

AU CONTRAIRE (3)

L'insoutenable légèreté de l'achat

Chuck Chakrapani, membre associé de l'ARIM, PARM

Il n'y a que deux façons d'augmenter vos ventes. Augmenter la pénétration du marché ou augmenter la fidélité. Il n'existe aucun autre moyen.

Il n'existe que deux façons d'augmenter vos ventes : obtenir plus de clients ou faire en sorte que vos clients actuels achètent plus. En d'autres termes, augmenter la pénétration du marché ou augmenter la fidélité de vos clients. Il n'existe aucun autre moyen. Mais quel est le meilleur moyen? L'augmentation de la fidélité ou de la pénétration du marché? Les spécialistes en marketing, en grande majorité, semblent opter pour la fidélisation.

L'étude de Les Binet et de Peter Field¹ de 880 publicités a révélé que la stratégie de la fidélité était utilisée 60 % plus souvent que la stratégie de pénétration de marché. Les entreprises se concentrent systématiquement sur les clients « de grande valeur » et mettent sur pied des programmes de fidélité pour les conserver. Cette stratégie est universellement acceptée et presque jamais remise en question. Elle semble beaucoup trop évidente pour être ignorée. Toutefois, il ne s'agit peut-être pas toujours d'une stratégie rentable si elle est appliquée au détriment de l'augmentation de la pénétration du marché.

La plupart des acheteurs sont de petits acheteurs

Augmenter la pénétration du marché signifie porter attention tant aux petits acheteurs qu'aux gros acheteurs. On ne comprend pas de manière intuitive la raison pour laquelle il faut porter attention aux petits acheteurs qui, individuellement, ne représentent pas un profit énorme. Toutefois, la plupart des acheteurs sont de petits acheteurs, et ils ont tendance à être fidèles à une marque. Beaucoup moins d'acheteurs sont de gros acheteurs, et ils ont tendance à ne pas être fidèles à une seule marque.

Pendant une période donnée, un grand nombre de consommateurs d'un produit particulier ne l'achètent pas du tout ou ne l'achètent qu'une ou deux fois². Les produits achetés fréquemment, comme les produits consommés quotidiennement

et même plusieurs fois par jour, ne font pas non plus exception. Pouvez-vous estimer le nombre de fois par année qu'un consommateur moyen de Pepsi achète du Pepsi et qu'un consommateur de Coke achète du Coke? Essayez de deviner.

En moyenne, un consommateur de Pepsi achète du Pepsi neuf fois par année. En moyenne, un consommateur de Coke achète du Coke douze fois par année³. Ce phénomène a été constaté pour la plupart des produits et services, même pour les produits qui peuvent être consommés plusieurs fois par jour, tel qu'il est démontré plus haut.

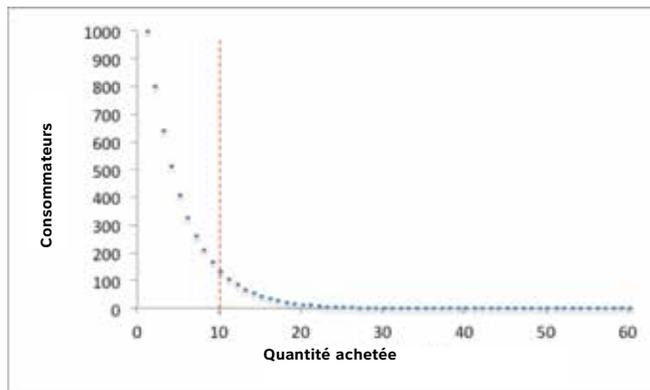
En moyenne, un consommateur de Pepsi achète du Pepsi neuf fois par année.
En moyenne, un consommateur de Coke achète du Coke douze fois par année.

