

www.mawarid.ma

www.mawarid.ma

www.mawarid.ma

ECOLE
NATIONALE
DE L'INDUSTRIE
MINERALE

COURS DE MARKETING

3ième Année
(toutes options)

Résumé des Conférences

Un mot...

Quel est le meilleur marketing ?

C'est bien évidemment un bon produit.

Mais le marketing demeure en premier lieu, un comportement, une sensibilité et une conscience de la nécessité de respecter le consommateur.

Toutefois, il ne saurait y avoir de marketing sans un bon management. Celui-ci organise pour le marketing les conditions de sa réussite.

En revanche, même le marketing le plus fonceur ne pourra réussir lorsque le marché n'existe pas.

C'est ainsi que marketing ou pas, rien ne sert lorsque l'économie ne vas pas.

N'empêche, le marketing est l'art de vendre...à tout prix.

PLAN DU COURS

1. Introduction

- 11. l'optique production
- 12. l'optique produit
- 13. l'optique vente
- 14. l'optique marketing
- 15. le profit
- 16. l'objectif du marketing
- 17. l'adaptation a la demande
- 18. Une définition du marketing

2. L'analyse de l'entreprise

- 21. Les qualités requises pour l'étude de cas marketing
- 22. Les éléments de l'analyse
- 23. Le diagnostic de l'environnement
- 24. L'étude de cas MARKETING
- 25. Les difficultés de la démarche
- 26. Le Diagnostic Interne
- 27. L'analyse SWOT

3. Le marché

- 31. Le marché et l'environnement
- 32. La demande
- 33. L'offre
- 34. Cible et Marché-cible
- 35. La Position concurrentielle
- 36. Le Positionnement

4. Le consommateur

- 41. La demande en consommation
- 42. L'exploration de l'inconscient du consommateur
- 43. La Satisfaction du client
- 44. Les méthodes de mesure de la satisfaction.

5. Le système d'information en marketing

- 51. les systèmes d'information pour les services marketing et commerciaux.
- 52. l'évolution de la grande distribution et l'essor du trade marketing.
- 53. Le Géomarketing

6. L'étude de marché

- 61. Qu'est-ce que l'Etude de marché ?
- 62. Méthodologie
- 63. La Segmentation
- 64. L'Analyse du marché
- 65. Méthode du Questionnaire en 12 Points

7. Le produit

- 71. Définition Contenu Classification
- 72. la gamme de produits

- 73. Le Cycle de vie du produit
- 74. La marque
- 75. Le Category management
- 76. La Franchise
- 77. Le marketing spécifique des produits de luxe
- 78. Le diagnostic de La politique du produit

8. Le prix

- 81. Les prix
- 82. La fixation des prix :
- 83. Le choix d'une méthode de tarification :
- 84. Le diagnostic de la politique du prix

9. La promotion et la publicité

- 91. La promotion des ventes
- 92. La Communication sur l'image
- 93. Le marketing relationnel
- 94. Les Relations publiques
- 95. Les variables de la vente
- 96. La Promotion des ventes
- 97. Les Salons Foires Expositions
- 98. Le Trade - Marketing (mercatique distributeurs)
- 99. La publicité
- 910. Fonctions de la publicité
- 911. Les Agence de publicité
- 912. Le consumer magazine
- 913. Le diagnostic de la politique de communication

10. La distribution

- 101. Les formes de distribution
- 102. Les circuits de distribution :
- 103. La Zone de chalandise
- 103. Points de vente
- 105. Le diagnostic de la politique de distribution

11. La force de vente

- 111. Les Méthodes de vente
- 112. Les outils du Marketing direct

12. La stratégie en marketing

- 121. La stratégie
- 122. Elaborer la stratégie mercatique
- 123. le plan mercatique stratégique (PMS)
- 124. exemples de stratégies commerciales
- 125. Les Stratégies adaptées aux marketing-mix

13. L'évaluation et l'audit marketing

- 131. L'audit du marketing dans l'entreprise
- 132. Comment évaluer le marketing ?

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages généraux :

Dubois P.L., Jolibert A. Le marketing, fondements et pratique. Economica, 2ème Ed.
Kotler P., Dubois B. Marketing management, Publi Union . 1992 7ème Ed.
Lambin J.J. Le marketing stratégique, Mc Graw Hill. 1989 2ème Ed.
Micallef A. Le marketing, fondements techniques, évaluation. Les essentiels de la gestion LITEC 1992.
Martin S. Védrine J.P. Marketing, les concepts clés, Ed d'organisation. 1993
J.J. Croutche . Marketing opérationnel : liaisons et interfaces dans l'entreprise. Ed Eska.
Kotler P. Le marketing selon Kotler, ou comment créer, conquérir et dominer un marché Village Mondial 1999

Ouvrages portant sur l'évolution du marketing.

Cova B. Au delà du marché: quand le lien importe plus que le bien L'harmattan. 1995
Badot O., Cova B.. Néo marketing. ESF 1992
Rapp S. Collins T. La métamorphose du marketing, Publi Union 1991.
P.Ochs. Le marketing en mutation. Vuibert Entreprise . 1994
Ochs P. Le marketing de l'offre. Economica. 1999
Chinardet C. Le trade marketing Editions d'organisation. 1994

Ouvrages portant sur la consommation

Weil P. A quoi rêvent les années 90 ? Seuil. 1993
Rocheffort R. La société des consommateurs Ed Odile Jacob. 1995
Rocheffort R. Le consommateur entrepreneur Ed Odile Jacob. 1999
Mermet G. Tendances. Larousse. 1999
Prél B Le choc des générations La découverte. 2000

Ouvrages portant sur la fidélisation

J. Mouton Le marketing du désir Ed d'Organisation 1999
J.C. Boisdevésy. Le marketing relationnel. Ed d'Organisation. 1997

Ouvrages portant sur une composante particulière de la stratégie marketing .

Evrard Y. Pras B. Roux Elyette. Market, études et recherches en marketing. Fondements et méthodes. Nathan, 1993.
Ries A. Trout Jack. Le positionnement. 1987 Mc Graw Hill
Dubois B. Comprendre le consommateur. Dalloz 1990
Filser M. Le comportement du consommateur. Dalloz. 1994
Ladwein R Le comportement du consommateur et de l'acheteur. Economica 2000
Brée J. Les enfants, la consommation et le marketing. P.U.F. 1993.
Zeil A. Dayan A. Animation et contrôle de la force de vente.
Ed. d'organisation 1984 2ème Ed.
Kapferer J.N. J.C. Thoenig La marque. Mc Graw Hill. 1990
J.N. Kapferer Les marques. Ed d'Organisation 1998 (3^{ème})
Brochand B. Lendrevie J. Le publicitor. Dalloz 1993 4ème Ed
Schwebig P. Les communications de l'entreprise. Mc Graw Hill. 1988
Marcenac L, Milon A., Saint Michel S. Stratégies publicitaires. Bréal 2ème Ed. 1992
Kapferer J.N. Les chemins de la persuasion. Dunod 1985.
Westphalen M.H. Le communicator. Dunod , 1989
Ingold P. Guide opérationnel de la publicité à l'usage des entreprises. Dunod. 1994
Riou Nicolas Pub fiction Ed d'Organisation 1999
Tarrit J.M., Kubik E. La médiatique. Chotard et associés éditeurs. 1987
Dordor X. L'esprit media. Interéditions. 1989
Laurent F. Valoriser votre communication : planning presse et climat de lecture Ed d'Organisation 1991.
Moors B. Publicité et petits budgets. Ed d'Organisation 1992
J.P. Lehnisch. Le mailing Editions d'Organisation. 1988
Ulrich B. Comment réussir votre exposition. Chotard et associés éditeurs 1988
Kapferer J.N. L'enfant et la publicité. 1986.
Villemus P. Comment juger la création publicitaire Ed d'organisation 1995
F.X. Husherr La publicité sur internet Dunod 1999

Ouvrages portant sur les spécificités d'un secteur économique :

J.P.Tréguer. Le senior marketing. 1994

service

Eiglier P. Langeard E. Servuction, le marketing des services. 1987 Mc Graw Hill

Langlois M. Tocquer G. Marketing des services : le défi relationnel. Gaëtan Morin. 1994.

M.Badoc B.Lavayssière. Le marketing de la banque et de l'assurance 1998

Zollinger M Lamarque E. Marketing et stratégies bancaires.Dunod. 1999

industriel

Saporta B. Marketing industriel. Eyrolles 1989.

Salles R , Silvestre H. Vendre à l'industrie.Ed Liaisons .1992

Saporta B. Stratégie pour la PME. Monchrestien. 1986.

Malaval P Marketing Business to Business Publi Union 1996

Léonard F Stratégies de marketing industriel.Presses universitaires romanes 1994

Michel D. salle R. Valla JP Marketing industriel. Economica 1996

international

Usunier J.C. Commerce entre cultures , une approche culturelle du marketing international.P.U.F. 1992.

P.Mounier D.Burgaud. Euromarketing.Ed Organisation. 1989.

Croué C. Marketing internationalDe Boek Université. Coll Entreprise. 1993

PME et grands marchés. Ouvrage collectif dirigé par P.A. Julien, P.Y.Léo, J.Philippe. Ed. L'harmattan. 1996.Plusieurs chapîtres concernent la démarche marketing (information, stratégie, distribution)

J.Studer-Laurens Le guide euro du marketing et de la vente Ed d'Organisation 1998

distribution

Jallais J., Orsoni J. Fady A. Le marketing de la distribution, application au point de vente. Vuibert 1987

MKnibihler F.Giaoui L'automobile sans concession .Ed D'Organisation 1998

J.Szajna Le marketing de réseaux.Ed un monde différent 1998

Ouvrages portant sur les spécificités d'un secteur non économique :

P.Noisette Le marketing des villes.Ed d'organisation 1996

RLanquar R.Hollier. Le marketing touristique. Que sais je 1996

Lindon D. Le marketing politique Dalloz 1986

Flipo J.P. Le marketing et l'église. Cerf 1984.

Q.Vodon. Marketing contre pauvreté. Les Ed de l'atelier. Coll Portes ouvertes. 1993

Basdereff A. Et si le marketing était d'utilité publique ?Juris Services. 1993

1. INTRODUCTION

L'entreprise émet des produits, des services et des communications à destination des marchés qui lui renvoient de l'argent et de l'information.

Dans une entreprise, le principe du marketing peut s'appliquer à la gestion des relations avec n'importe quel marché :

- Le directeur du personnel intervient sur le marché du travail.
- Le directeur des approvisionnements sur celui des matières premières
- Le directeur financier sur le marché monétaire.

Cependant, la **FONCTION MARKETING** est historiquement associée au marché des clients.

L'image la plus courante du responsable marketing est celle d'un homme chargé, en priorité, de stimuler la demande pour les produits de l'entreprise. En d'autres termes, son activité regroupe tous les efforts à accomplir en vue d'obtenir les échanges souhaités avec les marchés visés.

La fonction Marketing au sein de l'entreprise Afin d'obtenir les échanges souhaités avec les marchés visés, un organisme (qu'il soit ou non commercial) peut choisir entre quatre options dans la conduite de ses activités marketing :

11. L'OPTIQUE PRODUCTION :

S'applique typiquement lorsque la demande excède l'offre (par exemple dans un pays en voie de développement). Quelque fois également lorsque le coût doit être abaissé pour étendre le marché.

Le consommateur choisit les produits en fonction de leur prix et disponibilité. Le rôle prioritaire du gestionnaire est alors d'accroître la capacité de production et d'améliorer l'efficacité de la distribution

Aabouti dans certains cas à de retentissants échecs : Par exemple, les parfums BIC incompatible avec l'image que le consommateur attend de lui.

12. L'OPTIQUE PRODUIT :

Domaine où la technologie est dominante, souvent à tort adopter par les hôpitaux, écoles, musée, administration.

Le consommateur préfère le produit qui offre de meilleures performances. L'entreprise doit donc se consacrer en priorité à améliorer la qualité de sa production.

13. L'OPTIQUE VENTE :

Partis politiques, vendeurs de meubles, promoteurs immobilier, certaines assurances. **Le consommateur n'achètera pas de lui-même suffisamment à l'entreprise à moins que celle-ci ne consacre beaucoup d'efforts à stimuler l'intérêt pour le produit.**

Risques de détruire le marché.

14. L'OPTIQUE MARKETING :

L'optique marketing inverse la logique de l'optique vente. Réduite à l'essentiel, l'optique marketing s'appuie sur les quatre idées :

· **UN CHOIX DE MARCHÉ:** Aucune entreprise ne peut intervenir sur tous les marchés ni chercher à satisfaire tout le monde. Ceci implique un effort de ciblage, de nature à orienter l'ensemble des activités de la société.

· **UNE ORIENTATION CENTREE SUR LE CLIENT:** Examiner son point de vue, ses priorités et ses besoins :

- Besoins exprimés : ce qu'il dit
- Besoins réels : ce qu'il veut dire
- Besoins latents : ce à quoi il ne pense même pas
- Besoins imaginaires : ce dont il rêverait
- Besoins profonds : ce qui secrètement le motive

IL EST TOUJOURS PLUS COUTEUX D'ATTIRER UN NOUVEAU CLIENT QUE DE LE FIDELISER. 13% des clients mécontents ont parlé de leur désarroi à plus de 20 personnes.

· **UN MARKETING COORDONNE:** L'esprit marketing doit se diffuser à l'ensemble du personnel, de la standardiste au président. Chez IBM toutes les définitions de fonction (plus de 400) expliquent en quoi chaque poste affecte la clientèle.

· **LA RENTABILITE:** L'activité marketing ne constitue pas une fin en soi, mais sert les objectifs d'une organisation :

- Pour une entreprise privée, Le profit
- Pour une association : l'intérêt général
- Pour une administration : le service public

15. L'OPTIQUE DU PROFIT

DOIT ETRE LA RESULTANTE DE LA SATISFACTION DU CLIENT.

Le directeur général de General Motors qui un jour s'est écrié:

"Nous fabriquons de l'argent, pas des voitures "

se trompe.

La conversion des entreprises au marketing

Elle rencontre, à l'épreuve des faits trois écueils sur sa route

1. La résistance organisée : réaction des autres départements. Les financiers aussi bien que les ingénieurs considèrent le marketing comme du vent ou voient en lui une menace pour leur statut et leur pouvoir dans l'entreprise.
2. La lenteur de l'apprentissage : il passe par cinq étapes
3. La rapidité de l'oubli : Une fois le marketing implanté dans l'entreprise, ses dirigeants doivent s'efforcer de ne pas oublier les préceptes du marketing "Connaissez votre marché afin de savoir le satisfaire".

L'intérêt éprouvé à l'égard du marketing se développe à mesure qu'un nombre croissant d'organismes à caractère commercial, dans le secteur non lucratif ou en milieu international, prennent conscience de la contribution qu'il apporte à une efficacité accrue sur le marché.

Ralph Cordiner est souvent reconnu comme étant le premier à avoir introduit la nouvelle philosophie du concept moderne de marketing au monde des affaires nord-américain. En décrivant la philosophie de **General Electric**, le rapport annuel de 1952 fait mention d'un " nouveau concept de marketing ". En termes simples, ceci placerait un responsable de marketing au début du cycle de production plutôt qu'à la fin et faciliterait l'intégration du marketing à chaque fonction de l'entreprise

Le marketing est cet ensemble d'activités interdépendantes par lesquelles les hommes d'affaires cherchent à satisfaire les besoins de la société en échange d'un **PROFIT**.

Les réflexions qui révèlent du marketing doivent par conséquent précéder et non pas suivre les décisions concernant la fabrication et la vente des marchandises.

16. L'OBJECTIF DU MARKETING

REDUIT A L'ESSENTIEL L'OBJECTIF DU MARKETING EST D'ATTIRER ET DE FIDELISER DES CLIENTS RENTABLES.

