

# **Marketing Mix**

(opérationnel)

**D. HAMID NAHLA**

**2003-2004<sup>©</sup>**

# Le marketing mix

(le plan de marchéage)

"Le commerçant honnête et véridique, est compté parmi les prophètes, les hommes véridiques et les martyrs"

(Hadith rapporté par A-Tirmidhi et Ibn-Maja)

## La politique de produit

La politique de produit est l'ensemble des règles qui président à la création, à l'introduction sur le marché, à la suppression des produits ou de services vendus.

Avant d'étudier les éléments de cette politique, il convient de préciser qu'un produit appartient à une famille et à une gamme qu'il convient de gérer.

## I - Le produit dans l'optique marketing

Selon C. Matricon, «un produit est une proposition matérielle ou immatérielle offerte à un prix déterminé pour un usage précis et chargée de valeurs sociales et individuelles». Il ajoute qu'une feuille d'arbre en tant que telle n'est pas un produit mais qu'elle le devient si on la propose comme une infusion.

### A - Les différents niveaux d'analyse du produit

Sous l'angle du marché : Il faut distinguer entre les biens (*produits corporels, ex. une voiture*) et les services (*produits incorporels, ex. une police d'assurance pour la voiture*). Ces produits sont conçus par le marché comme étant des objets marchands régis par la loi de l'offre et de la demande.

Sous l'angle de l'entreprise : on trouve la notion de marque s'y ajouter avec ses composantes, à savoir :

l'**article**. Ex.. : *une voiture*;

la **ligne** de produits. Ex.. : *une ligne d'une marque de voitures*;

le **système de produits**. Ex. : *l'ensemble des véhicules lourds et légers*;

la **gamme**. Ex.. : *l'ensemble des marques*.

L'offre globale de l'entreprise est représentée par l'ensemble de ses fabrications, exprimée souvent par son chiffre d'affaires (*ou son portefeuille de produits*).

### B - Les éléments constitutifs du produit en marketing

Ces éléments sont composés en fait :

- + de la fonction remplie par le produit : quelle est sa raison d'être ?!
- + de ses caractéristiques tangibles : présentation, packaging...
- + des services connexes : ce qu'il peut satisfaire comme besoins autres que ceux pour lesquels il a été créé
- + des éléments intangibles, à savoir :
  - son positionnement sur le marché (par la qualité ou par le prix);
  - sa signification (physique) dans l'esprit du consommateur;
  - sa symbolique psychologique en tant qu'élément d'appartenance à une catégorie sociale, par exemple.

Tout produit -au sens marketing- est donc un bien ou un service que l'acheteur se procure à un prix donné plus pour les avantages qu'il espère en retirer que pour le produit lui-même. C'est une promesse faite par l'entreprise de satisfaire un ou plusieurs besoins (*physiologiques ou psychologiques*). C'est enfin un ensemble de caractéristiques physiques (*l'objet lui-même, son packaging, etc.*), de caractéristiques fonctionnelles (*ce à quoi il sert*) et de caractéristiques psychologiques (*symboles liés à la forme, aux couleurs, au prix, etc.*).

## II - Le lancement de nouveaux produits

Le produit totalement nouveau est rare. Les degrés et les formes de nouveauté sont multiples. Ils peuvent tenir dans la présentation, dans le packaging, dans l'amélioration des qualités... C'est l'entreprise qui réalise le produit, mais c'est le consommateur qui sanctionne sa réussite. Le produit nouveau ne naîtra qu'au terme d'un long processus et le respect de certaines étapes nécessaires. Précisons qu'en marketing, aussi bien la modification que la rénovation d'un produit déjà existant est considérée comme un produit nouveau en lancement.

Les principales étapes de ce processus peuvent être présentées comme suit :

## A - L'idée

Les sources d'idées de produit nouveau peuvent venir de l'intérieur (*Laboratoire de recherches, Services de production, Services d'études de marché, Représentants, vendeurs, Direction*) ou de l'extérieur de l'entreprise (*Clients, Concurrents*). La recherche systématique d'idées de produits nouveaux par l'utilisation de méthodes de créativité telles que les séances de remue-ménage (*brain-storming*) est une autre source d'idées. La phase d'exploration a pour but de rechercher le maximum d'idées de produit nouveau, la phase de filtrage (*screening*) a pour objectif de sélectionner les idées valables.

### 10 Recommandations pour réussir vos "brainstorming"

Comment pratiquer le Brainstorming ? Maroc-Économie se propose de vous exposer quelques recommandations pour pratiquer et surtout (on l'espère) réussir vos séances de créativité.

1 - Le principe du Brainstorming : Contrairement à ce que la plupart des gens pensent, il ne s'agit pas de réunir un ensemble de personnes pour "délirer" sur un sujet. Le principe de cette technique fait appel aux richesses inexploitées de votre subconscient. Certes, chaque participant exprime toutes les idées qui lui passent par la tête, aucune retenue, néanmoins l'animateur est là pour faire respecter les règles.

2 - L'organisation de la séance de créativité : Arrêtez avec précision un thème et surtout communiquez-le à l'avance aux différents participants (*même s'ils n'ont pas le temps d'y réfléchir, leur subconscient s'en imprènera*) .

- Le timing doit être fixé à l'avance : maximum 1 heure.
- Il est souhaitable que la réunion soit enregistrée en utilisant un matériel audiovisuel.

3 - La taille du groupe : Nombre : d'une façon générale, la taille du groupe est comprise entre 6 et 12 personnes. Cette taille, est entièrement dépendante, d'un impératif d'efficacité; c'est à dire, plus le sujet sera complexe, plus le groupe sera réduit; pour permettre à chacun d'approfondir les idées émises sans déborder sur le temps fixé.

4 - Composition du groupe : Qui doit y participer ? La composition du groupe dépend de l'objectif qui peut être de deux natures :

- Créativité pure (*recherche d'idée, de nouveaux*) . Dans ce cas, il est souhaitable qu'ils soient d'origine et de formation différentes; par exemple un groupe formé de chefs de produits financiers et de responsables de production.
- Recherche d'hypothèse de travail pour expliquer par exemple la stagnation du chiffre d'affaires de l'entreprise. Les individus qui participent à la séance sont plus ou moins directement liés au problème à étudier. Inviter les publics importants pour votre entreprise : Fournisseurs, distributeurs, clients, pour que vous puissiez profiter d'un regard différent et qui ne peut être que bénéfique pour vous. Cependant, pour plus d'efficacité et d'efficacité, il faut éviter d'obliger les gens à y participer mais plutôt, inviter les gens qui, de préférence, n'ont pas une relation hiérarchique très marquée.

5 - Une présence féminine : Eh oui messieurs ! La mixité stimule la créativité. C'est pour cela qu'il faut faire en sorte qu'il y ait au moins deux femmes dans vos séances.

6 - Le déroulement d'une séance : Rappeler le principe de base axé sur les associations libres d'idées dont le nom est "remue méninges". Dès qu'une idée est émise, il faut essayer de la développer, de la contourner, d'émettre des idées convergentes ou divergentes mais ne jamais la censurer ou la juger. En outre, les participations doivent s'exprimer en phases courtes et claires, et leur propos doit être axé uniquement sur les solutions et non sur les problèmes.

7 - Atmosphère : Une ambiance de grande tolérance est essentielle pour l'émergence d'idées originales pour stimuler la créativité. La salle où doit se dérouler la Brainstorming doit être préparée au préalable :

- Affichages des résultats des séances précédentes;
- Des groupes mixtes;
- Préférer les salles peintes en couleur claire (blanc ou jaune).

8 - Le rôle de l'animateur : Le "cervo-gym" ou le secret de la réussite de vos séances, sa tâche consiste à :

- Stimuler la créativité des intervenants par des questions simples du genre : "*qui encore ? quoi encore ? ou encore ?*"
- Diriger le débat, en essayant d'être sévère sur la procédure et le respect des règles préétablies et communiquer aux participants. Cependant, il garde une neutralité en évitant tout jugement de valeur sur tous les propos recueillis, les critiques acerbes du genre : c'est démodé, ça ne marchera jamais au Maroc, on n'est pas encore préparé pour ça...

• Créer des tangentes entre les différentes idées afin d'être constructif. Dans le cas où les associations d'idées adoptées n'aboutiront pas aux résultats escomptés, il doit ramener le groupe au point de départ.

9 - Le dépouillement ou l'exploitation des idées : Un compte rendu sous forme d'une liste d'idées émises doit être présenté de manière aérée pour que vous puissiez les passer au crible et faire une bonne sélection. Une autre sélection, mais cette fois-ci de 2 ou de 3 collaborateurs est nécessaire pour l'étude et le jugement de la faisabilité des idées sélectionnées au préalable. Enfin vous faites une évaluation chiffrée et une réflexion sur les aspects relatifs aux pratiques et de leur mise en oeuvre : la cohérence avec la politique générale de l'entreprise, l'expérience, l'existence d'un marché etc. En dernier lieu n'oubliez pas de communiquer les résultats de votre séance aux participants pour les motiver et surtout les intéresser pour une autre participation.

10 - La synectique : Si l'animateur sent que les associations libres d'idées n'aboutissent pas à des tangentes constructives au bout du temps fixé. Et pour éviter de faire perdre la face aux groupes pressentis pour le brainstorming, l'animateur peut faire appel à une autre technique de créativité : la synectique qui fait ses preuves au Maroc, fait appel à la richesse du processus de découverte par analogie. Le rôle de l'animateur dans ce cas est de déceler l'analogie la plus riche, et faire approfondir le groupe en vue d'aboutir à une ou plusieurs solutions effectives. Cependant, cette technique est aussi efficace que le brainstorming mais moins efficace dans la mesure où elle exige au moins 3 heures pour un résultat fiable.

Aziz Lâaraf, Maroc Économie, N° 46, Lundi 20 Mars 1995

## B - Le concept

Le développement du produit suggère la définition du concept du produit et le test du concept. On passe ici de l'idée de produit au concept de produit, c'est-à-dire à la description des caractéristiques (*matérielles et psychologiques*) de ce que sera le produit. Le choix du concept à retenir résulte de tests réalisés auprès d'un jury de consommateurs -dans le cadre d'études qualitatives, par exemple-. Cela aide à élaborer un positionnement approprié.

## C - L'élaboration du produit

L'élaboration du produit est sa réalisation concrète. Cette phase comprend la réalisation du prototype, le test du prototype, le choix de la marque et du packaging. Les premiers éléments permettant l'évaluation définitive et concrète de la faisabilité marketing, financière et technique du produit sont désormais disponibles avec l'existence physique du produit, avant de mettre au point une stratégie de son lancement.

## D - Le lancement

Lorsque le produit présente un fort niveau de risque, le lancement s'effectue d'abord sur un **marché test** où l'on étudie les résultats fournis par les panels et les enquêtes auprès des consommateurs pour décider si l'on poursuit la commercialisation.

### 1. Du marché test au lancement

Le lancement réclame une politique de prix, une politique de distribution et une politique de communication (marketing mix). À chaque étape, il ne faut pas enfin hésiter d'abandonner, car plus on va plus loin, plus les charges en matériel, en argent, en ressources humaines... deviennent lourdes.

#### Voiture économique : Fiat remporte le marché

Comme on s'y attendait dans certains milieux, c'est Fiat Auto, parmi les cinq constructeurs automobiles ayant soumissionné au projet de la voiture économique, qui a été choisi comme adjudicataire. L'information a été donnée par voie de presse suite à l'exposition des trois prototypes de voiture économique Fiat à l'attention de S.M. Hassan II le lundi 1er août 1994 au Palais Royal de Skhirat.

Pour M. A. Degreve le représentant de Fiat au Maroc, le choix du gouvernement marocain s'explique par le fait que le groupe Fiat-Auto ait présenté un dossier bien ficelé et convaincant. Il faut rappeler que depuis le lancement de l'appel d'offres, le 25 mars 1994, le bureau de représentation de Fiat, installé à Somaca, usine marocaine de montage, a mis le paquet et s'est beaucoup investi dans le projet (*exposition de la Fiat UNO démontée et présentation de 800 plans techniques, des pièces détachées aux équipements locaux*). Du côté du ministère du Commerce et de l'Industrie, on indique que Fiat a été choisi " *parce qu'il répond le mieux aux critères demandés, -prix compétitif, taux d'intégration industrielle, économie de devises et évolution technologique- et s'est engagé à remédier aux points faibles, tel le circuit de distribution*".

**Véhicule modulaire :** (...) Sur le marché national des voitures. La part de marché de Fiat à juin 1994 s'élève à 13,2%, le groupe italien se place toutefois en troisième position après Renault (48,3%) et Peugeot (32,8%), ce qui ne semble pas le décourager outre mesure, d'autant plus que le groupe envisage, dans le cadre de la voiture économique, de créer, en association avec Somaca, une société de distribution et d'être plus agressif commercialement. L'atout majeur de Fiat semble avoir été la présentation d'un prototype modulaire à même de limiter l'investissement industriel. Contrairement à Peugeot et Renault qui ont respectivement présenté la 205 Peugeot et la Renault 9 et la R19; Fiat a présenté pour la première phase (1995-1997) la UNO, nouvelle version, avec un objectif de taux d'intégration locale de départ de plus de 15% puis 25% et pour la deuxième phase (1998-2003) le passage à la 178 (nom de code du véhicule économique) avec 50% d'intégration dès son lancement. Construite sur la base de la UNO, la 178 avec son aspect modulaire offrant trois combinaisons - 2 volumes (3 et 5 portes), 3 volumes (4 portes) et break- offre une possibilité d'utilisation beaucoup plus large pour le client.

Le lancement de sa production devrait se faire après la signature de la convention entre le groupe Fiat-Auto et l'État prévue dans un mois, après examen et approbation de la convention par le Parlement. Néanmoins, le coût de l'investissement est jugé, tant par le ministère concerné que par Fiat-Auto, peu coûteux compte tenu du fait que la production va être initiée à partir de la ligne UNO existante déjà à Somaca.

Toutefois celle-ci doit répondre à l'évolution technologique demandée par l'État marocain durant la période de convention de huit ans. La production ne devra pas s'accompagner par une robotisation de la production, parce que, d'une part, le volume prévu pour ladite période varie entre 10.000 et 30.000 véhicules par an et, d'autre part, la production manuelle des 900 ouvriers de Somaca est jugée de bonne qualité. Avec la réduction des modèles, Somaca poursuivra la construction des autres modèles -Peugeot, Renault et Citroën- l'unité de montage aura plus de chances de se spécialiser. Même les fournisseurs sont, dans le sillage de Somaca, appelés à se diriger vers cette spécialisation. Autre avantage : l'exportation, tant des composants que des véhicules économiques, vers des marchés ciblés en dehors de l'Europe, tels ceux de l'Afrique.

Le groupe Fiat s'inspire des expériences réussies qu'il a eues avec la Turquie, le Brésil et l'Afrique du Sud, pour faire montre d'autant d'optimisme quant au projet de la voiture économique marocaine. De plus, il s'engage sur le plan du transfert technologique grâce à un vaste programme de réorganisation des structures des fournisseurs, de l'usine de montage et de formation professionnelle lancé en coordination entre ISVOR, Institut spécialisé italien, et l'OFPPT.

Un pari difficile, quand le consommateur marocain juge la voiture économique inabordable à 70.0000 DH, soit plus de cinquante fois le SMIG, comparée à une grosse cylindrée acquise pour 40.000 DH sur le marché de l'occasion.

Djamila Bouchra, La Vie Économique, Vendredi 5 août 1994

### 2. Le planning de lancement

Le moyen le plus efficace pour maîtriser sa stratégie de lancement est d'élaborer un planning où l'on classe les tâches à réaliser dans le temps. Plusieurs méthodes de "gestion de projet" existent dont la méthode P.E.R.T. (Program Evaluation Research Technic). De même qu'il y a des logiciels à cet effet comme MacProject (pour Mac). Mais on peut imaginer un tableau simple où l'on classe les priorités et les moyens adéquats (*Qui fait quoi et quand ?*).

## E - L'innovation

L'innovation est la mise en application originale et réussie d'un concept, d'une découverte ou d'une invention porteuse de progrès.

Le temps entre la découverte des phénomènes physiques (*invention*) et son exploitation (*innovation*) est aujourd'hui de plus en plus court. Dans le domaine de l'informatique, par exemple, il n'y a pas un mois qui passe sans qu'il y ait des logiciels ou des matériels nouveaux ou complètement innovés.

Le produit nouveau est la conséquence de l'innovation, c'est-à-dire d'une découverte qui créera un chiffre d'affaires.

La nouveauté doit être étudiée par rapport :

- à l'entreprise (*produit nouveau pour l'entreprise mais qui existe déjà sur le marché*);
- à un pays (*apparition au Maroc d'un produit qui existe déjà à l'étranger*);
- au consommateur.

La notion de produit nouveau est donc variable selon les acceptions. R. Leduc<sup>(1)</sup> quant à lui, distingue :

- le produit qui révèle des besoins latents (*ex. : magnétoscope*);
- le produit nouveau dans un besoin qui existe déjà (*ex. montre à quartz*);
  - l'amélioration du produit (*ex. ; machine à écrire électrique*);
  - la nouvelle variété du produit (*ex. ; lait U.H.T.*);

(1) Le Produit nouveau, R. Leduc, éd. Dunod

le nouveau mode d'utilisation du produit (ex. : *bougie de décoration*);  
 la meilleure utilisation d'un produit ancien (ex. : *surgelés*);  
 la pseudo-nouveauté (*copie, imitation, "moi-aussisme"*).

De ces acceptions, on peut dégager, globalement, deux niveaux de l'innovation :

### 1. L'innovation absolue

Il s'agit d'application totalement nouvelle d'une technologie ou d'une combinaison franchement originale (ex. : *l'aspirateur, le photocopieur...*).

### 2. L'innovation relative

Il s'agit ici beaucoup plus d'une amélioration technique d'un produit ou d'un procédé (ex. : *le téléphone portable*). Le processus d'innovation, qui peut être assimilé à celui du lancement d'un nouveau produit, peut avoir plusieurs aspects :

<b>Innovation technologique</b>	: Télévision, Fax, Lentilles optiques ...;
<b>Innovation commerciale</b>	: Guichet automatique, Vente par correspondance, Libre service ...;
<b>Innovation organisationnelle</b>	: Franchising, Cercles de Qualité ...;
<b>Innovation institutionnelle</b>	: Le nouveau plan comptable, le CNJA ...

Le processus d'innovation de même que celui du lancement d'un nouveau produit peuvent être mis en relation avec la durée de vie du produit, d'où le point suivant qui traite du cycle de vie."

## III - Le cycle de vie du produit

Les produits, comme les êtres humains, naissent, se développent, arrivent à maturité et meurent (*même si certains produits semblent éternels*).

### A - Le concept de cycle vital

Si l'espérance de vie des êtres humains augmente avec le progrès technique, celle des produits diminue. Les autres éléments qui influencent l'évolution du produit sont l'activité de la concurrence, les modifications des besoins et des goûts du consommateur, et la marge dégagée par chaque produit. Généralement, un produit a une vie qui passe par quatre phases : le lancement, la croissance, la maturité et le déclin.

#### Les phases du cycle de vie et leurs caractéristiques

Phase	Caractéristiques
<b>Phase de lancement (du pro</b>	Le lancement correspond à l'introduction du produit sur le marché, les ventes sont faibles al très élevées (dépenses publicitaires et promotionnelles, investissement de production, const de la distribution
<b>Phase de croissance (du pr</b>	

Ceci peut être schématisé comme suit :

La courbe, dite du cycle de vie, représente uniquement l'évolution du chiffre d'affaires ( <i>ou des quantités vendues</i> ) dans le temps, et elle n'est donc pas synonyme de rentabilité. Mais d'après le schéma de droite, on constate que la rentabilité est négative en phase de lancement, faible en phase de croissance et n'est élevée qu'en phase de maturité, c'est-à-dire lorsque les coûts d'investissement ont été amortis.	Autrement dit, quand la courbe de rentabilité est inférieure au chiffre d'affaires, la différence est représentée par la marge. Lors du lancement, la marge est inférieure et à la courbe du chiffre d'affaires et à 0, il y a toujours des pertes. En phase de déclin, la rentabilité est à son maximum, grâce à l'effet de l'expérience et aux économies d'échelle.
--	---

Cependant, tous les produits ne suivent pas le même cycle. La longueur de ces phases dans le temps (*mois, années, siècles*) et dans l'espace (*marché local, régional, national, international*) varie selon les produits. Il y a ceux qui durent longtemps (*Coca-Cola*) et d'autres moins (*T.V. noir et blanc*)...etc.

#### Une ampoule qui dure 7 ans

C'est une ampoule à induction, qui dure près de sept ans et qui s'adapte à toutes les douilles. Consommation : quatre fois inférieure à une lampe à incandescence classique. Comme d'autres ampoules basées sur des technologies concurrentes arrivent aux mêmes résultats. A y regarder de près, on constate que, en fait très peu d'industries dans le monde sont susceptibles de fabriquer cette fameuse ampoule : C'est une merveille de miniaturisation électronique.

Le principe de l'ampoule à induction est le suivant : Un champ magnétique à haute fréquence induit un courant dans le gaz que contient l'ampoule. En réaction, le gaz émet un rayonnement ultraviolet. Celui-ci est transformé en lumière visible en passant le revêtement fluorescent interne. Les deux inconvénients majeurs des lampes à incandescence sont ainsi contournés : d'une part, il n'y a plus de filament au coeur de l'ampoule, ce qui lui assure une longévité des plus respectables, et, d'autre, la quantité de rayons infrarouges émis est réduite au minimum. En effet, si la consommation des lampes à incandescence est élevée, c'est essentiellement dû au fait qu'elles émettent beaucoup plus d'infrarouges que de lumière visible. C'est très bien pour chauffer l'atmosphère, mais pas très utile à l'éclairage.

Pourquoi donc cette technologie ne s'est-elle développée que ces dernières années ?

C'est que le secret de l'induction réside dans le circuit d'alimentation électrique. Celui-ci doit délivrer un courant à haute fréquence. Pour ce faire, des composants électroniques de haute performance assurent la commutation. Par conséquent, les performances des ampoules à induction sont directement liées aux prouesses de l'électronique de puissance.

Hassan Sebbari, ENSEM Tribune, N°3/4, Mai-Juin 1996

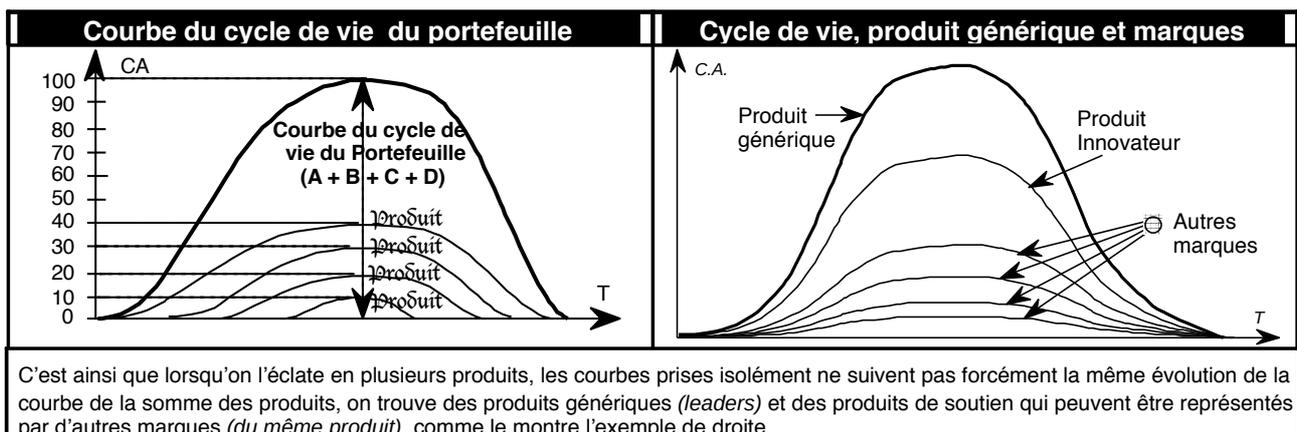
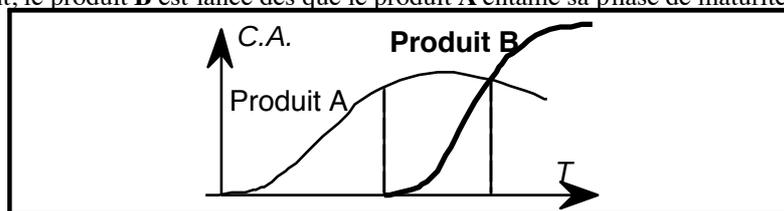
## B - Le cycle vital du produit/marque générique

Une entreprise ne peut vivre d'un seul produit. Les produits doivent se succéder, s'équilibrer. Ceux en phase de maturité doivent financer les produits en phase de lancement. Dans une entreprise, à un moment donné, il existe différents produits qui ne se trouvent pas dans la même phase de leur cycle. Leur dosage doit être équilibré et constitue le portefeuille de l'entreprise. C'est la politique de gamme.

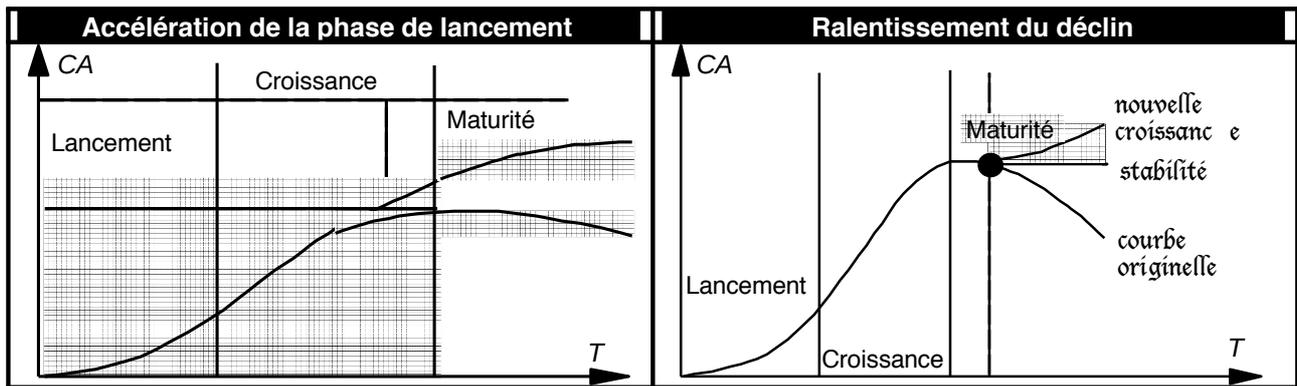
La politique de la gamme peut donc préconiser plusieurs choix, entre autres :

- q l'extension de la ligne de produits, par le lancement des nouvelles composantes de la ligne;
- q l'adjonction d'une ligne complémentaire à celle existante;
- q la diversification entre lignes et gammes;
- q la contraction d'une ligne ou d'une gamme par d'autres;
- q ou la modernisation qui peut se produire à n'importe quel moment.

Dans l'exemple suivant, le produit B est lancé dès que le produit A entame sa phase de maturité



Et on peut gérer ce cycle vital au niveau de chaque marque en accélérant la phase de croissance ou ralentir la phase du déclin :

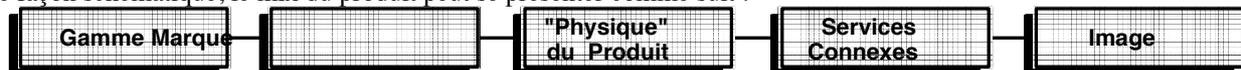


De ce point de vue, on peut déduire que :

- + la notion de cycle vital ne s'applique pas à tous les cas d'espèce;
- + d'autres configurations que la courbe en S sont envisageables;
- + la durée des cycles vitaux est très variable;
- + le cycle de vie de la marque est une variable dépendante.

## IV - Le mix du produit

De façon schématique, le mix du produit peut se présenter comme suit :



### A - La gamme

La gamme des produits de l'entreprise est constituée par toutes les variétés de produits fabriqués et vendus par l'entreprise. Chacun des produits composant la gamme doit tenir son rôle : il y a à la fois combinaison et particularité des différents éléments. Les grandes entreprises ont en général plusieurs gammes de produits.

À l'intérieur d'une gamme, il existe des familles de produits ou lignes de produits. Chaque ligne est composée d'articles. Une ligne de produits est construite à partir d'un article de base pour satisfaire le plus grand nombre de consommateurs en fonction de leur pouvoir d'achat, de leurs besoins propres et de leurs goûts.

#### 1. Caractéristiques

La définition et l'étendue des gammes et des lignes de produits dépendent de la politique de couverture du marché définie par l'entreprise :

##### a - Largeur

C'est le nombre de lignes de produits offerts. Il doit y avoir une cohérence.

##### b - Profondeur

La profondeur d'une ligne est le nombre de produits différents qui composent cette ligne. Il doit y avoir un positionnement.

##### c - Longueur

La longueur (ou l'étendue) de la gamme est le nombre total de produits qui composent la gamme. On distingue à ce niveau :

##### Une gamme longue

Elle permet d'exploiter plusieurs segments du marché, de répartir les risques entre un grand nombre de produits, d'assurer une complémentarité des produits. Mais elle entraîne une dispersion des efforts, une structure lourde (surtout en ce qui concerne les stocks) et un risque de cannibalisation d'un produit par un autre. D'où la nécessité d'avoir un équilibre des rôles de différents produits.

##### Une gamme courte

Contrairement à la gamme longue, la gamme courte permet de concentrer les efforts sur un petit nombre d'articles, sur un segment particulièrement intéressant du marché, mais a pour contrepartie la difficulté de remplacer un produit vieillissant par un autre, une vulnérabilité plus grande de l'entreprise (en cas d'évolution des goûts, d'attaque de la concurrence, de récession..)

#### 2. Politique de gamme ou de ligne de produits

Cette politique consiste à gérer un portefeuille de produits appartenant à la gamme (Voir le B.C.G. de McKinsey dans la partie consacrée à la stratégie marketing, Analyse stratégique). Tous les produits ne jouent pas le même rôle. Ils peuvent avoir plusieurs rôles : d'attraction; de leader; de prestige; de transition ou un rôle tactique face à la concurrence...

## B - La marque

La marque est un signe distinctif (nom, logotype) qui sert à identifier le bien ou le service d'une entreprise et à le distinguer de ceux des concurrents. La marque est à la fois un élément de notoriété, une valeur de référence et une signature. Elle sécurise l'acheteur car la notoriété d'une marque est associée à une idée de qualité et représente, pour lui, un symbole qui lui permet de s'identifier à certaines classes sociales.