Les acheteurs suivent la « longue traîne »

Il est possible de prédire la fréquence d'achat d'un produit pour un consommateur à l'aide d'un modèle mathématique communément appelé la distribution binomiale négative. Le schéma ci dessous illustre ce type de distribution. On remarque qu'une majorité de consommateurs achètent moins fréquemment (côté gauche de la distribution). Alors que quand la quantité augmente, il y a de moins en moins d'acheteurs. Cette distribution à « longue traîne » démontre le comportement typique des acheteurs : un grand nombre d'acheteurs peu fréquents suivi d'un petit nombre d'acheteurs très fréquents.

Dans des centaines d'études menées dans divers pays pour différents produits, cette relation a été constatée. Dans le schéma, si nous qualifions de gros acheteurs ceux qui achètent dix unités ou plus, ils pourraient expliquer un volume de ventes disproportionné, car certains clients achètent plus de 50 unités. Si nous voulons élaborer une stratégie de marketing ciblant les gros acheteurs, il faut comprendre les quantités achetées par ces derniers, car ce sont eux qui forment la longue traîne.

Schéma : Distribution binomiale négative des achats des consommateurs : un exemple



[Légende de schéma] Remarquez le petit nombre de gros acheteurs (la partie sous la ligne pointillée à droite) comparativement aux petits acheteurs (la partie sous la ligne pointillée à gauche).

Pareto détient-il la réponse?

Il y a plus de cent ans, l'économiste italien Vilfredo Pareto a remarqué que 20 % des cosses dans son jardin contenaient 80 % des pois. Il s'est demandé si cette relation pouvait s'appliquer au monde de l'économie. Après quelques travaux additionnels, il a observé que 20 % de la population possédait 80 % des terres en Italie. Depuis, le « principe de Pareto » a été constaté dans plusieurs contextes et a donné naissance à la généralisation que 20 % des efforts entraînent 80 % des résultats.

En marketing, on estime souvent que 20 % des clients sont responsables de 80 % des ventes. Si on observe la nature binomiale négative du comportement d'achat des consommateurs (tel qu'il est illustré dans le schéma), nous pouvons déduire que le principe de Pareto peut s'appliquer au comportement de l'acheteur.

Les données de recherche présentent des preuves d'un principe s'apparentant à celui de Pareto, plutôt que des preuves du rapport 20:80 du principe de Pareto en ce qui concerne le comportement de l'acheteur. Gerald Goodhardt, qui a fait des recherches approfondies dans ce domaine pendant environ cinquante ans, a établi la généralisation suivante en se basant sur quelques centaines de produits : en général, 20 % des clients représentent 50 % des ventes, tandis que les 80 % restants représentent l'autre 50 % des ventes.

	Clients	Ventes
Haut	20 %	50 %
Milieu	30	30
Bas	50	20

Cette « modification Goodhardt » signifie que les clients de grande valeur ne sont pas aussi groupés qu'on pourrait le croire. En se concentrant sur 20 % de nos clients, on est loin de couvrir 80 % de nos ventes, car on en couvre à peine 50 %. Nous ne pouvons pas nous permettre d'ignorer 80 % de nos clients qui représentent 50 % de nos ventes.

Les petits acheteurs sont plus fidèles aux marques que les gros acheteurs

Il existe une autre raison pour laquelle nous ne pouvons pas ignorer les petits acheteurs : ils ont tendance à être plus fidèles à une marque. Prenons l'exemple des données sur le café soluble dans le tableau 1, qui démontre que ceux qui sont fidèles à une seule marque achètent nettement moins de la catégorie que les gros acheteurs.

Cette observation semble inattendue. Toutefois, si on l'examine plus attentivement, on remarque que c'est effectivement logique. Les petits acheteurs d'une catégorie trouvent une marque dans la catégorie et y demeurent fidèles. Si vous êtes un petit acheteur et que votre achat vous satisfait, vous risquez d'acheter la même marque de nouveau, puisque cela entraîne moins de risques.

Tableau 1 : Les gros acheteurs ne sont pas entièrement fidèles. Les petits acheteurs le sont.