RENTABILITE D'UN CLIENT: Un client rentable est un individu, un ménage ou une entreprise qui rapporte au fil des années davantage qu'il ne coûte à attirer, convaincre et satisfaire.

La répartition des coûts dans une banque montre qu'un client sur deux n'est pas rentable. Ce n'est guère surprenant que les institutions financières cherchent à tarifer le moindre service.

Comment s'en défaire ? En accroissant le prix des produits moins rentables, ou en les éliminant. En fait, chaque fois qu'une entreprise se débarrasse d'un client non rentable, elle gagne de l'argent. L'idéal serait même de l'envoyer chez la concurrence !

Scott Adams (créateur de Dilbert) a écrit dans son récent livre "**le principe de Dilbert**" à propos du lancement d'un nouveau produit et de son potentiel de vente :

La population se subdivise comme suit :

- 60%des gens n'ont pas besoin de votre produit
- 30%des gens n'ont pas les moyens de se l'acheter
- 5%des gens sont idiots
- 5%des gens achètent n'importe quoi

Ce qui fait que 10% de la population sont des clients potentiels

C'est peut-être exagéré mais, parfois, les prévisions s'appuient sur des critères tout aussi imprécis.

17. L'ADAPTATION A LA DEMANDE

Comme nous avons vu, il y a plusieurs types de demande. A chaque type correspond un type de marketing.

- Si la demande est négative, on parle d'un marketing de conversion.
- Si la demande est absente, on parle d'un marketing de stimulation.
- Si la demande est latente, on parle d'un marketing de développement
- Si la demande est déclinante, on parle d'un remarketing.
- Si la demande est irrégulière, on parle d'un synchromarketing.
- Si la demande est soutenue, on parle d'un marketing d'entretien
- Si la demande est excessive, on parle d'un démarketing.
- Si la demande est indésirable, on parle d'un contremarketing.

Avant d'entrer dans les détails de la fonction marketing, il nous faut définir l'**environnement interne** et **externe** de l'entreprise. Cadre dans lequel le marketing évolue

Résumonsce que nous avons vu jusqu'ici :

1. Le marketing influence les désirs mais ne crée pas les besoins.
1. Il se concentre sur l'obtention des échangessouhaités avec les marchés visés.
3. Ses activités s'adaptent au type de demande, à l'option choisie par l'entreprise (idéalement option marketing) ainsi qu'à l'organisation même de l'entreprise qui détermine son influence sur la prise de décision

En une phrase on peut dire qu'il établit le lien entre la versatilité de l'être humain et les impératifs des industries, le tout dans un environnement politico-économico-légo- technico etc.... mouvant.

C'est pourquoi, non seulement il doit s'adapter à la demande mais, il doit s'adapter à l'environnement

Les individus et les groupes ont :

- **Des besoins** : Naît d'un sentiment de manque (Manger, se vêtir, s'abriter, se sentir en sécurité, se sentir membre d'un groupe).
- **Des désirs** : Moyen privilégié de satisfaire un besoin . Besoin de manger et désir manger un steak. Besoin de se vêtir et désir un costume Pierre Cardin.

Le marketing ne crée pas les besoins, ceux-ci préexistent, mais il influence les désirs. Il suggère au consommateur qu'une MERCEDES peut servir à satisfaire un besoin d'estime. Il ne crée pas le besoin d'estime, mais propose un moyen de le satisfaire. (Les besoins sont limités. Par contre, les désirs culturellement différenciés, sont infinis).

- **Des demandes** : Désir d'acheter certains produits soutenu par un pouvoir et vouloir d'achat. Beaucoup de pers. désirent s'acheter un bijou en or mais seul 1/7 pers. parviennent à se l'acheter.

Il y a, bien sûr, plusieurs types de demandes :

- **Négative** : Faire engager un détenu,
- **Absente** : Nouvelle réforme scolaire,
- **Latente** : Produit qui n'existe pas encore,
- **Déclinante** : téléx,
- **Irrégulière** : (saisonnière) Skis,
- **Soutenue** : nourriture,
- **Excessive** : circulation (Bison Futé),
- **Indésirable** : drogue.

Achacune de ces demandes, correspond un type de marketing particulier.

Nous voyons que les individus ont plusieurs moyens de satisfaire leur demande : l'auto-production, la force, la supplication et l'échange. **Le marketing se concentre sur l'échange.**

L'ECHANGE suppose 5 conditions :

1. Il existe 2 parties (la plus active étant le commerçant, l'autre le prospect)
2. Chaque partie possède quelque chose qui peut avoir de la valeur pour l'autre.
3. Chaque partie est susceptible de communiquer et de livrer ce qu'il échange.
4. Chaque partie est libre d'accepter ou de rejeter l'offre de l'autre.
5. Chaque partie considère l'échange comme une solution adaptée à son problème.

La notion d'échange conduit naturellement à celle de **MARCHE** qui est souvent suivi d'un qualificatif. Que fait le marketing dans tout ce système ? Nous savons déjà :

- qu'il influence les désirs.
- qu'il se concentre sur l'échange.

18. UNE DEFINITION DU MARKETING

Parmi les nombreuses définition du marketing, celle-ci a ma préférence :

C'EST LE MÉCANISME ÉCONOMIQUE ET SOCIAL PAR LEQUEL INDIVIDUS ET GROUPES SATISFONT LEURS BESOINS ET DÉSIRS AU MOYEN DE L'ÉCHANGE DE PRODUITS ET AUTRES ENTITÉS DE VALEUR POUR AUTRUI.

Cette définition repose sur les concepts que nous venons de définir et couvre l'ensemble de produits que nous avons observé.

2. L'ANALYSE DE L'ENTREPRISE

21. Les qualités requises pour l'étude de cas marketing

Qualités de base	Qualités ou aptitudes à développer
une culture économique et juridique solide et actualisée ouverture d'esprit et flexibilité intellectuelle des qualités personnelles sur le plan de l'observation et des relations humaines une bonne connaissance de l'entreprise et de ses différentes fonctions la maîtrise d'outils relevant des techniques quantitatives de gestion	<p><u>L'esprit d'analyse</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • tri, traitement, évaluation et hiérarchisation des informations disponibles • savoir intégrer les données en un diagnostic complet, structuré et cohérent <p style="text-align: center;">L'esprit critique</p> <ul style="list-style-type: none"> • durer à partir des données du cas • la réflexion à l'issue du diagnostic établi • dans la définition des solutions alternatives et le choix final <p><u>l'esprit créatif et concret</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • envisager de nouveaux scénarios de développement • chercher de nouveaux marchés, savoir-faire et produits • contrôler le réalisme et la cohérence des solutions proposées

22. Les éléments de l'analyse

Présentation et analyse de l'entreprise	
I. Description générale de l'entreprise	
	•taille, structure, situation financière, style et méthodes de gestion (Management),
	•vocation, domaines d'activités, marchés exploités,
	•gamme de produits, équilibre de la gamme,
	•parts de marchés des différents produits,
	•notoriété et image de l'entreprise.
II. L'environnement général	
	•l'économie et la démographie : tendances susceptibles d'avoir un impact sur l'entreprise,
	•la technologie : tendances,
	•le contexte politico-légal : tendances,

	•le contexte socio-culturel :tendances.
	III. Le marché
	taille, structure, évolution,
	description des consommateurs (ou utilisateurs) :
	—nombre, caractéristiques, évolution,
	—comportements de consommation, d'achat, d'information,
	—attentes, motivations, critères de choix des marques, images des marques
	les concurrents,
	—description sommaire (taille, stratégie, forces et faiblesses),
	—parts de marché (avec évolution)
	les prescripteurs,
	les canaux de distribution : description, comportements, attentes et motivations,
	attitudes à l'égard de l'entreprise et de ses concurrents...
	IV. La stratégie
	objectifs,
	sources de marché,
	cibles de consommateurs et d'acheteurs,
	positionnement,
	éléments-moteurs (Key factors of success),
	marketing-mix :
	politique de produit, de packaging, de nom de marque
	politique de prix
	politique de distribution et merchandising
	politique de force de vente
	politique de communication et de promotion
	V. L'organisation marketing
	•structure générale et répartition des fonctions ; rôle des chefs de produit, etc.
	•relations avec les autres services (notamment le commercial, la recherche et la production)
	•organisation des études de marché
	•système et procédures de planification et de contrôle (plans annuels ou pluriannuels, analyse des performances et des coûts...)
	•l'innovation (recherche d'idées, études de produits nouveaux, etc.).
	VI. Les performances
	•évolution du CA, des parts du marché,
	•analyse de la rentabilité par produits, marchés, clientèles...
	VII. Conclusion . FORCES ET FAIBLESSES, OPPORTUNITÉS MENACES
	VII. Suggestions

23. Le diagnostic de l'environnement

Le **diagnostic** consiste en une présentation synthétique et opérationnelle des données du cas que l'étudiant aura enrichies d'un apport personnel.

Cet apport doit se situer à plusieurs niveaux :

- un effort de regroupement et de structuration des informations disponibles ;
- la transformation de ces informations en autant d'outils d'aides à la décision, sous forme de tableaux récapitulatifs, de grilles et de matrices d'analyse ;

- la transformation d'un système d'informations a priori inerte en un système dynamique et éventuellement évolutif permettant d'établir un véritable pronostic de la situation ;
- la mise en évidence d'opportunités à saisir ou de menaces à contourner, de facteurs de vulnérabilité ou de nouveaux potentiels de développement ;
- la volonté de s'impliquer dans ce processus analytique par l'exposé de conclusions partielles, résultant d'une interprétation personnelle mais argumentée des faits ou de la construction d'un système cohérent d'hypothèses.

Le premier volet de ce diagnostic consiste en une étude de l'environnement externe.

Vient ensuite un diagnostic interne de l'entreprise. On insistera tout particulièrement à ce niveau sur les forces, les faiblesses et les potentiels de la firme sur le plan commercial.

Signalons enfin que les rapides mutations de l'environnement (technologique, sectoriel et concurrentiel) nécessitent de la part de l'analyste un pouvoir d'interprétation, d'intuition et d'anticipation certain.

ACTEURS	VARIABLES
l'entreprise et ses publics internes les fournisseurs les clients les intermédiaires (amont ou aval) les concurrents (actuels, potentiels) • les autres publics (administrations, banques, médias...)	démographique économique écologique technologique politico-légale socio-culturelle

L'entreprise est un système ouvert qui interagit avec son environnement de référence de façon plus ou moins directe.

« Il y a trois sortes d'entreprises, celles qui contemplent les événements, celles qui cherchent à les comprendre et celles qui les provoquent » .

- Ces environnements sont plus ou moins stables. Aujourd'hui, dans le domaine des « high tech » notamment, les mutations sont de plus en plus rapides.
- Les performances de la firme dépendent de sa connaissance de l'environnement, de son aptitude à anticiper les évolutions potentielles et de sa capacité d'adaptation.
- Cet environnement peut être analysé en fonction des acteurs et des forces qui le composent.

Il conviendra en outre, au-delà de la simple identification des variables, d'analyser la nature de la relation qu'entretient la firme avec ces acteurs, ainsi que le degré de dépendance dans laquelle sont susceptibles de la plonger les différentes forces externes.

L'objectif premier de l'étude de l'environnement est de mettre en effet en évidence un certain nombre de menaces et d'opportunités.

- Une menace peut résulter d'une évolution défavorable de l'environnement qui, sans réaction de la firme, pourrait causer à plus ou moins long terme une dégradation de sa rentabilité globale.

L'importance d'une menace se mesure par sa probabilité de réalisation, l'intensité du préjudice qui risque d'être causé, l'importance de l'exposition de la firme par rapport à ses principaux concurrents, et sa proximité dans le temps.

- Une opportunité est une évolution présumée de l'environnement susceptible d'entraîner un développement nouveau pour la firme.

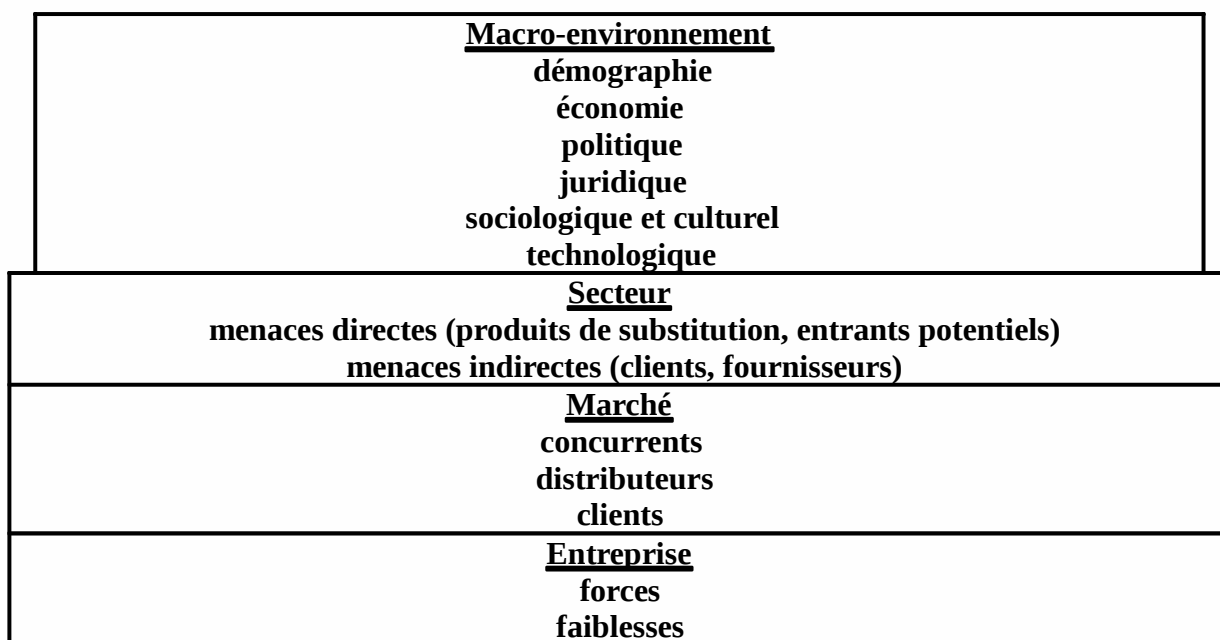
L'intensité d'une opportunité se mesure par la certitude plus ou moins grande de sa réalisation, l'avantage potentiel détenu sur les concurrents, sa durabilité ou précarité et son importance par rapport à notre portefeuille d'activités.

2.4. L'étude de cas MARKETING

L'entreprise		
Les macro-tendances Le micro-environnement Les données externes les données internes Synthèse	L'environnement du marché de la grande distribution	
Les macro-tendances en 2000 Macro économique Structure des entreprises	Données externes du micro-environnement Segmentation du marché	
Diagnostic externe du micro-environnement Le marché-support Le marché-cible	Données externes La demande	
Données externes L'offre	Données externes La Distribution	
Synthèse	Recommandations	
Opportunités Menaces		
Données internes Présentation	Données internes Croissance de C.A	
Données internes Segmentation produit marché	Données internes Parts de marché	
Données internes Résultats	L'offre	
Le produit	La marque	
Synthèse	Recommandations : Synthèses	
	Forces	Faiblesses

	Opportunités		
	menaces		
Recommandations	Recommandations		
Recommandations	Recommandations		
CONCLUSIONS			
Autres notions à intégrer dans le plan en fonction du type d'entreprise et du cas à étudier :			
<ul style="list-style-type: none">Analyse du marché Evolution du marché Comportements de consommation			
Comportements d'achat Motivations et attitudes des acheteurs La segmentation			
La concurrence Portefeuille d'activités Promotion Logistique La Stratégie Les stratégies			
Plan marketing Mix-marketing...			