### 1. Les fonctions de la marque

Elles sont et peuvent avoir pour objectifs :

- l'**identification** : pour donner une référence au produit;
- la **différenciation** : par rapport à la concurrence ou à la famille du même produit;
- la **mémorisation** : pour fixer une image dans l'inconscient du consommateur;
- l'**évoquant** : pour associer la marque à une image quelconque;
- ou la **personnalisation** : pour imposer une signature, un label d'une marque.

Pour cela, différentes politiques de marque sont possibles. On peut agir :

- sur le rattachement ou non de la marque au producteur;
- sur le niveau d'intervention de la marque;
- sur le niveau de qualité attesté par la marque (*Voir La qualité*);
- ou sur l'évolution de la marque.

### 2. Le choix d'une marque

Le choix d'une marque est souvent difficile. À côté de l'esprit créatif et imaginatif, il faut respecter certaines règles. La marque doit être :

- nouvelle** : c'est-à-dire qu'aucune concurrence directe n'est disponible;
- facile à écrire et à prononcer** : *Ex. Tide*;
- significative et évocatrice** : *Ex. Wafabank*;
- non descriptive ni déceptive**, c'est-à-dire susceptible de tromper le consommateur sur l'origine ou la nature du produit (*HEC pour un savon*).

### 3. La réglementation de la marque

L'utilisation d'une marque ou son exploitation est protégée. Au Maroc, la marque appartient juridiquement à celui qui la dépose le premier à l'Office Marocain de la Protection Industrielle (OMPI), comme en France à l'Institut National de la Propriété Industrielle (INPI), alors qu'aux États-Unis, elle appartient à celui qui l'utilise le premier. Plusieurs textes juridiques, dahirs, décrets et arrêtés relatifs à la propriété industrielle (c'est à dire, les brevets d'invention des marques, dessins et modèles, les brevet de fabrication...etc.) existent. Mais c'est le dahir du 23 juin 1916 qui reste la référence de base dans ce domaine, d'autant plus que notre pays a signé des conventions internationales exécutoires sur le territoire national.

#### OMPI : Dessins et modèles industriels

##### Législation applicable :

- Dahir du 23 Juin 1916 modifié et complété l'arrêté Viziriel du 21 Février 1917.
- Décret du 25 Mars 1957 fixant les taxes.
- Dahir du 20 Octobre 1930 rendant exécutoires au Maroc les conventions et arrangements de la Haye relatifs au dépôt international des dessins et modèles industriels.

**Objets protégeables** : Tout dessin nouveau, toute forme plastique nouvelle, tout objet industriel qui se fait différence de ses similaires soit par une configuration distincte et reconnaissable lui conférant un caractère de nouveauté, soit par un ou plusieurs effets extérieurs lui donnant une physionomie propre et nouvelle. La propriété d'un dessin ou modèle appartient à celui qui l'a créé ou à ses ayant-droit, mais le premier déposant est présumé, jusqu'à preuve contraire, en être le créateur.

**Dépôt** : Le dépôt doit être effectué à l'Office Marocain de la Propriété Industrielle, 8 Rue Sain Dié - CASA.BLANCA

Le dépôt comporte :

- 1° - Une demande établie sur papier timbré de 10 DH;
- 2° - Deux exemplaires identiques de l'objet déposé (dessins ou photographies de l'objet);  
Le même dépôt peut comprendre de 1 à 100 dessins ou modèles de même nature qui doivent être numérotés du premier au dernier.  
Si le déposant le juge nécessaire, une légende explicative brève peut être jointe, elle doit être établie en double exemplaire et signée ainsi que les photographies et dessins, par le déposant ou son mandataire.
- 3° - Le récépissé du versement de la taxe au régisseur comptable de l'office (voir ci-dessous le montant des taxes). Les taxes sont les suivantes:

Taxe	de dépôt	60	DH
Taxe	de conservation	20	DH
Taxe	de publicité	40	DH

- 4° - Le pouvoir du mandataire, s'il y a lieu (ce pouvoir est dispensé de timbre et de légalisation).

### 4. La politique de la marque

L'entreprise doit choisir de commercialiser ses produits sous marque de fabricant ou sous marque de distributeur. Les grandes entreprises peuvent décider de vendre une partie de leur production sous leurs marques propres et une partie sous marque de distributeur (*ex. Makro*). Certaines entreprises marocaines exportent leur produit, pour raison d'image,

sous la marque d'un fabricant ou d'un distributeur étranger. Le deuxième élément de la politique de marque est la définition de l'étendue des produits couverts par la marque. Plusieurs possibilités existent :

#### **a - La marque individuelle**

Chaque produit porte une marque distincte des autres. Ce cas est fréquent dans plusieurs domaines (ex. Marquise, The Best, Riad, Marvel ... sont des cigarettes fabriquées et commercialisées par la Régie des Tabacs).

Plusieurs marques génériques qui s'auto-concurrentent peuvent créer un **phénomène de cannibalisation** : des produits semblables, à quelques légers détails près sont commercialisés sous plusieurs marques; ce cas est très fréquent dans le domaine de l'électroménager (ex. pour Thomson : les marques Brandt, Vedette...).

Plusieurs marques génériques segmentent le marché comme le cas de l'Oréal qui fait une double segmentation, par lignes de produits (*laques Cadonett, Elnett, Kérastase...*; *déodorant Narta, Printil...*; *shampooings Dop, Garnier, Kérastase, Réctal...*; aux coiffures : *Kérastase, Régécolor...*; et à la grande distribution : *Cadonett, Twenty, Dop, Garnier, Ambre solaire...*).

#### **b - La marque générique pour tous les produits**

Cette marque portée par tous les produits de l'entreprise est le plus souvent le nom de l'entreprise (ex. *Bic, Renault, Seb, Cacharel*). Le **logo** de la marque se confond ainsi avec le **sigle** de l'entreprise.

#### **c - La marque dérivée du nom de l'entreprise**

Le nom de l'entreprise est adapté à chaque produit (ex. pour Nestlé : Nescafé, Nestea, Nesquick; Pour Wafabank : Wafabail, WafaSalaf, WafaSystem...etc).

### **C - Le packaging**

Le packaging regroupe l'emballage et le conditionnement. L'emballage représente l'aspect extérieur du produit et le conditionnement, la partie intérieure en contact physique direct avec le produit. Le packaging est donc le dernier intermédiaire entre le produit et l'acheteur. Qualifié de nos jours de *vendeur muet* ou *silencieux*, son rôle s'est pendant longtemps limité à celui de contenant, de protection et de conservation. Il est devenu important avec le développement de la vente en libre service et la généralisation de la vente sous marque. Pour certains produits, le packaging coûte beaucoup plus cher que le produit en soi (ex. *le parfum*).

#### **1. Les fonctions physiques du packaging**

Le packaging, dans ses deux composantes, a deux fonctions :

##### **a - Une fonction physique**

Le packaging protège le produit contre les agressions extérieures (*humidité, pollution, chocs, température, odeurs, ...*).

Il a un rôle de contenant et facilite les opérations de transport, de manutention, de stockage. Il permet, enfin, une meilleure utilisation du produit (ex. : *paquet avec bec verseur, flacon avec bouchon-doseur...*).

##### **b - Une fonction commerciale**

Le packaging est un moyen de communication : il individualise le produit et permet son identification. Il informe l'acheteur sur le produit ... Le packaging est lui-même quelquefois un élément de la marque (ex. : *la bouteille de Perrier*). Il donne au produit sa personnalité et constitue un support promotionnel. Il sera d'autant plus attractif qu'il sera facilement identifiable (*choix des couleurs, visibilité d'ensemble, facilité de lecture du nom, ...*) et facilement compréhensible. L'étiquette, partie intégrante du packaging, informe le consommateur sur la composition du produit, le mode d'utilisation et éventuellement la date de péremption. Elle peut mentionner la possibilité pour le client de se mettre en rapport avec le service consommateurs de l'entreprise. Elle a ainsi un rôle de service après vente (S.A.V.). Dans le cas de produits durables, ce rôle est rempli par une notice, un livret ou même un véritable livre (Ex. *Les micro-ordinateurs*).

#### **2. Le choix du packaging**

Les choix relatifs au packaging concernent les matériaux, la forme et les couleurs :

##### **a - Les matériaux et la forme**

Le choix se fait en fonction de l'image que l'on veut donner au produit (ex. : *le verre est plus noble que le plastique, le bois plus prestigieux que le carton*), de la nature du produit (*liquide, solide...*), des exigences des consommateurs, des conditions de transport, du coût des matériaux et, éventuellement, de la réglementation.

##### **b - Les couleurs**

Le choix se fait en fonction du produit, de l'image du produit ou de la marque. Les couleurs ont un pouvoir évocateur dont il faut tenir compte (ex. : des enquêtes auprès des consommateurs ont démontré des concordances en ce qui concerne le goût : *acide/jaune vert, salé/gris vert clair ou gris bleu ciel, doux/rose*; en ce qui concerne les odeurs : *poivre/orange, légèrement épicé/vert*. Soulignons enfin que l'homme mémorise les couleurs (*quand on dit rouge, on l'imagine déjà sans le voir*), les goûts (*quand on parle de Lahrissa, on connaît déjà le goût piquant sur la langue*), les odeurs (*quand on vous demande d'imaginer l'odeur du caoutchouc cramé, vous imaginez déjà l'odeur au nez*).

#### **3. Le design**

Le design, ou stylique, s'applique au produit lui-même ou à son packaging. Son objectif est de donner au produit une identité qui le distingue de ses concurrents par l'esthétique ou par la fabrication. Le design compose les éléments

extérieurs du produit : couleur, forme, calligraphie, dessins, logo... On imagine mal Renault sans son losange brillant ou Coca-Cola, sans l'icône de sa bouteille avec sa calligraphie fantaisiste ...

## V - La qualité

### A - Le concept Qualité

#### La qualité : concepts, réalités, actualité

Le Prophète (Sidna Mohamed) a dit : «*Que Dieu Bénisse celui qui exécute sa tâche à la perfection*» : C'est une magnifique introduction pour mon sujet. Cette intervention tournera autour de trois axes :

##### I - LA QUALITE POURQUOI ?

Le pourquoi est entre autres justifié par les coûts de la Non-Qualité. D'après la comptabilité analytique, les rebuts, déchets, tris, contrôle ... engendrent des coûts de production indirects qui, d'après une étude faite par MM. Braun et Kann, sont 5 fois supérieurs aux coûts directs. Une bonne démarche Qualité se traduit par une meilleure compétitivité.

##### II - LA QUALITE C'EST QUOI ?

Le concept qualité est très large et il peut couvrir plusieurs sens. Une Rolls Royce est d'une qualité supérieure à une 2 CV. Dans ce cas, la Qualité coûte plus cher; il y a alors un aspect technique. Mais une 2 CV qui ne tombe pas en panne serait d'une qualité supérieure à une Rolls Royce qui tomberait en panne. Dans ce cas, la qualité coûte moins cher. Et là il y a un aspect de Conformité. La Qualité c'est «satisfaire le client»: à partir de cette définition simple, on peut éviter les discours vains. Dans une étude tirée de l'enseignement du Dr Juran, un investissement dans l'amélioration de la Qualité est 40 fois plus rentable qu'un investissement industriel traditionnel. Les bonnes définitions de la Qualité s'articulent autour du concept de "Satisfaire l'homme extérieur à l'entreprise qui utilise les produits de l'entreprise". "Satisfaire le Client". Plusieurs dérives peuvent exister :

- La qualité courante : "ce qui me plaît"; alors que la qualité industrielle est "ce qui plaît à l'autre, au client";

- La "langue de bois", telle que l'amplification des mots : Qualité Totale, Total Quality Management (TQM), Total Quality Control (TQC), etc... ou

l'amplification du concept, la Qualité englobant alors tout ce qui se fait dans l'entreprise. Si ces discours font apparaître parfois des idées intéressantes, on a plutôt intérêt à revenir à des concepts simples qui se traduisent dans un langage simple.

##### III - LA QUALITE COMMENT ?

Il y a trois fonctions de la qualité :

**1. L'Assurance de Conformité** : Il s'agit d'être sûr que le produit livré est conforme aux besoins exprimés par le client. C'est une obligation, sinon le client refuse le produit. Cela se traduit par quatre fonctions

- traduire les besoins du client en langage interne;
- vérifier la conformité (contrôler), c'est la métrologie;
- traiter les non-conformités;
- conserver la qualité de la fin de production aux magasins (transport, emballage, stockage ...)

**2. L'Amélioration Continue de la Qualité** : Il s'agit de mieux satisfaire le client, y compris ses besoins latents. C'est la condition pour être vivant demain.

L'amélioration continue de la qualité met en oeuvre de nombreux outils et méthodes telle que la résolution du problème (savoir tirer l'enseignement d'un dysfonctionnement pour qu'il ne se renouvelle plus), telle que la sûreté de fonctionnement prévisionnelle, tels que les Nouveaux outils du Management de la Qualité (diagramme d'affinités, etc.)

**3. L'Assurance Qualité** : Le principe consiste à donner la preuve au client d'une démarche sous la forme demandée. Les normes internationales établies par des experts de différentes nations et reconnues dans le monde rassurent à ce niveau. La norme ISO\* 9000 est dans ce sujet une référence. Mais de nombreux spécialistes de renommée évoquent le doute autour de la pérennité de ces normes. La normalisation est-elle un phénomène passager ? Plusieurs témoignages ont montré les limites de la démarche ISO 9000. Entre autres limites : Risque de démotivation du personnel et Risque de coûts élevés. Rien que ces deux risques sont déjà contraires aux objectifs de la Qualité.

Est-ce donc un phénomène passager ?! - Je me pose encore la question.

(\* International Standard Organization

Extraits de la conférence de J.-C. Watrin, Directeur de la Qualité à GEC ALSTHOM, lors du 1er Colloque Maroc-Français sur la Qualité dans l'Industrie organisé par le CETIM, l'ESTC et l'ENSEM, Juin 1994

Plus qu'un effet de mode, la qualité devient de nos jours une exigence pour qu'une entreprise survive dans un contexte de plus en plus compétitif. «*Les clients ont des exigences croissantes en matière de qualité. Les satisfaire plus vite que la concurrence, et mieux qu'elle, exige une maîtrise beaucoup plus grande des coûts induits par cette course. Pour se placer dans la compétition, les entreprises doivent donc qualifier l'ensemble des processus qui engendrent la qualité.*»<sup>(2)</sup>

### B - La normalisation de la qualité

La recherche de la qualité devient ainsi l'objectif primordial des entreprises. Certes, la définition de la qualité est difficile. Mais, de façon générale, la qualité d'un produit résulte de sa capacité à satisfaire les besoins de l'utilisateur (*domaine commercial et conception du produit*) et du contrôle technique durant la fabrication pour tester la fiabilité du produit et éviter les défauts (*domaine de la production*). Elle doit permettre de mieux vendre les produits, mais aussi de les fabriquer à un coût plus bas. Selon l'Association Française de Normalisation (AFNOR), la qualité est l'«*ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites*». La qualité peut donc être définie comme la satisfaction des besoins du client dans les meilleurs délais et au meilleur coût.

La qualité, au sens large et en dehors des corps physiques où l'on peut recourir à la métrologie, demeure difficile à paramétrer. C'est pour cette raison qu'une normalisation devient de plus en plus exigée. La certification de la qualité passe par le respect rigoureux de certaines normes. Afin d'éviter la multiplication des audits par chaque client, il

(2) L'Usine Nouvelle, "Qualité globale", 13 février 1986

devient préférable pour l'entreprise de se faire auditer par un organisme tiers, indépendant : c'est l'audit de certification.

Selon les pays, les normes varient. En France, c'est l'Association Française pour l'Assurance Qualité (AFAQ) qui s'en charge. En Angleterre, le BSI est l'équivalent de l'AFAQ. Au Maroc, la majorité des entreprises ont opté pour le modèle français. Dans les conclusions du premier colloque maroco-français sur la qualité dans l'industrie tenu à Casablanca en juin 1994, il a été décidé de créer un Pôle de Compétence Qualité en coordination entre le CETIM français, l'ENSEM et l'ESTC marocains. Le Ministère de l'Éducation Nationale, le Ministère du Commerce et de l'Industrie ainsi que les associations professionnelles, comme la FIMME, se sont associées à ce projet en cours de réalisation. L'objectif étant de créer un organisme certificateur marocain. En France, par exemple, il s'agit pour l'entreprise candidate à la normalisation, de démontrer à l'AFAQ, que son système qualité est conforme aux exigences de l'une des normes préétablies et de s'engager, sous son contrôle, à le maintenir en conformité avec celle choisie comme référence. Pour ce qui est des modèles pour l'assurance de la qualité, on peut citer les normes ISO, dont ISO 9000 qui comprend les ISO 9001 (*Négociation du contrat; Conception; Développement; Achats; Production; Réalisation; Installation; Contrôles; Soutien après la vente.*), ISO 9002 (*Négociation du contrat; Achat; Production; Réalisation; Installation; Contrôles.*) et ISO 9003 (*Contrôles et essais finaux*). C'est ainsi que chaque norme porte sur des exigences particulières.

## C - Les principes de la qualité totale

Les objectifs de la politique de **qualité totale** sont non plus de corriger les défauts et les erreurs après coup, mais de :

- , Faire bien la première fois, pour réduire les coûts de production et de maintenance;
- , Livrer en temps voulu un produit complet et sans défaut;
- , Augmenter la compétitivité de l'entreprise.

Le premier résultat est de faire prendre conscience de l'existence d'une entreprise fantôme qui utilise un potentiel important pour remédier à la non-qualité (*suivant les fonctions de l'entreprise, le coût de l'"entreprise fantôme" peut représenter de 10 à 40% de la valeur ajoutée*). Il y a cinq principes à respecter :

### 1. Le client est roi

Tout est centré sur la satisfaction du client. Le client, c'est l'objectif sur lequel tout le monde a les yeux fixés. Mais dans un programme de qualité totale, le mot client a deux sens bien distincts :

#### a - Le client externe

C'est le consommateur, l'utilisateur du produit fini (*ou du service*);

#### b - Le client interne

C'est le service d'à côté (*les collègues*) à qui on livre quelque chose (*un produit en cours de fabrication, des données, des informations, etc.*).

### 2. Un vaste tissu de relations croisées

Nous voilà donc tous concernés par la qualité totale à des titres divers. Finies les entreprises cloisonnées où chacun vit dans son petit tiroir sans se soucier de ce qui se passe à côté. Nous sommes tous clients et fournisseurs les uns des autres et la qualité de cette relation commande celle de ce que nous produisons.

### 3. Vers le zéro défaut

Pour apporter un service de qualité au client, il faut se rapprocher du zéro défaut.

#### Le zéro défaut

Le zéro défaut repose sur une idée simple : il vaut mieux mettre en place une organisation qui permette de fabriquer directement de la qualité que d'avoir une organisation qui prévoit -en bout de chaîne- un contrôle rigoureux de la qualité, dont le travail consistera à constater l'existence de la non-qualité. De deux choses l'une :

- ou cet organisme de contrôle constatera que le produit est défectueux et qu'il faut recommencer sa fabrication; quel dommage d'avoir dépensé de l'argent pour fabriquer ce produit inutile !

- ou cet organisme de contrôle constatera que le produit est satisfaisant; quel dommage d'avoir dépensé de l'argent pour payer un personnel inutile !

Dans la bonne organisation, celle qui permet de fabriquer directement de la qualité, chaque acteur est formé à un auto-contrôle de la qualité de ce qu'il fait : d'entrée de jeu, on minimise le nombre de défauts, l'importance des déchets et des rebuts; et l'on a la possibilité de corriger un défaut sur une pièce, sur un sous-ensemble, sur un mélange, sur une phase de distillation, etc., dès que ce défaut apparaît.

Corriger un défaut dès son occurrence sur la chaîne, cela coûte "dix", quand il faut faire une reprise sur stock, cela coûte "cent"; quand on doit faire face à un "retour-client", cela coûte "mille".

G. Archier, H. Sériyex, "L'Entreprise du 3<sup>e</sup> type", Le Seuil

On connaît déjà les cinq zéro les plus convoités par les entreprises performantes (*c'est-à-dire les domaines où on voudrait bien réduire des chiffres qui représentent des coûts terribles*). Mais soyons raisonnables :

Dans une campagne de qualité totale, bien sûr on cherche à "*faire bien du premier coup, à tous les coups*". On fait la "*chasse aux Re*" (*refaire, retraiter, recommencer, revoir, recompter...*).

Mais on se contente de progresser par paliers; on tend vers ... le zéro défaut, mais on ne l'attrape pas si facilement.

#### Les 10 erreurs de non-qualité

Rebuts;

Retouches avant livraison;  
Ruptures de stocks;  
Erreurs de livraison;  
Retours clients;  
Réclamations;  
Procès, litiges;  
Erreurs comptables;  
Informations perdues (messages téléphoniques, notes de service);  
Documentation inaccessible.

Enjeux (revue française), n°72

#### 4. Lancer des campagnes de mesure

Afin de savoir toujours où l'on en est en matière de qualité, il faut pouvoir évaluer, mesurer, contrôler. Mais dans de nombreux domaines, il n'existe même pas d'indicateurs, d'étalon capable de fournir des données valables. Il va donc falloir commencer par inventer ces indicateurs, ce qui n'est pas évident pour certains secteurs. La chose est assez facile dans les départements de production où l'on sait mesurer le poids, la taille, la densité, les caractéristiques, la quantité fournie d'un produit. Par contre, il n'en va pas de même dans un département du personnel ou des affaires sociales, où certains services rendus sont difficiles à mesurer (*l'impact des stages de formation, par exemple*)...

Selon l'Institut Renault de la Qualité, elle brise le cadre étroit des études sectorielles et stimule la créativité dans une recherche permanente de progrès.

#### 6. Mieux vaut prévenir que guérir

Voilà un vieux proverbe qui revient à l'ordre du jour avec la qualité totale. La prévention est, en effet, une notion capitale. Le professeur Shigeo Shingo, l'un des hommes qui ont construit la productivité de Toyota résume ainsi ce principe : «*contrôler pour prévenir les défauts plutôt que de contrôler pour détecter les défauts ! (...) Lorsqu'on trouve un défaut, il faut que l'information soit immédiatement transmise à la fabrication, et que la méthode de fabrication soit corrigée pour réduire le nombre de défauts.*»<sup>(3)</sup>.

La consigne est donc, s'il y a un défaut :

- m Réparer d'abord (tant pis pour le "Re"...), afin de livrer un produit conforme aux attentes du client;
- m Rechercher ensuite les causes de toute erreur ou non-conformité, afin de les faire disparaître définitivement, afin de prévenir.

La qualité est un exercice de longue haleine. Il faut la maintenir. Elle «*dépend du fabricant et du mainteneur; il appartiendra donc de fixer les responsabilités de chacun : erreur de conduite ou déficience de la machine, matière première défectueuse ou mauvais réglage du matériel...*»<sup>(4)</sup>.

La qualité est, enfin, un état d'esprit, un style de vie, une culture. Au Maroc, tant que le client n'est pas encore exigeant à ce niveau, on continuera à consommer les produits rejetés, pour défaut de qualité, par le consommateur étranger qui, lui, est bien averti des normes de ladite qualité. Le consumérisme a, à ce niveau un rôle déterminant.

(3) Tirés du supplément de la revue "Travail et Maîtrise", n° 464

(4) L. Boyer, "Précisions d'organisation et de gestion de la production", Éditions d'Organisation

## Chapitre 2 : La politique de prix

Le prix est un repère qui, en l'absence d'autres informations, permet d'évaluer la qualité : plus le prix est élevé, plus la qualité est supposée forte.

Pour fixer le prix de vente d'un produit, l'entreprise doit étudier les conséquences de ce prix sur le volume des ventes, sur la rentabilité, sur la vente des autres produits de la gamme et sur l'image de marque.

Et c'est pour cette raison qu'il faut maîtriser sa méthode de fixation de prix, en fonction de l'orientation choisie.

### II - Méthode de fixation du prix et choix stratégiques

Différentes méthodes de fixation de prix sont possibles. Elles dépendent généralement des coûts ou du marché.

#### A - La fixation du prix à partir des coûts

Cette méthode permet de calculer le prix le plus bas auquel l'entreprise peut proposer le produit sans le vendre à perte. Une première méthode consiste à ajouter une marge au coût de revient complet.

##### 1. En fonction d'une marge

On peut dès le départ majorer le prix de vente d'une marge qui peut être exprimée en taux (% du prix de revient). Dans ce cas :

Prix de vente H.T. = Prix de revient + (taux de marge x prix de revient)

Exemple : PVHT = P.R. + 10% du PR, soit : PVHT = 1,1 PR



##### Avantages

Cette méthode a le mérite de partir de la réalité des coûts de revient. L'entreprise tient compte de ses coûts et veille à ce qu'elle ne soit pas perdante.

##### Inconvénients

La méthode ne tient pas compte des prix de la concurrence. Si ceux-ci sont inférieurs au prix "rentable" de l'entreprise, un grand effort de différenciation par la communication est nécessaire. Ce qui va accroître encore son coût de revient.

##### 2. En fonction d'un direct costing (coût direct)

On ajoute au coût de revient variable une marge qui contribue à la couverture des charges fixes et dégage un surplus.

##### Avantages

On est certain ici de couvrir au moins les coûts variables.

##### Inconvénients

Dans une optique d'économies d'échelles où les prix fixes unitaires moyens diminuent quand les quantités augmentent, la méthode n'est plus pertinente. D'autant plus que la variable concernant le prix de la concurrence est toujours posée avec acuité.

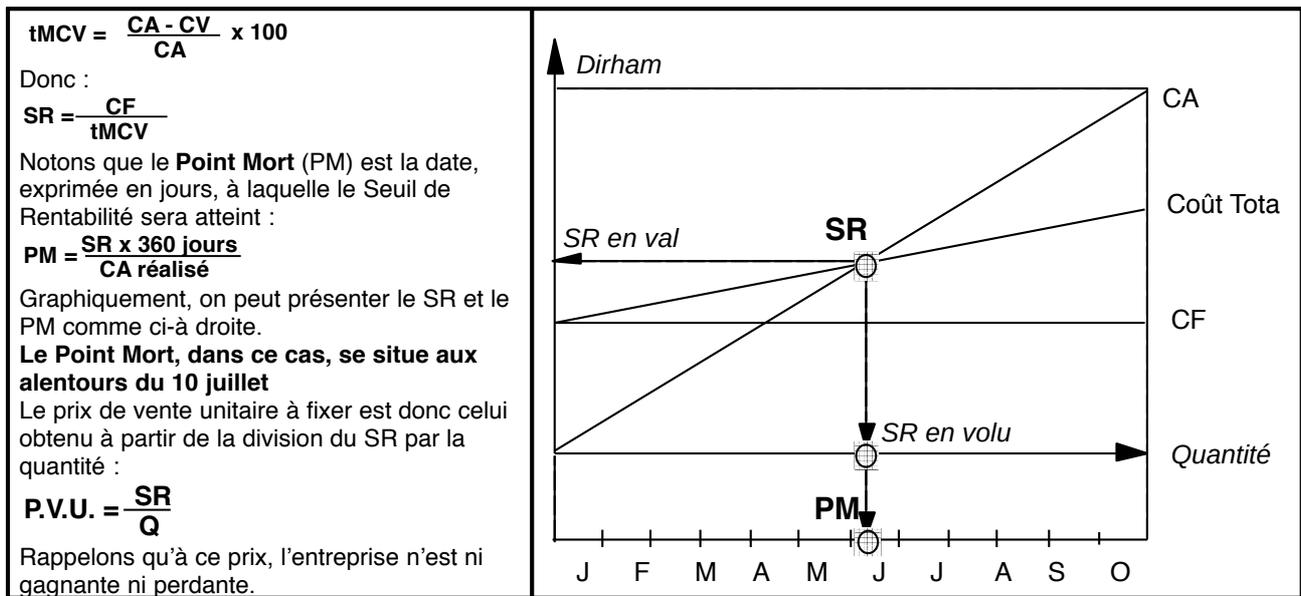
##### 3. En fonction du seuil de rentabilité

Le **Seuil de Rentabilité** (SR) est le chiffre d'affaires (CA) à partir duquel l'entreprise n'est ni gagnante ni perdante, autrement dit, lorsque son CA couvre exactement son Coût de Revient (CA = CR ou marge = 0) : **SR · CA = CR = 0**.

Or, on sait que le CR est composé de coûts variables (CV, qui varient en fonction des quantités produites) et des coûts fixes (CF, qui restent fixes jusqu'à une certaine limite -économies d'échelle- quelle que soit la quantité produite).

D'où : **SR = CA = CV + CF**, et **CV = CA - CF**. La **Marge sur CV = CA - CV**

Sachant aussi que le taux de marge sur coût variable (tMCV) est le pourcentage sur le CA une fois les CV sont soustraits du CA, c'est-à-dire :



## B - La fixation du prix à partir du marché

Quatre choix sont possibles à ce niveau : Soit fixer le prix à partir de la demande, soit en fonction du comportement du consommateur, soit en fonction de la concurrence soit encore en fonction de la distribution.

### 1. En fonction de la demande

Il est possible d'évaluer l'influence d'une variation des prix sur la demande des consommateurs. La variation du prix de vente d'un produit peut avoir une influence sur la demande des consommateurs. Cette sensibilité de la demande s'apprécie par l'élasticité.

On appelle élasticité de la demande par rapport au prix la variation relative des quantités demandées par une variation relative des prix.

#### a - Élasticité de la demande au prix

$$\text{Élasticité de la demande au prix : } e = \frac{\frac{\Delta D}{D}}{\frac{\Delta P}{P}} = \frac{D_n - D_{n-p}}{D_{n-p}} \times \frac{P}{P_n - P_{n-p}} \quad \text{avec } p < n$$

Donc :

Lorsque  $e < 1$ , la demande est faiblement élastique au prix. Par exemple, une hausse de prix de 10% entraîne une diminution de la demande de 3% :

$$PM = \frac{SR \times 360 \text{ jours}}{CA \text{ réalisé}}$$

Lorsque  $e > 1$ , la demande est très élastique, c'est-à-dire que toute variation de prix entraîne une variation plus que proportionnelle de la demande (ex. : augmentation de prix de 10% et baisse de la demande de 25%).

$$|e| = \frac{3/100}{10/100} = 0,3$$

Enfin lorsque  $e = 1$ , la demande a une élasticité unitaire; on dit qu'elle est parfaitement élastique : toute variation de prix entraîne une variation de la demande exactement dans les mêmes proportions.

