 à 15 points. L'amélioration entre l'ancien et le nouveau Coke est indéniable : 18 points en moyenne. Le 23 avril 1985, New Coke est lancé en fanfare et la production de l'ancien produit cesse à la fin de la semaine. Pourtant, durant le mois de juin, les consommateurs de l'ancien Coke manifestent de façon virulente leur hostilité au nouveau Coke : un marché noir s'organise, 60 000 appels assaillent le standard de Coca-Cola ; plus surprenant, de nouveaux tests en identifié donnent des évaluations très négatives pour New Coke, du genre « eau de vaisselle », « cire pour meuble », « Pepsi ouvert depuis deux jours », etc.

Le 11 juillet 1985, au cours d'une conférence de presse spéciale, Donald Keough annonce le retour de l'ancien Coke et révèle indirectement la faille des études : *« Le simple fait que tout ce temps, cet argent et ces compétences aient été dépensés dans la recherche marketing ne pourrait mesurer ou indiquer la profondeur de l'attachement émotionnel ressenti par tant de personnes au Coca-Cola original. Cette passion, oui c'est bien le mot, nous a réellement surpris. C'est un mystère merveilleux, une énigme américaine bouleversante, et vous ne pouvez mesurer cela, de même que vous ne pouvez mesurer l'amour, l'orgueil ou le patriotisme. »* L'erreur stratégique des études de marché précédentes est là : en fait, la vraie question d'étude n'était pas d'« évaluer la préférence des consommateurs pour la nouvelle ou l'ancienne formule », mais plutôt de « déterminer la préférence pour le nouveau produit, sachant qu'il doit remplacer l'ancien ». Le capital de marque lié à l'ancien produit est énorme, puisqu'il

17. Cette analyse se fonde en grande partie sur les documents disponibles dans les sites Web suivants : www.snopes2.com/cokelore/newcoke.htm ou www.toptown.com/hp/mikeyb/coke.htm ; voir aussi les articles dans *Newsweek*, 24 juin 1985 ; *Times*, 22 juillet 1985 ; SCHINDLER R., « The Real Lesson of New Coke », *Marketing Research*, 25 décembre 1992. <http://www.e-marketing.fr/Breves/Coca-Cola-fait-un-flop-avec-ses-canettes-blanches-de-Noel-42901.htm> ; http://www.thecoca-colacompany.com/dynamic/press_center/2011/10/iconic-coca-cola-red-cans-tum-arctic-white.html

renvoie au drapeau américain, à Roosevelt ; certains interviewés parlent de « violation de la liberté de choix » et font référence à la déclaration d'indépendance !

Cette décision spectaculaire est suivie d'effets stupéfiants : très rapidement, le Classic Coke dépasse les ventes du New Coke et rattrape Pepsi dès le début de 1986 ; quant au New Coke, sa part de marché atteint 3 % en 1986 et, même s'il est rebaptisé Coke II en 1990, ses ventes s'effondrent : 0,1 % en 1997. Et pourtant, en test en aveugle, le goût de New Coke surpassait largement celui de Classic Coke...

Retrait prématuré de l'Artic Coca

Le 25 octobre 2011, le centre de presse de Coca-Cola annonce que la marque change provisoirement de look sur le marché américain et canadien pour supporter, aux côtés du WWF, l'une des espèces mondiales les plus menacées par le réchauffement climatique, l'ours polaire. Le projet baptisé « The Artic Home » vise à récolter des fonds pour sauvegarder l'environnement où vit l'ours polaire. Coca avait prévu de doter 1,4 milliard de canettes d'un nouvel emballage gris et blanc, censé rappeler la banquise. Celui-ci devait rester dans les linéaires jusqu'en février 2012. Les autres marques du groupe, quant à elles, arboraient un bouchon blanc pour amplifier l'impact de la campagne. La marque a versé 1,4 million d'euros dans un premier temps et s'est engagée à doubler chaque don de consommateur, dans la limite d'un million de dollars. Mais, le 3 décembre 2011, l'opération est stoppée brutalement, suite à de nombreuses plaintes de consommateurs qui confondaient la canette spéciale arctique, avec les canettes argentées de Coca Light ; d'autres indiquaient que le goût du Coca classique était différent dans ces canettes blanches, d'autres enfin considéraient que toucher à la célèbre canette rouge relevait du sacrilège...