Représentation graphique de la démarche et du plan à utiliser (en fonction du cas)



25. Les difficultés de la démarches

- Il appartient à l'étudiant de retrouver et de structurer l'ensemble des composantes qui lui semblent déterminantes quant au développement à venir de l'entreprise.
- Il n'existe pas de grille type d'analyse. Vous devez vous adapter au cas.
- Vous partez toujours du général vers le particulier.
- L'analyse ne doit pas être statique mais dynamique :

<p>émettez des hypothèses (éventuellement de les probabiliser).</p> <p>Envisagez un certain nombre de scénarios alternatifs.</p>
--

- pour ce qui est de la forme il convient de ne pas tomber dans le détail à simple valeur anecdotique
- éviter la paraphrase
- éviter la simple répétition ("copier-coller")
- ...

Ce qu'il convient de faire

- transformez les données du cas en les rendant plus opératoires et synthétiques.
- procédez à un contrôle de cohérence des données pour éviter que les conclusions partielles ne soient contradictoires.
- attention aux mauvaises interprétations des données du cas.
- vous devez transformer les données brutes en informations structurées et utiles dans le cadre d'une proposition de solutions au problème posé.

26. Le Diagnostic Interne

Partie importante de la phase analytique, le diagnostic interne permet de faire le point sur la situation de la firme en particulier sur le plan commerciale.

Il s'agit ici d'étudier non seulement la situation actuelle mais aussi l'aptitude qu'a la firme à s'engager vers de nouvelles directions.

Après avoir rappelé l'importance, nous en présenterons le contenu puis, face aux difficultés rencontrées, nous donnerons quelques conseils de réalisation.

L'importance du diagnostic interne

T. Levitt rappelant la prémisse de base du concept de marketing, souligne qu'une société, après avoir déterminé quels sont les besoins et les désirs de ses consommateurs, ne doit chercher à les satisfaire qu'à la double condition que le faire soit compatible avec sa stratégie et que le taux de rendement attendu soit conforme aux objectifs de ses dirigeants.

Il importe donc que le dirigeant ou l'analyste soient en mesure de confronter de façon permanente données internes et externes.

Ce caractère de permanence veut que le diagnostic soit établi même en période de calme plat ou de croissance harmonieuse.

D'où l'importance de la mise en place de tableaux de bord de gestion permanents et à jour. On est en droit de déplorer une attitude qui voudrait qu'un tel diagnostic ne soit effectué que dans le cas de graves difficultés où lorsqu'un changement de direction se produit : l'évaluation doit être périodique .

Ce diagnostic est d'autant plus important qu'il doit être global. La nécessité pour l'entreprise de s'adapter en permanence aux mutations de l'environnement est telle qu'une décision marketing, en particulier lorsqu'elle se situe au niveau stratégique, l'engage globalement.

En outre, l'entreprise système est elle-même constituée d'un ensemble de sous-systèmes en interaction.

Une modification au niveau du sous-système commercial est susceptible de se répercuter sur les autres composantes et donc de perturber l'équilibre général.

Avant même de procéder au diagnostic de sa propre fonction, l'analyste marketing devra se pencher sur des variables aussi diverses que la culture de l'entreprise, le système de valeurs de ses principaux publics internes, l'adaptation des structures à la stratégie et les logiques et moyens des autres directions fonctionnelles.

Le contenu du diagnostic interne

Il s'agit de porter un jugement sur la situation de la firme. Cette appréciation doit être portée de façon dynamique par la mise en évidence des évolutions et surtout des potentiels qui constituent une marge de manœuvre de l'entreprise face à son marché et à ses concurrents.

Ainsi, par exemple, le délai de règlement moyen de nos clients peut être le résultat de notre politique commerciale promotionnelle, mais il peut aussi résulter d'une dégradation de leur situation financière ou d'une baisse de notre pouvoir de négociation.

Selon les cas, une telle situation apparaît pour notre politique commerciale comme une contrainte ou comme un moyen d'action.

Nous pouvons classer les composantes du diagnostic interne en trois grandes catégories :

les données à caractère général, celles qui concernent les fonctions autres que la fonction commerciale et enfin celles qui relèvent du domaine commercial.

Un certain nombre de difficultés pratiques

Un certain nombre d'obstacles doivent être franchis au cours de l'élaboration du diagnostic interne à partir des données d'un cas de marketing. Signalons notamment :

- les lacunes et omissions dans le système d'information disponible. Le lecteur devra faire avec les données dont il dispose. Tout au plus pourra-t-il, à condition que l'argumentation soit suffisante, émettre un certain nombre d'hypothèses.
 - des informations souvent imprécises, dispersées et diluées dans le cas. Ceci relève souvent de l'écart qui existe entre les données quantitatives et des informations qualitatives quant à leur formalisation.
- Il s'agira de pondérer le contenu du diagnostic en fonction du niveau d'informations disponibles, mais surtout compte tenu de leur proximité par rapport au problème posé.
- la nécessité de transformer des données brutes en informations opérationnelles.

Nous pensons surtout aux données statistiques et comptables (bilans et comptes de résultat) qu'il conviendra de regrouper, transformer et interpréter, de façon à pouvoir positionner correctement la firme dans l'espace et dans le temps.

Ce qu'il convient de faire

- Effectuer, à partir d'une lecture attentive du cas, un tri de l'ensemble des informations sur l'entreprise ayant un rapport direct ou indirect avec le problème que l'on a préalablement identifié.
- Utiliser sa culture générale en gestion de façon à juger de l'importance relative des informations et surtout pour les interpréter judicieusement.
- Se poser un certain nombre de questions élémentaires qui permettront de reconstituer un premier tableau d'analyse.
 - L'entreprise se porte-t-elle bien ou mal ?
 - Gagne-t-elle ou perd-elle de l'argent ?
 - Sa situation financière actuelle est-elle forte ou faible ?
 - Se porte-t-elle mieux ou plus mal que ses concurrents?
 - Sur quels éléments s'exerce principalement la concurrence ?
 - Quels sont les pôles de compétence nécessaires pour réussir?
 - L'entreprise les possède-t-elle ?
 - Pourquoi certaines entreprises du secteur réussissent-elles mieux ?
 - Les objectifs choisis sont-ils les bons et peut-on les atteindre dans les circonstances présentes ?
 - Le programme marketing est-il bien suivi ?
- Sinon est-ce dû aux objectifs ou à l'efficacité des politiques ?
- Quelles sont, compte tenu des objectifs actuels, les fonctions ou composantes du mix les plus importantes ? Dans quelles conditions sont-elles assurées ?
 - Toutes les synergies internes et externes sont-elles correctement perçues et exploitées ?
- Etc.

s'efforcer de suivre le schéma intellectuel suivant :

INFORMATIONS BRUTES
INFORMATIONS INTERPRÉTÉES
COMMENTAIRES
CONCLUSIONS PARTIELLES

- Rendre compte chaque fois que cela est possible de la situation sous forme de tableaux clairs et synthétiques.

UNE APPROCHE CRITIQUE DE LA MÉTHODE SWOT

(Opportunités Menaces ; Forces Faiblesses)

(Opportunity Threats ; Strength Weakness)

L'intérêt de la méthode SWOT et les raisons de son succès

Les spécialistes du diagnostic stratégique ont cherché à aider les praticiens à surmonter deux penchants naturels :

- le diagnostic interne est privilégié (parce que plus facile) par rapport à la démarche externe.
- il convient de lutter contre la tendance à écarter les informations déplaisantes.

Ce faisant le classement des organisations est organisé entre interne/externe d'une part, bon/mauvais d'autre part.

La démarche a donc le grand intérêt d'amener l'analyste à une meilleure objectivité dans l'appréciation des faits, quelle que soit sa position ou ses motivations.

Il sera en outre, à la condition que les cadres internes soient relativement structurés, enclin à une recherche relative d'exhaustivité.

La prise de connaissance des données est déjà classée a priori et les cadres et objets peuvent renvoyer à des outils d'analyse adaptés au contexte.

Les limites et dangers de la méthode SWOT

Loin d'être faciles à classer, les événements ont des implications différentes selon les acteurs concernés selon leur position dans le secteur par exemple ou leur fonction et position hiérarchique dans l'entreprise.

D'autre part, un même événement peut avoir des conséquences négatives et positives.

Il n'est plus aussi évident qu'avant de trancher entre les deux dimensions interne ou externe d'une observation compte tenu des fortes interdépendances entre l'entreprise et son environnement, du type de relation qu'elle entretient avec l'externe et du développement des stratégies partenariales, de pouvoir ou relationnelles de longue durée.

Les effets à court et long terme d'un même phénomène peuvent être différents et doivent donc être nuancés.

Certaines menaces de court terme peuvent devenir autant d'opportunités à plus long terme ou l'inverse.

Les effets peuvent en outre être appréciés de façon différente selon les acteurs internes à l'entreprise (local - national - international par exemple) et surtout leur position face à l'anticipation et au risque.

La qualification des phénomènes dépend de la vision du monde de ceux qui sont amenés à juger et du pouvoir qu'ils détiennent au sein de l'organisation.

Compte tenu de ces intérêts et limites signalées, l'analyste pourra mentionner un fait dans plusieurs cadres qui pourraient être opposés en mentionnant les dimensions temporelles et d'espace susceptibles de le justifier.

Le diagnostic de la situation ou analyse du problème est selon nous l'étape du raisonnement qui demande le plus de temps, de rigueur et de méthode. Non seulement le diagnostic entre

pour une part importante dans le barème de correction mais il permet en outre de poser les bases de résolution du problème.

L'organisation du travail

Parmi les points essentiels qui sont susceptibles d'être évalués, on notera :

- la structuration et la présentation des résultats utiles ;
- l'intégration au raisonnement de concepts de cours correctement assimilés ;
- l'utilisation d'outils d'analyse clairs et suffisamment explicites ;
- une perception aussi globale que possible de l'entreprise et de son environnement ;
- le respect d'un plan rigoureux ayant valeur de démonstration ;
- l'exposé de conclusions partielles et la construction d'un système d'hypo-thèses argumentées, comme cadre préalable aux propositions de solutions.

L'APPROCHE DES SOLUTIONS

Il est rare que de l'analyse du cas se dégage le constat que l'entreprise se développe sans problème. Si c'est le cas, il conviendra de mettre en évidence les facteurs d'efficacité, de s'assurer qu'ils continueront d'être adaptés aux évolutions prévisibles du marché et de conseiller la poursuite de la politique actuelle.

Si au contraire, l'existence de problèmes a été mise en évidence, et si leurs causes fondamentales ont été dégagées, il faut remédier à la situation ainsi décrite.

Après avoir déterminé ce qui paraît souhaitable pour l'entreprise (choix d'une stratégie compte tenu des objectifs de développement), il s'agira alors de proposer un plan d'action.

Trois étapes intimement liées peuvent être mises en évidence :

- la fixation d'un système d'objectifs opérationnels qui soient compatibles avec les évolutions attendues du marché ou du secteur, la position de l'entreprise et ses moyens ;
- l'énoncé des stratégies ou politiques alternatives envisageables dans une telle perspective ;
- le choix et l'annonce des moyens à mettre en œuvre et la façon de les combiner afin d'atteindre les objectifs fixés.

Il est fondamental dans la partie consacrée aux solutions, tout en étant créatif de demeurer réaliste et de ne jamais perdre de vue les obstacles et contraintes résultant de la situation réelle.

Ceci implique que le problème à résoudre ne soit jamais oublié, que le raisonnement soit précisément structuré dans le temps et dans l'espace et enfin que la solution proposée ne

requière pas des moyens matériels ou humains hors de portée de l'entreprise.

Selon les cas, les objectifs pourront être clairement définis (de façon qualitative et quantitative avec planification dans le temps), énoncés de façon rapide, ou bien le rédacteur se sera contenté de présenter les objectifs généraux de la firme comme autant de contraintes opératoires pour l'homme de marketing.

Dans tous les cas, il convient de préciser ce que nous entendons comme étant un bon système d'objectifs :

- Les objectifs en marketing doivent être appréciés par rapport au système d'objectifs permanents et généraux de l'entreprise. Ces derniers constituent pour le responsable de la gestion commerciale un cadre de contraintes qu'il sera difficile de remettre en cause ;
- Les objectifs opérationnels doivent être définis de façon précise et suffisamment explicite (quantifiés et planifiés dans le temps) ;
- Le système d'objectifs, en tant que support de l'action commerciale doit vérifier plusieurs niveaux de cohérence :
 - avec le diagnostic interne,
 - avec le positionnement de la firme sur ses marchés,
 - avec les potentialités de la firme,
 - et enfin cohérence interne entre les différents objectifs commerciaux.

On remarquera que cette réflexion préalable sur les objectifs permet de délimiter de façon de plus en plus précise le cadre des solutions possibles. Elle permettra en outre de vérifier l'efficacité de la solution retenue par rapport aux données du cas.

L'ENONCE DES SOLUTIONS ALTERNATIVES ET LE CHOIX

La complexité de l'environnement et la multiplicité des scénarios sont tels que dans un premier temps, le champ des solutions possibles peut paraître infini.

La spécificité du cadre de l'étude (problématique, secteur, type d'entreprise), le niveau d'informations disponibles, les possibilités de la firme et le système d'objectifs prédéterminé réduisent considérablement l'univers des possibles.

Le choix simultané de plusieurs orientations stratégiques serait en outre facteur d'incohérences et de dysfonctionnements. Ainsi, l'étudiant devra-t-il s'efforcer de n'associer qu'un seul fil stratégique au triptyque

ORGANISATION -> ACTIVITÉ -> PUBLIC.

Il devra à travers ses propositions faire preuve de créativité dans les idées et d'une grande rigueur dans les méthodes.

Créativité

- Dans l'exposé des stratégies alternatives, il aura réfléchi à plusieurs scénarios possibles et aux solutions pouvant s'y rapporter.
- Dans l'exposé des moyens utilisés au niveau des politiques mises en œuvre.

Rigueur

- Dans les critères de choix de la meilleure stratégie (évaluation des stratégies alternatives, adéquation aux objectifs, prévision d'une stratégie de remplacement).
- Dans sa démonstration (justesse des arguments avancés, cheminement à travers un certain nombre d'étapes obligées, contrôles successifs de cohérence...).

Dans tous les cas, la stratégie choisie doit respecter quatre principes fondamentaux : cohérence, adaptation, supériorité partielle et sécurité.

L'EXPOSE DE LA SOLUTION

Il ne saurait exister en gestion de solution unique à un problème. L'interprétation des faits, l'utilisation des moyens disponibles, la hiérarchisation des problèmes et leur ordre de résolution sont autant de facteurs de variété.

Dans le cadre d'une simulation de gestion, c'est autant la façon dont est formulée une solution que son contenu qui sera prise en compte. Il importe donc de rappeler un certain nombre de principes de base qui selon nous conditionnent a priori la qualité de la réponse au problème posé.

Terminologie

L'utilisation d'un vocabulaire clair, précis et reconnu en marketing s'impose. Ainsi, le candidat montrera qu'il connaît, a assimilé et sait utiliser les principaux concepts d'un cours théorique.

Exposition

La solution doit être clairement exposée et suffisamment explicite. Le candidat s'efforcera de la mettre en valeur en jouant conjointement sur l'effet d'annonce et la qualité de l'argumentation.

Le renvoi aux conclusions partielles du diagnostic et le rappel des différents niveaux de cohérence contribueront à renforcer l'argumentation.

Chronologie

La meilleure chronologie, c'est le respect d'un plan rigoureux (diagnostic, stratégies, politiques).

Mais si le travail se doit d'être structuré, les actions proposées sont elles aussi correctement planifiées dans le temps et dans l'espace.