Achats par acheteur dans une catégorie		
Marque	100 % fidèle	Moins fidèle*
Marque	100 % fidèle	Moins fidèle*
Folgers	3,6	8,0
Maxwell House	3,8	8,6
Taster's Choice	2,9	8,1
Nescafé	2,8	9,4
Maxim	4,0	9,8
High Point	2,6	6,5
Brim	2,9	5,7

[Légende du tableau] Tiré du livre de 2009 de John Bound « User's Guide to Dirichlet » (offert au marketing-bulletin.massey.ac.nz).

*La quantité achetée par ceux qui ne sont pas fidèles à 100 % a été calculée d'après les données fournies dans le tableau de John Bound.

Si vous êtes un gros acheteur dans une catégorie, vous risquez plus d'essayer différentes marques et de chercher de meilleures aubaines. En général, ce sont les gros acheteurs qui cherchent les meilleurs prix, qui peuvent facilement négocier, qui sont mieux informés au sujet des autres options et qui sont plus ouverts au changement. Ce sont des acheteurs de marques multiples qui sont moins fidèles à une seule marque.

Prenons l'exemple de Walmart. Ce magasin achète en grandes quantités de tous ses fournisseurs, même s'il en a des milliers. Vous feriez évidemment tout votre possible pour conserver un aussi gros acheteur parmi vos clients et pour le rendre heureux. Toutefois, le fait que Walmart est un gros acheteur de vos produits ne signifie pas qu'il y est fidèle. Il achète beaucoup de vos produits parce que c'est ce qu'il fait avec tous ses fournisseurs.

Les gros acheteurs sont moins fidèles aux marques individuelles. Ce sont les petits acheteurs qui ont tendance à être fidèles et qui constituent la base qui rend les gros acheteurs rentables. Ignorer les petits acheteurs est une stratégie de marketing risquée. C'est comme construire un édifice sans fondations.

Les petits acheteurs sont importants même quand ils ne sont pas immensément payants, car ils constituent la base de la rentabilité. Ils créent la stabilité nécessaire pour faire des profits. Ignorer les petits acheteurs est une stratégie de marketing risquée. C'est comme construire un édifice sans fondations.

Prêcher les convertis

Même si les consommateurs qui achètent nos produits très fréquemment sont beaucoup moins nombreux que les autres, ils contribuent grandement au volume de ventes. Par exemple, 5 % de grands acheteurs de Coke peuvent représenter 25 % du volume total de ventes. Mais est-ce qu'il vaut la peine de dépenser le budget de marketing en visant principalement les gros acheteurs de notre marque? Après tout, ils achètent cette marque fréquemment parce qu'il s'agit d'une catégorie importante pour eux. Si vous êtes un gros acheteur de Dell, cela signifie que la catégorie des ordinateurs est importante pour vous.

Les gros acheteurs de notre marque connaissent déjà notre marque et l'achètent déjà. De plus, en raison de l'importance de cette catégorie pour eux, ils ont plus de chances de connaître nos points de service et de reconnaître nos publicités. Il est fort probable qu'ils accordent déjà de la valeur à notre marque. Dépenser la majeure partie de notre budget de marketing en visant ces gens revient à prêcher les convertis. Il est peu probable qu'un gros acheteur de Dell ne connaisse pas HP et qu'il n'en ait aucune opinion. Il est bien plus probable qu'un gros acheteur d'une marque (donc d'une catégorie) connaisse déjà et ait déjà essayé d'autres marques offertes dans cette catégorie.

La fidélité suit la pénétration du marché

Une hypothèse courante est que les consommateurs ont tendance à être plus fidèles aux marques de petit créneau qu'aux marques indistinctes de marché de masse. Cette idée n'est pas appuyée par les faits. Les données de recherche démontrent que la fidélité est plus élevée pour les marques avec une

plus grande part de marché que pour les marques avec une part de marché plus faible.