#### b - Élasticité croisée

Elle permet d'étudier les effets de la variation du prix d'un bien sur la demande d'autres biens :

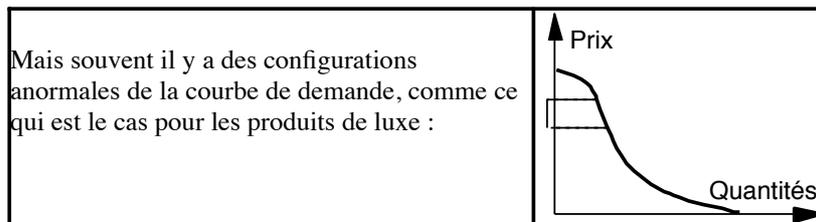
$$\text{Élasticité croisée : } e_c = \frac{\frac{\Delta D_x}{D_x}}{\frac{\Delta P_y}{P_y}}$$

Si  $e_c > 0$ , X est un bien de substitution de Y (toute augmentation du prix de Y entraîne une hausse de la demande de X);

Si  $e_c < 0$ , X est un bien complémentaire de Y (toute hausse du prix de Y entraînera une diminution de la demande de X);

Enfin si  $e_c = 0$ , X et Y appartiennent à deux marchés différents.

Dans une gamme, deux biens peuvent être complémentaires ou substituables (ex. : substitution d'un lecteur de disque à un lecteur de cassettes, et complémentarité d'un magnétoscope et de bandes vidéo).



On peut utiliser le même rapport pour mesurer la relation entre le prix et le revenu, entre la demande et le revenu ou encore entre d'autres facteurs différents, par exemple, le chiffre d'affaires et la publicité pour savoir l'impact de l'évolution des investissements dans la publicité sur l'évolution du chiffre d'affaires...etc.

## 2. En fonction de la concurrence

En fait, l'entreprise devra d'abord tenir compte à la fois des prix de la concurrence, de ses coûts et de la demande. Différentes politiques sont à ce niveau possibles. Elles doivent avoir une relation étroite avec la politique de positionnement du produit. L'entreprise peut avoir une politique d'alignement sur la concurrence, une politique d'écrémage ou une politique de pénétration.

### a - L'alignement sur les concurrents

L'entreprise peut s'aligner, plus ou moins, sur les prix de la concurrence (*prix d'imitation ou prix de marché*), fixer en dessous de celui du marché (*c'est-à-dire inférieur à la concurrence*) au risque de déclencher une guerre des prix, ou enfin fixer un prix supérieur à celui de la concurrence en justifiant ce choix (*politique de communication*).

### b - La politique d'écrémage

La politique d'écrémage du marché consiste à fixer un prix de vente relativement élevé pour ne toucher qu'une clientèle limitée et dégager un profit maximum. Le prix élevé donne au produit une image de produit haut de gamme. Cette politique peut être celle d'une entreprise qui joue sur son image de marque (*Lacoste, Vuiton, Chevignon...*) ou celle utilisée au début de la vie d'un produit.

### c - La politique de pénétration

La politique de pénétration du marché consiste à fixer un prix relativement bas pour obtenir la plus grande part de marché possible. Elle peut être utilisée systématiquement par une entreprise (*ex. : Bic, Moulinex*) ou lors du lancement d'un produit. Un prix de pénétration peut être le prix du marché ou un prix inférieur à celui de la concurrence. C'est la politique des entreprises japonaises au début des années 70 et elle continue à être la règle pour les entreprises chinoises et celles du Sud-Est asiatique et (*ex. Yoko, Daewoo...*). Cette politique peut s'assimiler au dumping; or, ces entreprises ne vendent nullement à perte, sauf quand il s'agit d'une gamme où le prix d'une marque peut dégager une marge suffisante pour combler la perte sur celui de la marque déficitaire.

## 3. En fonction de la distribution

Des distorsions sont possibles entre les politiques de prix respectives du producteur et du distributeur. De même, les baisses de prix peuvent être imposées par le distributeur. Il faut souligner en outre que plus le circuit est long plus le prix est élevé, du fait que chaque intermédiaire prélève sa commission (*Voir distribution*).

## 4. En fonction du comportement des consommateurs

Le prix psychologique ou prix d'acceptabilité est celui qui convient au produit dans l'esprit des consommateurs en fonction du type de produit et/ou de l'image du fabricant. Car, n'en déplaise à l'inflation, il peut parfois s'avérer utile de vendre plus cher pour vendre plus. Ce raisonnement part d'un simple constat : notre inconscient nous fait parfois penser qu'un produit est de mauvaise qualité simplement parce qu'il est bon marché. Pour que cette méthode tienne, il faut respecter cinq conditions :

- + Il faut réaliser une enquête auprès d'un échantillon représentatif de consommateurs potentiels du produit en question;
- + Il faut que cet échantillon représente des consommateurs ayant une idée sur le produit et connaissant donc son importance (*ou du moins son utilité*);
- + Il faut que ce produit soit présenté visuellement, d'une manière ou d'une autre au consommateur lors de l'enquête : une maquette, un dessin, un échantillon ou mieux encore, le produit lui-même (*physiquement*);
- + Il faut poser deux questions simultanément (*et donc cocher nécessairement deux cases*) :  
**Q1 : «Au dessus de quel prix estimez vous que ce produit soit trop cher ?»**  
**Q2 : «En dessous de quel prix craignez-vous que ce produit soit de mauvaise qualité ?».**

+ Il faut proposer une fourchette de prix unitaires, dont le plus bas doit au moins couvrir le prix de revient unitaire. Pour visualiser ceci sous forme de chiffres, puis de graphe, on peut imaginer un petit sondage réalisé auprès d'un échantillon de 1000 personnes et concernant une boîte de chocolat. Le principe consiste alors à établir un tableau pour faire correspondre des réponses concernant une liste de fourchettes de prix suggérés. On part de 50DH et une fourchette de 5 en 5DH... La dernière colonne donne le renseignement recherché : il suffit de soustraire les deux cumuls (*à savoir le nombre de personnes s'étant prononcées contre un prix de vente jugé élevé -et donc n'acceptant pas le*

produit à ce prix- et celles qui considèrent qu'au dessous d'un certain prix, le produit devient de mauvaise qualité -et donc inacceptable à ce prix-). Le résultat est obtenu en valeur absolue afin d'éviter les nombres négatifs (écarts)...

**a - Le prix psychologique par le calcul**

On s'aperçoit alors que le prix idéal est atteint lorsque la boîte de chocolats coûte 65 dirhams (prix psychologique ou acceptabilité maximale) : c'est en effet à ce prix que l'on obtient le nombre maximum de personnes (40% soit 400 personnes). La représentation graphique permet d'illustrer cela parfaitement.

PVU	NTCb	NTMvb	CCTC	CDMV	% CC	% CD	Z.A.
50	0	100	0	1000	0	100	100-(0+100) = 0
55	0	200	0	900	0	90	100-(0+90) = 10
60	0	200	0	700	0	70	100-(0+70) = 30
65	100	150	100	500	10	50	100-(10+50) = 40
70	200	100	300	350	30	35	100-(30+35) = 35
75	150	150	450	250	45	25	100-(45+25) = 30
80	150	100	600	100	60	10	100-(60+10) = 30
85	200	0	800	0	80	0	100-(80+0) = 20
90	200	0	1000	0	100	0	100-(100+0) = 0

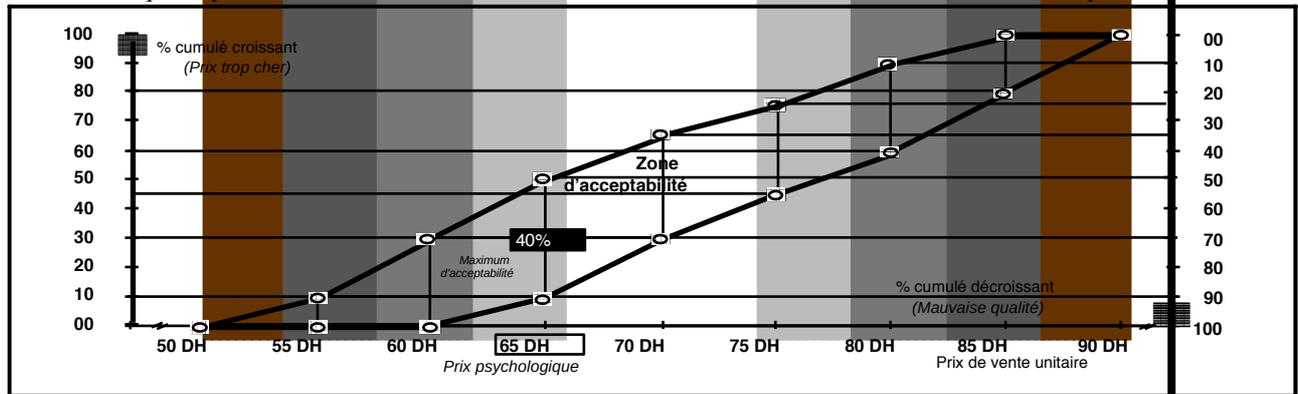
PVU : Prix de vente unitaire proposé

NTCb : Nombre de personnes trouvant le prix trop cher (Réponses brutes)

NTMvb : Nombre de personnes trouvant le prix trop bon (Réponses brutes)

**b - Le prix psychologique**

Dans le graphique ci-dessous, on voit que le prix idéal est atteint lorsque le prix minimum est atteint. La zone située entre les deux courbes est la zone d'acceptabilité.



Le prix psychologique est le prix qui correspond à l'écart le plus grand entre les deux courbes, c'est-à-dire à la plus large zone d'acceptabilité par le marché. Sur le graphique ci-dessus, le prix psychologique est de 65DH; 40% des personnes consultées trouvent ce prix acceptable.

## Chapitre 7 : La politique de communication

Par la communication, l'entreprise tente d'atteindre et convaincre un client potentiel en faisant connaître le produit pour augmenter ses ventes (*objectif de notoriété*); ressortir les besoins qu'il peut satisfaire pour faire agir le consommateur (*objectif d'utilité*); entourant le produit d'un halo favorable, c'est-à-dire créer puis entretenir une bonne image du produit ou de l'entreprise dans l'esprit des consommateurs ou des distributeurs (*objectif d'image*) ...

Le concept de communication est très large. On présente dans cette partie ses ramifications par rapport aux domaines vastes qu'il englobe, avant d'examiner la stratégie de communication au sens marketing.

Les moyens de cette stratégie peuvent être classés en trois grands groupes : la communication personnelle par la force de vente de l'entreprise (le vendeur dialogue) avec son client et dispose d'informations en retour; la communication directe de masse qui est unilatérale et impersonnelle (publicité média); et la communication directe spécialisée (publicité hors média) qui regroupe la publicité directe, la publicité sur le lieu de vente (PLV), la promotion des ventes, les relations publiques, le mécénat et le parrainage (sponsoring).

Même si le terme "publicité" vient de prendre sa place dans le contexte social, il ne faut pas oublier que les origines remontent au temps de Rome et de Babylone où les marchands vantaient leurs produits en criant. Les différentes activités artistiques ou politiques, se retrouvaient "affichés" sur les murs des villes. Mais ce n'est qu'à partir du 18ème siècle que l'on a commencé à s'intéresser à la publicité qui est due surtout à la révolution industrielle. Son évolution actuelle est due à l'évolution des moyens (*et des supports*) modernes de communication.

Au Maroc, et comme c'est la géographie qui fait l'histoire -comme se plaisait à dire Napoléon-, la position géographique du Maroc a fort influencé sa démarche historique. Il était l'intérêt commun de toutes les puissances coloniales à travers l'histoire, celles-ci n'épargnaient aucun effort pour son occupation soit pour le peuplement, soit pour l'exploitation. A chaque fois qu'une puissance a colonisé le territoire marocain, elle amenait avec elle, ses habitudes, son mode de faire et les techniques et moyens qu'elle possède. L'activité commerciale était la plus touchée par ces éléments d'influence. La communication en est devenu, avec le temps, l'un des principaux vecteurs.

### I - La stratégie de communication

En matière de publicité, la communication aurait davantage tendance à diffuser une information pour obtenir un certain comportement de la part d'autrui; donc il n'y a ni échange, ni réciprocité.

#### A - Le concept communication et son évolution

La communication de masse, c'est-à-dire les informations diffusées par les mass-médias ne sont pas à proprement parler des communications. Ce sont des informations transmises à des fins, soit de communication (*information, spectacle*), soit de manipulation (*publicité et propagande*).

De manière générale, nous trouvons que la définition la plus réaliste est celle de Charles Cooley. Car, elle s'articule autour de tous les moyens de communication et c'est par ces mécanismes que les relations humaines existent et se développent. Dans la société marocaine qui est une société endogène mais ayant toute une culture bien ancrée simultanément dans l'Islam et dans le modernisme, la communication ne doit pas prendre cet aspect de manipulation dans l'information. Une fois la vérité éclate, tout le système de rapports entre les personnes et les organisations est mis alors en cause.

Juridiquement, on le rappelle, il fallait attendre l'article 10 du Dahir du 5 Octobre 1984 pour voir la publicité se réglementer au Maroc.

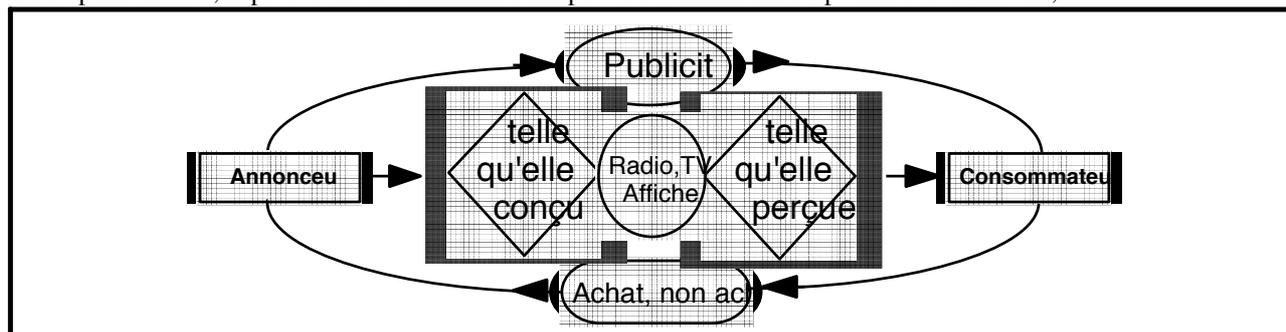
Aujourd'hui, l'entreprise marocaine est en plein développement. Mais les marchés étant devenus de plus en plus compétitifs, que peut lui apporter la communication comme plus ?

De manière générale, la communication est encore perçue chez nous selon le domaine de son exercice. Pour un littéraire, c'est une langue et un langage de communication; pour un fonctionnaire des PTT, c'est un ensemble de moyens de télécommunications; pour un chercheur, c'est une intervention scientifique publique; pour un journaliste, c'est un communiqué de presse; pour un responsable de la Gestion des Ressources Humaines, c'est l'ensemble des relations et des rapports à l'intérieur de l'entreprise... etc. Mais pour un manager, c'est presque tout cela : il s'agit en fait d'élaborer une stratégie où il faut tout combiner pour passer un message. Et qui dit stratégie, dit objectifs (cible), moyens (médias) et temps (planning).

#### B -

La stratégie de communication est l'indication précise de la direction à donner à la création publicitaire, la planification des moyens à mettre en oeuvre pour atteindre l'objectif publicitaire. On peut repérer plusieurs types de méthodes ou d'orientations dans ce domaine.

De ce point de vue, le processus de communication peut être schématisé en publicité comme suit, :



Au point de départ, se trouve le dossier marketing présenté par l'annonceur à l'agence. La construction de la stratégie de communication met en oeuvre un plan d'action composé, à titre indicatif, des phases successives ci-dessous, sachant qu'au Maroc, l'ordre de certaines étapes peut être inversé (Partir 'un budget, par exemple, pour définir une stratégie de communication) :

La politique de communication est un dosage qui met en jeu plusieurs techniques :

- la publicité (Pub *Pull*),
- la Promotion des ventes (action Promo *Push*),
- les Relations Publiques (ou la publicité par l'événement) et la Prospection.

Ces techniques sont complémentaires et interfèrent fréquemment. Elles sont combinées dans le cadre du mix de la communication et doivent tenir compte de la nature du produit, du budget disponible, de l'intensité concurrentielle, de la phase du cycle vital et de la cible ...

## II - La communication média

D'après une étude de l'Université Harvard, 80% des décisions d'achat -sous l'effet de la publicité- sont déterminés par notre cerveau droit, celui de l'émotion, de la séduction et de l'imagination. Robert Guérin disait : «*L'air est composé d'oxygène, d'azote et de publicité*». Cette publicité est une information impersonnelle (*elle ne s'adresse jamais à un individu donné, mais à un groupe*) et unilatérale (*le produit monologue avec le public*).

La publicité peut avoir une finalité marchande ou non. Il faut distinguer à ce niveau entre autres : la Publicité-Produit, la Publicité de marque, la Publicité collective, la Publicité institutionnelle, et la Communication de firme (*Voir Les Relations Publiques et la publicité par l'événement*). Les **médias** sont les organes d'information de masse qui permettent de véhiculer le message publicitaire. Ils se caractérisent, dans le cadre d'une stratégie-média, par des fonctions claires et précises :

### Les canaux personnels

Ils permettent un contact individualisé et direct avec l'audience, constitués par les représentants qui vont au devant du récepteur dans le but de l'influencer. Ces canaux sont appelés "*bouche à oreille*".

### Les canaux impersonnels

Ils rassemblent tous les médias qui acheminent le message sans impliquer de contact direct avec l'audience. En réalité, les mass-médias sont un moyen de communication moins puissant que les canaux d'influence personnelle, dans la mesure où l'audience peut plus facilement les éviter. Trois processus psychologiques appelés le plus souvent "**mécanismes de défense perpétuelle**" limitent la portée et l'impact des mass-médias :

**L'attention sélective** : elle fait qu'un individu n'est exposé qu'à un petit nombre de supports de communication et qu'à une petite partie du contenu des messages.

**La distorsion sélective** : D'après son système de valeurs et ses motivations, le consommateur percevra le contenu de façon différente.

**La rétention sélective** : Elle signifie qu'il se souviendra de certains éléments en fonction de ses besoins et de ses préférences.

## A - L'affichage (ou la "publicité extérieure")

La publicité extérieure peut utiliser plusieurs supports : affiches murales, enseignes lumineuses ou métalliques, panneaux sur les véhicules ou affichage dynamique. L'affichage est un moyen rapide et bon marché. Ce média complète les autres et permet au message une durée de vie permanente. C'est ainsi que l'affichage peut s'accoupler avec les médias audiovisuels et le sponsoring. Son emplacement est multiple : Grands boulevards, carrefours et principales artères (*banderoles, tableau en Plexiglas ou panneaux fixes, le 3X4 n'existant pas encore au Maroc*), les stades (*panneaux autour du terrain de football, de basket, du parcours de golf, du cour de tennis ...*), le ciel (*avions tirant des banderoles*), les véhicules (*bus, moto-pub, voitures de sociétés ...*), les organismes (*affichage électronique de la poste ...*) ...etc.

## B - La presse écrite

Le média Presse peut se subdiviser en presse magazine, presse quotidienne, périodique, nationale ou régionale, payante ou gratuite, professionnelle ou grand public.... Notons que la lecture de la la presse quotidienne est de courte durée (*quelques heures*) par rapport à celle des périodiques d'informations.

En ce qui concerne la presse écrite au Maroc, elle est dotée de plus en plus de liberté et d'un professionnalisme qui ne cesse de s'améliorer. Il est important de rappeler que la société marocaine est une société à tradition orale. Le lecteur de cette presse fait partie d'une élite. Son audience dans notre pays est, par conséquent, encore en deçà des espérances de ses professionnels. Plus cette audience est faible, moins les annonceurs osent commander des insertions publicitaires. Ce qui se répercute négativement sur les deux : presse et annonceurs.

## C - La radio

Le premier service radio au Maroc est créé en 1923 sous l'égide de l'Office Chérifien des Postes et Télégraphes (OCPTT). En 1937, Radio-Maroc a vu le jour. En 1961, la radiodiffusion est rattachée au Ministère de l'information,

des Beaux arts et du Tourisme en lui attribuant le nom de la Radiodiffusion Télévision Marocaine (RTM) avec capacité juridique et autonomie financière. Il y a aujourd'hui trois catégories de chaînes radiophoniques au Maroc :

### 1. La chaîne publique RTM

Avec des antennes régionales dans les principales villes du Royaume. À l'exception de Radio Tanger, qui a hérité de l'expérience de la radio internationale de Tanger, les autres antennes ne passent pas de publicité. Concernant la RTM, il existe une convention qui exclue la RTM de la publicité pendant une durée de 20 ans à partir de la création de Médi I.

### 2. La chaîne privée maroco-française Radio Médi I

Installée à Tanger, elle a une vocation maghrébine. La publicité y est autorisée et représente l'essentiel de son chiffre d'affaires.

### 3. La chaîne locale Radio FM

Elle diffuse depuis Casablanca et ne couvre que cette agglomération. Elle rappelle l'expérience française des chaînes libres. Les recettes publicitaires représentent la plus grande part des ses ressources budgétaires.

Au Maroc, la radio s'insère avec force dans la vie quotidienne. Il y a eu plus de 6 millions de récepteurs radio en 1983. Contrairement à la télévision, il est possible d'écouter les émissions diffusées par les stations régionales. La radio est un média souple, et selon les heures et les jours de la semaine, le type d'auditeurs varie. Par le taux d'analphabétisme assez élevé, la population est plus assujettie à la radio et à la télévision qu'à la lecture.

## Évolution de la radio et de la télévision ...

Date	Événement
15 Avril 1928	Création du Service Radio-Maroc au sein de l'Office Chérifien des Postes et Télégraphes (OCPTT)
15 Déc. 1937	Institution d'un conseil de Radio-Maroc et un comité consultatif de Radiodiffusion de langue arabe
18 Fév. 1947	Autonomie financière et capacité juridique du Service de la Radio au sein de l'OCPTT
12 Juillet 1956	Institution d'une commission consultative des émissions arabes de la Radiodiffusion Marocaine
1 Juillet 1961	Rattachement du service de la Radiodiffusion au Ministère de l'information, des Beaux arts et du Tourisme en lui attribuant le nom de la Radiodiffusion Télévision Marocaine (RTM) avec capacité juridique et autonomie financière.
3 Mars 1962	Mise en service de la Télévision
22 Oct. 1966	Érection de la RTM en établissement public, doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière
1 Janvier 1968	La RTM redevient une administration publique avec un budget annexe
1974	La Télévision émet en couleur, SECAM B
28 Déc. 1978	La RTM fait partie intégrante de l'Administration Centrale du Ministère de l'Information. Depuis la publication du décret portant l'organisation et la structure du Ministère de l'Information, la RTM ne fait plus partie de cette Administration
4 Mars 1989	La première chaîne de télévision privée du monde arabe et africain, 2M International (2MI), gérée par l'Omnium nord-africain (ONA) en association avec la chaîne de télévision française TF1 et le groupe canadien Videotron, a vu le jour En 1993, 2MI devient 2M tout court.
10 janv. 1997	2M passe en clair. L'État prend une participation à hauteur de 70 pour cent du capital de la chaîne (gérée par la SOREAD), augmenté par la même occasion des 2/3. La redevance sur la TV figurant sur la facture d'électricité vient d'augmenter également pour financer un fonds de soutien à l'audiovisuel.

## D - La télévision

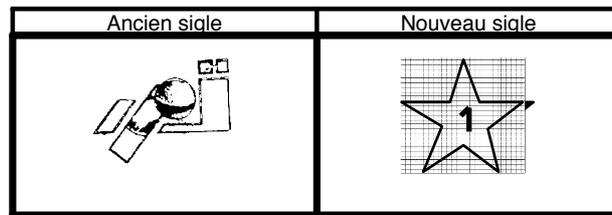
«Je ne sais si jamais philosophe a rêvé d'une société pour la distribution de réalité sensible à domicile», disait Paul Valéry. Cette citation est valable aussi pour la publicité à la télévision. L'histoire de la Télévision au Maroc est relativement récente<sup>(5)</sup>. Il y a aujourd'hui deux chaînes généralistes avec deux styles différents :

### 1. La TVM

Une chaîne publique qui passe la publicité sans problème. En 1963, la Télévision Marocaine a émis ses premiers programmes en Noir et Blanc et faisait depuis cette date partie du Ministère de l'Information en tant qu'Administration publique dont le budget est annexé (*au propre et au figuré*) à celui de l'État.

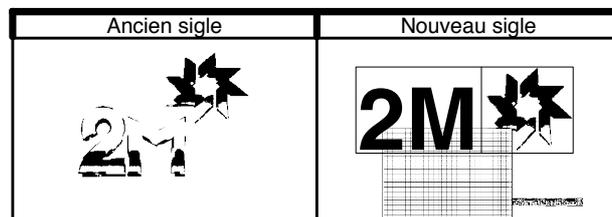
En 1974, la couleur a vu le jour. Avec 2 studios à Rabat, 2 à Casablanca, elle couvre les 2/3 de la surface du Royaume estimée à 718.000 km<sup>2</sup>. Le parc télévision s'est élevé en 1986 à 1,5 millions de postes dont 20% en couleurs, pour 12 millions de téléspectateurs, approximativement, en plus des téléspectateurs potentiels des cafés ou ceux du milieu rural où la TV a une forte audience du fait qu'elle est la seule "distraction"... Des efforts ont été déployés depuis l'année 1985 pour donner un nouveau look à cette chaîne, ce qui s'est traduit par une révision de son sigle :

(5) Voir à ce sujet notre article "Quel paysage audiovisuel pour le Maroc ?", Al Assas, n°112, 1992.



## 2. La 2M

Une chaîne privée et cryptée, qui programme la publicité souvent dans les créneaux horaires diffusés en clair. C'est le 4 mars 1989, que cette chaîne, gérée par l'ONA en association avec la chaîne de télévision française TF1 et le groupe canadien Videotron, a vu le jour. En 1993, 2M International devient 2M. Ce changement n'est pas un simple nouveau lifting, mais entre dans le cadre d'un nouveau recentrage stratégique. 2MI qui voulait avoir une vocation de chaîne internationale, ou du moins africaine, n'a pas réussi à percer ces horizons, face à la concurrence des chaînes câblées ou satellisées d'une part, et à cause de son caractère de chaîne cryptée qui nécessite un décodeur pour l'abonnement, d'autre part. Ses efforts se concentrent dorénavant sur le marché local, avec de temps en temps, des essais de s'implanter à l'étranger, notamment sur le réseau câblé français. Ce nouveau recentrage s'est aussi traduit par une modification de son sigle :



Les insertions publicitaires procurent aux deux chaînes nationales une bonne part de leurs recettes. La télévision tient 62% de l'ensemble de l'investissement "médias". La libération de l'installation des antennes paraboliques, suite au refus du Conseil Constitutionnel de l'approbation de la taxe sur les antennes du fait de son inconstitutionnalité, les chaînes nationales se trouvent obligées d'améliorer leurs émissions pour attirer un large public, et donc une audience intéressante pour un annonceur.

## E - Le cinéma

Il faut distinguer entre :

La **publicité dans le cinéma** : introduction de plusieurs marques dans un film de fiction, souvent de manière furtive;

La **publicité pour le cinéma** : publicité en faveur d'un film où l'on utilise tous les médias classiques ;  
et la **publicité par le cinéma**, objet de ce point (mais voir aussi le cas du cinéma en "macro-marketing").

Le Marocain aime le cinéma, mais seules les salles luxueuses passent des spots en séances d'entracte. L'image et le son rapprochent le cinéma de la télévision. En fait, le cinéma amplifie les spots qui passent à la télévision. Le cinéma a ici un double intérêt pour la publicité. Il trouve d'une part plusieurs spots qui passent à la télévision projetés dans les salles de cinéma sur un écran plus large, et de l'autre, il fait passer ceux qui sont prohibés à la télévision tels que le tabac et l'alcool... Si la plupart de films publicitaires passés sont importés, de nombreux cinéastes marocains excellent dans la réalisation de spots publicitaires .

En général, chaque média a ses propres caractéristiques :

## III - Le plan-média

Le plan média (*ou media-planning*) consiste, dans un premier temps, à rechercher les médias et choisir ceux qui s'adaptent le mieux aux objectifs de la campagne; puis, dans un second temps, de sélectionner à l'intérieur de ces médias retenus les supports et le mode d'utilisation de ces supports (*forme des messages et fréquence de passage*) pour couvrir au mieux et au moindre coût la cible publicitaire. Cette optimisation qui vise l'objectif de couvrir au mieux la cible et au moindre coût) peut être recherchée par des techniques d'aide à la décision plus ou moins élaborées. Dans un premier temps, les méthodes quantitatives cèdent le pas à une approche empirique du problème. Le publicitaire détermine d'abord le ou les média(s) à utiliser en s'aidant de son expérience et de critères souvent qualitatifs. La connaissance des composantes du coût publicitaire média est une première démarche dans ce sens :

### A - Le coût publicitaire média

Ce coût se base sur plusieurs critères, dont voici les plus importants :

Média	Composantes du coût pour l'annonceur
L'affichage	+ Conception artistique (idée, axe, slogan, illustration...) + Maquette (coût forfaitaire, c'est-à-dire une fois pour toute, pour chaque affiche) + Tirage du film (si l'affiche est en couleurs, le passage par la quadrichromie est obligatoire) + Tirage à l'imprimerie (proportionnel au nombre des exemplaires) + Location de l'emplacement + Frais d'installation (collage, vitrage, autorisations...)
La presse écrite	+ Conception artistique (idée, axe, slogan, illustration...) + Maquette (coût forfaitaire, c'est-à-dire une fois pour toute, pour chaque journal) + Tirage du film (si l'affiche est en couleurs, le passage par la quadrichromie est obligatoire) + Réserve de l'espace dans le journal (1 page, 1/2 p., 1/4 p., 1/8 p., 1/16è p., 1/32) + Nombre d'insertions + Nombre de fois par période + Si l'encart est à insérer au milieu d'un journal ou d'une revue, souvent il faut préparer cet encart et ajouter les frais d'impression en coordination avec l'organe de presse choisi.
La télévision	+ Conception artistique (idée, axe, slogan, illustration, jingle...) + Maquette (Scénario, découpage artistique, casting...) + Tournage du film/spot + Montage, mixage et duplication (nombre de copies) + Réserve de l'espace à la télévision (Créneaux horaire, fréquence...)
La radio	+ Conception artistique (idée, axe, slogan, jingle, voix...) + Maquette (Scénario, sketch...) + Enregistrement (nombre de copies) + Réserve de l'espace à la radio (Créneaux horaire, fréquence...)
Le cinéma	+ Conception artistique (idée, axe, slogan, illustration, jingle...) + Maquette (Scénario, découpage artistique, casting...) + Tournage du film/spot (16 ou 32 mm) + Montage, mixage et duplication (nombre de copies) + Distribution et exploitation dans les salles de cinéma

Remarque : En ce qui concerne le budget "hors-média", Voir "Communication hors-média"

## B - Les échelles sur cibles

Pour cela, le "media planner" utilise souvent un modèle informatisé permettant d'effectuer le choix des supports en fonction de certaines échelles sur cibles :

### 1. L'audience utile

C'est la fraction de l'audience qui correspond aux caractéristiques de la cible visée.