Le candidat s'efforcera de régler les problèmes selon leur urgence et distinguera le court terme du long et moyen terme.

Budgétisation, Chiffrage

Le budget disponible peut être clairement défini dans le cas. S'il ne l'est pas, il appartient au candidat, à partir d'indices (efforts passés de la firme, budget des principaux concurrents...)

ou d'hypothèses personnelles de définir un cadre budgétaire, même s'il n'est qu'approximatif.

Une solution ne peut être retenue que si elle s'inscrit dans un cadre réaliste quant à l'utilisation des moyens disponibles.

Contrôle

Il est souhaitable, s'il en a le temps et les moyens, que le candidat procède à un contrôle de vraisemblance de la solution qu'il préconise, par rapport aux objectifs de départ et aux moyens disponibles notamment.

Une solution doit être suffisamment détaillée pour être convaincante.

C'est en particulier vrai en marketing, domaine de la gestion pour lequel le potentiel de créativité peut s'exprimer aussi bien au niveau des orientations stratégiques nouvelles qu'à celui des différentes étapes du plan de marchéage.

On conçoit mal, par exemple, un plan de communication qui n'exposerait pas de façon détaillée, au-delà des objectifs et des cibles, le choix des axes, des thèmes, des médias et principaux supports ainsi qu'une répartition budgétaire et temporelle de l'effort.

Dans de telles conditions, jusqu'où faut-il aller ? Le candidat devra juger en fonction du degré de précision des questions qui lui sont posées, du niveau d'informations disponibles, du temps qui lui est imparti et enfin de sa connaissance du terrain et des techniques et outils qu'il convient de mettre en œuvre.

DIAGNOSTIC EXTERNE
Méga variables internationalisation, développement, écologie, sciences
Macro variables démographie, économie, politique, droit, sociologie, culture, technologie
Variables sectorielles menaces directes et indirectes, barrières à l'entrée et à la sortie
Variables du marché concurrents, distributeurs, acheteurs
Comportement du consommateur motivations, freins, attitudes, intentions
DIAGNOSTIC INTERNE
Valeurs fondamentales de l'organisation système de valeur des dirigeants, culture de l'organisation (passé, présent, son projet), relations entre stratégie et structures, image de l'organisation
Valeurs des fonctions autres que marketing système financier, technique et social
Valeurs de la fonction marketing système d'information, système de décision, système d'animation

Valeurs des composantes de la fonction commerciale
PRODUITS
TARIFS
CIRCUITS ET CANAUX DE DISTRIBUTION
COMMUNICATION

27. L'analyse SWOT

Strengths, weaknesses, opportunities, threats,

Forces, faiblesses (de l'organisation), opportunités et menaces (de l'environnement).

L'analyse SWOT résume les conclusions essentielles de l'analyse de l'environnement et de l'analyse de la capacité stratégique de l'organisation . La dénomination SWOT est l'acronyme de strengths, weaknesses, opportunities, threats, soit forces, faiblesses (de l'organisation), opportunités et menaces (de l'environnement).

L'analyse SWOT consiste à déterminer si la combinaison des forces et des faiblesses de l'organisation est à même de faire face aux évolutions de l'environnement (stratégie déduite), ou s'il est possible d'identifier ou de créer d'éventuelles opportunités qui permettraient de mieux tirer profit des ressources uniques ou des compétences fondamentales de l'organisation (stratégie construite).

Dans les deux cas, on cherche à établir une adéquation entre la capacité stratégique de l'organisation et les facteurs clés de succès de l'environnement, soit en modifiant l'une (par acquisition de nouvelles ressources et compétences), soit en modifiant les autres (en s'adressant à un nouveau marché ou en cherchant à transformer les pratiques établies sur le marché existant). Plutôt que de se contenter d'établir une liste, qui ne ferait que transcrire les perceptions des managers, il convient de mener une analyse plus structurée afin de déboucher sur des résultats utiles à la formulation de la stratégie. Pour cela, on peut suivre le cheminement suivant :

- Identifier les évolutions essentielles de l'environnement de l'organisation. Il est important que la liste des changements retenus ne dépasse pas sept ou huit éléments, afin de se concentrer sur les points réellement déterminants.
- Le même processus doit être suivi en ce qui concerne le profil de ressources et compétences de l'organisation, afin de déboucher sur une liste des forces et faiblesses. Là encore, la liste ne doit pas dépasser huit entrées, et ne comporter que des points réellement spécifiques. Il faut absolument éviter des généralités du type «mauvaise gestion», qui peuvent être interprétées de multiples façons, à moins que cela signifie effectivement que les dirigeants se sont montrés incapables, au cours du temps, de gérer les évolutions de l'organisation.

Une fois achevée, l'analyse SWOT doit permettre de déterminer si l'organisation possède d'ores et déjà les ressources et compétences nécessaires pour répondre aux évolutions de son environnement, si elle doit chercher à en acquérir ou développer de nouvelles, ou bien si elle doit plutôt se réorienter vers d'autres marchés.

Il convient de remarquer que certaines caractéristiques de l'environnement peuvent être considérées soit comme des menaces, soit comme des opportunités, selon la capacité de l'organisation à capitaliser sur ses forces ou à compenser ses faiblesses. Ainsi, l'imminence d'une innovation radicale de procédé - comme l'introduction d'Internet dans les services bancaires - est une menace pour une organisation peu capable de mettre en cause ses routines et ses infrastructures, **mais** une opportunité pour celle qui souhaite étendre sa part de marché en s'appuyant sur cette nouvelle technologie. De même, le poids des forces et des faiblesses varie en fonction de la stratégie envisagée et des évolutions de l'environnement pressenties. Toujours dans l'industrie bancaire, l'absence d'un réseau de succursales étendu constitue une faiblesse si la banque à distance ne se développe que marginalement; c'est en revanche une force dans le cas où la clientèle se tournerait massivement vers l'Internet, car cela évite de supporter le coût colossal de la reconversion du personnel des agences.

Ainsi, il apparaît que les différentes composantes de l'analyse SWOT, loin d'être autonomes, sont le plus souvent interdépendantes. La classification des forces, faiblesses, opportunités et menaces doit donc être effectuée avec la plus grande attention, mais sans dogmatisme.

- Le choix d'une «bonne» stratégie par une organisation ne peut que partiellement reposer sur le principe général d'adéquation entre son environnement et ses ressources internes. Alors que beaucoup de concurrents peuvent atteindre le même niveau d'adéquation, certains restent plus performants que d'autres. Cette différence résulte dans la manière dont les ressources sont déployées afin de créer des compétences distinctives dans certaines fonctions, comment elles sont adaptées aux besoins de certaines stratégies, et surtout comment elles sont orchestrées afin d'accroître la valeur des produits et services du point de vue du client.
- L'analyse de la chaîne de valeur (*) permet de décrire et de comprendre les relations déterminantes entre les ressources, les compétences et les stratégies de l'organisation.
- Il est également nécessaire d'identifier quelles sont les compétences fondamentales de l'organisation, et comment elles peuvent permettre de construire de nouvelles opportunités.
- Les compétences fondamentales d'une organisation peuvent se trouver en déphasage avec les exigences mouvantes de l'environnement concurrentiel. Ce problème peut être résolu de deux manières : soit en admettant qu'il convient de développer de nouvelles compétences fondamentales, soit en identifiant de nouvelles opportunités de marché dans lesquelles les compétences existantes sont à même de procurer un avantage concurrentiel.
- Les compétences d'une organisation sont généralement imbriquées dans ses routines et son savoir tacite. Cela procure à l'organisation un réel avantage concurrentiel lorsque ce savoir tacite est à la fois source de valeur, distinctif (c'est-à-dire non maîtrisé par la concurrence) et difficile à imiter. Cependant,

étant donné que ce savoir est implicite, les managers éprouvent souvent des difficultés à expliciter quelles sont les compétences fondamentales de l'organisation, et surtout à admettre qu'elles doivent évoluer afin de répondre aux évolutions de l'environnement. Par conséquent, il convient de mettre en place des processus qui permettent de révéler et de mettre en doute le savoir tacite, mais aussi de développer de nouvelles compétences. Sinon, les compétences fondamentales existantes deviennent des rigidités extrêmement difficiles à contourner.

- Lorsque les compétences ont été identifiées au niveau de chaque domaine d'activité stratégique, il est nécessaire d'évaluer les forces **et** les faiblesses du portefeuille d'activités de l'organisation.

- La performance d'une organisation ne peut être jugée qu'en termes relatifs, que ce soit par rapport à une évolution historique ou en comparaison avec les normes sectorielles, c'est-à-dire relativement à la concurrence. Dans l'idéal, elle devrait être comparée avec les meilleures pratiques, tous secteurs confondus. L'étalonnage consiste à effectuer ce type de comparaison des ressources et compétences, que ce soit au niveau de chaque domaine d'activité ou à celui de l'organisation dans son ensemble.

- Chacune des techniques permettant d'analyser les ressources et compétences ne donne qu'un aperçu partiel de la situation stratégique de l'organisation. Il convient d'en compiler les résultats afin d'évaluer la capacité stratégique globale. Cela peut être effectué en vérifiant dans quelle mesure les ressources et compétences de l'organisation permettent de maîtriser les facteurs clés de succès de l'environnement, ce qui peut être résumé par une analyse SWOT.

3. LE MARCHÉ

31. Le marché et l'environnement

Faire du marketing c'est connaître et satisfaire les besoins des consommateurs. Ceci amène l'entreprise à surveiller étroitement l'évolution de ces besoins ainsi que tout ce qui peut avoir un **effet** sur la façon de les satisfaire.

On définit l'environnement comme l'ensemble des facteurs non-contrôlables par l'entreprise et susceptibles d'avoir un impact sur elle.

Selon les cas, ces facteurs constituent des opportunités ou des menaces.

exemple :

Le souci croissant de la diététique a entraîné des modifications importantes sur le marché de l'alimentation, avec l'apparition d'une demande pour les produits allégés.

Micro environnement					
Fournisseurs	Entreprise intermédiaires			marché final	
Partenaires commerciaux					
Concurrence	Finance	Médias Pouvoir	publics	Groupes d'intérêt	Opinion public
Publics					
Démographie	Economie	Système politico-légal	Technologie	Culture	
Macro-environnement					

Micro environnement :

il faut tenir compte d'un certain nombre de publics qui sont susceptibles d'entraîner des conséquences sur les résultats .

Macro environnement :

Au delà du micro environnement, l'entreprise évolue au sein d'un contexte plus générale, caractérisé par les structures et les évolutions de la société.

Exemples :

- augmentation de la population 3° age
- variation du taux de chômage
- instauration des 35 heures
- regain d'intérêt pour les familiales

32. La demande

La demande du marché pour un produit donné est le volume total qui serait acheté :

- par un groupe déterminé
- dans une zone géographique précise
- au cours d'une période donnée
- dans des conditions d'environnement donné

en réponse à un programme marketing donné.

l'analyse de la demande est quantitative et qualitative. Connaître la demande nécessite de répondre aux questions suivantes :

Questions Quantitatives	Qualitatives	
-------------------------	--------------	--

• Qui	Répartition géographique <ul style="list-style-type: none"> • Nombre • Evolution 	Identification Profil type
• Quoi		Définition du besoin et du produit
• Ou		Canaux de distribution et de consommation
• Quand	Saisonnalité	Moment d'achat Moment de consommation
• Combien	Quantité Fréquence	
• Comment		Manière d'acheter Manière de consommer
• Pourquoi		Motivations et freins

33. L'offre

L'offre est assurée par l'ensemble des producteurs, qui fabriquent le produit, et les distributeurs qui le mettent à la disposition du consommateur.

- Monopole = un seul offreur
- Oligopole = quelques offreurs = électroménager
- Concurrence = nombreux offreurs = Habillement

Analyse des concurrents :

- nombre de parts de marché PDM
- évolution
- localisation
- prix
- publicité
- investissements

Le couple marché-produit

Définition du marché : Ensemble des clients capables et désireux de procéder à un échange leur permettant de satisfaire un besoin ou un désir

Apartir du marché, une entreprise doit délimiter son marché de référence ou marché-cible, c'est-à-dire le marché sur lequel elle envisage de travailler. A cette fin elle décompose le marché principal en sous-ensembles, à travers la définition de couples marché-produit.

Si l'on prend le cas du marché de l'automobile, de nombreux couples marché-produit peuvent être définis à partir des TROIS dimensions suivantes :

- dimensions "publics" : jeunes, célibataires, familles, professionnels, ...
- dimensions "besoins à satisfaire" : besoins domestiques, de loisirs, sportifs, ...
- dimension "technologique" : voitures diesels, breaks, coupés, sport, berlines familiales ...

La définition des couples produit-marché relèvent d'un processus de macro-segmentation ou encore segmentation stratégique. Par exemple, ce processus a pour objectifs de définir des ensembles d'activités en fonction des concurrents.

34. Cible et Marché-cible

LE MARCHE-CIBLE (MC).

Les gestionnaires ne définissent pas assez précisément leur marché-cible. On trouve encore des managers qui disent << s'adresser à tout le monde >>.

Peut-être **Coca-Cola** peut-il dire cela, mais ce n'est même pas sûr car ni les bébés ni certains adultes ne boivent et ne veulent boire de Coca. Autre exemple : Sears a longtemps dit qu'il s'adressait à tout le monde puisque tout le monde vient, au moins occasionnellement, dans ses magasins. Mais le taux de fréquentation n'est pas du tout le même d'une classe sociale à l'autre. En spécifiant le marché-cible, il est utile de distinguer trois niveaux.

- **Le marché-cible primaire** comprend tous ceux qui ont à la fois le pouvoir et le vouloir d'achat. Il doit être identifié en priorité
- **Le marché cible secondaire** comprend tous ceux qui ont le pouvoir mais non le vouloir d'achat.
- **Le marché-cible tertiaire** n'a pas le pouvoir d'achat aujourd'hui mais pourrait l'acquérir un jour

Parfois, une entreprise a intérêt à spécifier son marché-cible de façon très détaillée par exemple en listant prospects et clients.

Grohmann Engineering, par exemple, une société allemande de machines d'assemblage de produits électroniques, a dressé la liste de trente sociétés qu'elle voudrait avoir et garder comme clients. En s'intéressant à chacun d'eux, elle a fini par en conquérir un grand nombre

Les caractéristiques du marché-cible devraient être décrites dans le plan marketing. Dans le cas de produits de grande consommation, le profil peut être socio-démographique (âge, sexe, revenu, éducation, habitat) ou psychographiques (attitudes, intérêts et opinions).

Il est également utile de préciser les habitudes de fréquentation et les préférences en matière de magasins et de médias. Enfin, il faut indiquer les concentrations géographiques des consommateurs ciblés (Géomarketing).

35. La Position concurrentielle

Situation d'une entreprise décrite à partir d'un ensemble de critères qui permettent de la situer par rapport à ses concurrents.

L'analyse de la position concurrentielle fait partie de l'analyse stratégique externe.

Elle permet aux dirigeants de se comparer aux autres sur la base de caractéristiques distinctives jugées pertinentes, soit au niveau de l'entreprise tout entière, soit au niveau de chacun de ses domaines d'activité stratégiques.

Le Boston Consulting Group suggère de mesurer la position concurrentielle de manière très simple (certains l'ont jugée simpliste) par la part de marché relative.

D'autres, avant de la qualifier de « forte, moyenne ou faible » (Mc Kinsey) ou de « dominante, forte, favorable, défavorable ou marginale » (A.D. Little) proposent de recourir à une approche multicritère où chaque critère est pondéré et donne lieu à une notation de 1 à 5 en fonction de la situation de l'entreprise comparée à celle de ses concurrents. Les critères suggérés sont:

- la P.D.M. relative,
- le prix de revient,
- la modernité de l'appareil de production,
- le potentiel de recherche et développement

- les aptitudes en matière d'études et d'actions commerciales,
- l'efficacité des distributeurs,
- la sécurité et la qualité des approvisionnements,
- l'image de marque,
- la couverture géographique.