Prenons par exemple les données présentées dans le tableau 2. Elles démontrent que les marques possédant une plus grande part de marché, comme Folgers, Maxwell House et Taster's

Choice, ont un pourcentage plus élevé de clients fidèles à 100 % (environ 34 %), tandis que les marques plus petites comme Brim, High Point et Maxim ont moins de clients fidèles à 100 % (environ 26 %). Les marques qui ont une part de marché inférieure ont aussi moins d'acheteurs.

Tableau 2 : Les plus petites marques ont moins d'acheteurs fidèles

Achats par acheteur dans une catégorie		
Marque	Fidèles à 100 %	Moins fidèles
Grandes marques		
Folgers	36 %	64 %
Maxwell House	35	65
Taster's Choice	33	67
Nescafé	32	68

Petites marques

Maxim	26 %	74 %
High Point	26	74
Brim	26	74

[Légende du tableau] Tiré du livre de 2009 de John Bound « User's Guide to Dirichlet » (offert au marketing-bulletin.massey.ac.nz).

Ce tableau illustre une fois de plus l'importance de la pénétration du marché. Contrairement à la croyance populaire, les petites marques attirent moins de fidélité que les marques qui détiennent une grande part de marché. Ce résultat s'applique à une grande quantité de produits. Nous reviendrons à ce point dans un article ultérieur.

Contrairement à la croyance populaire, les petites marques attirent moins de fidélité que les marques qui détiennent une grande part de marché.

Ce résultat s'applique à une grande quantité de produits.

Répondre aux besoins des gros acheteurs et les satisfaire va de soi. Il s'agit d'une importante stratégie de marketing pour augmenter la rentabilité. Mais il est irréfléchi de satisfaire ces acheteurs *au détriment* de l'autre moitié, plus fidèle, de nos clients.

L'acheteur modéré d'hier peut devenir le gros acheteur d'aujourd'hui

Une autre erreur courante consiste à traiter les gros acheteurs comme un groupe immuable. Les consommateurs ne sont pas immuables. Ils changent de catégorie. Un gros acheteur dans ce trimestre peut devenir un acheteur modéré dans le prochain trimestre. Un non-acheteur peut devenir un acheteur. Un acheteur modéré peut devenir un gros acheteur.

Ce n'est pas que les consommateurs changent souvent d'idée. Mais leurs habitudes d'achat peuvent créer cette illusion.

Quiconque a pour objectif d'aller « plus haut » doit s'attendre un jour à avoir le vertige.

— Milan Kundera,
The Unbearable Lightness of Being

Certains consommateurs font leurs achats régulièrement, tandis que d'autres achètent en grande quantité et n'achètent plus pendant une certaine période.

Les consommateurs ne sont pas immuables. Un gros acheteur dans ce trimestre peut devenir un acheteur modéré dans le prochain trimestre. Un non-acheteur peut devenir un acheteur. Un acheteur modéré peut devenir un gros acheteur.

L'approche de la fidélité se concentre sur les gros acheteurs et ne porte pas suffisamment attention aux petits acheteurs. L'approche de la pénétration du marché adopte une vision holistique du marché. Ces deux approches sont résumées dans le tableau 3.