Conclusion

La première phase des réflexions nécessaires pour un bon cadrage de l'étude de marché est achevée. Nous avons montré que la formulation du problème, primordiale pour l'efficacité de l'étude, comportait nombre de difficultés.

Il ne faudrait cependant pas en déduire trop rapidement que toutes les formulations sont complexes et nécessitent un flair digne de Sherlock Holmes. La plupart du temps, le problème est clairement posé, le diagnostic marketing a été validé avec soin, les questions d'étude sont bien délimitées. Dans un tel cas, le chargé d'études peut directement passer à la rédaction du projet, à condition qu'il dispose d'une bonne connaissance générale du marché correspondant aux produits ou services qui font l'objet de l'étude. Mais dans le cas contraire, il doit, préalablement à la rédaction du projet, engager des études documentaires préliminaires. Ce sera l'objectif du prochain chapitre.

TEST DE CONNAISSANCE*(Cochez une seule réponse par question.)***Q1. Les questions managériales et questions d'étude sont le plus souvent :**

- (1) identiques
- (2) voisines
- (3) différentes

Q2. L'étude de marché conduit le plus souvent :

- (1) au maintien de l'incertitude
- (2) à la réduction de l'incertitude
- (3) à la suppression de l'incertitude

Q3. Les objectifs de l'étude, le plus souvent :

- (1) sont clairement formulés par le demandeur
- (2) sont vaguement formulés par le demandeur
- (3) ne sont pas du tout formulés par le demandeur

Q4. Pour une étude traitant d'un problème stratégique, les solutions à adopter sont :

- (1) connues et faciles à recenser
- (2) connues et existent en petit nombre
- (3) partiellement connues et existent en grand nombre

Réponses : voir annexes téléchargeables sur www.vuibert.fr

Bibliographie

- BOSS J.-F. et LINDON D., « L'efficacité des études de marché », *Revue française du marketing*, n° 134, 1991/4, pp. 35-49.
- FAIVRE J.-P., « Des études classiques aux études stratégiques », *Revue française du marketing*, n° 142-143, 1993/2-3, pp. 75-88.
- FLORES L., « Web 2.0 et études de marché : vers une nouvelle génération d'études de marché ? », *Revue française du marketing*, n° 220, 2008, pp. 7-16.
- GILLES M., « Le consommateur change, les études aussi. État des lieux après la tempête », *Revue française du marketing*, n° G201, 2005, pp. 111-126.
- LE MAIRE P., « Comment améliorer les relations entre les cabinets d'études et leurs clients ? », *Revue française du marketing*, 1979/4, pp. 41-49.
- NICHOLSON P., « Marketing : réconcilier les hommes d'études et les décideurs », *Revue française de gestion*, n° 61, janvier/février 1987, pp. 22-32.
- SMITH S.M., « Research and pseudo research in marketing », *Harvard Business Review*, avril 1974, pp. 73-76.
- SOLE A., « L'information aide-t-elle la décision ? », *Revue française du marketing*, n° 142-143, 1993/2-3, pp. 89-96.
- WALISER B., « Évaluation des études d'aide à la décision dans les administrations centrales », « Le processus de décision dans les organisations », *Journée d'études AFCET*, Paris, 1980.

Table des matières

Avant-propos	V
Introduction	VII

Première partie : Réflexions préalables à l'étude

1. Cadrage de l'étude	1
I. Analyse du problème à résoudre	2
A. Émergence du problème	2
B. Perception managériale du problème et questions d'étude	2
C. Clarification du problème	8
II. Compréhension de l'objectif de l'étude	10
A. Principaux obstacles	10
B. Utilisation des résultats	12
C. Diagnostic des questions d'étude	12
Conclusion	18
2. Études préparatoires	21
I. Identifier les informations nécessaires	22
A. Quand faut-il engager une étude préparatoire ?	22
B. Nature des informations à identifier	23
C. Partage, exclusivité et régularité de l'information	23
II. Exploiter les informations disponibles	26
A. Étude documentaire : « le point sur l'existant »	27
B. Brief avec le client: le complément d'information	34
III. Approfondir les informations grâce aux panels	36
A. Objectifs et catégories de panels	36
B. Apport d'un panel de consommateurs	39
C. Apport d'un panel de distributeurs	42
D. Apport d'un panel-test	47
E. Administration d'un panel	50
F. Bilan	51
Conclusion	52