### 2. L'échelle de puissance

C'est le classement des supports en fonction du nombre de personnes utiles qu'ils apportent.

### 3. L'échelle d'économie

C'est le calcul du coût de chaque support aux 1000 (lecteurs, auditeurs...). Pour cela, on fait le rapport entre le tarif de la publicité et l'audience utile. Les supports sont alors classés en fonction de leur coût aux mille personnes utiles.

## C - Le budget de publicité

Les méthodes de fixation du budget publicitaire sont nombreuses, mais les plus courantes sont les suivantes:

### 1. La méthode marginaliste

Définir le budget de publicité comme un coût marginal. Chaque dirham investi en publicité doit rapporter plus qu'un dirham supplémentaire. C'est à partir de la fonction demande qu'il faut chercher à maximiser.

### 2. La méthode mécanique

Le budget publicitaire est indexé sur le CA ou la marge brute ou encore aligné sur les budgets des concurrents. C'est ainsi qu'on tient compte :

#### a - soit de la rentabilité financière

Et on utilise le ratio :

$$\frac{\text{Budget publicitaire de l'année N}}{\text{Marge brute de l'exercice N-1}}$$

#### b - soit de la rentabilité commerciale

Et on utilise le ratio :

$$\frac{\text{Budget publicitaire de l'année N}}{\text{C.A. de l'exercice N-1}}$$

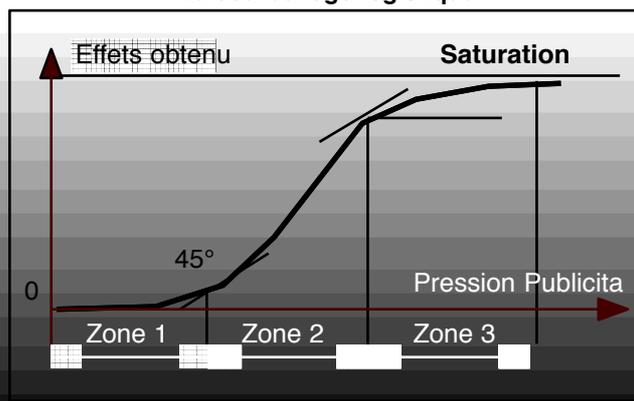
#### c - soit du budget de la concurrence

Et il suffit d'aligner son coût sur celui de la concurrence. L'information peut être cherchée dans le compte produits et charges (la classe des charges - FDG).

### 3. Les méthodes multi-critérales ou estimatives

Elles partent des objectifs publicitaires et intègrent

La courbe logo-logistique



Le financement de la publicité peut provenir soit de l'entreprise si elle a prévu un budget dans ce sens, soit d'autrui. Certaines sociétés puisent la plus grande part de leur budget publicitaire dans celui d'autres entreprises. Par sa position de monopole, la Régie des Tabacs, par exemple, bénéficie d'une commission de 5% du budget de chaque insertion passée par une firme étrangère (*Philip Morris ou Reynolds, par exemple*) en faveur de son produit tabacole. Le forfait de ces 5% (*unitaire ou cumulé*) représente l'équivalent, en DH, de l'espace à consacrer pour la publicité en faveur d'un produit tabacole marocain.

### D - Le contrôle de l'action publicitaire

Ce contrôle s'avère difficile. Car, il est peu commode d'isoler l'effet de la publicité des autres moyens d'action sur le marché. De plus, une action publicitaire engendre plusieurs effets concomitants. Enfin, même s'ils se perfectionnent toujours actuellement, les moyens de mesure ne sont pas toujours précis.

#### 1. Le contrôle par les ventes

Évidemment, le premier contrôle porte sur les ventes réalisées, suite à des campagnes publicitaires :

#### 2. Les études d'impact

Les autres types de contrôle ne sont que la réplique des pré-tests. On peut citer aussi à titre d'exemple les études d'impact<sup>(6)</sup> du type IFOP-ETMAR ou MACROTEST,... en France. Elles interrogent par voie de sondage le public sur le souvenir des différentes campagnes. Il s'agit des méthodes Starch et Gallup-Robinson pour la presse ou l'affichage, Day-After-Recall pour la télévision et la radio. Elles reposent sur au moins deux principes :

m d'une part, elles s'assurent que le spot ou l'affiche ont bien été vus : c'est le **score de reconnaissance**;

m d'autre part, elles vérifient que ces derniers sont correctement associés à une marque : c'est le **score d'attribution**.

#### 3. Les mesures de notoriété

Elles permettent, quant à elles, de savoir dans quelle mesure une marque est connue du public. Cette notoriété se mesure à intervalles réguliers, généralement avant et après une campagne, avec le même univers de référence, afin de pouvoir dégager les évolutions. On distingue à ce niveau :

la **notoriété top-of-mind** ("marque qui vient immédiatement à l'esprit");

la **notoriété spontanée** (*pourcentage de personnes capables de citer spontanément la marque dans l'univers du produit considéré*);

m et la **notoriété assistée** ou suggérée par l'enquêteur.

#### 4. Les études d'image

Elles font appel à des techniques qualitatives. Un échantillon représentatif de la cible visée par la publicité se prononce sur un certain nombre de caractéristiques liées au produit. Les points forts et les points faibles sur lesquels la campagne devra influencer sont ainsi mis en lumière. On peut citer aussi pour le cas de la France

les études AUDIMAT (audience de la télévision);

les mesures de préférence pour les marques;

les baromètres Notoriété ou Image annuels de l'IFOP ou de la SOFRES.

L'efficacité d'une action publicitaire peut être enfin mesurée par deux ratios simples :

$$\text{Efficacité Publicitaire par Budget} = \frac{\text{Augmentation du Chiffre d'Affaires}}{\text{Budget Publicitaire}}$$

et/ou

(6) Sciences et Vie Économie, n°21

$$\text{Efficacité Publicitaire par Cible} = \frac{\text{Nombre total de contacts} \times 100}{\text{Population de la Cible}}$$

## E - La création publicitaire

Le processus de création est difficile à décrire. C'est lui en tout cas qui est à la base de toute réussite publicitaire. Trois types essentiels d'objectifs publicitaires sont à relever :

- Objectifs d'identification ou de notoriété;
- Objectifs d'image;
- Objectifs de comportement.

La création publicitaire traduit ces objectifs en définissant :

- \* **La cible ou public visé par le message** : Il est possible de retenir une cible prioritaire, d'où la nécessité de bien étudier les attitudes de cette cible par rapport au produit ou à la marque;
- \* **Le concept qui doit être évocateur et motivant**;
- \* **L'axe ou argument central du message** : Il peut concerner le produit, ses effets ou l'univers qu'il représente; par exemple : l'axe de Vittel est la santé. C'est donc l'idée maîtresse à transmettre;
- \* **Le thème ou traduction publicitaire de l'axe** : Cette traduction peut être une image, un slogan; pour Vittel, le thème est "l'eau neuve de vos cellules", "buvez, éliminez". Les thèmes publicitaires au Maroc sont variés même si les produits de grandes consommation (*alimentation, boissons, hygiène corporelle, entretien maison, et publicité sociétale*) détiennent 70% des investissements "médias", la télévision surtout.

### 1. La copy-strategy

#### a - Objectif

La création publicitaire se poursuit par la copie stratégie qui spécifie :

##### La promesse de base

C'est l'avantage qui est offert à tout acheteur ou utilisateur. Appelée aussi "bénéfice consommateur", elle doit être exclusive (*la concurrence n'y ayant pas pensé ou n'étant pas en mesure de le faire*) et attractive (*elle doit conclure la vente*).

##### La justification de la promesse

Elle est apportée par la description du produit, soit par la comparaison (*et la publicité comparative nominative du produit concurrent est encore interdite au Maroc*) ou le témoignage d'un spécialiste (*médecin pour le shampoing*) ou utilisateur "moyen" (*la ménagère marocaine dans Tide*). Pour le cas de Duracell, on met un lapin qui joue plus longtemps du tambour que d'autres jouets;

##### La façon dont cette promesse sera traduite

La façon dont cette promesse sera traduite par un ton, un style, une atmosphère. On montre, par exemple, le linge plus propre que jamais. Duracell utilise le ton de la démonstration scientifique dans l'univers sympathique des jouets (*"Duracell dure plus longtemps"*).

#### b - La copy-platform et le plan de travail créatif

La copy-strategy (*copie stratégie*) se perfectionne tour à tour avec l'apparition de la "copy-platform", puis du "plan de travail créatif". On peut recourir à ce niveau à :

##### L'approche motivationniste

Elle utilise le résultat des études de motivations et emprunte les trois étapes (*cible, concept, axe et thème*).

##### La voie de la sémiotique

L'image, le mot, l'illustration ont un caractère signifiant et il faut arriver à établir un véritable lexique des signifiants publicitaires. Cette approche implique l'analyse de la structure du manifeste publicitaire, l'utilisation de plusieurs registres de messages et la mise en oeuvre de toute une syntaxe publicitaire.

##### L'approche psychosociale

La communication met en avant la signification sociale des objets. Deux applications récentes en sont les approches du "star-system" (*agence RSCG*) ou de la personnalité de marque (*agence Young et Rubican*).

### 2. La construction du message publicitaire

Sans prétendre être exhaustif dans un pareil domaine, on peut citer quelques exemples de construction du message. Ce dernier peut mettre en jeu :

#### a - Un facteur de différenciation par rapport à la concurrence

Ex. : caractéristique du produit, marque ou positionnement. La création publicitaire débute par le positionnement du produit. Positionner le produit, c'est lui donner un caractère propre, le distinguer de la concurrence, le rendre original. Il doit donc être cohérent avec le marketing mix, motivant, exclusif, spécifique. Trois types de positionnement sont possibles :

##### Le positionnement objectif physique

le positionnement objectif physique du produit par un de ses traits les plus motivants;

## Le positionnement psychologique hors produit

C'est-à-dire ne faisant pas référence aux éléments physiques du produit;

## Le positionnement symbolique

Il se joue autour du contexte socioculturel.

### **b - Un registre de communication**

Prestige pour *Waterman*, mythe pour *les jeans*,...

### **c - Un support d'expression publicitaire**

Témoignage ou "jingle" musical (Café Samar);

### **d - Un ton, un style de communication**

Sobriété, humour, connivence, dramatisation,....;

### **e - Une syntaxe publicitaire**

Utilisant par exemple une approche séquentielle ou sémiologique.

## **3. La publicité mensongère**

La raison d'être de la publicité est de faire vendre des produits et des services tout en cherchant à séduire. Elle est présente partout, dans la rue au cinéma, à la télévision, à la radio, dans les journaux, sur les lieux de vente... Mais la nature, les quantités, l'origine, la qualité, le prix, le mode et la date de fabrication sont autant d'éléments qui peuvent tenter de tromper le consommateur et faire de l'annonce une publicité mensongère abusant du public.. Or celle-ci sera sévèrement sanctionnée par la loi.

## **4. La conception de l'identité visuelle**

Est à ce niveau très importante, surtout quand on sait qu'il existe 5 millions de marques dans le monde et que 80% des informations reçues par un individu sont visuelles, on ne peut pas tout retenir. L'identité visuelle consiste à jouer sur les symboles représentant l'entreprise (*voir le cas des banques dans le marketing sectoriel*).

### **a - L'identité d'une marque, d'une entreprise**

C'est une volonté de s'affirmer dans un discours unique et fort cohérent, pour renforcer sa démarche et symboliser son évolution.

### **b - Le logo**

C'est le fil conducteur de toute l'histoire que l'on veut développer.

### **c - Le concept**

C'est une source, une référence de la création et un support de la communication.

### **d - Les mots, Les signes et les images**

Ce sont des objets dont les applications s'harmonisent pour traduire fidèlement le caractère et les valeurs de l'entreprise et de transmettre son style.

Une entreprise peut **changer son identité visuelle** quand son identité devient banale, obsolète, ses connotations inopportunes et ses implications anachroniques. Quand une entreprise décide de modifier son système visuel ou de l'abandonner pour un autre, elle se lance dans un chantier important. Dans la vie de l'entreprise, c'est une étape décisive (*car une identité est destinée à durer et son enjeu est vital pour l'entreprise*) et impliquante (*car ce sont tous les vecteurs de la communication qui sont concernés*).

## **5. La fabrication du message**

La construction du message est une étape déterminante dans la création publicitaire. C'est elle qui détermine les moyens et les méthodes techniques de la transmission du message. Ces techniques diffèrent selon que le message soit visuel (*affiche, annonce presse*), auditif (*spot radio*) ou audiovisuel (*spot T.V., film cinéma*). Le rôle et la fonction des Agences de Publicité sont à ce niveau très importants. La structure d'une agence de publicité, le mode d'organisation varie d'une agence à l'autre (*Voir agences, par la suite*). Si l'agence est chargée de la prospection, de la négociation avec les clients et gère les budgets publicitaires depuis la conception jusqu'à la réalisation et le contrôle de campagne, les départements fonctionnels ou techniques (*études, création, fabrication du message, gestion des médias...*) sont essentiellement sollicités pour la conception et la réalisation du message.

## **6. Les "free-lance"**

En plus des agences et des départements propres à l'entreprise, plusieurs agents contribuent dans la conception et la création publicitaire. Ils travaillent en autonomie, mais en collaboration avec les annonceurs ou les agences.

## **7. Les thèmes publicitaires et les moyens d'expression**

Quant aux thèmes proprement dits, ils sont variés et riches. Mais selon l'angle de vision que l'on peut évoquer les thèmes publicitaires :

Si on prend le côté sectoriel, les 3/4 des investissements publicitaires dans la branche "médias" au Maroc, portent sur 5 secteurs : "l'alimentation et boissons", "l'hygiène corporelle et beauté", "l'entretien ménager", "la publicité financière" et "la publicité sociale (circulation routière, planning familial...)..."

Si on prend le côté spectacle dans la publicité, à titre d'exemple, on trouve qu'il a, aujourd'hui au Maroc, les mêmes spécificités de formes et de signes publicitaire qu'en Occident. Et c'est ainsi que de grands spots sont réalisés d'une façon très esthétique.

En ce qui concerne les moyens permettant d'obtenir cette dimension spectaculaire et qui sont utilisés actuellement au Maroc, nous pouvons citer :

#### a - Les trucages

Grâce à la vidéo, à la conception assistée par ordinateur et à d'autres moyens technologiques, on peut arriver à des effets étonnants (exemple : les spots réalisés par l'agence casablancaise SIGMA...);

#### b - La musique

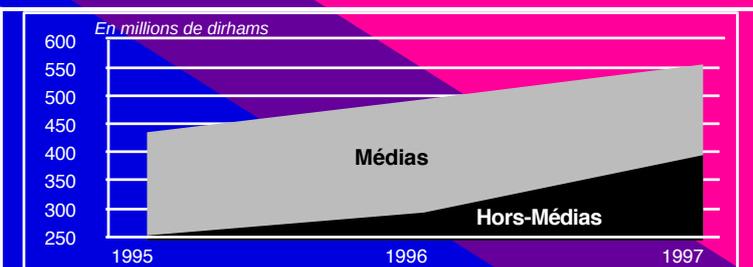
Pour un film ou un spot publicitaire, la musique est un élément fondamental, à tel point que pour une publicité à la télévision, la musique marocaine, est rigoureusement "travaillée" en musique andalouse.

#### c - L'utilisation

En ce qui concerne l'utilisation de la publicité, on rappelle que l'idée de la publicité est venue depuis une dizaine d'années en un lieu

Ces de

D'après l'évolution des investissements publicitaires, on constate un accroissement de croître, on a vu une croissance remarquable relative dans l'ensemble de ces investissements au détriment de la communication médias.



### Évolution des investissements publicitaires

	1995		1996		1997	
	Montant (1)	Part de marché	Montant (1)	Part de marché	Montant (1)	Part de marché
<b>Télévision</b>	265	37,8%	305	38,1%	340	35,4%
- Achat d'espace	197	28,1%	225	28,1%	250	26,0%
- TVM	120	17,1%	137	17,1%	150	15,6%
- 2 6	77	11,0%	88	11,0%	100	10,4%
- Production	68	9,7%	80	10,0%	99	9,4%
<b>Radio</b>	54	7,7%	55	6,9%	60	6,3%
<b>Cinéma</b>	1	0,2%	2,5	0,3%	3,5	0,4%
<b>Presse</b>	90	12,8%	100	12,5%	118	12,3%
<b>Affichage</b>	30	4,3%	38,8	4,9%	40,7	4,2%
<b>Total média</b>	440	62,8%	500	62,5%	560	58,3%
<b>Total hors média (2)</b>	260	37,2%	300	37,5%	400	41,7%
<b>Total général</b>	700	100,0%	801	100,0%	962	100,0%

(1) Brut hors taxe; (2) Hors média probablement sous-évalué - L'Économiste du jeudi 24 octobre 1996, Source de base : Régie 3

### A - La publicité directe (dite marketing direct)

C'est une forme particulière de publicité qui consiste à adresser directement et individuellement le message au prospect visé. Elle utilise le publipostage (*mailing*), le téléphone (*phoning*) et la télématique (*télétel*, *Minitel*). La base de la démarche dans les trois cas repose sur le fichier de prospects. Ses formes se traduisent par :

La distribution du message à domicile ou sur la voie publique;

L'utilisation des méthodes de marketing direct (*Annonce avec coupon-réponse, encart-presse, ...; numéro de téléphone gratuit proposé dans un message T.V. ou radio; Systèmes vidéo : "bornes audiovisuelles"*).

Les objectifs visés par la publicité directe sont :

- Les opérations de pré-prospection et de vente;
- Les opérations promotionnelles;
- Les opérations de soutien d'une campagne de communication.

La publicité directe s'identifie au marketing direct qui, lui, se caractérise par six actions (7) : Cibler; Fidéliser; Conquérir; Mesurer; Anticiper; et s'Initier. Les formes de la publicité directe sont :

## 1. Le phoning

### Guide pratique du phoning

Instrument de communication par excellence, le téléphone est un média qui a ses propres règles et ne pardonne ni les hésitations ni les erreurs. Enquête téléphonique, prise de rendez-vous, vente par téléphone, relance des créances commerciales telles sont les multiples applications du marketing téléphonique.

L'utilisation du téléphone comme média de communication ne date pas d'aujourd'hui. Cette technique est apparue aux États-Unis au début des années 70; mais en France, ce n'est qu'au début des années 80 qu'elle a vu le jour. Le développement de ce service ou de cette activité est lié aux avantages que peut procurer cette technique de communication à savoir :

- **La souplesse d'utilisation** : on touche 30 personnes par jour par téléphone au lieu de 5 visites physiques.
- **Impact élevé** : lorsque cette technique est adoptée, on obtient des taux similaires sinon plus élevés à ceux obtenus en visite physique.
- **Peu onéreux** : un coût de téléphone coûte dix fois moins qu'une visite physique.
- **Gain de temps** : l'utilisation du téléphone permet non seulement de réduire les charges mais aussi un gain de temps appréciable.

**LE CHAMP DES POSSIBILITES D'ACTION** : (Avant de délimiter notre champ d'action), il convient de définir trois paramètres complémentaires à la visite physique, il s'agit de :

- **La structure de la décision d'achat** : cela veut dire que l'autorité pour décider est présente.
- **La technologie ou la technologie du produit** : les caractéristiques du produit sont clairement établies dans l'esprit de l'interlocuteur.
- **L'importance de la décision financière** : l'accord doit être donné au téléphone.

Le téléphone est un métier et les réussites sont toujours dues au professionnalisme, alors pour réussir efficacement, il faut sélectionner le personnel, le former aux techniques de communication par téléphone et suivre scrupuleusement une méthode rigoureuse de travail.

**LES METHODES DE TRAVAIL** : Cinq étapes sont indispensables pour mener à bien cette action :

**Étape 1 : La sélection des collaborateurs** : il faut axer le choix sur des personnes souriantes, ayant des qualités de communication, de contact, une bonne élocution et un bon niveau culturel.

**Étape 2 : La formation aux techniques de communication téléphonique** : La méthode AIDA est vivement conseillée : (A : attirer l' Attention; I : susciter l' Intérêt; D : provoquer le Désir; A : déclencher l' Achat).

**Étape 3 : Élaboration d'un guide d'entretien** : Le guide d'entretien est un véritable instrument de gestion de cette démarche, il est fondamental, c'est l'arme du téléphone.

**Étape 4 : Pré-test du guide d'entretien** : Une vingtaine d'appels en situation réelle sont enregistrés puis réécoutés et analysés pour procéder aux modifications nécessaires.

**Étape 5 : Généralisation de l'opération** : Les équipes de travail veillent à la réalisation des objectifs et une équipe de contrôle est mise en place pour réécouter les conversations, suivre la méthodologie tracée et réorienter les actions.

En aucun cas, le téléphone ne remplace le contact direct et ne peut se substituer à l'écrit mais son usage est capital, et nécessite savoir-faire et savoir-vivre.

Zakaria Fares, La Vie Économique, Vendredi 8 avril 1993

	Entreprise connue	Entreprise non connue
Produit connu	Tout est permis au téléphone, si la décision d'achat est adaptée : prise de rendez-vous, vente promotionnelle, première mise en place, jeux téléphoniques...	La seule possibilité ici est la prise de rendez-vous puis la sensibilisation.
Produit non connu	Toute action de première mise en place ne pourra être réalisée qu'avec l'emploi d'un mailing préalable, nécessité du visuel.	Tout espoir réside dans la prise de rendez-vous.

### De la part de qui ?

- Allô ?
- Allô, c'est le Ministère des Droits de l'homme ?
- Ouais, répond une voix féminine inaudible pour cause de chewing-gum mâché bruyamment.
- Je voudrais parler à M. Machin.
- Son poste; il est occupé, tu patientes madame ?
- Ouais ?
- Je suis bien au Ministère des impôts indirects ?
- Hum....
- Je voudrais parler à M. Truc s'il vous plaît.
- Il est sorti déjeuner, tu veux laisser un message ?

Administrations, entreprises privées, tout le monde y passe : le standard laisse beaucoup à désirer. Mais quelle importance ? L'essentiel n'est-ce pas, au bout du compte, d'avoir son interlocuteur au bout du fil ? Car finalement l'accueil téléphonique ne représente rien en soi; à peine plus que la première image de marque de l'entreprise.

Son premier contact à l'extérieur. Rien de bien important. Et puis si la pelle. Allô on en refuse même.

En fait, la sélection se fait naturellement. Il y a ceux qui supportent mal d'être reçus avec aussi peu de respects. et d'autre qui font avec, qui n'ont pas le choix. Peu rompue aux us de la politesse la plus élémentaire, les standardistes sont souvent antipathiques pour ne pas dire franchement insupportables.

Accent déplorable, vulgarité à fleur de langue, on vous laisse patienter des lustres, en oubliant qui vous demandiez à l'origine ou on passe allègrement du vouvoiement au tutoiement.

À moins que l'on ne vous raccroche au nez. Fausse manoeuvre. Voix déformées pour cause de masticage inconsidéré; attentes prolongées pour cause de discussion avec la voisine, on a l'impression de les déranger d'une tâche très prenante et on s'en veut presque...

Il est vrai que le pouvoir de la standardiste est incommensurable. Elle peut, si elle veut, purement et simplement oublier de passer le message à votre correspondant. Pire, soutenir que vous n'avez jamais appelé.

(7) Entreprendre, mars 1991.

Autant ne pas se risquer à rappeler plusieurs fois son interlocuteur, on risquerait de se faire engueuler. Elle peut glisser un mot désagréable sur vous à la secrétaire de l'homme important que vous ne joindrez peut-être plus jamais...  
Sous d'autres cieux, une attention particulière est accordée à la réception téléphonique de la clientèle. Ils savent qu'une mauvaise impression pourrait porter préjudice à l'entreprise ou à l'institution et leur faire perdre un marché.  
La notoriété de l'entreprise commence par un "allô" ? mélodieux, suivi d'un bonjour cordial et du nom de la société en question. Mais là-bas; les standardistes ont le Bac au minimum, ont suivi des cours de diction et ont un penchant naturel pour le contact humain.  
Ici, elles nous en veulent de briser leur repos diurne, de les distraire de leur manucure ou de leur maquillage, d'interrompre leur très privée discussion de bureau. Que voulez-vous, ici, à la place de demander le chef, il vaut mieux demander la standardiste.

Halima Belghiti, **Erreur! Signet non défini.** Maroc Hebdo 3-9 Novembre 1995

## 2. La publicité sur le lieu de vente (PLV)

Elle est destinée à pousser le produit vers le client à l'aide de signalisations spécifiques, d'affichettes, de présentoirs, ...

## 3. La publicité par l'objet

Les objets publicitaires portant la marque ou le logo de l'entreprise sont donnés gracieusement aux cibles visées (*Tee shirts, stylos, agendas, ...*).

## 4. La participation aux foires, expositions, salons

Lors de ces participations, on présente les produits de l'entreprise et on peut informer en distribuant des objets publicitaires ou des notices...

### a - Typologies d'expositions

On doit distinguer à ce niveau :

#### Les foires généralisées

Elles sont destinées à un large public, elles présentent une infinité de produits de secteurs différents. Elles peuvent être régionales (*Foire régionale de Doukkala*), nationales ou internationales (*Foire Internationale de Casablanca*).

#### Les salons

Ce sont des foires spécialisées qui présentent des produits concentrés sur un même secteur (*Exemple : Salon du Cuir et du Textile*).

#### Les expositions et les congrès

Ce sont des grandes manifestations à caractère national ou international, et ayant lieu de façon régulière. Elles présentent sur un même thème les réalisations les plus prestigieuses de chaque pays participant. (*Exemple : Exposition du matériel de mesures de la qualité lors du Colloque Maroco-Français sur la Qualité dans l'Industrie au Maroc*).

#### Les moussem

Avec les moussem, les Marocains ne font pas seulement la fête, mais ils commercent. Des milliers de tentes forment un labyrinthe de ruelles autour du mausolée du Salih ("saint"), célébré par le moussem. Boucheries, quincailleries, herboristeries, petits restaurants, tous les commerces du souk sont au rendez-vous. L'artère principale aboutit toujours au champ de course où se déroulent des fantasias et à une fête foraine aux manèges antédiluviens. Le meilleur emplacement est souvent consacré aux tentes des grands propriétaires fonciers-dites tentes caïdales, érigées aux meilleurs endroits aux alentours du moussem. Meublées d'immense divans, de poufs et de tapis rouges, verts et bleus, elles offrent un confort remarquable.

### b - Organisation et suivi

Les foires permettent :

- de détecter de nouveaux prospects (*et de nouveaux marchés*) et de constituer des fichiers de prospects préqualifiés;
- de prendre des commandes;
- de maintenir le contact avec la clientèle actuelle : actualisation de la connaissance de ses besoins, de son degré de satisfaction ...;
- de créer et développer la notoriété de l'entreprise;
- de lancer des produits nouveaux ou des innovations;
- d'affirmer la présence de l'entreprise face à la concurrence;
- d'améliorer sa connaissance des concurrents.

Une foire doit être donc bien préparée. Cette préparation comporte 4 phases : la décision, la conception, la réalisation et la logistique. L'exposition proprement dite comporte 2 phases : la présence sur le stand et le suivi des contacts (*follow up*).

#### La présence sur le stand

C'est un travail intensif à tous niveaux : commercial, promotionnel, administratif, physique et psychologique. Les rencontres se situent à 3 niveaux : les clients acquis, les prospects et les agents (*éventuels intermédiaires*).

#### Le suivi des contacts (*the follow up*)

Il nécessite un système de compte rendu clair et immédiatement exploitable. Une manifestation commerciale à l'étranger, par exemple, nécessite un travail rapide et précis, c'est-à-dire : préparer et expédier les commandes, adresser les échantillons, confirmer les entretiens, organiser les rendez-vous.

### Les retombées d'une exposition

Les retombées indirectes (*notoriété, par exemple*) sont difficiles à mesurer. Les retombées directes peuvent être évaluées à l'aide des ratios suivants :

$\text{Coût du contact} = \frac{\text{coût total du salon}}{\text{nombre de visiteurs clients potentiels}}$
$\text{Taux de rentabilité} = \frac{\text{CA généré (salon + 12 mois)} - \text{coût total du salon}}{\text{CA généré (salon + 12 mois)}}$
$\text{Rendement global} = \frac{\text{nombre de visiteurs clients potentiels}}{\text{nombre de vendeurs} \times \text{nombre de jours salon}}$
$\text{Rendement prospects} = \frac{\text{nombre de visiteurs nouveaux prospects}}{\text{nombre de vendeurs} \times \text{nombre de jours salon}}$
$\text{Attraction du stand} = \frac{\text{nombre de visiteurs du stand}}{\text{nombre de visiteurs du salon}}$

## B - La promotion des ventes

À un nombre réduit de campagnes promotionnelles correspondent des budgets unitaires plus élevés par rapport à la publicité média. Les conditions d'utilisation de la promotion des ventes supposent :

- Une complémentarité avec la publicité dans le cadre du mix;
- Que la nature du produit et ses caractéristiques soient adaptées aux techniques promotionnelles;
- Que la promotion est à moduler en fonction de la phase du cycle de vie concernée.

Alors que la publicité cherche à attirer le client vers le produit (*pull*), la promotion pousse le produit vers le consommateur (*push*). Publicité et Promotion peuvent se retrouver autour d'un point commun : les médias. C'est pour cette raison que la promotion des ventes chevauche la publicité média et la publicité hors média. En agissant sur le terrain, elle peut, en effet, faire appel aux médias pour couvrir ses actions. La Force de Vente, représentée essentiellement par les vendeurs et les points de vente, a pour objectif essentiel la stimulation des ventes. Elle confère au produit un attrait supplémentaire, une valeur ajoutée pendant une période déterminée. Mais, son effet est temporaire.