36. Le Positionnement

Manière dont un produit est perçu par le consommateur ou dont son fabricant souhaiterait qu'il soit perçu par les consommateurs

Le concept de positionnement se décline en deux notions, l'une analytique, l'autre volontariste.

-Etudier le positionnement d'un produit revient à comparer son image par rapport à celles des produits concurrents. Les cartes perceptuelles sont la traduction graphique de telles études.

-Pratiquer une stratégie de positionnement revient pour le fabricant à tenter de doter son produit d'une image « commercialement avantageuse », c'est-à-dire, le plus souvent, d'une image singulière (ce qui évite au produit d'être considéré comme «

identique » et donc ne justifiant aucune fidélité particulière) et supérieure à celle des autres, au moins sur certains plans (ce qui justifie une préférence en sa faveur).

Il faut noter, toutefois, que certains «suiveurs» pourront considérer comme commercialement avantageuse, une image très ressemblante à celle des produits de la marque leader: ne pouvant «faire mieux», ils essaient de «faire aussi bien» et ils adoptent une stratégie de positionnement particulière, dite « me too product ».

Enfin, il faut noter qu'une stratégie de positionnement peut être remise en cause (on parle alors de stratégie de «**repositionnement**») lorsque le positionnement précédemment adopté n'a pas eu les effets commerciaux escomptés ou lorsqu'il «s'essouffle» suite à la perte d'importance des qualités spécifiques sur lesquelles il avait été fondé.

Une firme qui choisit un positionnement doit veiller à ce qu'il soit :

- Fort (car appuyé sur un critère jugé déterminant pour un grand nombre de clients potentiels)
- Original (pour ne pas servir les produits concurrents et ne pas cannibaliser les autres produits)
- Compatible (avec m'image actuelle de la marque et avec les moyens commerciaux ou techniques de l'entreprise)
- Durable (car il pourra éventuellement permettre « d'évoluer sans ce renier

Il faut positionner l'offre afin que les segments ciblés en comprennent la spécificité.

Volvo, par exemple, a choisi la sécurité. C'est ce positionnement qu'elle met en avant dans le design, les tests et la publicité.

Positionner revient à installer une différence d'avantage significative dans l'esprit des clients.

Ouvre l'avantage principal, d'autres raisons seront mises en avant pour justifier l'achat de la marque. Celle-ci ne se réduit pas à un seul attribut mais prend la forme d'une proposition de valeur, qui répond à la question << Pourquoi achèterais-je cette marque ? >>

La proposition de Volvo ne se limite pas à la sécurité mais englobe aussi le confort, la durabilité, le style, reflétés dans un prix élaboré en conséquence.

4-LE CONSOMMATEUR

Le marketing, dans un premier sens, peut être défini comme l'ensemble des techniques qui ont pour objet la recherche et le traitement des informations relatives au produit, au marché et au comportement des consommateurs, à la promotion des ventes, aux coûts et aux canaux de distribution, à la campagne publicitaire et au contrôle de son rendement.

Par là, on voit que le marketing déborde largement la direction commerciale traditionnelle de l'entreprise, qui connaît de ses seuls problèmes internes, à partir du moment où la commande est passée: ordres de fabrication, conditions de vente, facturation, livraison, etc.

41. La demande en consommation

En fait, le marketing consiste à connaître la situation du marché, la position des principaux concurrents, le rôle des différents produits substituables ou similaires, les potentialités de vente et leurs prévisions chiffrées, eu égard aux variations des prix, du pouvoir d'achat, des structures de répartition (géographique et socio-professionnelle) de la clientèle, des contingences affectant l'ouverture des marchés d'exportation (dévaluation, union douanière, primes ou faveurs fiscales, subventions, etc.).

Le marketing c'est donc l'étude préalable de la demande et de ses motivations profondes, parfois fort différentes des mobiles conscients ou déclarés du consommateur, qui permettra d'orienter la production, de choisir entre des produits multiples, d'arbitrer les investissements relatifs à leur fabrication respective, d'orchestrer la campagne publicitaire, d'élaborer le budget des ventes en liaison avec les autres prévisions budgétaires.

Cependant, dans un sens plus aigu, comme les premiers spécialistes du marketing l'avaient relevé, cette discipline implique, de la part du chef d'entreprise et de son état-major, un état d'esprit très novateur.

Ce nouveau style de management suppose, naturellement, qu'on se refuse à produire d'abord pour s'étonner ensuite, éventuellement, d'éprouver quelque difficulté à vendre. Bien au contraire, il s'agit de pressentir et de provoquer premièrement la demande, dont on a étudié scientifiquement les caractéristiques, pour mettre ensuite en fabrication les produits désirés, en les commercialisant selon les critères déterminés (conditionnement, canaux de distribution, publicité de lancement et de soutien, réseaux de représentants, conditions de facturation et de crédit, services après vente, calcul des commissions et primes aux agents de distribution, etc.).

Une telle fonction dans l'entreprise moderne doit être capable d'élaborer des prévisions, avec un horizon économique de cinq à dix ans parfois, sur l'évolution de la demande et la durée de vie d'un produit (cet horizon s'est beaucoup réduit, dans la période récente, pour ce qui concerne les produits de grande consommation).

Un certain nombre de phénomènes qui expliquent l'importance actuelle du marketing peuvent être constatés: dans toutes les économies occidentales, l'offre des produits grandit plus vite que leur demande: le succès des ventes est lié à la marque et à la publicité de marque; cette politique de marque caractérise donc la plupart des grandes entreprises; la demande se transforme à la fois quantitativement et qualitativement.

En effet les élasticités de la demande au revenu ne sont pas comparables selon les différents emplois en biens de consommation, périssables (denrées alimentaires), semi-durables (voitures, électroménager, habillement) ou durables, (logements).

Vérifiant les lois d'Engel, l'évolution du budget a fait ainsi apparaître une réduction de la part relative des dépenses de consommation affectées à l'alimentation et, dans une moindre mesure, à l'habillement, tandis que croissent par ailleurs, dans une proportion étonnante, les dépenses de transport, d'hygiène et de loisirs.

La transformation radicale de l'appareil de distribution, la réduction de la fréquence des achats, l'expansion du crédit à la consommation, le développement, surtout dans les périphéries urbaines, de grandes surfaces de vente (supermarchés, supérettes, discount houses, etc.), ont obligé les entreprises à "provoquer véritablement le consommateur".

En conséquence, l'une des caractéristiques les plus évidentes de l'évolution de la fonction commerciale dans l'entreprise depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale s'exprime par des mutations dans la structure du prix des objets manufacturés: tandis que la part de ce coût inhérente à la fabrication industrielle – en grandes séries – tend à diminuer, les coûts proprement commerciaux (selling costs des Anglo-Saxons) ne cessent de croître.

L'évolution comparée des marges bénéficiaires et de la rotation des stocks dans les petits commerces de détail et dans les grands magasins corrobore cette observation.

Car, dans le même temps, l'innovation, qui était en quelque sorte un accident commercial dans l'économie du XIXe siècle, s'est établie en règle permanente. Et l'innovation touche tous les aspects de la distribution: elle a révolutionné l'emballage (devenu largement "perdu", par suite des progrès de la matière plastique notamment), le stockage (irruption des "surgelés" dans l'alimentation), le crédit (dès les années soixante-dix, on citait l'exemple du plus grand supermarché du monde,

Macy's à New York, qui connaissait une marge commerciale nette voisine de zéro et réalisait finalement ses bénéfices sur les comptes "crédit" de sa clientèle, si bien que cette entreprise, en apparence commerciale, camouflait en fait une véritable banque), l'après-vente (dans certains secteurs, tel l'automobile, il conditionne directement le chiffre d'affaires), la recherche (il n'est plus, aujourd'hui, de grande entreprise qui ne possède un service de recherches et parfois, sans considération immédiate de rentabilité, de recherches "fondamentales").

42. L'exploration de l'inconscient du consommateur

L'exemple le plus étonnant, sans doute, de la recherche en matière de marketing concerne les "études de motivations" qui empruntent à la psychanalyse ou à la sociologie dite "clinique". Alfred Denner a formulé, dans Principe et pratique du marketing (Delmas, 1971), toute une théorie de l'acte d'achat: "Le consommateur n'acquiert pas des objets, mais des symboles; il procède, ce faisant et de la manière la plus inconsciente, à des identifications (culte du héros, de la vedette, etc.); il exprime tout son être profond quand il consent à la dépense et non parfois sans un sentiment décisif de culpabilité."

Car dépenser, c'est une manière d'exister. Acheter, c'est au fond une certaine façon de se définir, avec tout un type d'acculturation, lié aux valeurs affectives et socio-culturelles de chacun. La règle des trois S de Dichter (subsistance, sexualité, sécurité) gouverne le

comportement du consommateur, bien souvent à son insu (La Stratégie du désir, une philosophie de la vente, Fayard, 1961).

Pour le service commercial de l'entreprise, l'ignorer reviendrait à s'exposer aux plus graves erreurs, y compris dans sa campagne publicitaire. Ainsi, telle marque de café en poudre a pu renoncer à vanter la rapidité de sa préparation, dans la mesure où elle culpabilisait la ménagère qui aurait craint, par cet achat, d'être jugée paresseuse par sa famille; de même pour certains potages en sachets dont il faudra compliquer artificiellement le mode d'emploi pour faire progresser les ventes.

À d'autres époques ou pour toucher tel ou tel segment de marché, le déclenchement des ressorts d'achat exigeront, au contraire, une approche vantant la facilité d'accès au produit, etc. Découvrir la sexualité dans la préférence pour une marque de cigarettes, de bière ou de médicament, c'est déjà beaucoup.

Mais que dire de certaines études de motivations dont il résulte, pour les produits alimentaires, que le "sucré", par exemple, est une image de marque infantile, sénile et dévitalisante ou, pour une lotion after shave, qu'il convient de la rendre un peu irritante pour obtenir les faveurs de la clientèle masculine?

En fait, l'exploration de l'inconscient (y compris de l'inconscient collectif et du gréganisme: "Ne soyez pas le dernier à...") a gagné peu à peu toute la fonction commerciale, et la recherche de motivations déborde largement ce qu'on appelait, hier encore, l'étude du marché, comme en témoignent les "enquêtes de notoriété" par produits.

Qui achète? Quand, où, comment, pourquoi achète-t-on? Qu'en est-il de la répartition géographique des ventes (clientèle urbaine et rurale), de la répartition des clients par âge, sexe, profession, degré d'instruction, ancienneté, revenus? des clients potentiels?

Par quels canaux de distribution faudra-t-il passer: ventes par correspondance, sur catalogue, porte-à-porte, grossistes, boutiques avec ou sans exclusivité, grands magasins? Surtout, quelles relations peut-on anticiper entre les variations du prix et celles du chiffre d'affaires, la disparition ou l'apparition d'un gros concurrent et sa propre expansion commerciale, une action promotionnelle sur les ventes ou l'utilisation rationnelle des "supports" que constituent les médias comme, plus récemment, des possibilités ouvertes par ce qu'il est convenu d'appeler le "hors-média" (mécénat, parrainage sportif, promotion sur les lieux de vente, etc.)?

L'étude de la durée de vie d'un produit – son lancement, la longueur de sa phase de palier, son déclin – gouverne naturellement toute la politique d'amortissements de l'entreprise. La campagne publicitaire n'est pas sans poser à son tour d'innombrables questions techniques: quelle part du budget commercial faut-il lui consacrer, quels supports faut-il choisir et quel argumentaire, selon quelle fréquence?

Il n'est plus, aujourd'hui, de gestion commerciale scientifique qui ne se pose ces questions, qui ne recherche la rentabilité comparée de ses différents produits, de ses différentes agences régionales de distribution, de ses divers modes de commercialisation et de conditionnement. Pourtant, si l'on y regarde de plus près, la promotion du marketing obéit à une évolution plus générale qui tend à intégrer dans le management moderne la totalité des sciences humaines actuellement en pleine révolution.

43. La Satisfaction du client

Les outils de mesure et de suivi de la satisfaction

On peut définir la satisfaction comme :

- Le sentiment d'un client résultant d'un jugement comparant les performances d'un produit à ses attentes.

La satisfaction est donc fonction d'une différence.

Trois situations peuvent apparaître : les performances sont en deçà (mécontentement), au niveau (satisfaction) ou au-delà des attentes (enthousiasme). La plupart des entreprises recherchent un niveau de satisfaction élevé car elles savent que même les clients satisfaits peuvent se révéler infidèles.

En revanche, les clients très satisfaits sont moins enclins au changement. Un enthousiasme pour la marque crée en effet un attachement émotionnel qui va au-delà de la préférence rationnelle.

Chez Xerox, on estime ainsi qu'un client très satisfait vaut dix fois plus qu'un client simplement satisfait, du fait qu'il reste fidèle beaucoup plus longtemps.

Comment un client forge-t-il ses aspirations? À partir de son expérience passée, des contacts avec son entourage, et des promesses des vendeurs et de la publicité.

Si les promesses sont disproportionnées, la déception est courante. Il y a quelques années, la chaîne Holiday Inn avait lancé une campagne : «Chez nous, aucune surprise». Certains clients étant néanmoins mécontents, la société dut abandonner ce slogan. Inversement, si les promesses sont insuffisantes, elles ne parviendront pas à capter l'attention.

Les sociétés les plus performantes accroissent corrélativement leurs promesses et leur niveau de performances. Xerox par exemple a mis en place un programme de « satisfaction totale » et remplace tout équipement dans un délai de trois ans.

Aux États-Unis, la chaîne d'hôtels Hampton Inn rembourse la chambre d'hôtel si le client n'est pas satisfait à 100 %. En France, la société japonaise Alpine qui fabrique des autoradios haut de gamme déclare dans ses brochures : «Nous souhaitons qu'un produit Alpine déclenche l'enthousiasme de son utilisateur. » En agissant ainsi, ces entreprises réduisent le risque d'infidélité en élevant le niveau de performance. Certaines sociétés sont passées maîtres dans l'art de mesurer et gérer la satisfaction:

- la fnac. La Fnac est, depuis l'origine, extrêmement attentive au degré de satisfaction de ses clients. Elle conduit de façon périodique des enquêtes-mystère en utilisant des enquêteurs du même âge (18-25 ans) et du même profil que la clientèle-cible. La société qui réalise l'enquête (A2C) utilise jusqu'à 250 critères de satisfaction qui sont validés au fur et à mesure que s'affirme leur pertinence. Enfin,

un microtrottoir auprès des clients est réalisé à la sortie de l'établissement afin de favoriser la liberté d'expression

Selon le directeur de la société enquêtrice, « l'objectif est de mettre en relation le ressenti des clients et la perception des vendeurs pour mesurer le décalage. Nous comparons les résultats à ceux de la concurrence et nous formulons des préconisations. » Généralement, les performances situées au-dessus de la moyenne ne font l'objet d'aucune action particulière, alors que des recommandations sont élaborées pour résorber les contre-performances.

•canal+. Avec 4,3 millions de fidèles, Canal+ a élaboré une politique complète de «marketing relationnel ». «Pour résoudre les problèmes de réception, explique la directrice des abonnements, nous avons mis en place un service d'une quarantaine de personnes qui répondent au téléphone et diffusent des brochures explicatives. Nous avons également créé un service clients mobilisant 500 personnes dont le rôle est d'améliorer la satisfaction des abonnés et de les fidéliser à travers des avantages exclusifs : plus de 700 000 abonnés reçoivent chaque année des invitations à des avant-premières de cinéma, des événements culturels, sportifs ou des petits cadeaux liés à la programmation.