3. Projet d'étude	55
I. Qui fait l'étude?	56
A. Étude interne ou sous-traitée ?	56
B. Gestion d'un appel d'offres	59
II. Étude vs recherche marketing	62
A. Perspectives différentes	62
B. Préoccupations convergentes	64
C. Étude et recherche marketing : sources d' <i>insight</i> marketing	67
III. Démarche qualitative ou quantitative ?	70
A. Approche qualitative	70
B. Approche quantitative	73
C. Synthèse	74
IV. Contenu de la proposition d'étude	75
A. Rubriques d'une proposition d'étude	75
B. Adoption du projet d'étude	81
V. Marché des études	83
A. Marché français	83
B. Marché mondial	86
Conclusion	87

Deuxième partie : Approche qualitative

4. Investigation par entretien individuel	93
I. Présentation générale des approches	94
A. Domaines d'investigation et postulats fondamentaux	94
B. Points méthodologiques communs	95
C. Orientations et spécificités des différentes approches	96
II. Entretien en profondeur	97
A. Arrière-plan théorique	97
B. Échantillonnage	100
III. Entretien introspectif	126
A. Définition	126
B. Spécificités méthodologiques	126
C. Évaluation	127
IV. Entretien phénoménologique	129
A. Objectifs	129
B. Approche méthodologique	131

V. Entretien herméneutique	133
A. Objectifs et principes	133
B. Méthodologie	135
C. Domaines d'application	137
Conclusion	138
5. Investigation par interactions en groupe	141
I. Principes et objectifs généraux des techniques d'interaction en groupe	142
A. Panorama des méthodes d'interaction en groupe	142
B. Réunion de groupe ou entretien individuel ?	147
II. <i>Focus group</i>	148
A. Constitution du groupe	148
B. Encadrement	151
C. Supports et techniques d'animation	152
D. Analyse des résultats	154
E. <i>Focus group on line</i>	156
III. Pratique d'un groupe nominal	159
A. Principes généraux	159
B. Fonctionnement	159
C. Appréciation	162
IV. Créativité et idéation	162
A. Domaine et principes fondamentaux de la créativité	163
B. Brainstorming	165
C. Matrice de découverte	166
D. Analyse des fonctions	169
E. Analogies	170
F. <i>Bulletin board</i>	171
G. Appel à participation (communautés virtuelles)	174
V. Groupe Delphi	177
A. Principes généraux et applications	177
B. Fonctionnement de la méthode classique	178
C. Extensions	182
Conclusion	188
6. Investigation par observation	191
I. Différentes formes d'observation	192
A. Différentes familles	192
B. Observation ou interview ?	193
C. Mise en situation	194
II. Observation non participante	195
A. Observation simple	196
B. Observation appareillée	199

III. Observation participante	202
A. Anthropologie, ethnologie et ethnographie	202
B. Méthodes ethnographiques	204
C. Netnographie et twetnographie	209
D. Méthodes d'anthropologie visuelle	212
IV. Observation mixte	214
A. Ethnométhodologie	214
B. Observation narrative	217
C. Observation scénarisée	219
Conclusion	222
7. Techniques de recherche et d'interprétation du sens	225
I. Association	226
A. Mots inducteurs	226
B. Méthode de citation directe	226
C. Réseau associatif	228
D. Chaînes moyens-fins	233
II. Projection	234
A. Tests de perception thématique	235
B. Liste d'achats	240
C. Phrases à compléter	242
D. Palette symbolique	244
E. Jeux de rôle (psychodrame)	244
F. Dessins et graffitis	245
G. Évaluation des méthodes	246
III. Métaphore	246
A. Figures de rhétorique	246
B. Nature des métaphores	248
C. Production et interprétation des métaphores	250
IV. Images expérientielles	255
A. Autoportrait photographique	255
B. Essai collectif en 3D	256
C. Méthode AOL	257
V. Sémiotique	261
A. Arrière-plan théorique et principaux concepts	261
B. Perspective adoptée par l'étude sémiotique	265
C. Techniques d'interprétation	267
D. Applications dans le domaine des études de marché	272
E. Évaluation	274
Conclusion	275