### 1. Rôle

Le rôle de la promotion des ventes est multiple. Il consiste à :

- Inciter à acheter plus;
- Stimuler des points de vente;
- Permettre la mise-en-avant du produit : moyen *Push*;
- Représenter un complément des autres actions de communication;
- Être un moyen de lutte concurrentielle;
- Être un outil de réadaptation du plan d'action commerciale.

### 2. Moyens et techniques

D'après le guide I.P.V. de la promotion, il y a les principales techniques suivantes :

## Les techniques de promotion

Technique	Moyens utilisés	Promess
Les ventes avec primes	Prime directe	Offre d'un article supplémentaire gratuitement remis, en même temps que la marchandise achetée.
	Prime différée	Offre d'un avantage supplémentaire (prime) dont la remise est différée par rapport à l'achat.
	Prime à l'échantillon	Remettre en prime directement un produit échantillon.
	Prime contenant	Transmettre le conditionnement pour en faire un contenant réutilisable par l'acheteur.
	Prime produit en	Offre d'une plus grande quantité de produit pour le même prix.
Les techniques des jeux	Concours	Promesse d'un gain substantiel acquis à la faveur d'une compétition faisant appel aux qualités des participants.
	Loterie	Formes diverses de jeux du type "tirage au sort", avec promesse d'un gain acquis grâce au hasard.
La réduction de prix	Bon de réduction	Coupon ou titre donnant droit à une réduction déterminée sur le prix normal d'un produit.
	Offre spéciale	Prix spécial consenti au public pendant une période déterminée.
	2 pour 1	Technique consistant à proposer 3 produits pour le prix de 2, 4 pour le prix de 3, etc.

Cette liste est bien entendu limitative, étant donné que l'on peut soit combiner entre ces différentes techniques, soit enfin imaginer d'autres. L'arrivée de nouveaux supports tel l'Internet peuvent déboucher sur d'autres formes publicitaires promotionnelles...

La promotion des ventes est une technique assez bien rodée au Maroc. Coca-Cola l'a si bien démontré durant l'été 1997. Le jeu-concours de Coca-Cola consistait à compléter le dessin d'une motocyclette avec les capsules de la bouteille. Chaque capsule représente une partie de la motocyclette. La capsule portant le morceau concernant le guidon était introuvable. "Seuls" 5000 heureux ont pu décrocher la motocyclette. Une campagne média a accompagné ce jeu-concours, dont l'un des aspects les plus importants la télévision. Le comédien Saïd Naciri a contribué à cette campagne.

### 3. Cibles

Les techniques dépendent en réalité de la cible visée et l'objectif à atteindre. On distingue les cibles suivantes :

#### a - Les distributeurs

Pour accroître les ventes faites aux distributeurs, par divers moyens :

- aide sous forme de conseil aux distributeurs;
- stimulation par le jeu d'incitations multiples;
- actions sur le point de vente : PLV, merchandising.

#### b - Les consommateurs

Toucher cette grande cible permet de faire connaître un nouveau produit, le faire essayer, augmenter sa fréquence d'achat, créer un avantage concurrentiel momentané...

#### c - Les prescripteurs

L'objectif ici est de les inciter à faire acheter la marque. Parmi les moyens qu'on peut utiliser, il y a les Foires, salons, congrès et expositions. Mais ceux-ci peuvent toucher aussi les autres cibles (*distributeurs et consommateurs*) d'où leur efficacité.

### 4. Efficacité et limites

Avantages	Limites
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Excellent moyen de stimulation des ventes;</li> <li>+ Nivellement des prix par le bas sur le marché global du fait de l'anticipation des promotions par les consommateurs;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque de dévalorisation de la marque au cas de fréquence trop grande de ce type d'actions;</li> <li>- Effet limité à un produit et non valable pour tous les autres produits d'une marque;</li> <li>- Réglementation foisonnante dans ce domaine.</li> <li>- Risque d'imitation rapide et de banalisation des formules de promotion;</li> </ul>

## C - Les relations publiques et la publicité par l'événement

Les Relations Publiques (RP) sont les activités déployées par une entreprise en vue d'établir, de maintenir et de développer de bonnes relations entre cette entreprise et les différents secteurs de l'opinion publique.

### 1. Les relations publiques

Elles permettent à l'entreprise de créer, puis de renforcer l'image de l'entreprise afin de se concilier son environnement. Il ne s'agit pas de vendre (*au moins dans l'immédiat*) mais de créer des relations possibles entre l'entreprise et son environnement (*image favorable, bonnes relations avec cet environnement, information sur la firme et ses produits*).

Caractéristiques des Relations Publique	
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- meilleure insertion dans l'environnement;</li> <li>- valorisation de l'image de la firme;</li> <li>- donner une bonne information sur l'entreprise pour se forger cette image favorable auprès de divers publics;</li> <li>- levée des freins à une implantation industrielle;</li> <li>- cohésion du personnel;</li> <li>- renforcement de la pénétration commerciale : ex. société de services.</li> </ul>
<b>Cibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- grand public, leaders d'opinion, médias, ...;</li> <li>- associations de consommateurs, prescripteurs, consommateurs;</li> <li>- distribution, professionnels de marketing;</li> <li>- banques, milieux financiers, actionnaires;</li> <li>- pouvoirs publics, administrations, milieux politiques;</li> <li>- fournisseurs, sous-traitants, milieux professionnels;</li> <li>- personnel, partenaires sociaux, syndicats;</li> <li>- ambassades, consulats, organisations internationales.</li> </ul>
<b>Moyens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Moyens classiques de communication : utilisation des médias à partir des communiqués ou conférences de presse;</li> <li>- "Édition" : brochures, plaquettes, dossiers presse, lettres d'information, dépliants, etc.;</li> <li>- Accueil, visites d'entreprise, réceptions;</li> <li>- Moyens audiovisuels, films documentaires sur l'entreprise, le secteur...;</li> <li>- Manifestations diverses : séminaires, colloques, conférences, ...;</li> <li>- Relations interpersonnelles.</li> </ul>
<b>Styles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- l'utilisation d'un ton technique, objectif, informatif;</li> <li>- Recours aux relais d'information (presse écrite ou radiotélévisée) ;</li> <li>- Les attachés de presse et spécialistes de R.P. sont tributaires de ces relais d'information pour le choix, la place accordée et la date de publication de ces informations.;</li> <li>- la nette évolution par rapport aux techniques anciennes dans le style "Discussion autour d'un verre de thé" comme le font certains bazaristes chez nous, ne sont plus efficaces partout.</li> </ul>
<b>Programme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition des objectifs;</li> <li>- Détermination des cibles;</li> <li>- Choix des actions à entreprendre;</li> <li>- Évaluation du programme.</li> </ul>

### a - Le rédactionnel

La différence avec les R.P. classiques : réservation de l'espace publicitaire pour y insérer un message dont le style est celui des R.P. classiques.. Généralement gratuite, avec souvent l'obligation de mentionner "Publicité" (ou "message") sur l'article.

### b - La communication institutionnelle

Plusieurs techniques sont utilisables :

#### La publicité institutionnelle

Elle utilise les mêmes méthodes que la publicité classique, mais elle poursuit des objectifs différents : **valorisation de l'image de l'entreprise.**

#### La publicité par l'événement

Notamment le **sponsoring** et **mécénat** (Voir Publicité par l'événement ci-après).

#### La communication institutionnelle non média

Il s'agit d'**actions internes** ou externes centrées sur l'institution : journal d'entreprise, réunion "house-organ", films, brochures, etc. **L'édition** représente la majeure partie de ce budget.

Notons enfin que l'objet de la publicité au Maroc se répartit de façon cohérente entre celle faite en faveur des produits et celle faite en faveur des entreprises et dite institutionnelle :



Source : LMS, Op. cité

### c - Les moyens d'influence et de pression (lobby)

Le lobbying plaide la défense d'un intérêt privé auprès des détenteurs de l'intérêt général. Les lobbyistes sont des intermédiaires entre une entreprise, un syndicat professionnel ou une association et le pouvoir politique ou administratif. Ils cherchent à peser sur les décisions des pouvoirs publics. On parle aussi de "groupes de pression" ou de "réseaux d'influence". Ils interviennent en particulier en marketing international, dans le cadre des marchés bloqués, par exemple. Le lobbying porte surtout sur :

- la surveillance des médias et des lois;
- l'étude et le suivi des propositions de lois;
- le conseil sur les formes d'interventions;
- le montage de dossiers d'argumentation.

## d - La gestion des crises

Elle s'opère lorsque l'entreprise vit une crise qui risque d'être (ou est déjà) médiatisée (Voir le communiqué de la Royal Air Maroc dans la page précédente). C'est ainsi que la gestion des crises consiste à :

- Constituer un conseil en prévention pour la gestion de la crise;
- Concevoir des argumentaires;
- Mettre en place et renforcer une politique de contre-attaque;
- Élaborer un monitoring presse.

### Communiqué de la Royal Air Maroc

Trois semaines après son arrivée à la Présidence de Royal Air Maroc, Monsieur Mohamed Hassad a réuni, jeudi 23 février 1995 l'ensemble des Cadres de la Compagnie pour une journée d'études et de réflexion. Six cents collaborateurs (*Personnel au Sol, Personnel Navigant, Représentants et Chefs d'Escapes*) ont pris connaissance des principales conclusions du diagnostic effectué par un Cabinet externe et qui s'articulent autour des points suivants:

- L'évolution des marchés de la Compagnie à la lumière des mutations récentes du transport Aérien;
- Les performances de gestion et la situation économique de l'Entreprise ;
- L'organisation et le management.

En complément de ces conclusions, Monsieur Mohamed Hassad a adressé le constat de ses trois premières semaines à la tête de la Compagnie Nationale, indiquant les premières mesures déjà prises, dans le sens de l'amélioration du service et de la maîtrise des dépenses.

Abordant la situation économique et financière actuelle de l'Entreprise, il a fixé comme objectif prioritaire, à court terme, la mobilisation de l'ensemble du personnel pour un retour à l'équilibre dès cette année. Sur la base du constat présenté, et pour redresser durablement la situation de la Compagnie, le président a indiqué les grandes orientations pour la Compagnie Nationale.

Dans ce cadre, il a fait part de la mise en place de groupes de réflexion avec la participation de 150 cadres ayant pour mission d'élaborer un "contrat de progrès", définissant les axes du développement de la Compagnie. Les termes de réflexion retenus portent notamment sur l'organisation et le fonctionnement, les marchés et la qualité de service, la flotte, la réduction des coûts et le système de gestion et d'information. Ils visent comme objectifs.

- Faire de la satisfaction du Client et de la qualité de service la préoccupation et la force majeure de Royal Air Maroc ;
- Renouer durablement avec le bénéfice et la croissance ;
- Responsabiliser et motiver l'ensemble des collaborateurs de la Compagnie ;

Les résultats de ces travaux feront l'objet d'un "contrat de progrès" et "RAM objectif 97" qui devra être présenté à la mi-avril pour communication à l'ensemble du personnel de la Compagnie et pour sa mise en oeuvre immédiate.

AL BAYANE du 1er mars 1995

## 2. La publicité par l'événement

La publicité par l'événement est, on l'a mentionné ci-dessus, une technique utilisée dans la communication institutionnelle. Elle repose sur le sponsoring et le mécénat.

### a - Le sponsoring

Le sponsoring (*parrainage en Français*) consiste à financer une activité socioculturelle spectaculaire (*surtout sportive*) pour réaliser un objectif de marketing.

#### Le cadre stratégique

Le cadre stratégique du sponsoring se situe à deux niveaux :

**Premier cas : existence d'une relation logique entre la marque et l'activité sponsorisée.** Si l'objectif commercial est évident, il y a d'autres objectifs possibles tels que : référence technique, dynamisation du réseau commercial...

**Deuxième cas : pas de relation logique entre firme et événement.** Objectif d'image, élargissement de la notoriété à une autre cible, contournement d'une réglementation prohibitive en matière de publicité, communication interne, ...

Parmi les plus grands Sponsors au Maroc, par l'importance et le nombre des événements sponsorisés (*en l'absence de chiffres engagés dans ces sponsors*), il y a en premier lieu, la REGIE DES TABACS, la CENTRALE LAITIERE, la ROYAL AIR MAROC... Viennent ensuite, les BASSERIES DU MAROC, WAFABANK, BATA, GOODYEAR, SEPO, UNIGRAL, SIM, SGMB, BMCE, BANQUE POPULAIRE, GENERAL, COMPTOIR METALLURGIQUE MAROCAIN, LAPROPHAN, LE MATIN DU SAHARA/MAROC-SOIR...etc. Les grands organes de la presse jouent le jeu du sponsoring en faisant refléter ces manifestations. Ils montrent en filigrane le sponsor en insérant une phrase "sympathique" à l'adresse du sponsor en la personne du "patron", ou/et en "glissant" une photo cadrant une action avec un panneau ou un signe sur les maillots, mis en évidence, même, par "pudeur", la légende commente cette action.

#### Le cadre juridique

Le contrat de sponsoring est normalement passé entre le sponsoré et le sponsor. Il est convenu dans ce contrat la participation du sponsoré à un événement pour y assurer, par tous les moyens (*les instruments de diffusion de la marque du sponsor seront notamment les médias, les interventions publiques du sponsoré, sa participation à des actions de relations publiques et l'exécution par lui d'actes matériels de publicité que les médias relayeront*) la présence de la marque ou des signes distinctifs du sponsor afin qu'ils soient diffusés auprès du grand public direct et indirect de l'événement. Il est convenu que le sponsoré participera à tel événement (*cette clause devra comprendre la désignation précise de l'événement ou des événements auxquels le sponsoré devra participer*) pour la diffusion de la marque ou du signe distinctif du sponsor et, plus particulièrement, de tel(s) produit(s) (*ou service(s)*). Le prix à verser par le sponsor doit être mentionné sur le contrat ainsi que la durée et, entre autre, les obligations des uns à l'égard des autres.

### b - Le mécénat

Le mécénat trouve ses origines dans la religion et dans l'Islam plus particulièrement. Le mot mécène nous rappelle "Mohcine" en arabe. Au Maroc, le mécénat fut toujours lié aux actes charitables des rois en faveur d'intellectuels. Le calife almohade Youssouf Abou Yaâcoub a commandité à Ibn Rochd (Averroès) les célèbres commentaires de l'oeuvre d'Aristote. Sous les Saâdiens, un complexe culturel a été financé par la mère d'Al Mansour Addahbi. Les rois Moulay

Ismail a, malgré le fait que son règne fut souvent qualifié de rigide, toujours entouré les oulémas d'un égard respectueux et d'un soutien inlassable. Le sultan Sidi Mohamed Ben Abdallah était entouré de savants et d'intellectuels pensionnés par le Trésor de l'État; le même sultan a fait acheter des manuscrits en Espagne... Et les exemples sont nombreux.

Si au départ, le mécène fait ses dons avec discrétion, conformément aux préceptes de l'Islam, aujourd'hui, le mécénat a pris une autre dimension. Par le mécénat, l'entreprise cherche à **s'insérer** et à **se faire accepter** dans son environnement, et le fait savoir d'une manière ou d'une autre. Ce qui a poussé les pouvoirs publics à le cerner dans un cadre qui essaie de trouver une conjonction des deux aspects du mécénat :

L'État encourage fiscalement l'entreprise à participer financièrement et socialement à la vie culturelle, scientifique, sportive,... de sa région et/ou de la nation; d'où l'accusation proférée par certains de voir l'État transférer sur les entreprises ses obligations ?

L'entreprise peut, à travers des structures à but non lucratifs, faire du mécénat sans le confondre avec ses actions publi-promotionnels où la marque d'un produit, si elle n'est pas associée à son sigle, reste discrète.

Le mécénat vise donc à valoriser l'image de la firme en l'associant à de grandes manifestations culturelles, artistiques ou sociales.

### Le cadre stratégique

Le cadre stratégique du mécénat se situe également à deux niveaux :

**Objectif d'image** : On ne fait pas du mécénat pour se faire plaisir, mais en fonction d'une réflexion stratégique élaborée par des professionnels. Le mécénat est un nouvel outil de communication, qui permet à l'entreprise de personnaliser son image, d'acquérir une légitimité et de s'attacher la reconnaissance sociale. Par opposition à la publicité qui est un discours unilatéral, le mécénat ouvre un dialogue avec le public et les médias. Il fait découvrir l'entreprise plutôt qu'il ne l'impose.

**Objectif de culture d'entreprise** : on a déjà vu que chaque entreprise a sa propre culture imprégnée de son macro-environnement. Toute action de mécénat doit se conformer à ses objectifs généraux et répondre aux objectifs de sa politique de communication.

### Le cadre juridique

Pour une raison de moralité, souvent, aucun contrat écrit n'est passé entre le mécène et les bénéficiaires. Mais le mécène a intérêt à avoir un "reçu" pour le fisc en vue de ne pas être imposé sur son don. Jusqu'alors limité aux actions culturelles, le mécénat commence à avoir une définition de plus en plus large : le champ d'action du mécénat englobe aujourd'hui les versements des entreprises qui peuvent être effectuées au profit. Au Maroc, le Dahir de 1985, complété par la note circulaire n°671 de la Direction des impôts du 4 novembre 1985 porteur ces encouragements.

On y trouve que des «*déductions fiscales octroyées aux personnes morales qui oeuvrent dans un but charitable, scientifique, culturel, littéraire, éducatif, sportif, d'enseignement ou de santé*». Largement inspiré du texte français qui stipule que les organismes concernés par le mécénat sont :

ou des **organismes d'intérêt général** ayant un caractère **philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif, familial, culturel;**

ou concourant à la **mise en valeur du patrimoine artistique**, à la défense de l'environnement naturel ou à la diffusion de la **culture**, de la **langue** et des **connaissances scientifiques**.

Le législateur précise que le donateur, personne physique ou morale, ne peut toutefois bénéficier de déductions fiscales que si l'organisme est une association reconnue d'utilité publique (loi 1901 en France, Dahir de 1958 au Maroc) ou des institutions et établissements publics prévus par la loi.

De nombreuses entreprises marocaines exercent le mécénat, on peut citer entre autres actions : la restauration de la Mosquée de Tinnel par l'ONA, l'organisation de l'exposition picturale annuelle par Wafabank et par la BCM, l'organisation du Festival du Folklore de Marrakech par la Royal Air Maroc, ...etc.

Or, l'opposition initiale entre un sponsoring à vocation publicitaire -orienté vers le sport et un mécénat plus désintéressé, concernant l'art et la culture- a tendance à s'effacer dans la pratique actuelle.

Dans le système de communication par l'événement, il y a trois niveaux d'utilisation possibles :

Exploitation pure et simple de l'événement à la façon d'un média publicitaire;

Mise en oeuvre d'un système différentiel à trois phases :

Effet de premier impact avec le système événementiel;

Exploitation des retombées;

Actions de prolongement et de renforcement.

Intégration de la publicité par l'événement dans un système de communication composite.

Et de façon plus synthétique, l'efficacité et les limites de la publicité par l'événement peuvent se résumer en trois points :

Nécessité de l'adéquation à la stratégie de communication;

Nécessité d'une pré-sensibilisation à la marque;

Pas de communication complexe possible, mais utilisation des connotants;

Adéquation nécessaire entre événement et marque;

Efficacité au regard des cibles visées;

L'audience de premier impact;

L'audience indirecte;

Les effets de deuxième génération;

Tenir compte du problème du budget;

- Le phénomène d'engrenage dans le sponsoring;
- La nécessité d'une action de longue durée;
- La difficile évaluation de la rentabilité de ces actions : la méthode de l'équivalent budget- médias et ses limites.

## V - L'agence publicitaire

L'agence peut jouer plusieurs rôles dont le premier est celui de l'intermédiation entre l'annonceur (l'entreprise) et les médias. Elle peut créer, déterminer le budget, la durée de l'action publicitaire, le calendrier des annonces ... etc. Si les annonceurs (entreprises recourant à la publicité) agissent dans le cadre de l'ADAM (Association Des Annonceurs Marocains), présidée depuis l'année 1997 par M. Abdallah Icho, les agences marocaines disposent de deux associations :

### L'AACP

L'AACP (Association des Agences Conseil en Publicité) est créée pour trouver et défendre le métier publicitaire au Maroc. Elle regroupe la majorité des agences comme Shem's, Avenir Conseil, Top publicité... Depuis qu'elle fut présidée par M. Mohamed Laâroussi, en 1997, elle revendique un code de déontologie rigoureux car, si, en fait, il y a déjà un code qui remonte à l'année 1990, il a été maintes fois mis en cause parce qu'il n'engage pas, par des règles claires et coercitives, les différents partenaires de la profession. Ce code étant perfectible, il permettrait d'éviter de façon rigoureuse tout dérapage de la part des agences en établissant des règles de bonne conduite et d'autodiscipline...

### L'AACC

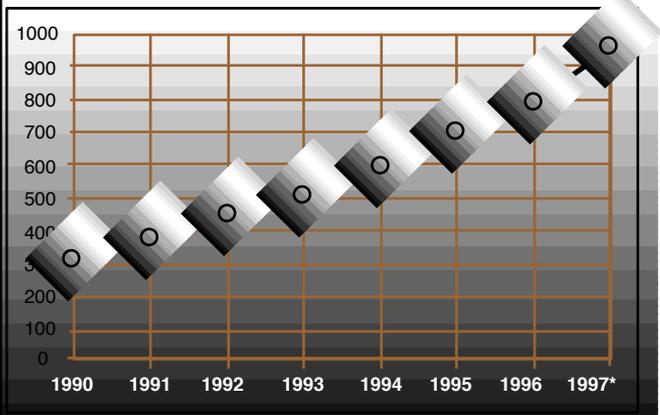
L'AACC (Association des Agences Conseil en Communication) est créée le 7 juillet 1997 sous la présidence de M. Hamid Kadiri, suite à des désaccords avec l'AACP sous la houlette de laquelle ces agences opéraient. Parmi ses membres fondateurs, on trouve : Cinémapresse, Coor, Havas Maroc, Klem Euro RSCG, Linéa Conseil et Mosaik. D'après ses fondateurs, l'AACC a pour vocation « *de rassembler et de défendre les intérêts des professionnels de la communication, qu'il soient généralistes ou spécialisés dans les domaines de la communication institutionnelle, du marketing direct, des relations publiques, etc.* »

Pour mieux apprécier les enjeux du marché publicitaire, jetons un regard sur l'évolution de l'investissement publicitaire au Maroc.

Parmi les caractéristiques du secteur publicitaire au Maroc, on peut soulever plusieurs, dont notamment la faiblesse des dépenses, une infrastructure insuffisante, une pénurie des cadres ainsi qu'une absence de coopération, reflètent les principaux traits de ce secteur. Pour remédier à cette situation, le Maroc aurait dû faire appel à une aide étrangère.

Certes les dépenses publicitaires actuelles représentent...

**Évolution des investissements publicitaires**  
(en millions de dirhams)



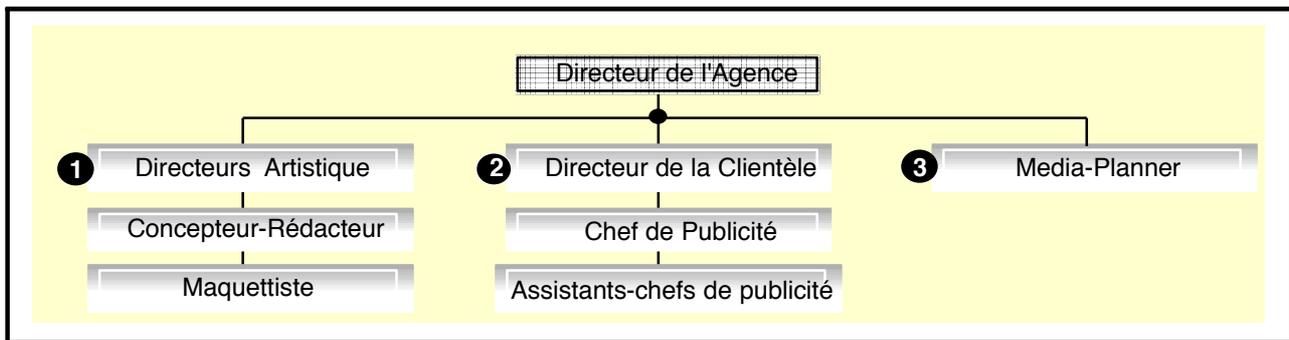
\* Estimation

C'est ainsi que l'on peut dire que la publicité au Maroc tente de plus en plus à s'imposer sans pour autant être considérée comme un luxe.

## A - Les fonctions d'une agence

Les fonctions au sein d'une agence sont multiples. Une structure peut résumer ces fonctions. Elle peut se présenter comme suit :

### Exemple de structure interne d'une agence



### La fonction commerciale

Le directeur de la clientèle est responsable de plusieurs budgets; il dirige les chefs de publicité responsables de 3 ou 4 budgets maximum. Ceux-ci sont les interlocuteurs de l'annonceur, et les coordinateurs au sein de l'agence. Ils travaillent avec des assistants-chefs de publicité (*le plus souvent des assistantes*).

### La fonction création

Un directeur de création chapeaute l'ensemble de la création de l'agence. Il est secondé par des directeurs artistiques (DA) responsables de 3 ou 4 budgets chacun. Il travaille avec le concepteur-rédacteur qui fabrique le texte et donne le ton à la campagne. Le maquettiste finalise les projets présentés à l'annonceur. La création est avant tout un travail d'équipe, exaltant et contraignant. C'est le commercial qui fixe les limites de la création. Le service média : rattaché en principe au service commercial, est chargé du suivi technique, de la réservation et de l'achat d'espace.

### Le média-planner

Homme particulièrement important. C'est lui qui met en place les plans médias. Il dispose en principe d'informations précises sur l'impact des différents médias. Mais il n'existe pas dans toutes les agences.

## B - La rémunération

Le mode de rémunération d'une agence est traditionnellement basé sur une commission rétrocédée par les supports à l'agence; mais, de plus en plus, s'oriente vers une rémunération sur honoraires. Les opérations techniques se font le plus souvent localement, aux Studios de la Télévision d'Aïn Chock à Casablanca. Le complexe cinématographique de Rabat "tourne" actuellement grâce à cette activité, qui ne cesse de s'intensifier année après année.

Il y a, dans notre pays, quelques 250 agences de publicité et pas moins de 200 prestataires spécialisés dans la publicité. Leur rôle a évolué. Les premières se limitaient à faire du courtage d'espace, ce qui explique leur mode de rémunération (*une commission de 15%*). Puis peu à peu, les agences ont été amenées à remplir l'espace qu'elles vendent en rédigeant les textes annonces et en faisant faire des affiches pour les palissades qu'elles louaient.

Donc, d'un rôle de spécialiste, l'agence devient généraliste en incluant le conseil en marketing, puis la création, l'exécution ...etc.

C'est pour cette diversité de rôles, que de nombreuses agences n'admettent plus qu'on les "enferme" dans l'appellation d'"agence de publicité" et revendiquent celle d'"agence de communication". Une agence de communication va au-delà de la simple insertion dans un média. Elle peut se charger d'analyser un problème et de proposer des solutions, de concevoir, de réaliser, d'exécuter et de contrôler la publicité d'un client. Mais en l'état actuel de leurs structures, il est très difficile de séparer l'ensemble de ces fonctions. L'agence est souvent prête à collaborer à tous les niveaux de la communication de l'entreprise/annonceur, que ce soit au niveau interne ou externe.

## VI - L'entrepreneur marocain et la publicité

Il faut dire d'abord qu'une personne réagit différemment à ce genre de phénomène social qu'est la publicité, selon sa tradition et son comportement. Ceci est aussi valable pour l'entrepreneur vis-à-vis de la publicité.

### A - La relation de l'entrepreneur à la publicité

Toutefois, il est bon de rappeler, et-ce selon l'agence "Univas Maroc", que «61% des entrepreneurs marocains sont fassis (issus de Fès), 18 % sont berbères et 21% sont d'une autre Ethnie marocaine» (8). Au-delà des contingences "ethniques", nous pouvons déduire de ladite étude ce qui suit :

#### Les "Fassis"

Ce premier type d'entrepreneurs semble manifester plus d'intérêt à une ouverture sur l'Occident liée à la modernisation. Pour cette catégorie d'entrepreneurs, et en dehors des explications conjoncturelles (*compression des budgets publicitaires en raison de tel ou tel événement*), ce qui se fait "ailleurs", c'est-à-dire dans les pays développés, "ne peut-être que bon pour nous".

#### Les Berbères

(8) "Les réactions de l'entrepreneur marocain face à la publicité", article paru dans la brochure interne de l'agence Univas Maroc, N°5/1979, page 12.

Les entrepreneurs d'origine Berbère sont un peu plus réticents. Ils estiment que chaque dépense doit être rentable. Or en matière de publicité, les résultats urgents sont parfois aléatoires, l'impact n'étant mesuré qu'à long terme.

### Les "Arabes"

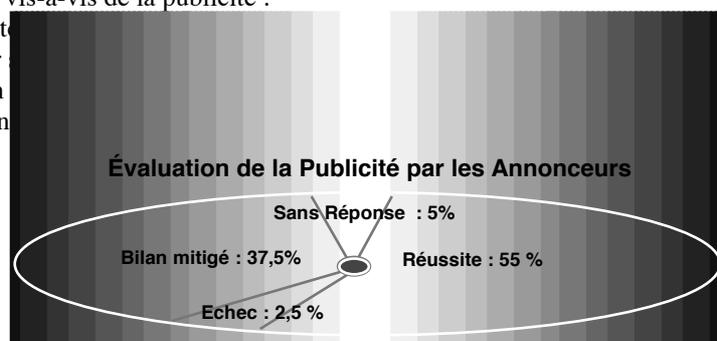
Cette catégorie d'entrepreneurs représentés par les Arabes (*Doukkala, Chaouia, R'hamma*) préfèrent plutôt consommer qu'épargner, et pour eux, la publicité semble superflue.

L'étude date de 1979. Depuis, les choses ont beaucoup changé. Le critère ethnique, lié à l'entreprise familiale cède progressivement la place, et surtout depuis le début des années 90, à une nouvelle génération d'entrepreneurs marocains formés dans les grandes écoles de management. Ils adoptent les nouvelles techniques de management sans que leur origine ethnique soit déterminante quant aux grandes orientations stratégiques de leur entreprise.