Nous avons récemment lancé un questionnaire sur les centres d'intérêt des abonnés, qui a recueilli 700000 réponses. Nous connaissons ainsi les goûts de nos abonnés, par exemple ceux qui s'intéressent au football, aux documentaires ou au cinéma. Il devient donc possible de cibler les invitations en fonction des préférences.

Par ailleurs, une fois par an, **le PDG et les principaux directeurs** et animateurs de la chaîne se répartissent dans une douzaine de villes pour y rencontrer des abonnés.

Nous recevons également 170000 lettres par mois auxquelles nous répondons en quarante-huit heures dans 90 % des cas.

Résultat : notre taux de réabonnement atteint 90 % et n'a pas souffert de l'arrivée des nouvelles chaînes payantes. »

La clé d'une fidélité élevée réside dans la valeur délivrée au client.

Dans son ouvrage Delivering Profitable Value, Michael Lanning explique que, pour réussir, une entreprise doit à la fois développer une proposition de valeur supérieure à la concurrence ainsi qu'un système de transmission de cette valeur plus performant.

La proposition de valeur va bien au-delà du positionnement car elle englobe la totalité de l'expérience résultant pour le client de l'acquisition et l'utilisation du produit. **La marque correspond alors à une promesse** concernant cette expérience. Le fait qu'elle soit ou non tenue dépend en grande partie du système de transmission de la valeur, qui inclut tous les outils et circuits qui communiquent et délivrent cette valeur.

Dans leur livre *Competing on Value*, Simon Knox et Stan Makian expriment la même idée lorsqu'ils estiment que trop d'entreprises laissent s'instaurer un **écart** entre la valeur de la marque **et** la valeur perçue par le client.

La plupart des entreprises parviennent à différencier leur marque à l'aide d'un slogan (Omo lave plus blanc), d'une proposition unique de vente (Actimel, le geste santé du matin) ou bien en rehaussant la valeur du produit à l'aide de services (chambre non fumeur sur simple demande). Mais elles réussissent moins à convaincre le client de cette valeur du fait que leurs équipes marketing se focalisent sur la marque. Pour y parvenir, il faut que les processus qui permettent de délivrer cette valeur soient également maîtrisés par l'entreprise.

Au-delà du suivi des attentes et de la satisfaction des clients, les entreprises doivent également se soucier de la performance des concurrents sur ce terrain. Ainsi, un président qui s'enorgueillissait d'un taux de satisfaction de sa clientèle de 80 % fut-il dépité d'apprendre que non seulement son concurrent principal atteignait 90 % mais projetait même d'obtenir 95 %.

44. Les méthodes de mesure de la satisfaction.

Pour une entreprise orientée-client, la satisfaction de la clientèle est à la fois un objectif et un outil de marketing.

Les sociétés qui atteignent des taux de satisfaction élevés communiquent cette information à leur cible. Ainsi, chaque année, Sécodip organise auprès des consommateurs français un concours qui désigne les « produits élus » dont les ventes, une fois la récompense obtenue, s'accroissent souvent sensiblement.

Bien qu'une entreprise orientée-client cherche à obtenir un taux élevé de satisfaction, son but n'est pas de l'optimiser. Si l'entreprise accroît la satisfaction en baissant les prix ou en améliorant les services, le profit s'en ressentira. Par ailleurs, on peut améliorer la rentabilité autrement qu'en accroissant la satisfaction (par exemple en améliorant la production ou la recherche). De plus, l'entreprise a de nombreux partenaires : fournisseurs, distributeurs, employés ou actionnaires. Chercher à accroître la satisfaction des clients peut se faire au détriment de ces partenaires.

Finalement, l'entreprise doit accepter la philosophie qui consiste à satisfaire sa clientèle tout en maintenant un niveau acceptable de satisfaction pour les autres partenaires, dans la limite de ses ressources.

Lorsqu'on demande à un client de mesurer la performance d'une entreprise sur un critère tel que, disons, les délais de livraison, il faut admettre que la signification attachée à la notion de délai de livraison puisse varier d'un client à un autre. Pour certains, une livraison précoce est un avantage, pour d'autres non. Deux clients peuvent également se déclarer satisfaits pour des raisons et dans des circonstances très différentes. Le premier pense peut-être à sa dernière acquisition tandis que le second établit une moyenne sur l'ensemble des achats récemment effectués. Une entreprise doit également savoir que le personnel, y compris le

management, essaie souvent de manipuler les résultats d'une enquête de satisfaction, par exemple en redoublant d'efforts juste au moment de l'enquête, ou même en excluant de l'échantillon les clients grincheux. Un autre danger est lié au client lui-même. S'il sait qu'une enquête de satisfaction est en cours, il peut exagérer son mécontentement, afin d'obtenir davantage de concessions. Certaines entreprises évitent ces écueils pour gérer au mieux la valeur délivrée au client. Nous les appelons des entreprises à haute performance.

5. LE SYSTEME D'INFORMATION EN MARKETING

L'informatisation de la fonction commerciale est aujourd'hui la deuxième priorité d'investissement des entreprises françaises juste derrière le service client. La cause d'une telle modification de la force de vente est due aux profonds changements technologiques qui ont permis d'améliorer les systèmes d'informations. Aussi, l'évolution de la grande distribution a contribué à modifier les relations entre producteurs et distributeurs; ainsi, il est apparu de nouveaux concepts marketing tel que le trade marketing, et la force de vente s'est vu attribuer un nouveau rôle plus axé vers le service et l'information.

Le commercial d'aujourd'hui va alors utiliser les nouvelles technologies informatiques afin d'améliorer sa relation avec le client et pour accroître son efficacité et sa rentabilité.

51. les systemes d'information pour les services marketing et commerciaux.

L'avènement de la technologie et son impact

Dans un discours à Harvard en 1990, Michael Porter insistait sur la place prépondérante des technologies de l'Information dans les années 1990. Selon lui, maîtriser le traitement, l'accession et la circulation de l'information externe et interne est au centre de l'acquisition d'un avantage concurrentiel. Toutefois, les effets de l'informatisation ne sont pas tous les mêmes, et il a également décrit une sorte de hiérarchie de ses effets, représentée ci-dessous :

La technologie de l'Information dans le Marketing.

La technologie est manifeste dans 4 domaines touchant le Marketing :

1. Recherche d'information :

La recherche d'information ne se conçoit plus en dehors des bases de données en-ligne. Que ce soit dans un souci d'arriver plus rapidement à la source de l'information traditionnelle (journaux en-ligne, tels Les Echos, Le Monde, La Tribune, 01 Informatique,... sur le

Minitel), ou pour scruter de nouvelles sources d'informations parallèles (organismes de recherche et universités par exemple, sur l'Internet, ou groupes de travail (newsgroups) sous Internet.

2. Statistiques :

Il est inconcevable de réaliser une analyse statistique sans ordinateur aujourd'hui. En effet, la masse d'informations à analyser est souvent bien trop importante.

3. Enquêtes Marketing :

Il existe depuis quelques années des logiciels de création, de saisie et d'analyse de questionnaires tout intégrés. Ces logiciels présentent plusieurs avantages. D'une part, ils permettent de façon interactive et facilement exploitable de créer des masques de questionnaires. Ces masques de questionnaires peuvent être ensuite utilisés pour l'administration du questionnaire lui-même, mais aussi pour la saisie et l'analyse. Les questions et les réponses à choix multiples ne sont donc tapées qu'une fois pour toutes. D'autre part, le codage du questionnaire est rendu bien plus aisé. Il est entièrement pris en compte par le logiciel lors de la création des réponses à choix multiples. Enfin, puisqu'il permet une informatisation rapide et aisée, le questionnaire électronique donne une certaine autonomie aux entreprises, qui n'ont plus forcément recours à des sociétés spécialisées en études Marketing pour réaliser leurs enquêtes.

L'étape suivante est l'existence de logiciels de questionnaires en-ligne, très utiles pour une utilisation dans le cadre du Marketing interne. Le principe en est simple: Le logiciel réside sur un réseau et chaque interviewé répond depuis son terminal (bien souvent un ordinateur personnel). Les réponses sont ensuite compilées automatiquement par le logiciel. Cette méthode évite donc toute saisie des résultats. Elle permet une administration très rapide et une analyse instantanée. Il est envisageable que de tels questionnaires soient également accessibles en-ligne sur des bases de données internationales.

4. Les Systèmes d'aide à la décision et les Systèmes d'Information :

Ils constituent l'événement majeur de cette révolution informationnelle touchant le Marketing. Un système d'information met à la disposition des acteurs marketing de l'entreprise, des données internes ou externes, ponctuelles ou permanentes, recueillies par l'entreprise. Le système d'information n'est pas réductible à un système d'aide à la décision. Il n'est pas forcément destiné aux seuls responsables de la fonction marketing de l'entreprise. Son rôle est analytique, mais il est également un catalyseur de la décision, voire de l'action commerciale.

Du fait du rôle prépondérant sur la modification des comportements et des organisations que joue la technologie en cette fin de siècle, il existe une tendance nette à se focaliser sur

les problèmes techniques, et d'en oublier les fondements, voire même l'objet premier du système d'information.

En effet, la compréhension du contexte de l'entreprise est primordiale dans la conception du système d'information. Il est donc indispensable d'explorer les fondements Marketing de l'entreprise, avant même de débiter la conception de l'applicatif.

La technologie pourra et devra être prise en compte en tant qu'élément de production sur le système d'information, mais pas en tant que but premier lors de la mise en place d'un système d'information.

Le système d'information est considéré comme ayant une vocation Marketing dans la mesure où son usage permet d'être le reflet de la politique Marketing de l'entreprise, et d'alimenter son activité Marketing. Le système d'information n'est donc pas qu'un système d'aide à la décision à l'intention du service marketing, mais il doit être à la disposition de tous ceux qui remplissent une activité marketing.

Il est important de ne pas confondre l'activité et la fonction marketing dans l'entreprise. La fonction marketing se limite à une organisation, et se décline de façon verticale. L'activité marketing, elle, est transversale et touche plusieurs, voire la totalité des services de l'entreprise. Par exemple, l'approche Client de l'entreprise est définie par le service marketing, appliquée par la force de vente, appuyée par le service logistique, et confirmée par la politique de qualité du service de production,...

La fonction commerciale devient alors le deuxième acteur de l'activité marketing. Elle est même souvent à l'origine de l'information dans l'entreprise. L'informatisation du service commercial devient donc essentiel au bon fonctionnement d'un système d'information efficace.

52. l'évolution de la grande distribution et l'essor du trade marketing.

Le contexte historique

Un découpage historique par décennies permet de caractériser les évolutions de la relation producteur - distributeur dans son environnement économique, ainsi que les modifications des approches marketing qui lui sont liées.

1. les années 1950.

Cette période est caractérisée par une forte croissance économique, le début de la production de masse, l'implantation des premiers supermarchés en France apparue aux USA dans les années 1930. Les fabricants dominent une production atomisée, imposant leurs conditions. Le marketing fabricant est dominé par l'optique de production. C'est l'amont qui impose ses conditions à l'aval, les réseaux de distribution ne sont qu'un simple prolongement du fabriquant.

2. Les années 1960.

Les années 60 sont marquées par la poursuite de la croissance, le développement de la production de masse, l'apparition du premier hypermarché en 1963 à Sainte-Geneviève-des-Bois. De nouveaux rapports de force s'installent alors entre producteurs et distributeurs. Leclerc et Carrefour veulent pratiquer des prix bas et jouer sur les volumes contre les marges. La distribution organisée se révolte, des conflits importants, allant jusqu'au refus de vente, se développent. Le marketing des fabricants est alors dominé par la fonction vente.

3. Les années 1970 à 1990.

Au cours de cette période la croissance ralentit, le nombre de références offert par les producteurs croît considérablement, la distribution organisée est en mesure d'imposer ses conditions de façon sectorielle à de nombreux fournisseurs, d'autant que le défi des marques de distributeurs connaît une relance à partir de 1976 avec l'apparition des produits libres (Carrefour), version française des produits génériques américains.

Le marketing se segmente et n'est plus l'apanage unique des grandes marques de fabricants. Le marketing de la distribution développe des concepts spécifiques autour du magasin et les techniques de marketing direct deviennent sophistiquées.

Des premières tentatives de déplacer les débats producteurs - distributeurs se font jour notamment à partir des essais d'introduction du PDP (profit direct du produit) qui vise à identifier et à optimiser les coûts et profits dans la filière d'un produit. Les logiciels de merchandising se multiplient, aidant les uns et les autres à prendre des décisions d'implantation plus rationnelles.

Toutefois, ces tentatives sont contrecarrées par une approche très réservée de certains distributeurs opposant la gestion globale inter-rayon à la vision « pointilliste » du PDP. Le discours du partenariat producteurs - distributeurs se heurte à la dure réalité de la compétition, les concentrations sont notamment l'occasion d'une remise à plat des conditions d'achat au niveau des centrales d'achat.

4. Le début des années 1990.

Le début des années 90 est caractérisé par une tendance à la dépression, accompagnée de pratiques déflationnistes. Le comportement des consommateurs se modifie, le « Hard Discount » gagne des parts de marché aux dépens des formules plus conventionnelles ; les distributeurs lancent des produits premiers prix pour faire face à court terme à la montée du « Hard Discount ». La guerre des prix qui se développe risque de laminer les marges ; certains producteurs et distributeurs en prennent conscience, les politiques de court terme marquent leurs limites.

En outre, les progrès des systèmes d'information permettent une recherche plus systématique dans la connaissance des ventes et coûts d'exploitation dans la filière. C'est dans ce contexte que des pratiques nouvelles se développent autour du concept de « Trade Marketing ».

Du trade marketing à l'informatisation des forces de vente.

1. Définition du trade marketing.

Alain Baron d'Euromarché définit le trade marketing comme suit :

«La fonction de TRADE MARKETING s'insère en amont de l'achat avec les objectifs majeurs :

1) permettre la construction des assortiments les plus judicieux en ayant balayé la logistique, le flux de marchandises, le flux d'informations, l'administration, la portion de marché, l'apport d'image, la mise en avant, la revente et plus globalement la recherche de partage des bénéfices marginaux.

2) faire vivre l'offre en linéaire : le merchandising, l'actualisation d'assortiments, l'approche par point de vente, l'activité promotionnelle et plus généralement la recherche de synergies opérationnelles avec l'industriel. »

2. La place de l'informatique dans le trade marketing.

Avant l'arrivée du concept de trade marketing et avec la crise, la relation producteur - distributeur se résumait à un conflit quasi permanent. Les industriels avaient l'avantage de mieux connaître les marchés et leurs évolutions grâce à différentes études faites par eux-mêmes ou commandées à des sociétés spécialisées telles que Nielsen ou Secodip. Les distributeurs, quant à eux, avaient très peu d'information sur les marchés, si ce n'est que quelques études sur leurs zones de chalandises et leurs ventes. Soit, le manque d'échange d'informations n'a fait que durcir le conflit entre producteur et distributeur, et il a amené ce dernier à être de plus en plus exigeant.

a. Les domaines d'intervention de l'informatique dans le trade marketing.

Le trade marketing est alors devenu une nécessité aux industriels. Ils ont dû intégrer un marketing du client à leur stratégie marketing. Ainsi, la relation producteur-distributeur devient moins guerrière. On peut même parler aujourd'hui d'une véritable collaboration entre les deux parties.

Cette collaboration intervient à différents stades de la relation fournisseur-client et elle revêt diverses formes. En outre beaucoup de logiciels et de connections vont permettre d'optimiser cette collaboration dans les domaines suivants :

- l'amélioration des flux d'information (EDI, scanning, SIMC...),
- l'entente sur certains points marketings (segmentation...)
- l'optimisation de la logistique,
- et un travail en commun sur le merchandising (PDP, assortiment...).

b. L'amélioration des flux d'informations.