Troisième partie : Approche quantitative

8. Échantillonnage	281
I. Préparation de l'échantillonnage	282
A. Définir la population à étudier	282
B. Déterminer la base de sondage	284
II. Sélection de l'échantillon : choix d'une méthode de tirage	285
A. Méthodes d'échantillonnage aléatoire	285
B. Méthodes d'échantillonnage empirique	292
C. Synthèse	297
III. Détermination de la taille de l'échantillon	299
A. Éléments à prendre en compte	300
B. Taille d'échantillon pour estimer une moyenne	300
C. Taille d'échantillon pour estimer une proportion	302
Conclusion	303
9. Construction du questionnaire	305
I. Règles liées au fond du questionnaire	306
A. Contenu des questions	306
B. Types de questions	311
C. Niveaux de mesure	319
II. Impératifs de forme	322
A. Rédaction du questionnaire	323
B. Structure du questionnaire	330
C. Mise en page du questionnaire	334
D. Codage du questionnaire	336
E. Prolongements	338
Conclusion	344
10. Administration du questionnaire	347
I. Pré-test	348
A. Modalités de mise en œuvre	348
B. Détection des erreurs	349
II. Méthodes d'administration	350
A. Face-à-face	352
B. Voie postale	353
C. Téléphone	355
D. Enquêtes en ligne	357
E. Évaluation comparative des méthodes d'administration	359

III. Contrôle de la validité du recueil	365
A. Sélection des enquêteurs	365
B. Formation des enquêteurs	366
C. Contrôle des enquêteurs	367
D. Évaluation des enquêteurs	368
Conclusion	369
11. Analyses de base	373
I. Dépouillement des questionnaires	374
II. Tableaux de fréquences	375
A. Tris à plat	375
B. Tris croisés	381
III. Calculs statistiques de base	383
A. Moyenne	384
B. Variance et écart-type	388
C. Coefficient de variation	391
Conclusion	392
12. Tests statistiques	395
I. Tests sur une variable	396
A. Tests d'ajustement	396
B. Tests de comparaison entre deux échantillons	404
II. Association entre deux variables :	
test de contingence du chi-deux	418
A. Objectifs et conditions d'utilisation	419
B. Mode de calcul	419
C. Exemple d'application	420
D. Limites	422
Conclusion	422
13. Analyses d'association et de dépendance	425
I. Relations d'association entre variables	426
A. Mesures d'association entre variables nominales	426
B. Mesures d'association entre variables ordinales	430
C. Corrélation r de Pearson	436
II. Analyse de régression simple	438
A. Ajuster les données par l'analyse de régression	439
B. Évaluer la qualité du modèle	444
Conclusion	448

14. Analyses multivariées	451
I. Présentation générale des méthodes d'analyse multivariée	452
A. Classification des méthodes	452
B. Présentation des données	452
II. Méthodes d'analyse factorielle	455
A. Objectifs et principes techniques fondamentaux	456
B. Étapes de l'analyse	457
III. Analyse des correspondances	468
A. Objectifs et principes	468
B. Interprétation et sens de l'analyse	468
C. Applications et prolongements	474
IV. Analyse typologique	474
A. Objectifs et principes fondamentaux	474
B. Étapes de l'analyse	476
C. Exemple d'application	484
V. Analyse des similarités	486
A. Objectifs et principes fondamentaux	486
B. Forme des questionnaires	487
C. Étapes de l'analyse	489
VI. Analyse de régression multiple	493
A. Objectifs et principes	493
B. Étapes de l'analyse	494
VII. Analyse discriminante	504
A. Objectifs et principes	504
B. Étapes de l'analyse	504
Conclusion	514
15. Expérimentation et modélisation en marketing	517
I. Collecter des données au moyen d'un plan d'expérience	518
A. Qu'est-ce qu'un lien de cause à effet?	518
B. Comment mettre en place un plan d'expérience?	520
C. Validité des données expérimentales	527
D. Limites des méthodes de collecte de données expérimentales	528
II. Traiter des données issues de plans d'expérience	529
A. Analyse de variance	529
B. Analyse conjointe	547
III. Modéliser par équations structurelles	558
A. Caractéristiques générales, objectifs, contraintes	558
B. Spécification d'un modèle	562
C. Test d'un modèle d'équations structurelles	567
D. Prolongements	579
Conclusion	583