Pour récapituler, nous avons 4 réactions différentes vis-à-vis de la publicité :

- Les entrepreneurs qui ne font pas de publicité
- Ceux qui imitent ce qui se passe à l'étranger
- Ceux qui considèrent la publicité comme un
- Et ceux qui ont fait des études et qui estiment

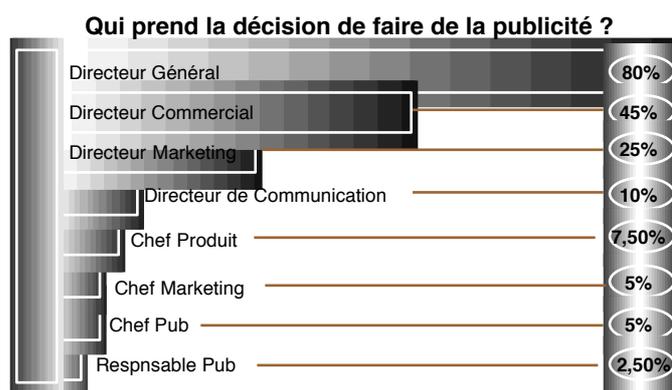
Dans l'étude réalisée par LMS, les résultats sont significatifs à ce sujet. Concernant le rapport entre les entrepreneurs et la publicité, 45% ne trouvent pas que celle-ci soit une réussite. Mais 55% d'entrepreneurs restent néanmoins confiants



## B - La prise de décision

Le centre de décision concernant l'investissement publicitaire ne dépend ni du Chef de Pub, ni du Directeur de la Communication. C'est le Directeur Général qui tranche assez souvent. Cela confirme cette place occupée par le marketing au niveau de la politique générale de l'entreprise, place que nous avons mis en évidence précédemment.

Ce dernier graphique est donc à lire avec précaution. La fonction marketing est souvent directement liée à la Direction Générale. C'est le cas de la majorité des entreprises que ce soit au Maroc, en France, aux États-Unis ou au Japon. On ne délègue pas facilement les décisions marketing stratégiques (*et là il ne pas confondre avec le marketing opérationnel que l'on trouve dans un département commercial, par exemple*) contrairement aux autres fonctions. Le fait que la fonction stratégique fasse appel à l'implication de toutes les fonctions de l'entreprise à travers les "4 P", le responsable doit être situé au plus haut niveau de la décision.



## C - La place du budget publicitaire

Si, d'un point de vue managérial, cette constatation confirme la proximité de toute décision marketing d'une décision stratégique se situant au plus haut niveau de la hiérarchie, la corrélation ne joue pas au niveau du budget publicitaire qui reste tout de même distinct des autres budgets. Seuls 7,5% des budgets publicitaires restent dépendants des autres budgets de l'entreprise.

## D - Perception des agences par les annonceurs

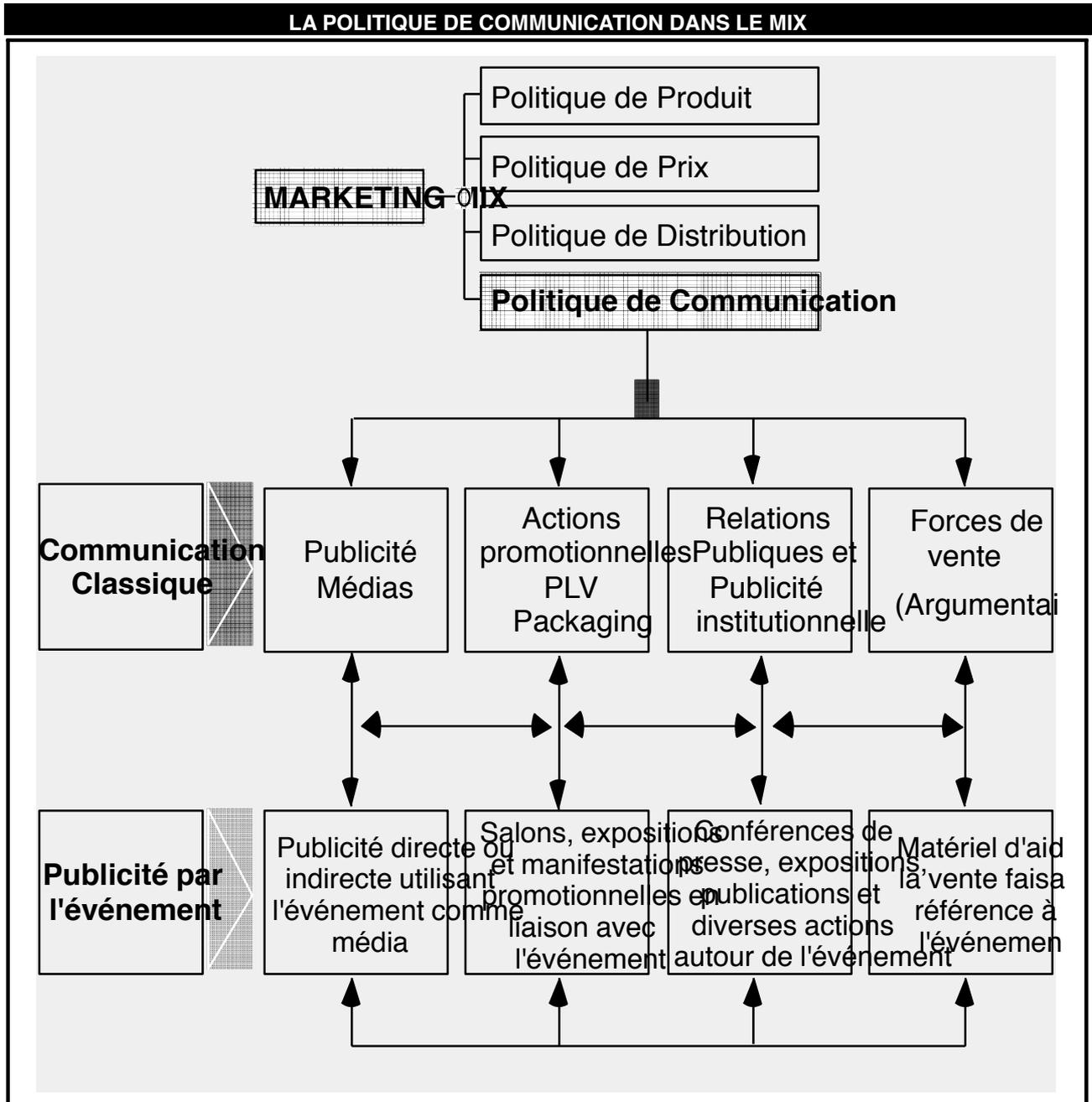
Les annonceurs reprochent aux publicitaires l'absence de transparence quant aux indicateurs réels de l'audience des médias au Maroc, et revendiquent une sorte d'"ODJ" (Office de Justification de Diffusion) qui permet, comme en France, d'avoir une idée précise sur l'audience de chaque média. Cela permet de mieux apprécier le placement de leurs insertions. Les publicitaires renvoient cette revendication aux médias qui doivent créer un tel organisme. Et ils ajoutent que ce sont les annonceurs qui ne disposent pas encore de structures internes qui permettent de mieux tracer une stratégie de communication concertée.

«Une entreprise industrielle marocaine, spécialisée dans la distribution de produits alimentaires, qui réalise un C.A. annuel dépassant le milliard de dirhams, n'emploie à l'heure actuelle que 2 (deux) chefs de produits sur un total de 1200 employés. À titre de comparaison, en 1981, le groupe "C OLGATE FRANCE", qui avait réalisé plus de trois milliards de FF de C.A., disposait d'une force marketing comprenant 25 chefs de produits sur 3000 employés. (...) «Nos entreprises ne disposent pas encore suffisamment de postes de chefs de produits, mettant en place une véritable stratégie de mix-marketing, qui est responsable de sa marque et

qui dynamise la promotion des nouveaux produits tout en établissant un partenariat étroit avec les professionnels de la communication»<sup>(9)</sup>, reconnaît, M. Abdallah Icho, président de l'ADAM.

L'évaluation des agences de publicité par les entreprises reste cependant mitigée. La majorité les perçoit comme de simples intermédiaires, mais presque la moitié leur reconnaît leur professionnalisme.

## SYNTHESE



(9) Karim Dronet, "Cherche désespérément charte déontologique", Le Temps du Maroc, N°90 du 18 juillet 1997, page 42.

## Chapitre 4 : La politique de distribution et de commercialisation

La politique de distribution comprend les formes (*distribution directe, traditionnelle, verticalisée, intermédiée classique et horizontalisée*) ainsi que la fonction d'intermédiation qui devient de plus en plus importante pour que le produit soit écoulé dans les meilleures conditions. Le choix d'un système de distribution, dans le cadre de l'appareil commercial, mais aussi en tenant compte des contraintes relatives au marché, au produit et surtout à la réglementation, doit déboucher inéluctablement sur un mix de distribution. Chaque entreprise peut l'adopter en fonction des caractéristiques de son produit, de ses prix et de sa communication.

L'activité commerciale est au centre de la vie économique et sociale. Elle part de la connaissance des besoins des consommateurs sur le marché, avec donc un aspect mercatique au départ, pour créer et/ou adapter les produits dont les consommateurs ont besoin. Une fois ces produits conçus et réalisés à un prix donné, ils sont communiqués au public-cible puis commercialisés sur le marché.

Ce parcours nécessite l'élaboration d'une politique de commercialisation compatible à la politique de distribution de l'entreprise.

La distribution marocaine hérite d'une longue tradition. Toutes les villes sont approvisionnées chaque jour de fruits et de légumes très frais, ce qui est loin d'être évident dans d'autres pays. La transformation des circuits de distribution au Maroc, due aux changements de l'environnement économique, soulève une dualité entre commerce traditionnel et commerce moderne. Mais les perspectives d'évolution de la distribution à travers le monde laissent présager une refonte de ce secteur. Le trade marketing est à ce niveau une nouvelle formule qui lie l'avenir du marketing à celui de la distribution. Cependant, les commerçants ne réalisent les actions de promotion, de solde, de publicité ou d'offre spéciale que dans les grandes villes du Royaume. Ailleurs, tout le monde pratique un même niveau de prix par une sorte d'entente collusoire. Aujourd'hui des formes d'organisation et des techniques de commercialisation nouvelles font leur percée. La distribution marocaine s'est ainsi lancée dans une voie nouvelle, celle des grandes surfaces de vente avec le regroupement d'un grand nombre de produits, biens et services.

### I - La politique de distribution

La distribution est la mise à la disposition des consommateurs et des utilisateurs des produits dont ils ont besoin à l'endroit, en quantité, au moment et avec l'assortiment qu'ils désirent. Les rôles de la distribution sont donc le transport, le fractionnement ou l'allotissement, le stockage, l'assortiment et enfin l'information, c'est-à-dire le service.

#### A - Les formes de distribution

On appelle **circuit** ou **canal** de distribution le cheminement suivi par le produit depuis l'entreprise jusqu'au consommateur.

Le **réseau** est l'ensemble des canaux de distribution.

L'entreprise peut choisir une «*distribution directe, une distribution verticalisée, une distribution intermédiée classique ou une distribution horizontalisée*»<sup>(10)</sup>.

Ces différentes possibilités ne sont pas opposées les unes aux autres et peuvent se combiner au niveau de l'entreprise pour former un réseau de distribution d'efficacité optimale.

#### 1. La distribution directe

Elle caractérise le circuit qui s'établit, sans intermédiaire, du producteur au consommateur final. Un tel système peut revêtir différentes formes pratiques : la vente en entrepôt d'usine, la vente par correspondance, la vente à domicile.

Producteur  $\Rightarrow$  Consommateur

La place de circuit, que l'on pourrait presque qualifier d'exception, est évidemment très réduite au Maroc étant donné que la production en grande quantité, et la consommation par petites doses ne permettent pas le développement d'une telle situation. Les producteurs qui le pratiquent cherchent à contrôler complètement leur distribution, à moins qu'ils ne recherchent une originalité par rapport à leurs concurrents.

#### 2. La distribution traditionnelle

Les circuits traditionnels sont ceux dans lesquels le nombre d'intermédiaires entre producteur et consommateur est réduit à un seul, très généralement le détaillant. Cette forme de distribution est, elle aussi, très rare en pratique et ce fait que le détaillant à son tour ne peut pas répondre aux exigences des unités de production. Elle représente cependant deux types de vente fréquents :

##### a - Vente directe du producteur aux grossistes

Dans ce cas, c'est évidemment le producteur qui assume la fonction du grossiste. Cette relation directe peut aussi aboutir à un contrat dans lequel, en échange d'un engagement sur des quantités, pris par le détaillant, le producteur lui

(10) Harvard-L'Expansion, n°6

assure une exclusivité dans une zone géographique donnée. Il s'agit alors d'une concession, comme dans le cas notamment de l'automobile.

#### **b - Vente directe du producteur à des détaillants**

Il s'agit d'une vente directe du producteur à des détaillants, par l'intermédiaire de centrales ou groupements d'achat. C'est le cas courant pour la commercialisation du lait frais, par exemple; les coopératives du lait s'approvisionnent directement du détaillant. Ce dernier circuit est identique au précédent sauf que la relation achat-vente passe par l'intermédiaire d'une centrale qui représente les points de vente qui lui sont rattachés et simplifie ainsi considérablement les relations producteurs-distributeur.

### **3. La distribution verticalisée**

Le circuit vertical utilise les services d'intermédiaires qui ont, obligatoirement, un lien d'intégration plus ou moins important avec la firme productrice ou, plus généralement, distributrice. On distingue trois niveaux de dépendance :

#### **a - L'intégration totale**

Le producteur possède son propre réseau de revendeurs qui peut comprendre des grossistes et des détaillants salariés de l'entreprise et opérant dans des succursales de vente (*Exemple : les banques*).

#### **b - L'intégration administrative**

Le producteur joue un rôle de régulation entre la production et la distribution, sans toutefois subir les charges de la propriété des éléments du circuit de commercialisation (*exemple : Concessionnaires de l'automobile et garagistes agréés*).

#### **c - L'intégration contractuelle**

Une convention lie les revendeurs au producteur (accord d'exclusivité, clauses de non-concurrence, quotas de vente, modalités de commercialisation de produits complémentaires, etc.). On distingue dans ce cadre :

##### Le regroupement volontaire

Lorsque les détaillants s'adressent à un producteur pour bénéficier de conditions de vente exceptionnelles (*exemple : Pharmacies*).

##### La chaîne volontaire

Lorsqu'un grossiste prendra l'initiative de regrouper des détaillants (*ex. : Goodyear*).

##### L'organisation franchisée

Lorsque le fabricant accorde l'exploitation de sa marque, au niveau du gros ou du détail, ainsi qu'un appui logistique important (*ex. : Makro, pour certaines marques qui se vendent sous le nom de Makro*).

### **4. La distribution intermédiée classique**

Les différents éléments de la chaîne de commercialisation sont totalement indépendants les uns des autres. D'une manière globale, on peut définir les différents circuits correspondant à cette définition selon le nombre d'intermédiaires existant entre le producteur et le consommateur final.

Ces circuits classiques peuvent comprendre au moins quatre chaînons : le producteur, le grossiste, le détaillant et le consommateur. De cette manière, d'autres étapes peuvent être rajoutées, comme le montrent, par exemple, les circuits de la viande ou ceux des fruits et légumes.

Producteur      =>      Grossiste      =>      Détaillant      =>      Consommateur

Ils font ainsi intervenir, dans le circuit des marchandises, au moins deux agents économiques distincts entre producteur et consommateur. C'est le cas, à titre d'exemple, de celui concernant les produits agricoles en provenance de fermes pour le commerce traditionnel.

Mais il existe une très grande variété de schémas différents, en particulier lorsqu'il s'agit de biens importés ou d'alimentation périssable.

Certains circuits peuvent être compliqués à représenter graphiquement, par suite de l'insertion d'un certain nombre d'intermédiaires. Ainsi, un circuit long n'est pas péjoratif en soi, puisqu'en certains cas, il est impossible de les raccourcir sans aboutir à des absurdités économiques.

On ne choisit pas un circuit à priori, mais il faut tenir compte des données physiques de la production et de la consommation : *étendue physique et géographique, nature des produits, habitudes de consommation, degré de disponibilité exigé...*

### **5. La distribution horizontalisée**

Certains produits complémentaires, peu ou pas concurrents, peuvent être distribués au moyen d'une structure de vente commune à plusieurs firmes (*briquets distribués par la REGIE DES TABACS*) -structure qui peut être directe, intégrée ou intermédiée (SAPRESS pour la presse écrite).

La vente de l'espace publicitaire ou d'abonnements dans certains magazines est confiée à un office ou une régie qui représente aussi d'autres titres (REGIPUB...).

Certains fabricants d'accessoires automobiles bénéficient du réseau de vente des constructeurs (FORD chez PEUGEOT).

Le recours à des intermédiaires permet de répartir les fonctions au sein du circuit; fonctions que l'entreprise réalisera elle-même et fonctions qu'elle délèguera. Les intermédiaires commerciaux sont souvent utiles pour :

- la régulation de la production;
- la réduction du nombre de transaction;
- le meilleur service rendu à l'acheteur.

Les intermédiaires, en diminuant le nombre de contacts nécessaires à la mise à disposition du produit, permettent de réduire les coûts (*coût administratif, coût commercial, coût logistique, ...*), de gagner du temps et de bénéficier de services supplémentaires (*service après-vente, livraison, crédit, garantie, conseil, ...*). Les intermédiaires ont donc un rôle de "stockeurs", de "répartiteurs", d'"informateurs" et de "régulateurs". Le chemin parcouru par un produit avant d'atteindre le consommateur final est jalonné d'intermédiaires remplissant diverses fonctions de la distribution. Deux sont principaux, il s'agit des grossistes et des détaillants, d'autres intermédiaires peuvent par contre être ajoutés. Il s'agit des courtiers, des commissionnaires, des semi-grossistes, leur rôle n'est cependant pas négligeable. Donc deux grandes formes d'intermédiation dans la distribution se distinguent :

## 1. Les intermédiaires principaux

Parmi les intermédiaires principaux, il y a les grossistes et les détaillants :

### a - Les grossistes

La distribution en gros consiste à stocker des produits d'une façon continue en quantités importantes pour assurer un approvisionnement régulier de commerçants, d'industriels, de prestataires de service ou de collectivités.

Les grossistes occupent une place stratégique dans les circuits de distribution. Marcel RIVES a résumé leur rôle en disant : «*Le commerce de gros consiste à acheter des marchandises de façon continue et par quantités importantes, à les stocker et à assurer l'approvisionnement régulier d'utilisateurs professionnels (commerçants, artisans...) à l'exclusion de toute vente à des acheteurs particuliers.*»<sup>(11)</sup>. Ainsi les grossistes s'intercalent entre les producteurs et les détaillants. Ils achètent par grande quantités, s'occupent de la collecte des produits et marchandises en s'adressant à des unités de production dispersées géographiquement, régularisant l'approvisionnement en assurant la synchronisation entre les périodes de production et celles de consommation et ils revendent en petites quantités. De ce fait, le grossiste n'est pas un simple intermédiaire, il représente une incontournable fonction économique : procéder aux achats groupés, effectuer le stockage, conditionner et livrer les envois, etc.

Il faudra cependant signaler que quatre éléments de demande globale transitent par l'intermédiaire des grossistes :

#### La consommation commercialisable des ménages

Où les produits alimentaires occupent une part largement prédominante. Cette partie de l'activité du commerce de gros se fait à travers les livraisons à des détaillants ou à des centrales d'achats (coopératives).

#### La consommation intermédiaire des branches marchandes

Elle peut être estimée à travers les productions de ces branches : le commerce de gros, agricole et alimentaire, est lié en partie aux performances des industries agro-alimentaires.

#### L'investissement dont la partie correspondant aux équipements

Il a des effets sur le commerce de gros de biens d'équipement pour l'industrie ou l'agriculture.

#### Les transactions internationales

Elles sont opérées dans leurs deux volets : l'import et l'export de matières premières, de biens agricoles et de produits manufacturés.

Fonction indispensable dans l'acheminement des produits vers les détaillants, le commerce de gros nécessite une organisation rationnelle pour corriger les distorsions dont souffre cette activité : *concentration géographique, duplication de l'intermédiation, faiblesse du support technique et logistique, etc.*

### b - Les détaillants

La distribution de détail satisfait les besoins des consommateurs ou utilisateurs finaux en leur vendant des produits par petites quantités.

Dernier maillon de la chaîne de distribution, le détaillant s'approvisionne en marchandises pour les revendre aux consommateurs dans l'état où elles seront employées au dernier usage. Les détaillants sont censés jouer le rôle d'informateurs et consommateurs sur les caractéristiques et les qualités des produits mis en oeuvre.

L'indisponibilité des statistiques ne permet pas de faire une classification des détaillants, de connaître leur répartition et leur importance respective dans la distribution des produits.

On peut néanmoins distinguer deux grandes populations dans le commerce de détail : le commerce alimentaire et le commerce non alimentaire.

#### Le commerce alimentaire (ou à prédominance alimentaire)

Il constitue la part de marché la plus importante dans la distribution du détail. Il se compose en unités spécialisées (*commerce des viandes, des fruits et légumes, des épices*) et en épiceries à produits multiples.

#### Le commerce non alimentaire

(11) Marcel Rives. - Traité d'économie commerciale - Tome 1 : Introduction à la fonction de distribution cité par El Bachiri dans le *Secteur de la distribution au Maroc* - page 48

Il est en principe plus structuré, mais avec la présence de nombreux pluri-spécialistes Une classification rigoureuse est difficile à opérer. On peut toutefois repérer les catégories suivantes :

#### Les magasins d'équipement de la personne

Ils se décomposent en unités spécialisées dans l'habillement, les chaussures et les tissus d'habillement et l'ameublement.

#### Les magasins d'équipement du foyer

Ils comprennent des pluri-spécialistes ou des spécialistes qui vendent des meubles, des articles de décoration, de l'électroménager, de la quincaillerie-bricolage et des matériaux de construction.

#### Les magasins d'hygiène, culture, loisirs et sports

Ils sont en général spécialisés dans des types de produits : bijouteries, maroquinerie, parfumeries-beauté, jouets, librairies, articles de sports,...

#### Les pharmacies spécialisées dans la distribution de détail des médicaments

Comme leur nom l'indique, elles sont spécialisées dans la distribution des produits pharmaceutiques et para-pharmaceutiques selon des règles de la profession.

Signalons cependant que les structures du commerce de détail au Maroc n'ont pas connu de profonds changements. Elles sont restées à l'écart des restructurations que connaît le circuit de la distribution dans de nombreux pays. Par ailleurs, avec le développement qu'a connu l'activité commerciale, d'autres agents sont venus étoffer l'intermédiation commerciale.

## **2. Les intermédiaires secondaires**

L'appareil commercial ne comprend pas uniquement le grossiste et le détaillant, mais aussi d'autres intermédiaires dont le rôle est très important. Il s'agit essentiellement des courtiers, des commissionnaires et des semi-grossistes.

### **a - Les courtiers**

Le courtier est un commerçant qui fait profession de s'entremettre pour ses clients dans les transactions commerciales. Son intervention est surtout spéculative puisque son rôle se limite à mettre en contact acheteur et vendeur professionnel. Il intervient surtout dans le cas des produits alimentaires et agricoles : *céréales, viandes, légumes*,... Cependant, la présence des courtiers dans le circuit commercial implique des coûts supplémentaires de la distribution.

### **b - Les commissionnaires**

A la différence des courtiers, les commissionnaires concluent des affaires en leur nom personnel au profit d'autres agents économiques : producteurs, commerçants, grossistes... Leur rôle est prépondérant dans le domaine des importations; très souvent ils concluent des contrats avec des producteurs étrangers : *céréales, café, tissu, épices*... La livraison de ces importations se fait directement aux locaux des grossistes ou producteurs nationaux étant donné que les commissionnaires comme les courtiers ne disposent pas de moyens de stockage ou de moyens de transport.

### **c - Les semi-grossistes**

Leur intervention demeure appréciable pour la commercialisation des produits alimentaires bien que les pouvoirs publics ont éliminé leur rôle depuis 1977 <sup>(12)</sup> pour les produits soumis à quotas. Leur présence dans les circuits commerciaux nous amène à nous interroger sur leur rôle.

En fait, le semi-grossiste est à la fois grossiste et détaillant, d'une part il achète par la quantité inférieure à celle achetée par les grossistes, d'autre part il vend en même temps au détail. C'est la concentration des grossistes dans les grandes villes qui donne lieu à l'apparition de cet intermédiaire dans les autres régions du Maroc.

La présence de ces intermédiaires dont le rôle est secondaire ne peut que rendre les circuits commerciaux longs et par conséquent les prix des produits très coûteux.

En effet, la marge cumulée entre le premier stade (*production ou importation*) et le dernier stade (*vente au détail*) croît en général avec le nombre d'intermédiaires.

## **C - Le choix d'un système de distribution**

L'entreprise peut choisir de remplir les fonctions de distribution seule ou avec le concours de partenaires (ou intermédiaires).

### **1. Les formes de l'appareil commercial**

L'appareil commercial regroupe l'ensemble des formes de commerces. Deux critères sont utilisés :

Le degré d'intégration des formes de commerce;

Les méthodes de ventes utilisées.

Il y a trois grandes formes de commerce dans l'appareil commercial :

#### **a - Le commerce indépendant**

Il englobe les agents commerciaux, les grossistes et les détaillants.

#### **b - Le commerce associé**

Il englobe les groupements d'achat ou coopératives de détaillants, les groupements d'achat de grossistes, les chaînes volontaires, les magasins collectifs d'indépendants et la franchise.

#### La franchise

(12) Lois de la fixation des marges bénéficiaires au stade de la distribution, les assiettes de fixation des prix ne connaissent que deux stades : grossistes et détaillants.

La franchise (ou le franchising) est une relation commerciale et contractuelle à long terme entre deux entreprises juridiquement indépendantes l'une de l'autre. L'une des entreprises (franchiseur) accorde à l'autre (franchisé) le droit d'exploiter, dans un territoire délimité, un concept mis au point qui exige une exclusivité ou une quasi-exclusivité. En échange de ce concept que le franchisé peut exploiter, il doit verser une contrepartie financière au franchiseur qui peut prendre deux formes :

- Un droit d'entrée fixe versé à la conclusion du contrat
- Des redevances ou royalties assises sur le chiffre d'affaires ou le bénéfice.

#### Qui est le franchiseur ?

C'est un entrepreneur indépendant qui possède une enseigne dont il a développé la notoriété. Il offre un ensemble de produits ou de services ou de technologies.

Le franchiseur peut être aussi une personne ayant mis au point un savoir-faire qu'il transmet à un franchisé. Il doit aider le franchisé à recevoir une certaine formation initiale afin qu'il soit en mesure d'exploiter la franchise choisie.

#### Qui est le franchisé ?

C'est un entrepreneur indépendant qui a été sélectionné par le franchiseur. Il doit disposer des moyens financiers nécessaires à cette collaboration. Il est tenu de respecter certaines règles et de suivre une démarche marketing cohérente et complète.

#### Les types de la franchise

Il existe quatre types de franchise :

**La franchise de production** : Elle a lieu quand le producteur fabrique les produits distribués par ses franchisés. Le franchiseur appartient, généralement, à un groupe industriel. Exemple : Pingouin, Rodier (connu surtout pour tout ce qui est maille).

**La franchise de distribution** : Elle caractérise un franchiseur qui fait fabriquer par différents fournisseurs (ou qui achète) des produits commercialisés par son réseau de franchisés. Exemple : ETAM (lingerie féminine et le prêt à porter).

**La franchise de service** : Dans ce cas, le franchiseur propose la reproduction des prestations qu'il a inventées et mises au point. Il s'agit principalement de méthodes de gestion, d'exploitation et de distribution. Exemple : McDonald's.

**La franchise industrielle** : Elle associe un industriel qui cède son savoir-faire et le droit de fabriquer et de commercialiser à un autre industriel. Exemple : Coca-Cola.

#### Les étapes de la mise en application de la franchise

Il existe trois étapes :

**La prise de contact** : C'est le CISE qui intervient pour faciliter le contact des opérateurs américains.

**La mise en application** : Cette étape nécessite l'intervention du CEM pour préparer le dossier que le franchisé présentera à sa banque ainsi qu'aux autres intervenants (étude de marché, situation financière, ...)

**L'exécution** : Cette étape fait intervenir les trois institutions, à savoir le CISE, le CEM et l'AMCHAM.

#### Les coopératives

Les coopératives de commerçants détaillants constituent un modèle spécifique d'organisation juridique du commerce indépendant. Elles appliquent les principes fondamentaux de la coopération dans le secteur de distribution par une application vue du côté des commerçants eux-mêmes (*les coopératives de consommateurs en constituent l'application vue du côté consommateurs*). Le cadre juridique de la société coopérative de détaillants résulte à la fois de textes spécifiques et de dispositions dérogatoires au droit commun. Au Maroc, il n'y a pas encore de définition légale à proprement dit des coopératives des commerçants. En France, et selon l'article 1er de la loi du 1er juillet 1972. "Une société coopérative de commerçants détaillants est une société anonyme constituée par des entreprises du commerce de détail (sociétés familiales ou exploitants en nom personnel) dans le but d'améliorer par leur effort commun les conditions d'exercice de leur activité commerciale". Les principes coopératifs caractéristiques de cette forme d'organisation sont essentiellement :

- la double qualité d'associé et de client;
- la règle : un homme, une voix,
- le principe de la libre adhésion.

Si dans une coopérative le capital peut être rémunéré dans une certaine limite, la distribution des excédents a lieu sous forme de rétrocession aux associés au prorata des affaires que chacun d'eux aura réalisées par son intermédiaire. Les associés attendent en effet de leur groupement, non pas les fruits d'un placement financier, mais l'atténuation de certaines de leurs charges d'exploitation, afin d'améliorer la productivité de leur entreprise. Compte tenu du principe de la double qualité d'associé et de client, les coopératives de commerçants, pour conforter leurs capitaux propres, ont dû jusqu'à ce jour s'adresser à leurs membres. Mais la loi du 3 janvier 1981 a donné la possibilité d'émettre des titres participatifs.

Les coopératives de détaillants constituent des organisations très structurées et très efficaces sur le plan de l'achat comme sur celui des services, les deux fonctions étant inséparables. Sur le plan de l'achat, la coopérative est tantôt grossiste, tantôt intermédiaire. Sur le plan des services, ceux-ci se schématisent autour d'une triple promotion : *des ventes, des hommes et des entreprises*.