L'optimisation des flux d'information passe tout d'abord par un réel échange des

informations entre le producteur et le distributeur. Cette échange s'avère essentiel pour connaître et comprendre le marché ; ainsi chaque parties concernées va pouvoir répondre aux attentes de chacun (producteur, distributeur et client).

Aujourd'hui, la maîtrise des technologies de l'information est un enjeu primordial pour les industriels et les distributeurs. Cette amélioration passe essentiellement par l'outil informatique qui a permis, tout d'abord, de traiter automatiquement l'information, et maintenant la puissance des nouvelles machines permet d'échanger ces données.

En fait, l'optimisation des flux d'information passe principalement par trois systèmes:

- l'échange de données informatisées (EDI et Allegro),
- les données scanning,
- et le système d'informations marketing et commercial (SIMC).

3. L'informatisation de la force de vente.

Al'heure où la prise de commandes ne représente plus qu'une infime partie de l'activité du commercial, le champ fonctionnel des progiciels s'est considérablement agrandi. Gestion d'agenda, gestion des prospects, analyse statistique et aide à la décision font désormais partie des produits d'aide à la vente.

«L'informatisation des forces de vente est née vers 1988, avec l'apparition de petits terminaux portables de prise de commandes, à destination des commerciaux de terrain», explique Meïa Scerbac, directeur commercial de SRCI, éditeur du progiciel de gestion des forces de vente Nomad's. Ces premiers équipements répondaient alors aux besoins de la nouvelle politique de production des entreprises, fondée sur les flux tendus. «Vers 1993 commence une réflexion sur le rôle du vendeur, qui devient alors un véritable gestionnaire de son secteur. Et aujourd'hui, la prise de commandes ne représente plus que 10% de l'activité des forces de vente», qui travaillent de plus en plus étroitement avec les équipes marketings.

a. Les tableaux de bord de suivi en temps réel.

En effet, les commerciaux utilisent sur le terrain des argumentaires préparés par les «marketeurs». Ils assurent ainsi des démarches de marketing opérationnel auprès de leurs prospects. De leur côté, les directions commerciales exigent de suivre plus précisément les actions des forces de vente pour mieux les coordonner, d'autant plus qu'elles s'inscrivent dorénavant dans une véritable et vaste stratégie commerciale d'entreprise.

C'est autour de ces changements que l'offre se structure enfin. Les progiciels équipent d'une solution commune et mixte (bureau et terrain) les directions commerciales et les commerciaux fixes ou mobiles. Ils mettent à la disposition des directions des tableaux de bord de suivi, pratiquement en temps réel, de l'activité de leurs forces de vente et d'analyse des informations qu'elles rapportent. Ils intègrent des outils de communication entre siège, agences et terrain, qui améliorent quantitativement et qualitativement les échanges. Mais surtout, ils offrent des fonctionnalités de plus en plus riches d'aide à la vente, à destination des vendeurs.

La plus répandue reste la gestion des agendas, qui permet au commercial de visualiser et de

gérer, par jour, semaine, mois, voire année, l'ensemble de ses tâches: rendez-vous, relances, envois de courriers. Des alarmes sonores rappellent les tâches les plus importantes. Certains éditeurs proposent également des agendas de groupe, pour équilibrer la répartition des tâches entre les membres d'une équipe.

La gestion des prospects est essentielle dans le cas d'une activité «business to business», où l'entreprise a pour clients d'autres entreprises. Elle permet d'accéder rapidement à toutes les informations concernant un prospect particulier. Plus élaborée, cette fonction fournit des informations qualitatives, comme le potentiel du secteur du prospect, et offre des fonctions d'analyse.

Une fonction «argumentaire de vente» complète doit permettre au commercial d'élaborer un argumentaire à l'aide d'informations construites par les directions commerciales et marketing: avantages des produits, réponses développées aux objections, chiffres, contre-argumentaire de concurrence.

Les produits multimédias permettent également au commercial d'intégrer à son argumentaire, et de montrer à son client, des photos du produit ou une vidéo de son utilisation.

Très à la mode, le géomarketing garantit de cibler l'offre commerciale selon des critères géographiques. Par exemple, en visualisant sur des fonds cartographiques les ventes de produits, les comportements d'achat d'une zone de chalandise ou la présence d'un concurrent.

b. Assurer une meilleure diffusion commerciale.

Fonction d'origine de la gestion des forces de vente, la prise de commandes a beaucoup évolué. Alors qu'elle permettait de saisir des références et des quantités d'articles, elle s'enrichit aujourd'hui de fonctions d'analyse des clients et des produits. La saisie s'effectue désormais de façon graphique, en cliquant avec la souris sur les articles souhaités. Elle peut être également effectuée de façon automatique, à partir d'un devis accepté.

Indispensable aux fournisseurs de la grande distribution, le relevé de linéaires permet de mesurer la présence en magasin des produits du fournisseur, le nombre de facings (produits vus de face), le niveau du produit en rayon; et de calculer automatiquement la part de linéaire. Cette fonction a pour vocation d'aider le fournisseur à mettre en place sa stratégie sur le terrain. La fonction de merchandising permet de mettre en œuvre des techniques pour s'assurer de la meilleure diffusion commerciale des produits de l'entreprise. Surtout utile aux fournisseurs de la grande distribution, elle contribue, sur le terrain, à convaincre les chefs de rayons des magasins de réaliser l'implantation du linéaire la plus favorable possible.

Le compte rendu d'activité doit être suffisamment souple pour que l'entreprise puisse proposer à ses commerciaux une saisie guidée, suivant un modèle, ou une saisie libre. La direction commerciale doit pouvoir accéder rapidement à ces comptes rendus au travers de tableaux de bord et de tableaux de synthèse.

Les progiciels de gestion des ventes proposent de nombreux tableaux de bord, de suivi des

objectifs, de l'activité des vendeurs, des actions, des ventes, etc. Certains sont dédiés à la direction commerciale et d'autres aux commerciaux.

Des progiciels proposent également des tableaux de bord aux équipes marketing et favorisent ainsi un rapprochement des fonctions commerciales et marketing. Ces tableaux doivent être personnalisables, au moins par des techniciens, au mieux par les utilisateurs eux-mêmes.

L'intégration d'outils d'aide à la décision ou de statistique tend à se développer, même si la plupart des progiciels communiquent facilement avec les outils d'aide à la décision et d'analyse statistique du marché.

L'enjeu de l'informatisation de la force de vente est important. A l'ère du trade marketing, le producteur est un partenaire du distributeur. Ce partenariat implique à chaque partie d'être compétitif.

L'objectif du producteur, en informatisant sa fonction commerciale est d'apporter un service à son partenaire afin d'apaiser la pression qui peut régner. Ce service se présente sous la forme d'apport en informations (merchandising, géomarketing, tableaux de bords, statistiques de ventes...) et en améliorant les flux d'informations (EDI, Internet, Intranet). Pour développer ce service, l'informatique et les nouveaux logiciels s'avèrent essentiels.

En outre, la fonction commerciale va profiter de ces nouvelles technologies pour améliorer sa productivité et rendre plus facile son travail au quotidien. Ces innovations se traduisent par la téléphonie mobile, les agendas informatisés, l'échange d'informations avec l'entreprise, etc.

Nous nous intéresserons alors, dans ce mémoire, à savoir à travers quels outils l'intégration de nouvelles technologies informatiques et de télécommunications peut révolutionner les performances et la rentabilité de la force de vente du producteur une grande distribution. Et comment ces outils parviennent à améliorer la relation producteur - distributeur. Nous déterminerons d'abord les domaines où l'informatique prend sa place pour la fonction commerciale. Ensuite, nous verrons et analyserons les outils technologiques qui interviennent dans l'informatisation de la force de vente.

53. Le Géomarketing

Associer la géographie et les bases de données informatiques

Le marketing de masse tend, pour une part de plus en plus grande, à se transformer en marketing personnalisé.

Les questions que se pose l'entreprise :

- où sont les meilleurs prospects pour mon produit?
- où implanter de façon optimale mon nouveau point de vente ?

- comment organiser au mieux une force de vente en fonction du terrain ?
- comment définir et animer ma zone de chalandise?

La construction d'un Système d'Information Géographique fonde la démarche géomarketing, en permettant de gérer les données internes et externes recueillies. On pourra alors éditer des cartes géographiques informées représentant les phénomènes dans l'espace et dans le temps.		
Données INTERNES		Données EXTERNES
	Analyse des données et modélisation	
	Stockage des données élaborées	
	Actions marketing ou commerciales	

Converti au géomarketing dès 96, CASTORAMA a mémorisé les caractéristiques des logements occupés par ses clients dans toute la France.

Avant de lancer une semaine de promotion sur les meubles de jardin, le magasin de Béziers commencera ainsi de sélectionner ses clients.

Seuls ceux qui vivent en maisons individuelles et leurs voisins recevront ce dépliant.

En évitant les envois inutiles, l'enseigne augmente son efficacité et diminue de 10% ses frais de distribution.

6- L'ETUDE DE MARCHÉ

61. Qu'est-ce que l'Etude de marché ?

Qui fidéliser :

étude et segmentation de la clientèle existante Connaître ses clients grâce aux études et baromètres de satisfaction

Postulat évident et trop souvent oublié, les programmes de fidélisation doivent être élaborés en fonction des attentes des clients.

Ainsi, afin de réunir les données nécessaires au succès de toute politique de fidélisation, mieux vaut-il « s'adresser » directement aux clients pour identifier les critères définissant leurs motifs de satisfaction ou d'insatisfaction.

Pour ce faire, les études et baromètres de satisfaction sont de plus en plus utilisés. Leurs avantages sont multiples : **ils permettent de définir les attentes des clients** par rapport à la marque, aux produits, aux services. Le positionnement concurrentiel peut être également évalué.

Les résultats du baromètre de satisfaction ont pour vocation d'entraîner des actions correctives à tous les niveaux du mix :

- qualité du produit
- prix
- packaging
- communication

-merchandising ...

Création et mise en place d'un baromètre de satisfaction avec mapping d'analyse

62. Méthodologie

Le mapping d'analyse présente le double avantage d'être à la fois un outil graphique puissant et simple.

Puissant, car il permet non seulement de hiérarchiser les actions correctrices de fidélisation à entreprendre, mais aussi de repérer les points de désinvestissement qui vous permettront de financer ces améliorations.

Simple, car il est immédiatement compréhensible par tous, à commencer par ceux à qui vous serez amené à le présenter pour leur faire accepter les conclusions qu'il implique.

La simplicité est également le gage d'une utilisation effective et pérenne dans l'entreprise, a contrario des « usines à gaz » que seuls leurs concepteurs comprennent.

Le mapping d'analyse repose sur les réponses obtenues à partir d'un questionnaire simple d'emploi et rapide à renseigner, à saisir et à dépouiller.

Etape A : La conception du questionnaire de satisfaction

De la qualité du questionnaire dépendra celle de votre analyse

Que vous le diffusiez par courrier ou via vos points de vente, le questionnaire est d'évidence un outil important : il est l'ambassadeur de votre démarche de fidélisation et le support de la réponse de vos clients.

Pour que ceux-ci prennent le soin de vous accorder quelques minutes, commencez par leur simplifier le travail et par leur soumettre des réponses appropriées.

Pour évaluer le niveau de satisfaction des enquêtes, des dizaines d'interrogations vous viennent à l'esprit :

- comment sont-ils accueillis ?
- ont-ils répondu à toutes leurs demandes ?
- nos produits ou nos services leur apportent-ils ce qu'ils cherchent ?
- notre service après-vente est-il efficace ? etc.

Il est vrai qu'il est tentant de « rentabiliser » une étude en fouillant au maximum toutes les facettes de notre relation avec nos clients.

Mais vous imaginez bien que si vous leur posez une à une ces nombreuses questions, l'épaisseur de votre questionnaire va rapidement concurrencer celle d'un annuaire téléphonique !

De plus, si vous les formulez par des questions ouvertes (Que pensez-vous de notre accueil ?), le **dépouillement comme l'analyse s'en trouveront compliqués et délicats.**

En fait, la meilleure forme consiste à lister les questions les unes sous les autres, et à recourir aux réponses à échelle (de Likert), en simplifiant la tâche par des cases à cocher.

Prenons l'exemple d'une banque qui souhaite évaluer le décor, l'accueil, la disponibilité, les horaires, la diffusion des informations, les produits et la rapidité des décisions au sein de ses agences.

Le questionnaire de satisfaction est alors présenté comme suit :

	Pas du tout satisfait	Un peu satisfait	Moyennement Satisfait	Satisfait	Tout à fait satisfait
Le cadre de votre agence est-il agréable ?			Evitez d'utiliser un nombre impair de possibilités		
Yêtes-vous bien reçu ?					
Les jours et horaires sont-ils adaptés ?					
Le Responsable de votre compte est-il facile à rencontrer ?					
Bénéficiez-vous d'une information régulière sur nos produits?					
Pensez-vous que nos produits soient performants ?					
Les décisions sont-elles prises rapidement?					

Ainsi, l'utilisateur n'a pas à relire à chaque fois toutes les réponses qui lui sont proposées (Oui tout à fait, Plutôt oui, etc.) ;

il répond donc rapidement et - cela est important – avec d'autant plus de spontanéité, à un grand nombre de questions.

Une ou deux questions ouvertes permettent ensuite à ceux qui le désirent de s'exprimer et d'explicitier leurs réponses, au-delà des propositions fermées - certes figées et restrictives mais surtout incitatives et faciles à quantifier - des interrogations précédentes.

Dans notre exemple, elles pourraient être :

Pour vous, quel est le principal avantage de votre agence ?

Pour vous, quel est la principale insuffisance de votre agence ?

N'oubliez pas de laisser suffisamment de place pour les réponses, contrairement à ce que l'on voit trop souvent !

63. La Segmentation

LES SEGMENTS.

La plupart des marchés peuvent être découpés en segments.

La segmentation par avantages

regroupe les individus qui recherchent le même avantage : un prix attractif, ou bien un bon niveau de qualité, ou bien encore un excellent service.

La segmentation démographique

s'attache aux caractéristiques des populations : les seniors, les jeunes, les célibataires, etc

La segmentation situationnelle

prend en compte les occasions d'achat ; par exemple, pour une compagnie aérienne, les touristes et les hommes d'affaires.

La segmentation par statut d'utilisateur

classe les clients en petits, moyens, gros et non utilisateurs.

La segmentation par les styles de vie

isole des segments tels que les << jeunes branchés >> ou bien les « femmes d'affaires autonome »

Al'évidence, on peut segmenter un marché de nombreuses façons. L'objectif est de détecter un besoin non satisfait qui représente en même temps une opportunité de rentabilité. Face à un marché segmenté, deux choix sont envisageables :

- soit on se concentre sur un seul segment,
- soit on s'adresse à plusieurs d'entre eux à l'aide d'une offre différenciée.

La première approche présente trois avantages:

- L'entreprise peut plus facilement identifier les acheteurs potentiels, les rencontrer, les étudier, en groupe ou séparément, et concevoir une offre très ciblée et attractive.
- L'entreprise est confrontée à moins de concurrence et les connaît mieux.
- L'entreprise a de bonnes chances de devenir << le choix de référence >>, ce qui lui permet d'accroître sa part de marché et ses marges.

Une fois que la recherche a identifié plusieurs segments de marché, il faut décider lesquels on privilégiera, sur lesquels on fera porter « la puissance de feu ».

C'est en analysant ses compétences face aux conditions de succès de chaque segment, que l'entreprise effectuera son choix.