Conclusions et recommandations

Présentation du rapport d'étude et mise en œuvre	589
I. Rédaction du rapport d'étude	590
A. Présentation matérielle	590
B. Rubriques usuelles (rapport traditionnel)	591
C. Recommandations et conseil	594
D. Illustrations graphiques et schémas	597
II. Présentation orale du rapport	602
A. Objectifs	602
B. Préparation de la présentation orale	603
C. Déroulement de la présentation orale	610
III. Évaluation de l'efficacité de l'étude	611
A. Qualités techniques du rapport d'étude	611
B. Comment concevoir un instrument d'études efficace ?	613
C. Évaluation des prestations des instituts d'études	614
IV. Prise de décision après le rapport	617
A. Organisation de l'entreprise : appui ou obstacle ?	617
B. Acceptabilité du rapport d'étude	618
C. Établissement d'un climat de confiance	619

Annexes

Bibliographie générale	623
Index	627

Les 3 en 1 de la réussite

La seule collection qui vous propose à la fois :

le cours en fiches

+ des QCM commentés

+ des exercices corrigés



ÉTUDES DE MARCHÉ

4^e ÉDITION

Ce manuel présente la totalité du processus d'étude, du projet au rapport, ainsi qu'un très vaste panel de méthodes qualitatives et quantitatives d'analyse de données. Ponctués par un test de connaissance, les différents chapitres mettent l'accent sur les concepts clés en s'appuyant sur de nombreux exemples et études de cas.

Véritable référence, ce manuel est le seul à couvrir l'ensemble du champ des études de marché.

Sommaire

Réflexions préalables à l'étude. 1. Cadrage de l'étude. 2. Études préparatoires. 3. Projet d'étude. **Approche qualitative.** 4. Investigation par entretien individuel. 5. Investigation par interactions en groupe. 6. Investigation par observation. 7. Techniques de recherche et d'interprétation du sens. **Approche quantitative.** 8. Échantillonnage. 9. Construction du questionnaire. 10. Administration du questionnaire. 11. Analyses de base. 12. Tests statistiques. 13. Analyses d'association et de dépendance. 14. Analyses multivariées. 15. Expérimentation et modélisation en marketing. **Conclusions et recommandations.** Présentation du rapport d'étude et mise en œuvre.

En complément

- Guide et tableaux statistiques téléchargeables.
- Corrigés des tests de connaissance en ligne.

Public

- Étudiants en sciences de gestion (universités, IAE, écoles de management).
- Stagiaires de la formation continue.
- Professionnels souhaitant approfondir ou actualiser leurs connaissances.



Agrégé des universités, **Jean-Luc Giannelloni** est professeur à l'IAE de Grenoble dont il dirige le master de marketing. Membre du CERAG (UMR CNRS), il a centré ses recherches sur les problématiques d'hospitalité, d'expérience de consommation, notamment touristique, et de consommation responsable. Il est également rédacteur en chef de *Décisions marketing*.



Agrégé des universités, docteur d'État ès sciences de gestion, **Eric Vernette** est professeur à l'IAE de Toulouse. Il dirige la spécialité « Chef de produit et études marketing » du master de marketing et l'axe Marketing du Centre de recherche en management (UMR CNRS). Auteur de nombreuses publications, notamment sur le leadership d'opinion et la cocréation en marketing, ancien président de l'AFM, il a également été rédacteur en chef de *Décisions marketing*.

ISBN : 978-2-311-40148-6



9 782311 401486

www.Vuibert.fr 