#### **c - Le commerce intégré**

Il regroupe le commerce coopératif (coopératives de consommation, coopératives d'entreprises ou d'administrations), le commerce traditionnel (grands magasins, magasins populaires, magasins à succursales multiples) et le commerce capitaliste de grandes surfaces (discounters, hypermarchés, supermarchés, centres commerciaux).

La législation commerciale marocaine se caractérise par le fait qu'elle est dispersée dans plusieurs textes dont le Dahir sur les Obligations et Contrats, le code de commerce et de nombreuses lois relatives à des matières spéciales. En

attendant la mise en application du nouveau code de commerce et des entreprises promulgué en 1995, on distingue à cet égard les textes en vigueur et qui se composent de textes généraux et de textes spéciaux :

### Les Textes généraux

Avant la réforme de 1996 et parmi les textes généraux, on relève plus particulièrement :

#### Le code de commerce

Il résulte du dahir du 12 Août 1972. C'est un texte fortement inspiré du code de commerce français de 1807. Il contient 389 articles et se divise en deux livres :

le premier livre traite des commerçants, des livres de commerce du registre de commerce, des sociétés commerciales, des contrats commerciaux et des effets de commerce (*chèque, lettre de change, billet à ordre*).

le second livre traite de la faillite et de la liquidation judiciaire<sup>(13)</sup>.

#### Le dahir des obligations et contrats (D.O.C.)

Il s'applique en matière commerciale chaque fois que la législation commerciale ne prévoit pas de disposition particulière en telle ou telle situation, autrement dit, à chaque fois qu'on se trouve en présence d'une lacune de droit commercial. En outre, le D.O.C. contient des dispositions de droit commercial notamment les règles applicables aux sociétés.

#### Le dahir sur la condition civile des Français et des étrangers au Maroc du 12 mars 1913

Comme son nom l'indique, il s'applique à la condition civile des Français et des étrangers au Maroc. Ce texte, promulgué un an après la signature de l'acte du protectorat, vise à ménager les susceptibilités des puissances signataires de l'acte d'Algésiras.

#### Le code de commerce maritime promulgué par le dahir du 31 mars 1919

Ce code se divise en trois parties : la première porte sur la navigation maritime, la seconde porte sur les navires, la troisième sur le transport maritime et les assurances maritimes.

#### Le décret du 10 Juillet 1962 sur la navigation aérienne

Ce texte traite en particulier le transport aérien et la responsabilité du transporteur.

### Les Textes spéciaux

Avant la réforme de 1996 et parmi les textes spéciaux, on relève plus particulièrement :

#### Le dahir du 13 Décembre 1914

Il régit la vente et le nantissement du fonds de commerce.

#### Le dahir du 23 Juin 1916 sur la propriété industrielle

C'est à dire la protection des brevets d'invention des marques, dessins et modèles.

#### Le dahir du 11 Août 1922 sur les sociétés par action

C'est à dire les sociétés en commandite par action.

#### Le dahir du 11 Septembre 1926

Il porte aussi bien sur les sociétés à responsabilité limitée que sur les registres du commerce.

#### Le dahir du 24 Mai 1955 sur la propriété commerciale

C'est à dire le renouvellement des baux, des locaux à usages sociaux.

#### Le décret royal du 21 Avril 1967

Il régit la profession bancaire (lois bancaires).

#### Le décret royal du 14 Novembre 1967

Il régit la bourse des valeurs de Casablanca. Un nouveau texte datant de 1994 a restructuré cette institution.

... de commerce de gros par des établissements publics : cas des tabacs.

Par ailleurs, l'administration intervient par d'autres mesures : *fixation des prix, crédits, fiscalité*... Tout cela ne peut que limiter le principe de la liberté du commerce et par conséquent déterminer la physionomie des circuits commerciaux.

Mais on constate que dans notre pays, l'intervention de l'administration dans la commercialisation reste limitée à quelques produits de base ou stratégiques. La quasi-totalité étant distribuée de façon libre. Ceci explique l'existence d'un nombre restreint d'intermédiaires pour le premier et d'une pléthore pour le second cas.

Enfin, l'urbanisation de la population, l'essor industriel et agricole et l'apparition d'une société de consommation ne peuvent donner que des habits neufs à ces circuits de distribution (*urbanisme commercial*).

## **D - Le mix de distribution**

Le plan de distribution suppose une stratégie de distribution dans le cadre du marketing mix, avec des objectifs à atteindre pendant un certain temps et ce grâce à des moyens adaptés. De ce point de vue stratégique, il faut définir au préalable les objectifs et les critères de choix. Pour l'entreprise, ils peuvent être variés :

critère de conformité aux objectifs de l'entreprise (*Par exemple : image de marque des produits vendus ou critères imposés par la lutte concurrentielle*);

critère d'efficacité des circuits de distribution utilisables;

critère de rentabilité.

Les moyens qui permettent d'atteindre ces objectifs sont multiples. Mais on peut les résumer en deux grands objectifs :

l'organisation du circuit de distribution (*distribution intensive, exclusive, sélective*);

---

(13) Pour plus de précision, voir : "Droit Civil et Commercial Marocain" de Didier Martin.

la logistique commerciale (*l'assortiment, la distribution physique*); la vente et le référencement par le distributeur de la marque ainsi que la gestion des relations avec les distributeurs (*partage des responsabilités, gestion des conflits...*).

Le mix de la distribution d'un détaillant n'est pas similaire à celui d'un grossiste. C'est ainsi que par exemple, pour un détaillant, la création d'un point de vente demande l'élaboration d'un plan. Il faut élaborer ce qu'on appelle une "**étude d'implantation**" et qui doit situer, en principe, les opportunités et les contraintes de la création d'un point de vente (*étude de la zone de chalandise, prévisions de vente...*).

De même, pour un supermarché, le mix de distribution doit étudier l'assortiment, le prix (*les différentes marges pratiquées, les prix "psycho" comme 99DH au lieu de 100DH, qu'il ne faut pas confondre -rappelons-le car on l'a déjà abordé dans la politique des prix- avec les prix psychologiques ou d'acceptabilité*); et la mise en place des produits (*agencement du magasin et emplacement des produits sur les rayons*).

## 2. La logistique commerciale

On entend par logistique commerciale ici tout ce qui intervient dans la distribution sur le plan pratique. Trois volets essentiels se dégagent : le merchandising, l'assortiment et le transport.

### a - Le merchandising

L'aménagement du point de vente dans la grande surface fait appel aux techniques du merchandising. Le développement de ce dernier est donc lié aux nouvelles techniques de distribution illustrée par la grande surface. L'élément le plus important de la grande surface est le libre service. Il est d'origine américaine. Pour bien comprendre le mécanisme, il faut remonter aux premières conditions de vie en Amérique. Jusqu'en 1930, la ménagère qui faisait ses commissions était obligée de faire plusieurs magasins ce qui lui prenait un temps considérable.

En 1930, un employé d'une chaîne d'épicerie de l'Illinois, Mike Cullen, suggéra à son patron une innovation ayant pour but d'augmenter le chiffre d'affaires : un magasin à libre service. En se servant lui-même, l'acheteur supprimait l'utilisation d'un vendeur. L'économie de salaire permettrait de diminuer le prix et par là même d'augmenter la vente.

L'idée ne fut pas retenue et l'inventeur malheureux gagna New York. Il y loua une boutique vide et s'y installa sous le nom de King Culling. Ainsi, il créa le premier libre service au monde. C'est l'époque où les États-Unis connaissaient la plus grave crise économique de leur histoire. Les chômeurs étaient nombreux, la clientèle se rua vers un magasin où les produits alimentaires étaient moins chers qu'ailleurs. En 1936, il y avait 1.200 magasins "libre service". 21.000 en 1959, accueillant 200 millions d'acheteurs par semaine soit 60% environ du commerce d'alimentation des États-Unis.

Le merchandising (*ou le marchandisage*) est donc un ensemble de techniques marchandes sur le point de vente. C'est aussi un ensemble d'actions stratégiques et tactiques permettant de vendre la plus grande quantité d'articles à des prix qui produisent une plus grande marge bénéficiaire totale.

Les moyens du merchandising sont fondés sur une conception globale de la vente qui doit être à la fois visuelle, auditive et d'ambiance : *disposition des rayons, assortiment, linéaire, gondoles et design des produits*.

Il s'agit d'organiser, en premier lieu, l'itinéraire suivi par le client à l'intérieur du magasin. Seront ainsi d'abord présentés les rayons où dominent les **achats de réflexion** : achats pour lesquels le client a préalablement établi une liste sinon écrite, au moins "mentale"; puis les rayons où dominent les **achats d'impulsion** : achats dont la décision est prise dans le magasin; enfin les rayons de produits alimentaires.

### b - L'assortiment

L'assortiment est la collection des produits vendus dans un magasin. C'est aussi la politique du produit au niveau du point de vente.

#### Les caractéristiques de l'assortiment

Un bon assortiment a trois caractéristiques :

##### L'assortiment et la zone de chalandise

L'assortiment doit correspondre aux besoins de la zone de chalandise. Il est nécessaire de réaliser une étude de marché, avant l'ouverture du magasin, permettant de déterminer les besoins et avec quel type de produit on peut les satisfaire.

##### L'assortiment et la rentabilité

L'assortiment doit être rentable. Car l'objectif du gestionnaire de magasin est de :

prospector une gamme d'articles qui dégagent un chiffre d'affaires permettant un profit acceptable.

chercher un dosage optimal entre les produits qui attirent le consommateur (*articles et rayons d'appel*) et les autres produits à plus forte marge, qui eux, conditionnent le profit. Il y a donc nécessité du produit d'appel et du principe des compensations de marge.

accepter la rotation des stocks pour minimiser les coûts de stockage (*vendre le produit avant de le payer*).

##### Un article doit être bien présenté en vente visuelle

Un produit a besoin d'un minimum d'espace de présentation pour pouvoir se vendre. (Exemple : linéaire minimal : 25 cm en supermarché, 50 cm en hypermarché; en dessous de ces dimensions, le client ne perçoit plus tous les produits).

De même qu'il faut ranger les produits par unité de besoin. (Exemple : laque pour homme à proximité des articles de rasage plutôt que des laques pour femmes).

**Dans les linéaires** : il faut placer en bas les articles les plus volumineux et lourds ainsi que les articles d'appel. On place au niveau des yeux les articles les plus rentables dont on veut pousser la vente. On tient compte de l'esthétique, du conditionnement, de la rentabilité. Il est important que le volume du stock en rayon soit suffisant pour attirer l'oeil du client. Il faut qu'il y ait aussi un volume suffisamment important pour faire face à la demande entre deux réapprovisionnements.

L'emplacement des différents rayons fait l'objet d'études et doit permettre :

La circulation aisée, la mise en évidence des promotions (**têtes de gondoles**..);

Les achats impulsifs : il doit inciter le consommateur à se rendre au fond du magasin (**"points chauds"** : boucherie, produits frais).

### La constitution et la gestion d'un assortiment

Les caractéristiques de l'assortiment portent sur:

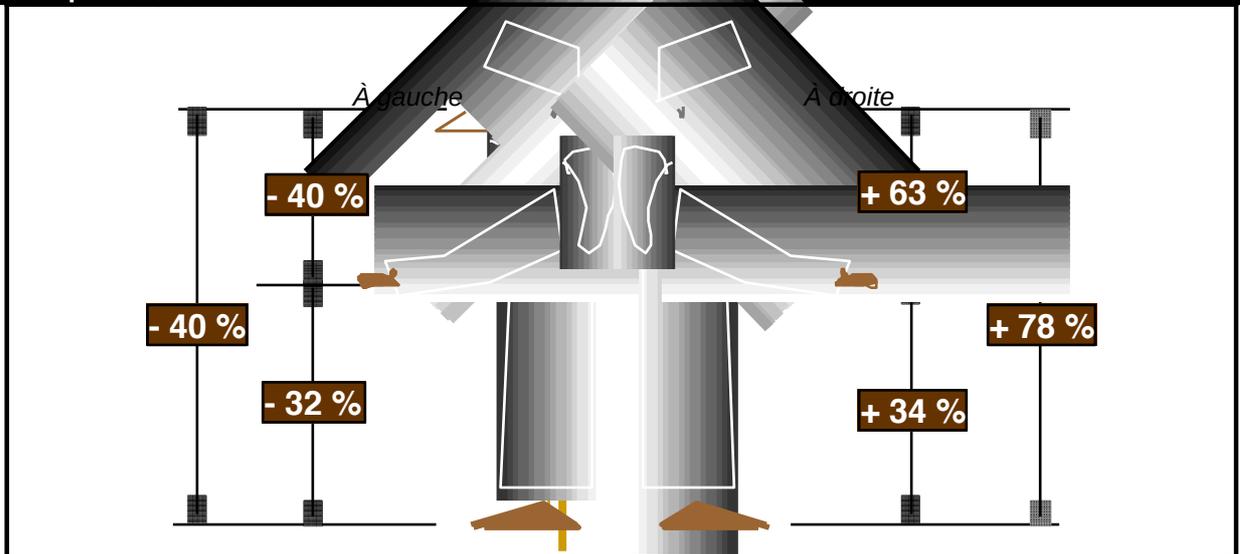
La largeur	La profondeur	Le linéaire				
		<p>Meuble («gondole» à 4 étages) Étagères</p> <table border="1"> <tr><td>1</td></tr> <tr><td>2</td></tr> <tr><td>3</td></tr> <tr><td>4</td></tr> </table> <p>← 1 mètre →</p>	1	2	3	4
1						
2						
3						
4						
<p>Elle détermine le nombre d'articles différents mis en vente pour un produit donné.</p>	<p>Elle indique le nombre de références que comporte chaque article.</p>	<p>C'est la longueur totale d'exposition occupée par un produit sur les rayonnages; on distingue le linéaire au sol et le linéaire développé. Sur le schéma ci-dessous, le linéaire au sol est de 1 mètre:</p>				

Le linéaire développé est de 1 m x 4, soit 4 m. Le merchandising cherche à affecter ce linéaire d'une façon optimale aux produits en termes de chiffres d'affaires et de marge brute. Deux principes ont été formulés : «*tout ce qui se voit, se vend; tout ce qui se prend s'achète*» et «*les produits se vendent s'ils se touchent mutuellement*».

La longueur du linéaire à accorder à un produit est en fonction de son développement de ce produit: plus un article se vend, plus il doit être exposé; il existe un seuil minimal en ce qui concerne le linéaire à consacrer à un produit : ce seuil s'exprime en nombre d'unités du produit présentées face au client (voir le schéma ci-dessous).

L'implantation des produits dans le linéaire doit être faite de façon à ce que les différents niveaux d'une gondole n'ont pas le même **pouvoir attractif** comme le montre le schéma ci-dessous.

### Place du produit et variation des ventes

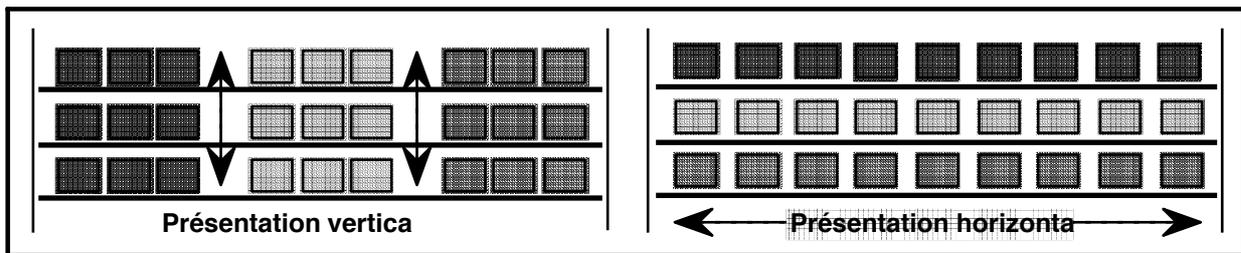


Enfin, la présentation des produits peut être :

**Verticale** pour provoquer un effet de masse et l'arrêt du consommateur;

ou **Horizontale** pour permettre une visibilité plus longue du produit par un consommateur en mouvement.

### Présentation de l'assortiment



Dans un supermarché d'une surface moyenne, l'assortiment est large mais peu profond. Il permet de répondre à beaucoup de besoins, mais pour chacun des besoins il proposera assez peu de produits de marques différentes.

#### La cohérence

Elle correspond à la relation entre les différents besoins envisagés de l'assortiment et les produits retenus pour les satisfaire. Il doit y avoir complémentarité entre les produits offerts. De plus en plus de magasins présentent un assortiment homogène basé sur différents éléments qui peuvent être :

- un besoin (électroménager);
- un produit (fruits et légumes);
- une région (fromages hollandais);
- ou un style (poissons frais).

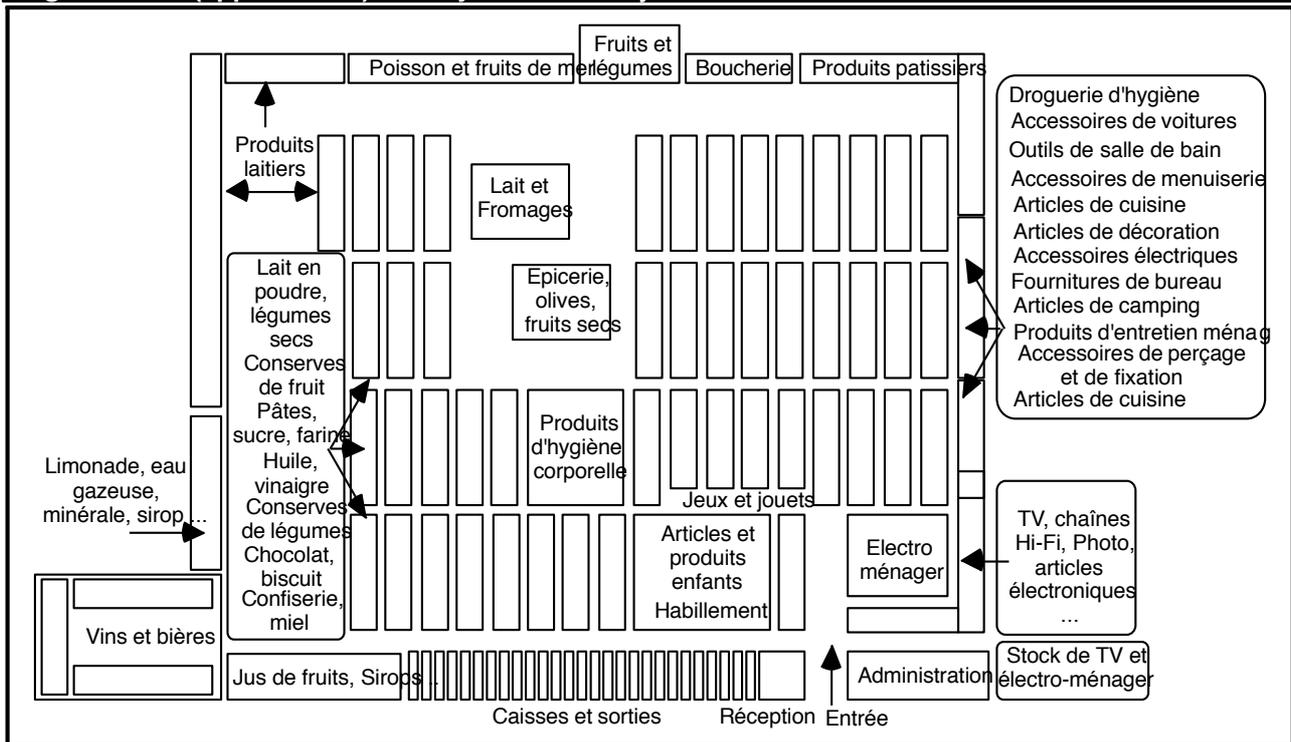
#### Les domaines du merchandising

Ils doivent porter sur l'étude du comportement du consommateur, de l'assortiment, de l'agencement du magasin et de l'animation des ventes :



Si la politique de Marjane répond à ces critères, Makro Maroc, s'orientant beaucoup plus vers les ventes de gros, adopte un agencement axé sur un assortiment un peu particulier :

#### L'agencement (approximatif) des rayons chez Marjane



Signalons enfin que des modèles informatiques proposés par les fabricants permettent d'optimiser la rentabilité des linéaires (*allocation du linéaire, taille de l'assortiment, prix de vente, rentabilité, attractivité, ...*).

#### Le contrôle du merchandising

Les enjeux du merchandising sont très importants au niveau des techniques de commercialisation. Il faut donc définir ses domaines. Un contrôle rigoureux permet de mieux rationaliser sa politique de merchandising et conduit à l'étude de ses domaines grâce à des instruments efficaces comme des ratios qui permettent de calculer plusieurs paramètres :

## Ratios de contrôle du merchandising

$$\begin{aligned}\text{Chiffre d' affaires au mètre linéaire} &= \frac{\text{Chiffre d' Affaires}}{\text{Nombre de mètre consacré au produit}} \\ \text{Bénéfice au mètre linéaire} &= \frac{\text{Bénéfice}}{\text{Longueur ( en m) consacrée au produit}} \\ \text{Stock d' un produit ( ou famille de produits )} &= \frac{\text{Stock ( en valeur )}}{\text{Longueur ( en m) consacrée}} \\ \text{Bénéfice pour 1 DH investi en stock} &= \frac{\text{Bénéfice}}{\text{Stock du produit}} \\ \text{Ventes au m}^2 &= \frac{\text{Chiffre d' Affaires}}{\text{Surface de vente}} \\ \text{Rotation des stock( par produit , famill magasin)} &= \frac{\text{Coût d' achat des marchandises}}{\text{Stock moyen}} \\ \text{ou} \\ \frac{\text{Quantité vendue ( en unité)}}{\text{Stock moyen ( en quantité)}} &= \frac{\text{Coût d' achat des marchandises vendues} = \text{Achats de la période} + \text{st.initial} - \text{st.final}}{\text{Stock moyen} = \frac{\text{Stock initial} + \text{stock final}}{2}} \\ \text{Linéaire au sol par surface e vente pour un rayon} &= \frac{\text{Linéaire au sol ( en m)}}{\text{Surface de vente ( en m}^2)} \\ \text{Le linéaire au sol c'est la longueur du sol du rayon} & \\ \text{Rendement au linéaire} &= \frac{\text{Marge commerciale}}{\text{Linéaire développé}} \\ \text{Le linéaire développé} &= \text{linéaire au sol} \times \text{nombre d'étagères de niveau} \\ \text{Indice de sensibilité du chiffre d' affaires} &= \frac{\% \text{ du chiffre d' affaires de référence}}{\% \text{ du linéaire de la référence}} \\ \text{Indice de sensibilité à la marge brute ( MB)} &= \frac{\% \text{ de la MB de la référence}}{\% \text{ du linéaire de la référence}}\end{aligned}$$

C'est selon l'objectif pour lequel le ratio est utilisé qu'on peut en déduire les conclusions adéquates.

### L'avenir du merchandising

Toute démarche de merchandising nécessite de maîtriser parfaitement :

- le marché, les besoins du consommateur, ses habitudes d'achat;
- la typologie du produit, la politique commerciale;
- le choix de l'assortiment, l'implantation du linéaire, la rentabilité dégagée par produit.

Le merchandising jouera un rôle de plus en plus important avec le développement des grandes surfaces. Cette importance est fonction :

- + de l'interdépendance de la gestion du linéaire et de la politique marketing du distributeur;
- + de l'exploitation du potentiel apporté par les nouvelles technologies;
- + de l'instauration de nouvelles relations entre producteurs, distributeurs et sociétés d'études.

### c - Le transport

La distribution a besoin d'une logistique de transport pour déplacer ses produits à l'intérieur ou à l'extérieur du pays.

#### Le choix du mode de transport

Selon le cas, l'entreprise peut choisir différents modes de transport. Ce choix du mode de transport dépend :

de la nature des marchandises

... fragilité, caractère périssable, possibilité de conteneurisation ou de palettisation.

des lieux de départ et d'arrivée

... proximité d'un port ou d'un aéroport international, détention par le fournisseur de moyens de manutention pour charger des palettes dans un conteneur.

des quantités à transporter

... économies si l'utilisateur peut remplir un conteneur complet (*un conteneur complet est appelé FCL : Full Container Load*).

des contraintes commerciales

... brièveté des délais de livraison

du coût du transport

... un transport aérien ne se justifie pas pour une marchandise valant moins de 100DH au kg.

## Les différents modes de transport

Modes	Bases	Documents	Tarifification	Spécificités
Fer	Convention CIM (Convention Internationale pour le transport par fer)	LVI (Lettre de Voiture Internationale)	Fonction de poids, volume, vitesse	(+) tonnage important, fiable; (-) couverture géographique incomplète (de gare à gare nécessite un autre moyen); et plutôt lent.
Air	- Convention de Varsovie - Association IATA (International Air Transport Association)	LTA (Lettre de Transport Aérien)	Fonction de poids, volume, produits	(+) rapide, souple, couverture complète; (-) tonnage faible.
Mer	- Accords internationaux sur le fret	Connaissance	Fonction de poids, volume, produits	(+) convient aux produits pondéreux, coût faible; (-) long.
Route	- TIR (Transits Internationaux Routiers)	Attestation de prise en charge (pas de document spécifique)	Limite 20 tonnes 60 m3 selon poids et volume	(+) rapide; (-) limité, coûteux.
	- U.E. (Liberté)			
	- CIMR (Convention Internationale pour les marchandises par Route)			
Pipeline	Accords entre pays riverains	-	Selon accord entre pays riverains	(+) rapide et relativement peu coûteux; (-) limité aux produits liquides.

Notons que le transport fluvial, le mode de transport le moins cher en Europe, n'existe pas au Maroc. L'entreprise peut choisir donc le mode de transport selon 3 critères fondamentaux, à savoir :

### Le coût

... du transport, de l'emballage, de l'assurance, des prestations de service rendues par les commissionnaires, les transitaires ...

### Les délais

... du transport, des formalités douanières ...

### La sécurité

... des délais (risque de retard), des marchandises (risque de pertes, d'avaries ...).

## L'emballage des marchandises au transport

L'emballage sert à protéger les marchandises au cours du transport et des manutentions contre différents risques :

### Les risques

Il y a plusieurs risques, dont les principaux sont :

- **des risques physico-chimiques** : air salin, eau, température, poussières ...
- **des risques mécaniques** : ils résultent des manutentions, du gerbage (*superposition des colis*) et du mode de transport;
- **des risques de vol** : ils peuvent être diminués par l'emploi de caisses bien cerclées ou de conteneurs, par l'absence d'indication de la marchandise, par la réduction du nombre des ruptures de charge.

### Les types d'emballages

On distingue :

Les fûts (*tonneaux*);

Les caisses (*bois ou carton*);

Les palettes où sont empilés les colis entourés soit de sangles soit d'un filet;

les conteneurs : ils sont bien adaptés au transport multimodal. Ils permettent les expéditions de bout en bout lorsque l'envoi les remplit entièrement (*FCL*). On appelle *empotage* le remplissage d'un conteneur.

### Le marquage des caisses et colis

Il a pour but :

d'identifier l'envoi (numéro d'ordre, dimensions en cm, poids en kg, ville ou pays de destination);  
de faire prendre certaines précautions rappelées par des pictogrammes (fragile, craint l'humidité,...).

Il est à noter aussi que les colis sont accompagnés de certificats techniques ou administratifs :

- pour certains contrôles (vétérinaires, sanitaires, ...);
- pour des normes (de fabrication, de composition, ...);
- pour préciser l'origine ou la spécificité des produits.

## Les auxiliaires du transport

Les catégories d'auxiliaires du transport sont

### L'emballeur

L'exportateur y a recours quand il s'agit de marchandises fragiles ou encombrantes et quand l'emballage doit être conforme aux spécifications particulières en vigueur dans le pays d'importation.

### Le transporteur

Les relations avec le transporteur s'établissent soit directement soit par l'intermédiaire d'un transitaire.

### Le transitaire

C'est un prestataire de services qui est :

**Un commissionnaire de transport** : Lorsqu'il organise de bout en bout le transport en choisissant les différents modes de transport.

**Un mandataire** : Lorsqu'il surveille pour le compte de l'expéditeur le bon déroulement du passage des marchandises d'un mode de transport à un autre.

**Un courtier** : Lorsque, agréé par l'IATA et l'ATAF, il est agent de fret aérien. Son rôle est alors de rechercher du fret pour les compagnies aériennes.

**Un commissionnaire en douane** : Lorsqu'il accomplit pour le compte des exportateurs et des importateurs les formalités douanières.

**Un groupeur** : Lorsqu'il constitue à partir d'envois de détail des chargements complets, faisant ainsi bénéficier sa clientèle de tarifs intéressants.

**Le courtier maritime.**

Le choix du transitaire est fonction :

de l'éventail des services offerts;

de sa spécialisation selon la marchandise ou selon les implantations à l'étranger;

du coût des services. L'expéditeur peut demander une cotation gratuite (*devis*) des services.

L'entreprise de manutention

Appelée *aconier*, elle effectue les opérations de manutention et les impute selon l'incoterm soit au chargeur soit au destinataire.

Le contrat de transport

C'est un document obligatoire par lequel une personne (*voiturier, transporteur,...*) s'engage à transporter en un lieu déterminé, dans un délai fixé, moyennant un prix convenu, une marchandise qui lui est remise par une autre personne appelée expéditeur.

C'est aussi une convention passée entre l'expéditeur, le transporteur et le destinataire.

Mais deux grands problèmes se posent traditionnellement à ce niveau :

Le non-paiement du prix du transport, dans ce cas le transporteur a un droit de rétention et un privilège;

La perte, l'avarie ou le retard, dans ce cas le destinataire doit formuler des réserves soit par lettre recommandée au transporteur, soit par exploit d'huissier.

Il est donc nécessaire d'établir un contrat d'assurance.

## E - La transformation des circuits de distribution

Le Maroc compte à peine plus de 60 grandes surfaces, plus proches d'ailleurs de magasins pratiquant le libre service que de la véritable grande surface, dont la superficie moyenne oscille autour de 400 mètres. Elles sont concentrées à Casablanca (24), Rabat (10), Marrakech (10), Agadir (10), Fès (3), et quelques unités entre Mohammedia, Tanger et Meknès.