Tableau 3 : Fidélité et pénétration du marché

APPROCHE DE LA FIDÉLITÉ	
Se concentrer sur les gros acheteurs	
Ce que croient les spécialistes en marketing	Ce que démontrent les recherches
Ils nous aiment, donc ils achètent plus.	Ce sont de gros acheteurs de cette catégorie. Ils achètent beaucoup de n'importe quelle marque.
On peut les rendre fidèles.	Ils achètent généralement plusieurs marques. Ils sont moins fidèles à une seule marque.
Ils sont hautement payants.	Mais quand ils partent, cela affecte notre stabilité.
Il faut se concentrer uniquement sur ce groupe.	Cela nous rendrait dépendants d'une poignée de consommateurs.
APPROCHE DE LA PÉNÉTRATION DU MARCHÉ	
Se concentrer sur les gros acheteurs	
Ce que croient les spécialistes en marketing	Ce que démontrent les recherches
Les petits acheteurs ne nous sont pas fidèles.	Ils ont plus de chances de nous être fidèles que les gros acheteurs.
Un grand nombre de clients sont légèrement payants.	Individuellement, oui. Mais collectivement, ils représentent une base solide.
Il est trop difficile de servir tant de consommateurs.	La plupart des petits acheteurs nécessitent peu d'attention. Et s'ils partent, nous n'en sommes pas affectés.
Les groupes de consommateurs sont immuables. Un petit acheteur le restera.	Les groupes d'acheteurs ne sont pas immuables. Un petit acheteur peut devenir un gros acheteur.
Augmenter la part de marché est difficile.	Mais c'est plus profitable et plus durable.

Les petits acheteurs sont importants

Les petits acheteurs nous apportent de la stabilité, et ils ne peuvent pas individuellement menacer notre stabilité s'ils nous quittent. Leur présence en grand nombre augmente la part de marché. La pénétration du marché, quant à elle, génère la fidélité comme effet secondaire. Compte tenu de tous les avantages de l'approche de la pénétration du marché, on s'attendrait à ce que les spécialistes en marketing soient portés à vouloir augmenter la part de marché d'une marque plutôt qu'à essayer obstinément d'augmenter la fidélité. Mais ce n'est pas le cas.

Comme je l'ai mentionné au début de cet article, parmi les 880 publicités analysées, la stratégie d'augmentation de la fidélité était 60 % plus fréquente que la stratégie d'augmentation de la part de marché. Voici le résultat inattendu : Quand Binet et Field ont analysé ces publicités selon le critère d'efficacité, ils ont constaté que les publicités qui tentaient d'augmenter la part de marché étaient environ deux fois plus efficaces (un peu moins de 80 %) que les publicités qui tentaient d'augmenter la fidélité (un peu plus de 40 %). Augmenter la fidélité à long terme est considérablement plus difficile que l'on pourrait le croire.

La fidélité est hautement souhaitable. Je ne suis donc pas contre les tentatives valables visant à augmenter la fidélité de la clientèle. Les gros acheteurs peuvent contribuer de façon importante à notre rentabilité, et il est nécessaire de les conserver. Mais cette tentative ne doit pas être faite au détriment de l'augmentation de la part de marché. Malheureusement, la majeure partie de ce qui est écrit et pratiqué relativement à la fidélisation est bien loin de la réalité.

Notes de fin de texte

1. L. Binet et P. Field. « The Conflict between Accountability and Effectiveness. » *Admap*, 2007 (juin).
2. A. Ehrenberg. « Two Kinds of Research. », *Marketing Research*, 2002: 14 (2), 37–38.
3. B. Sharp. D'après le TNS panel 2010 « How Brands Grow. »

Remarque : Cette série d'articles s'appuie sur de vastes évidences empiriques. Pour que ce texte demeure facile à lire, je n'ai cité que quelques études. J'ai l'intention, dans un avenir rapproché, de mettre sur mon site Web une liste détaillée des articles et des livres sur lesquels s'appuie cette série. Lorsque ce sera fait, je vous ferai parvenir le lien.

Le Dr Chuck Chakrapani est le gestionnaire du savoir de Léger, The Research Intelligence Group. C'est aussi un professeur invité éminent à la Ted Rogers School of Management de l'Université Ryerson, le rédacteur en chef du Marketing Research de l'American Marketing Association et un membre du conseil d'administration du Marketing Research Institute International qui, en collaboration avec l'Université de Géorgie, offre le cours en ligne « Principes de recherche en marketing ». Il est membre associé de la Royal Statistical Society ainsi que de l'ARIM et a écrit plus d'une dizaine de livres et plus de 500 articles sur divers sujets.