Cependant, selon une norme appliquée en Europe, il s'avère que la distribution au Maroc se départage en trois grandes catégories d'inégale consistance : les hypermarchés (plus de 2500 m<sup>2</sup> de surface), les supermarchés (entre 400 et 2500 m<sup>2</sup>) et surtout les supérettes (entre 120 et 400 m<sup>2</sup>). Mais, il n'y a pas de législation semblable à la loi Royer en France pour gérer les problèmes posés par la grande surface. Excepté le code de commerce, c'est encore la loi de la concurrence qui prime conformément à l'esprit libéral qui anime la politique économique du pays.

Ainsi, l'ouverture des magasins Makro à Casablanca (*Aïn Sebaâ, Bouskoura*), à Salé, à Tanger, à Agadir et à Fès, fait de ce dernier le premier libre service de gros au Maroc. Marjane, un autre gros calibre de la distribution existe déjà à Casablanca et à Rabat. Ces deux gros distributeurs risquent de jouer un oligopole qui ne pourra être contenu que par le fait d'appartenir à un même Groupe, en l'occurrence, l'ONA. Mais leur évolution, si elle se produit comme ce qui s'est déjà produit en France, peut révolutionner tout le système de distribution du pays, avec d'une part la concentration des grossistes et d'autre part, et c'est une conséquence, la disparition des petits détaillants. Mais par la force des choses, nous serons poussés à rationaliser notre temps, donc à grouper nos achats : l'amélioration du niveau de vie (*augmentation du nombre de couples travaillant, avoir un véhicule pour les achats groupés, facilité des moyens de paiement, démonétisation,...* etc.) finira inéluctablement par imposer la grande surface dans notre mode de vie. Que deviendront alors les petites épiceries ? Peut-être alors, au lieu des prémices d'une guerre de bipolarisation entre deux systèmes, se dessinerait les contours d'une collaboration entre la grande surface et le commerce traditionnel.

Peu d'intérêt a été porté aux analyses sur le commerce intérieur et les circuits de distribution. Le manque de données statistiques, les difficultés de mesure d'une activité -dont les contours sont mal cernés- créent des réticences dans la nébuleuse du commerce. L'imperfection de l'approche ne peut cependant dissuader de lever le voile sur cette sphère et pénétrer ses circuits complexes. A défaut de pouvoir connaître, dans le détail, l'économie des opérations commerciales, on peut apprécier son activité et son organisation.

Sous le coup des mutations économiques et sociales, les circuits de distribution d'aujourd'hui ne sont plus ceux d'hier, la course dans la distribution de masse est engagée et on assiste de plus en plus à la multiplication des grandes surfaces. Les nouveaux phénomènes de distribution s'enracinent dans des soubassements économiques ou socio-politiques, même si ces derniers apparaissent encore peu convaincants, touffus et difficiles à cerner. La distribution n'acquiert de légitimité que si elle parvient à repercuter sur les consommateurs une partie de son efficacité logistique.

Dans le commerce moderne, on est en présence d'établissements commerciaux luxueux (*grands magasins, libres services situés dans les quartiers résidentiels*) ayant une structure bien organisée et rationnelle. Par ailleurs deux grandes catégories de magasins caractérisent ce commerce moderne : *l'hypermarché et le supermarché*.

Sur le plan de l'assortiment, l'hypermarché se présente sur une surface de vente au moins égale à 2.500 m<sup>2</sup>, une collection de 20 à 50.000 articles et réalise de 50 à 60% de son chiffre d'affaires en alimentation. La rotation annuelle de ses stocks varie selon l'importance de la part non alimentaire généralement voisine de 12% (14). Les cinq rayons classiques du supermarché sont : *l'épicerie, la boucherie, les fruits et légumes, la crèmerie et la boulangerie*.

Remarquons cependant que la vente au libre service est la vente moderne par excellence et qui a été appliquée avec succès dans de nombreuses grandes surfaces.

(14) C.Brosselin - Distribution : Croissance et Concentration - page 30.

En effet, le libre service consiste à présenter tous les produits sur la surface des ventes avec l'indication claire des prix aux clients qui effectuent leurs choix, et à encaisser la totalité des ventes à la sortie à des débitrices chargées uniquement de l'encaissement. Il nécessite également la mise à disposition du client d'un matériel (*paniers, chariots*) leur permettant de réunir et de transporter la marchandise à l'intérieur du magasin et jusqu'au poste d'encaissement (*Voir le merchandising et l'assortiment, déjà traitées dans ce même chapitre*).

Les caractéristiques du commerce moderne sont donc :

- Le cumul des fonctions de gros et de détails par une seule unité;
- La vente au libre service;
- La politique de prix marqués et fixes.

Les produits commercialisés par ces établissements sont pour la plupart destinés à la satisfaction de la demande provenant des couches aisés et de la classe intermédiaire. Ce secteur est alimenté en partie par les importations, l'autre partie est alimentée par la production du secteur moderne.

Le phénomène des grandes surfaces au Maroc est bien plus ancien qu'il n'apparaît au premier abord. A l'aube des années soixante, existaient à Rabat et Casablanca, ce qu'il est convenu d'appeler des "*magasins populaires*" : MONOPRIX connaissait un véritable succès. Des conflits d'intérêts et plus certainement les effets de la marocanisation ont eu raison de ces magasins qui ont disparu au début des années soixante-dix. L'éclipse aura duré moins de 10 ans. Dans les dernières années de la décennie soixante-dix, la grande surface réapparaît à Casablanca puis à Rabat, pour s'étendre très vite aux grandes villes du Royaume. Le phénomène est très bien perçu par le public. La grande surface a une clientèle sans cesse plus fournie et plus exigeante au moins quant à la quantité des produits exposés.

Rien qu'à Casablanca, une dizaine de supermarchés ont été constitués dans les dernières années. De A LPHA 55 à MAKRO en passant par M ARJANE, tout laisse à croire que la grande surface s'implante plus rapidement qu'on le croyait avec une fréquence courte et dans toutes les villes du Royaume. Cependant, la liste des magasins de libre service étant longue, nous avons estimé qu'il était intéressant de présenter les deux principaux représentants de la distribution moderne.

Nous commençons tout d'abord par l'exemple de Marjane, premier hypermarché au Maroc, puis de "Souk Assalam", avant d'aborder le phénomène Makro, premier libre service de gros dans notre pays.

### **La grande distribution avec Marjane**

Couvrant une surface totale de vente de 4.800 m<sup>2</sup>, le premier hypermarché Marjane, ouvert en janvier 1990 à Rabat s'est entouré d'un ensemble de boutiques, d'une station d'essence et d'un parking de 750 places. Les trois partenaires français et marocains de la société d'exploitation WADIS (*O.N.A, le groupe Bahraoui et C.D. MDIS*) ont conçu et réalisé cet hypermarché selon les préceptes les plus élaborés de la grande surface française.

L'étendue des gammes, la diversité du choix et la compétitivité des prix répondent désormais à la demande marocaine devenue de plus en plus exigeante. Le client y est accueilli dans un cadre d'achat agréable où il découvre, en plus des produits habituels, tout un assortiment de produits importés qui viennent compléter l'offre locale. Cette expérience réussie à Rabat a poussé le groupe ONA d'ouvrir, en novembre 1993, un second hypermarché à Casa, d'une superficie de 6700 m<sup>2</sup>. Et de même, dans les rayons, produits marocains et produits importés cohabitent : C'est en fait, «*pour les producteurs marocains, la possibilité d'apprécier à moindre coût, les efforts qu'il faut fournir, notamment en termes de packaging pour pouvoir exporter à armes égales leur production*»<sup>(15)</sup>

### **La grande distribution avec SOUK ASSALAM**

Ouvert à Rabat en mars 1997, Souk Assalam est une filiale du Groupe Chaâbi. Il est desservi par les axes routiers du carrefour Hay Riad Souiss. Il s'agit d'un complexe qui offre un hypermarché de 4000 m<sup>2</sup>. Il est relié par tapis roulants à un parking à deux niveaux d'une capacité de 700 voitures, et une galerie marchande à l'étage ou 35 magasins, d'une superficie de 39 m<sup>2</sup> à 120 m<sup>2</sup>.

### **La grande distribution avec MAKRO**

La famille hollandaise investit au Maroc et crée Makro Maroc avec un capital social de 200 millions de dirhams autofinancé et un investissement prévisionnel de 43 millions de dollars pour trois magasins.

### **Le concept de Makro est le "Cash & Carry"**

le "Cash & Carry" est un mode d'approvisionnement très pratique avec un système de cartes d'adhérents qui fait que Makro est un libre service de gros pour les professionnels. Il fait la spécificité et l'originalité de Makro et le distingue de toute autre forme de distribution. Il n'y a pas de livraison ni de représentant prenant les commandes. Le client s'approvisionne lui-même en produits alimentaires et non alimentaires. Le client emporte sa marchandise et paie cash (argent liquide ou chèque). Il n'y a pas de paiement à terme.

Conjoncture n° 631, Revue de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie au Maroc (CFCIM)

Signalons une participation de 15% de l'ONA dans Makro Maroc.

### **De nouvelles formes de représentation commerciale**

De plus en plus, les représentations commerciales des grandes firmes sont professionnalisées.

#### **Les représentations commerciales**

De plus en plus, les représentations commerciales des grandes firmes sont professionnalisées.

(15) Enjeux n°31 - Août 1991 - page 25

## Les centres commerciaux modernes

Malgré la difficulté de leur démarrage, c'est apparemment la tendance qui connaît le développement le plus rapide depuis le début des années 90. Après le centre Ben Omar à Maârif qui devient un de ces lieux que nombre de familles, notamment celles appartenant aux catégories soci-professionnelles A et B, préfèrent fréquenter, autant pour la convivialité et l'ambiance qui y règnent que pour la séduction et l'attrait qu'ils exercent, d'autres centres ont vu le jour :

## Confrontation des deux commerces

Le commerce marocain étant depuis longtemps la préoccupation de petits commerçants (*détaillants traditionnels, micro-détaillants*), l'apparition des grandes surfaces et de magasins modernes agite de plus en plus l'opinion publique. On assiste déjà à des débats parmi les professionnels du commerce et de l'industrie. De l'avis le plus répandu, la grande surface constitue la principale menace pour le commerce traditionnel. La crainte n'est pas sans fondements mais elle n'est pas non plus totalement justifiée.

## L'apport du commerce moderne

Il est vrai que les grandes surfaces pratiquent le commerce en véritables professionnels. Les marges bénéficiaires sont intelligemment calculées. Pour les produits de grande consommation, la marge bénéficiaire est faible. Le stratagème est bien rôdé. La ménagère ne peut retenir que quelques prix relatifs aux objets qu'elle utilise le plus souvent. Pour cette gamme de prix, généralement très réduite, la compétitivité de la grande surface est assurée. Les marges bénéficiaires confortables se feront sur tout le reste.

Ce n'est pas là le seul apport de la grande surface. Il y a aussi la rationalisation de la gestion, le choix offert au public, le support de la publicité, l'importante marge de négociation face aux producteurs, en un mot : la disproportion des moyens entre la grande surface et le commerce traditionnel laisse craindre un avenir très difficile pour ce dernier. L'apport du commerce moderne est important. Le cas de l'oméga de la grande distribution au Maroc : "Makro Maroc" peut en témoigner. Ce choix se justifie du fait des nombreux concepts que Makro a introduit dans les chaînes de distribution d'une part et la disponibilité d'informations sur le fonctionnement de ces magasins d'autre part. On étudie dans ce cadre les prix compétitifs des différentes catégories de produits présentées, la qualité de ces produits et enfin les services rendus par ce magasin dans l'intérêt du consommateur :

### Au niveau des prix

En s'approvisionnant directement de chez le producteur, Makro commence par supprimer des intermédiaires et à réduire ainsi considérablement le gonflement des prix par des ponctions injustifiées. C'est la raison d'être de la grande distribution.

Ces intermédiaires qui agissent comme de simples courtiers qui ne sont engagés souvent que verbalement dans les opérations spéculatives, n'apportent aucune valeur ajoutée (*transport, stockage, réfrigération*). Il arrive que pour un seul produit comme la tomate, nous trouvons 13 intermédiaires entre le producteur et le consommateur final. Cela conduira à une guerre des prix, une guerre que Makro a toujours gagnée aux quatre coins du monde : Europe, Asie, Amérique du Sud, et aujourd'hui l'Afrique. Les gains substantiels que permet la grande distribution grâce à la réduction des marges, trouvent aussi leur justification auprès des fournisseurs.

En effet, ceux-ci bénéficient d'une distribution rapide de leurs produits auprès de 50.000 clients professionnels, d'une réduction des frais de transport en raison de l'importance des commandes, de la possibilité de faire la promotion de leurs nouveaux produits grâce à la publicité sur les lieux de vente (PLV), de conseils quant à la présentation du produit la mieux adaptée pour la vente en libre service de gros (*merchandising*), de paiement aux échéances convenues. De plus, les frais de promotion des ventes sont consacrés uniquement aux clients Makro, ce qui exclut le gaspillage et se reflète par là sur les prix de gros, attractifs.

Ainsi, "*tout le monde en a pour son compte*", du fournisseur au consommateur final. Au départ, les prix de Makro n'ont pas été des plus compétitifs, mais il était question d'atteindre le meilleur rapport qualité/prix dans un délai minimum.

### Au niveau de la qualité

Makro est alimenté en partie par les importations et une autre partie provient de la production du secteur moderne. En effet, Makro s'approvisionne de chez les meilleurs fournisseurs du pays et propose 13.000 références différentes (dont 5.000 dans l'alimentation) correspondant en fait à 15.000 produits dans

**L'alimentaire** (*Food*) : produits d'entretien, boissons, conserves, confiserie, produits laitiers, surgelés, fruits et légumes, boucherie, charcuterie;

**Le non-alimentaire** (*Non Food*) : cosmétiques, papeterie, bricolage, électronique, confection, articles de sport, textile, chaussures, mobilier de bureau et de maison, électro-ménager.

Ces produits sont fabriqués au Maroc dans leur quasi-totalité. Makro n'a en effet que trois fournisseurs étrangers : ARTIFEX pour le bricolage, D ICOSOL pour des produits d'intérieur et Y PLON pour les détergents. La chaîne internationale Makro offre également aux produits marocains la possibilité d'accès à tous ses circuits de distribution. Pour ce qui est des produits frais (*viande, fruits et légumes, produits laitiers*) Makro Maroc a introduit effectivement une innovation qui faisait terriblement défaut jusqu'à présent : la vente sous emballage de produits pré-triés et calibrés.

### Au niveau de la stimulation du consommateur

Makro est ouvert de 6 H 00 à 22 H 00, 7 jours sur 7, aux détaillants, revendeurs, restaurants, traiteurs, hôteliers, coopératives, sociétés qui détiennent la carte d'acheteur. Les clients disposent à Makro d'un parking de 1.200 places et de caddies. A l'intérieur du magasin, les clients ont tout le temps nécessaire de comparer et de choisir les produits. Les prix, déjà très bas par rapport au marché, sont identiques quelle que soit la quantité considérée. Et à ce titre, Makro jouera par excellence le rôle de magasin-témoin. La seule obligation de nature à faire la différence avec la distribution traditionnelle est le paiement cash. "La maison ne fait pas de crédit !".

Makro dispose d'une voie de communication privilégiée avec ses clients : un dépliant spécial leur est envoyé à domicile gratuitement tous les 15 jours. Le dépliant les renseigne sur les promotions spéciales et les nouveaux produits.

Outre des rapports qualité/prix intéressants, Makro se différencie par l'usage d'ordinateurs pour des raisons de rapidité et d'efficacité. Toutes les caisses sont en effet équipées d'un terminal relié à une unité centrale. Une fois le numéro du client introduit, l'ordinateur fournit toutes les données le concernant. Pour le client, la facture Makro représente un élément de facturation précis qui lui sera très utile pour l'établissement des prix de vente, le contrôle du stock et la comptabilité. Le premier magasin de la chaîne Makro, celui de Bouskoura, est ouvert à la clientèle depuis 1991. Le deuxième, celui de Rabat, depuis 1992 ainsi que celui d'Aïn Sebaâ; celui de Fès en 1993. D'autres ouvriront (ou ont déjà ouvert entre-temps) à Tanger et à Agadir.

Une fois bouclée, la chaîne Makro Maroc ne manquera certainement pas d'avoir des répercussions positives sur le commerce intérieur dans le sens de sa modernisation et de son assainissement. Car ce nouveau concept du commerce de gros introduit tout d'abord la facturation systématique et s'adresse exclusivement à des clients patentés, donc connus des services des impôts. Rien que de ce fait, il s'érigera en principal concurrent pour le commerce traditionnel.

#### **d - Impact sur le commerce traditionnel**

Face à ce concurrent de poids, le commerce traditionnel bénéficie d'un arsenal réduit mais ô combien appréciable.

##### Forces du commerce traditionnel

Le premier avantage du commerce traditionnel est la proximité. En fait, contrairement à la grande surface et plus particulièrement à l'hypermarché, personne n'a besoin de posséder un véhicule pour aller à l'épicerie. Mieux encore, après quelques sourires et remerciements, il n'est pas rare de se faire livrer à domicile sans avoir à déboursier "un centime". En outre, la souplesse des horaires du commerce traditionnel lui attire la clientèle de "dernière minute". Plus réelle encore est la qualité de la relation qui lie le client à son épicier, relation plus difficile à établir avec la caissière de l'hypermarché. Sur le plan économique, le commerce traditionnel sait défendre ses avantages. Mais, plus souvent encore il accepte le fractionnement des produits.

Dans le commerce traditionnel enfin, le coût de l'investissement est sans commune mesure avec celui de la grande surface. Ainsi, l'acquisition des loyers ne représente pas une part importante du capital.

##### Faiblesses du commerce traditionnel

Le crédit est généralisé dans le commerce de l'épicerie dans la mesure où la clientèle est composée de salariés payés à la quinzaine ou au mois, les disponibilités monétaires sont réduites, surtout dans les quartiers populaires.

Le système du "carnet" utilisé et fondé sur les rapports personnalisés (*parfois intimes*) entre l'épicier et sa clientèle. Cependant, il est inutile de dire que le système de crédit fondé sur la confiance ne bénéficie d'aucune garantie de recouvrement des sommes prêtées et met parfois les petits détaillants dans de mauvaises postures lorsqu'ils ont à faire à des débiteurs malhonnêtes.

Si les grands distributeurs gagnent largement leur vie, il n'en est pas de même pour les petits commerçants. En effet, le dégageant de bénéfices pour les épiceries est assez imprécis dans la mesure où la comptabilité reste déficiente et les comptes des créances sur les clients tenus par les détaillants sont pour le moins approximatifs. Plusieurs raisons entrent en considération dans une telle insuffisance : *l'analphabétisme qui sévit gravement dans ce milieu et la crainte du fisc en sont les principales.*

Par ailleurs, la prolifération des détaillants accroît l'âpreté de la concurrence et la réduction des marges bénéficiaires. Seuls ceux des quartiers bourgeois, ayant hérité du commerce prospère des exploitants européens, vivent dans une certaine aisance. Leur clientèle est formée de fonctionnaires marocains et de coopérants techniques et culturels étrangers. Quant au critère d'embauche, il est exclusivement celui de la confiance reposant sur les liens familiaux. Les épiceries emploient surtout des enfants ou des adolescents qui leur ont été confiés par leurs parents. Ce sont des enfants analphabètes pour la plupart. Bien souvent, ils sont malléables et corvéables à souhait. Les grandes surfaces quant à elles, emploient un personnel plus âgé, destiné à charger et à décharger les camions et les charrettes, à empiler des sacs, des caisses et des cartons. La comptabilité revient à un membre de la famille ayant fréquenté l'école. La tendance à la formation comptable poussée, voire supérieure, dans le domaine de la gestion des entreprises est récente et limitée à la moyenne et à la grande bourgeoisie.

Chez les détaillants, le salaire varie entre 300 et 500 DH par mois. Il est soit versé directement à l'apprenti (cas rare), soit expédié aux parents du bled en numéraire ou en nature, soit enfin délivré à l'apprenti occasionnellement (*voyage au bled pour l'Aïd, achats de provisions pour les parents, ...*). Les salaires sont ainsi faibles et se répercutent directement sur le niveau de vie. L'alimentation de l'épicier se limite au pain, beurre et thé; le logement est précaire, c'est la plupart du temps un réduit au fond de l'épicerie ou aménagé près du plafond.

Ce sont là les traits négatifs qui marquent les épiceries et le commerce traditionnel de manière générale et qui influenceront largement tous les aspects de la vie économique.

## F - Les perspectives d'évolution de la distribution

La distribution est appelée à jouer un rôle très important dans l'avenir. Le marketing s'oriente de plus en plus vers les actions menées dans la distribution.

### 1. Les expériences actuelles

Les expériences en cours concernent :

La maîtrise du cycle de vie des formules commerciales;

“The wheel of relaiting” de Malcolm Mc Nair;

Les possibilités de raccourcissement de la durée de vie des formules commerciales et la nécessité de l'innovation; et la trade marketing, qui lie complètement toute action marketing aux enjeux de la distribution.

### 2. Le trade marketing

Lors d'un colloque organisé par ABCP, l'agence française spécialisée en lancement de produits, en juin 1993 <sup>(16)</sup>, Philip Kotler a expliqué les changements structurels auxquels les entreprises allaient devoir se soumettre en évoquant le *Trade Marketing*.

#### a - Définition

Le trade marketing, est l'ensemble des relations personnalisées entre fabricants et distributeurs. Les consommateurs ne sont plus aussi disposés qu'auparavant à payer plus cher pour une marque à forte image. La tendance est plutôt, au contraire, à l'augmentation de leur fidélité auprès de certains distributeurs. «*Depuis quelques temps, on assiste à une certaine érosion des marques*», selon Philip Kotler (professeur à la *J.L. Kellogg Graduate School of Management de l'université de Northwestern*). *Le Trade Marketing va-t-il remettre en question les stratégies marketing internationales des grands groupes ?* Derrière cette question un peu provocatrice se cache pourtant une réalité qui pourrait changer en profondeur l'organisation des rapports entre les distributeurs et les fabricants dans la mesure où les marques subissent en ce moment une concurrence exacerbée, les consommateurs préférant des produits des distributeurs. La démarche des professionnels consiste donc à repenser le marketing pour tenir compte des évolutions. Cela suppose un changement radical des relations entre le distributeur et le fabricant

#### b - Les implications

Le trade marketing implique des modifications en profondeur au sein des structures propres à chaque établissement et, en conséquence, des changements en ce qui concerne les hommes, leur profil et leur expérience. «*le trade marketing n'est pas une succession de coups d'opportunités. Il nécessite une certaine cohérence dans la démarche, qui implique une réflexion le plus en amont possible*»<sup>(17)</sup>.

Pour Kotler, nous sommes aujourd'hui en face d'un nouveau paradigme : «*Le relationship marketing a pour objectif de gérer la fidélité du client, alors que le marketing classique visait à vendre au bon prix le produit. L'accent est mis sur le produit dans le marketing classique, alors que le trade met l'accent sur les clients et leurs besoins*». La différence se trouve également dans le mix. Les fameux quatre “P” sont remplacés par le blimp (qui signifie dirigeable en anglais). L'action du trade porte sur **la marque (brand), la logistique, les systèmes d'information, le merchandising et la promotion**. Parmi les exemples cités par P. Kotler, celui de PROCTER & GAMBLE, dont une trentaine de cadres travaillent en commun avec les équipes du distributeur WAL-MART, au siège de ce dernier, pour optimiser les systèmes d'information et notamment diminuer les coûts. «*Chaque fabricant doit traiter chaque distributeur de façon privilégiée*», souligne P. Kotler. Autre exemple : en Allemagne, le groupe MARS connaît le nom et la date d'anniversaire des chats de ses clients. Il peut mener des actions particulièrement ciblées. Pour P. Kotler, «*la force de vente va jouer un rôle différent. Jusqu'à présent, elle se contentait de vendre les produits et de s'assurer que les linéaires étaient bien organisés. Aujourd'hui, elle va faire un véritable travail de conseil. C'est là qu'ils apporteront leur valeur ajoutée.*». Cela étant, P. Kotler est conscient des limites et des blocages que peut entraîner la mise en place d'une stratégie de trade. Dans les magasins, les collaborateurs rémunérés en partie à l'inventive ne se plieront pas de plein gré à cette harmonisation du travail et des relations entre fabricants et distributeurs.

#### c - La démarche

Trois conditions doivent réussir pour avoir la démarche de trade marketing :

##### Une volonté

La volonté signifie que l'impulsion doit venir du plus haut niveau. Il faut qu'il y ait une implication totale de la direction générale, voire de la présidence. La relation “Politique marketing”/“Politique générale” est encore interpellée au niveau du trade.

##### Une organisation

L'organisation suppose une adaptation des structures au trade marketing. CASINO, en France par exemple, a adopté une organisation spécifique, en *category management* : chaque filière (les produits grande consommation, produits

(16) Le Figaro Economie, Lundi 5 Juillet 1993

(17) Pascal Tham-tham, directeur marketing de Casino, Le Figaro Economie, idem.

hygiène-beauté...) contrôle tout en aval et en amont. Les équipes sont constituées de spécialistes des achats, du merchandising, de la logistique, du marketing.

Chez PROCTER & GAMBLE FRANCE, l'application du trade marketing a vu l'apparition d'une nouvelle fonction : celle d'**account manager**. Comme l'explique Vincent Cheney, directeur du merchandising, «*l'account manager est le responsable client et le **brand manager** est le responsable de la marque. La direction du merchandising s'occupe de l'interface entre les deux et met en place la démarche trade marketing*». Autre innovation chez PROCTER & GAMBLE, le développement de nouveaux services internes à l'instar du service promotion; le trade marketing supposant des actions locales très ciblées.

## Des Hommes

---

Pour Kotler : «*l'homme du trade marketing doit posséder une certaine capacité d'analyse, de travail en équipe, et être intègre. Il doit recueillir la confiance de tout le monde dans l'entreprise . Mais surtout, ce doit être un visionnaire; car il travaille sur des structures mouvantes*». Le trade marketing n'était pas uniquement l'apanage des grands groupes internationaux. Des entreprises de plus petite dimension peuvent aussi y accéder.

En France, LUISIEUR BORDEAUX CHESNEL, une PME connue, a créé, au niveau de sa structure, un binôme "marketing/commercial" chapeauté par un comité de coordination de trade marketing, au niveau de la direction générale, qui valide notamment les actions à mener. V. Cheney, directeur général de LUISIEUR B.C., estime que le trade «*profite à la direction commerciale : ce sont eux qui sont sur le terrain. Légitimement, la personne qui a géré les contacts est la mieux placée pour développer une stratégie efficace*» (18). Même analyse chez NESTLE ROWNTREE. P. Vancutsem, directeur commercial, précise que «*N ESTLE a fait le choix d'intégrer l'équipe de trade dans le service "Développement" qui appartient au département commercial. Nous avons renforcé cette cellule par des négociateurs. Maîtres d'oeuvre de l'organisation, ces négociateurs travaillent en équipe avec des chefs de projets, la notion hiérarchique s'effaçant dans ce cadre*».

L'apparition du trade marketing pose ainsi de façon cruciale un problème de relation entre les services commerciaux et marketing. *Lequel des deux sera l'initiateur et le superviseur des actions de trade ?* Pour le moment, les entreprises n'ont pas tranché définitivement. Au Maroc, le problème ne se pose pas encore dans ces mêmes termes, étant donné que la confusion entre *fonction commerciale* et *fonction marketing* est toujours d'actualité ! Les modifications apportées aux structures sont susceptibles d'être elles-mêmes changées à l'avenir. Les choix ne sont pas définitivement tranchés. Il semble quand même que les fabricants préféreraient voir l'équipe commerciale prendre le pas sur les hommes du marketing et s'occuper du trade. Les équipes doivent de toute façon être composées d'hommes venus d'horizons différents. «*Ce qui compte pour un collaborateur, reconnaît Jean Pigeaire, directeur de la centrale alimentaire du Groupe PROMODES, c'est d'avoir une expérience de trois des fonctions du trade : la vente, le marketing et la logistique.*» Une analyse partagée par Pascal Tham-Tham, qui explique que «*le category manager, à la tête de la filière, doit être polyvalent. En revanche, quand on descend les échelons, les acheteurs, logisticiens, merchandisers ... doivent être des spécialistes*».

P. Kotler estime enfin que «*le service marketing doit superviser le trade, au détriment des vendeurs qui auront plus un rôle de consultants. Grâce à leur connaissance de l'environnement du distributeur, leur analyse de la clientèle, les vendeurs vont pouvoir cependant augmenter la probabilité du distributeur. Voilà le vrai rôle du marketing : aider le distributeur à être plus performant*».

---

(18) Vincent Cheney, directeur général de Luisieur Bordeau Chesnel, Le Figaro Economie, idem.

## BIBLIOGRAPHIE THEMATIQUE

### Le marketing mix

#### Le plan de marchéage

- M. de Chollet, **Le marketing mix : du choix des objectifs à l'optimisation des moyens dans le plan marketing**, Dunod, 1983
- G. Archier, H. Sériyex, **L'Entreprise du 3è type**, Le Seuil

#### La politique de produit

- Fouad El Ouardighi, **Dynamique industrielle et Cycle de vie des produits**, 1994
- O. Stritsky, **La politique de produit**, EME, 1972
- R. Leduc, **Comment lancer un nouveau produit**, éd. Dunod, 1978
- L. Boyer, **Précisions d'organisation et de gestion de la production**, Éditions d'Organisation

#### La politique de prix

- M. Chevalier, **Fixation des prix et stratégie marketing**, Dalloz, 1977

#### La politique de communication

- R. Leduc, **La publicité : une force de vente au service de l'entreprise**, Dunod, 1978
- Robert Muchielli, **Communication et Réseaux de Communication**, Sirep, Paris, 1975
- H. Joannis, **De l'étude des motivations à la création publicitaire**, Dunod, 1976
- M. Cohen, **La publicité sur le lieu de vente**, Dunod, 1970

#### La politique de distribution et de commercialisation

- C. Brosselin, **Distribution : Croissance et Concentration**
- Didier Martin, **Droit civil et commercial marocain**
- G. Chandezon & A. Lancestre, **Les Techniques de vente**, P.U.F.
- Gilles Thiriez, **Créer et développer une franchise**, Edition d'organisation, 1988.
- Marcel Rives, **Traité d'économie commerciale, Tome 1 : Introduction à la fonction de distribution**
- Paul André Mathieu, **La nature juridique du contrat de franchise**, Edition Yvon BLAIS Inc. 1989;
- Y. Chirouze, **Le choix des canaux de distribution**, Dunod 1983