Segmentation Ciblage Positionnement

Les acheteurs sont trop nombreux, dispersés et hétérogènes dans leur attente et leurs modes d'achat. Par ailleurs, la concurrence peut être favorablement placée sur certains sous-marchés.

Aussi, une entreprise a souvent intérêt, plutôt que de commercialiser ses produits tous azimuts, à rechercher un sous-marché qui semble attractif et compatible avec ses objectifs et ressources. La mise en place d'un marketing de ciblage suppose une démarche en trois temps :

- La segmentation des marchés.
- Le Ciblage
- Le Positionnement

La segmentation des marchés

Qui consiste à les découper en sous-ensembles distincts, chacun de ses groupes pouvant raisonnablement être choisi comme cible à atteindre à l'aide d'un marketing-mix spécifique. Un marché peut être segmenté à l'aide de nombreux critères fondés sur les caractéristiques de la clientèle ou bien ses réactions par rapport à l'offre. Pour être véritablement féconds, les segments doivent être :

- **Mesurables** : il est par exemple difficile de mesurer le nombre d'acheteurs de voitures qui sont principalement motivés par des considérations de prestige et de valorisation de soi plutôt que d'économie.
- **Opératoires** : Une PME peut identifier correctement les différents segments d'un marché et ne pas en tirer parti du fait de ses ressources.
- **Accessibles** : L'entreprise doit pouvoir effectivement diriger ses efforts commerciaux vers les segment choisis.
- **Pertinents** : Les segments doivent être réellement différents les uns des autres du point de vue de la variable étudiée.
- **De dimensions suffisantes** : Il ne serait pas rentable, par exemple, pour un constructeur automobile de développer des véhicules spécialement adaptés aux besoins des nains.

Le ciblage : L'entreprise doit analyser l'attrait spécifique de chaque segment, afin de mieux définir ses cibles ainsi que leur nombre. L'attrait d'un segment dépend de sa taille, de son taux de croissance, de sa structure et des objectifs et ressources de l'entreprise. Une firme peut adopter différentes stratégies pour atteindre ses cibles :

- Ignorer la segmentation (marketing indifférencié).
- Développer toute une variété de produits et de plans d'action adaptés aux différents besoins (marketing différencié).
- Ne s'adresser qu'à certains segments (marketing concentré). Il faut, en outre, tenir compte des liens entre les segments ainsi que les plans de conquête progressifs du marché.

Le positionnement : Positionner un produit consiste à le concevoir et le promouvoir de façon à ce qu'il acquière une valeur distinctive face à la concurrence auprès du marché visé. La stratégie de positionnement trouve ses racines dans une analyse de la compréhension des perceptions et décisions des consommateurs confrontés à un choix. Le positionnement d'un produit s'opère en trois temps : Il faut d'abord identifier toutes les différences, de produit, de service, de personnel ou d'image qui pourraient servir d'axe distinctif.

Il faut ensuite clarifier les critères qui présideront au choix entre plusieurs positionnement possibles. Il faut enfin savoir communiquer au marché cible le positionnement choisi en s'appuyant sur les vecteurs les plus adéquats. Lorsqu'une entreprise a segmenté son marché,

choisi ses cibles et déterminé son positionnement, elle est prête à élaborer sa stratégie marketing:

- Elaborer et lancer une nouvelle offre.
- Gérer les cycles de vie des produits.
- Adapter la stratégie marketing à la position concurrentielle.
- Mondialiser la stratégie marketing.

64. L'Analyse du marché

Objectifs

Deux objectifs principaux sont assignés à cette partie de l'épreuve « Étude de cas ».

- Vous familiariser avec les caractéristiques du marché et du produit de façon à pouvoir prendre des décisions mercatiques (notamment dans les autres parties).
- Évaluer votre capacité à sélectionner les informations utiles. Vous devez donc être capable de **synthétiser** plusieurs pages de documentation (en ne retenant que les points essentiels) et de **donner une logique** cohérente à cette synthèse.

Méthode

Sélectionner signifie forcément perdre de **l'information** : il ne s'agit pas de tout mettre dans votre copie, répétons encore qu'il suffit de **garder l'essentiel**

Le temps est votre force : gérez le parfaitement en n'accordant **pas plus du tiers de votre temps à cette partie de l'épreuve**.

Plus que toutes les autres, cette question –Analysez un marché– permet d'apprécier le **style, l'orthographe et la présentation** (communication écrite). Traquez donc les fautes de toutes sortes, limitez-vous en nombre de pages, surlignez...

Essayez d'enrichir ou de simplifier **l'information fournie** dans les annexes par des calculs (indices, pourcentages), par des tableaux de synthèse, par des graphiques... Il ne faut jamais couper et coller un tableau issu de la documentation donnée.

Comprenez bien qu'il s'agit du marché global qui ne se limite pas en général aux produits offerts par l'entreprise : le cas particulier de cette dernière (sauf si bien évidemment en raison de sa taille, elle influence le marché) n'entre donc pas dans le cadre de l'analyse de marché.

Dans la théorie économique, le marché se définit par ses deux composantes : **l'offre et la demande** ; tout naturellement votre analyse reprendra donc ces deux parties, plus, si les informations fournies le permettent, une troisième partie consacrée à l'environnement (juridique...). Voici donc un plan type possible permettant de mener une analyse de marché (à adapter en fonction des informations fournies).

Plan type

L'offre

[A] **Les produits/segments** de marché offerts : classification des produits, répartition en pourcentage sur le marché, évolution...

[B] **Les producteurs** (parmi lesquels l'entreprise étudiée) : comment se répartissent-ils sur le marché ; qui sont les leaders ; quelles sont leurs stratégies ; comment se caractérise le marché au plan économique (atomisé, monopolistique, oligopolistique) ?

[C] **Les prescripteurs** (agents économiques qui influencent l'acheteur par leurs "prescriptions »)

[D] **La distribution** : quels sont les circuits de distribution des produits ; comment se répartissent-ils ; comment évoluent-ils dans le temps ?

Conseil : Pensez aux « 4 P »

La demande

[A] **Les aspects qualitatifs** : typologie de clientèle, comportement d'achat (motivations / freins...).

[B] **Les aspects quantitatifs** : quelles sont les quantités consommées, comment évolue la consommation dans le temps, peut-on faire des comparaisons géographiques, .. ?

L'environnement (lorsque c'est possible de le traiter)

Quelles sont les normes, quel est l'état de la législation ?

Conclusion Comment évolue le marché, est-il porteur (cycle de vie)... ?

65. Méthode du Questionnaire en 12 Points

Etape 1: Objectifs	Objectif de l'Enquête
Etape 2: Population	Population à définir précisément Définir celle-ci en fonction de l'objet de l'enquête, ni trop large, ni trop étroite
Etape 3: Pré-enquête	Pré-enquête (pas trop rapide) Pré-enquête sur des individus significatifs Ne pas l'orienter par des a priori personnels
Etape 4: Hypothèses	Formuler des hypothèses<O:P</O:P Ne pas filtrer ces hypothèses par des a priori personnels Mettre ces hypothèses en rapport avec les objectifs de l'enquête
Etape 5: Rédaction des Questions	Rédiger les Questions de façon ... 1. Compréhensible 2. Non tendancieuse 3. Non suggestives 4. N'impliquant pas des réflexions de défense de la part des interviewés
Etape 6: Type de Questionnaire	Prétest sur des individus significatifs de la population Choisir le type de questionnaire 1. Postal 2. Par enquêteur 3. Par téléphone Adapter les questions en fonction du Prétest Modifier la place des questions en fonction du prétest Supprimer les questions inutiles intégrer les questions oubliées

Etape 7: Echantillonnage	<ul style="list-style-type: none"> Déterminer l'échantillon représentatif Donner une taille suffisante à l'échantillon
Etape 8: Qualité de l'administration	<ul style="list-style-type: none"> Administer les questions de façon neutre (relations enquêteur/enquêté) Prévoir les modalités de réexpédition s'il s'agit d'un questionnaire postal
Etape 9: Non réponses	Tenir compte des non réponses (Taux de réponses)
Etape 10: Interprétation	Ne pas donner des interprétations personnelles des réponses par celui qui les dépouille
Etape 11: Analyse	<ul style="list-style-type: none"> Analyser complètement les réponses (éviter l'analyse sommaire) Ne pas extrapoler sur la population entière de façon abusive
Etape 12: Rapport	<ul style="list-style-type: none"> Rédiger un rapport qui exploite de façon exhaustive les résultats Rédiger le rapport en évitant les conclusions tendancieuses Minimiser les a priori Eviter les conclusions "politiquement correctes" Mentionner les résultats bruts et les statistiques

7. LE PRODUIT

71. Définition Contenu Classification

Définition

Le produit, bien matériel ou immatériel (service) ou combinaison des deux, proposé par une entreprise, a pour objet la satisfaction d'un ou de plusieurs besoin(s) individuel(s) ou collectif(s). Destinée à être vendue, l'offre produits doit être une réponse adaptée à la demande de l'utilisateur.

Contenu

Le produit recouvre un ensemble de caractéristiques objectives ou subjectives qui le différencie de ses concurrents.

Caractéristiques d'un produit					
Caractéristiques Techniques			Caractéristiques Mercatiques		
Fonctions remplies	Performances	Composants	Image symbolique	Marques emballage Stylique	Services associés
Laver le linge	900t/mn Polystyrène Coca		Cola		Dépannage 7j/7
Classification des produits					

la multiplicité des produits présents sur le marché nécessite une classification, afin de mener l'analyse et l'action sur les différents marchés. les critères de classification possibles sont nombreux.					
Industriels					
Matières premières et consommables	produits semi-ouvrés	Bien d'équipement	Pièces détachés et accessoires		
de Consommation					
Produits banals (achat fréquent)			Produits anomaux (achat occasionnel)		
Alimentaire	Non alimentaire	Durables			Non durables
Pain	Lessive Journal	Techniques		Non techniques	Parfum Foie gras
			Machine à laver	Meubles Vêtements	

72. La GAMME de PRODUITS

L'ensemble des produits fabriqués par une entreprise constituent le product-mix ou **portefeuille de produit**. La gamme est un regroupement de certains de ces produit (catégorie).

Une gamme est constituée par l'ensemble des produits proches parce :

- qu'ils remplissent la même fonction,
- qu'ils sont vendus aux mêmes groupes de consommateurs,
- qu'ils sont commercialisés par les mêmes circuits de distribution,
- qu'ils correspondent à une même zone de prix

Pour Peugeot, le portefeuille de produits comprend quatre gammes :

- automobiles
- cycles
- motocycles

outillages

Une gamme se caractérise par trois dimensions.

- une gamme comporte plusieurs lignes de produits. La largeur d'une gamme est égale au nombre de lignes. Produits VICHY = gamme "femme", gamme "homme". La gamme "homme" est composée de différentes lignes : mousse à raser, crèmes hydratantes, after shave, eaux de toilette, crèmes auto-bronzantes ... La LARGEUR d'une gamme est égale au nombre de lignes existantes

- La profondeur se mesure par le nombre de modèles différents dans chaque ligne. (objectif de segmentation du marché)

la LONGUEUR est donnée par le nombre de produits différents vendus par une marque (= tous les produits).

Gamme de produits L'Oréal				
Soins	Maquillage	Shampooing	Solaire	Profondeur
Ligne 1	Ligne 2	Ligne 3	Ligne 4	
De jour De nuit Hydratant yeux démaquillant	Fond de teint fard eye liner rouge à lèvres ricil	lavage fréquents cheveux gras cheveux secs normaux colorés	écran total indice 15 indice 8 indice 2 enfant	
LARGEUR				
LONGUEUR = TOUS LES PRODUITS				

73. Le Cycle de vie du produit

	Lancement	Croissance	Maturité	Déclin
Croissance des ventes	Lente, niveau des ventes très faibles	Forte, décollage des ventes	Plafonnement des ventes à un niveau élevé	Négative
Concurrence	Monopole	Concurrence monopo-listique	Forte	Oligopo-listique mais le nombre des concurrents diminue
Rentabilité	Négative	Moyenne de plus en plus forte	Forte	Moyenne puis faible
Produit	Mise au point du produit	Production en grande série, extension de la gamme	Segmentation du marché	Réduction des gammes
Distribution	Distribution limitée : Exclusive ou sélective. Mise en place du produit	Extension de la distribution	Intensive	Distribution sélective et spécialisée
Prix	Prix élevé (écrémage) Ou bas	Tendance à la baisse des prix,	Baisse des prix (forte concurrence)	Baisse des prix, promotion par le prix

	(pénétration) large	gamme de prix		afin d'écouler les stocks
Communication	Rôle informatif Objectif: Faire Connaître le produit Techniques : Publicité par les médias, échantillon-nage	Rôle informatif et persuasif Objectif : créer une préférence à notre marque Techniques : publicité intensive par les médias, actions promotion-nelles	Rôle de fidélisation de la clientèle à la marque Objectif ; accroître le taux d'utilisation du produit Techniques : publicité par les médias, promotion sur les lieux de vente, concours	Rôle informatif Objectif : écouler les stocks Techniques : peu de publicité par les médias, maintien des actions promotion-nelles

remarque. -Tous les produits ne suivent pas cette courbe. Certains sont atypiques (Ex. Pin's).

En outre, l'action de l'entreprise sur les différentes phases influence la forme de la courbe (Ex. Coca-Cola, produit centenaire).

De plus, le cycle de vie du produit est corrélé à celui du marché

74. La marque

Qu'est-ce qu'une marque

Avant d'examiner les différents problèmes liés à la marque, une définition s'impose :

Une marque est « un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens ou services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et à les différencier des concurrents

Au-delà de sa fonction d'identification et de différenciation, une marque est une promesse faite par le vendeur à l'acheteur. On peut, en fait, articuler le concept de la marque autour de six pôles

1. Un ensemble d'attributs. Une marque évoque des caractéristiques qui lui sont attachées. Mercedes, c'est solide, cher, durable, etc. Pendant des années le slogan de l'entreprise a été : « Conçue comme aucune autre voiture au monde. »
2. Un ensemble d'avantages. Au-delà des attributs, une marque communique les avantages, fonctionnels ou émotionnels qui y sont associés. Ainsi, la durabilité signifie : « Je n'aurai pas besoin d'acheter une autre voiture avant des années » ; la solidité : « Je suis en sécurité en cas d'accident ».
3. Un ensemble de valeurs. La marque exprime également la culture de l'entreprise qui en est à l'origine. Mercedes, c'est aussi la performance, le prestige, la tradition. Il est essentiel pour le gestionnaire de la marque de comprendre quels sont les segments de clientèle qui recherchent ces mêmes valeurs.

4. Une culture. La marque traduit en même temps une affiliation culturelle. Mercedes est germanique tout comme Fiat est italienne et Renault française.
5. Une personnalité. La marque projette également une certaine personnalité. Que serait-elle si elle était une personne ? un animal ? un objet ? Mercedes serait peut-être un patron, un lion ou un palais austère et prestigieux.
6. Un profil d'utilisateur. Enfin, la marque évoque un profil d'utilisateur. Une Mercedes ne convient guère à une secrétaire de vingt ans. On imagine plutôt un cadre supérieur ayant dépassé la cinquantaine.

Une marque a donc un contenu symbolique complexe qui va bien au-delà de son nom. Gérer une marque, c'est gérer un ensemble de significations. Une marque forte évoque toutes les dimensions précitées; une marque faible, certaines d'entre elles seulement. Mercedes est une marque plus forte qu'Audi, de ce point de vue. Le gestionnaire de la marque doit décider des dimensions qu'il souhaite utiliser pour construire l'identité.

LA MESURE DU CAPITAL-MARQUE

Toutes les marques n'ont pas la même force. Certaines sont peu connues, d'autres connues mais mal acceptées alors que d'autres sont préférées : elles sont choisies avant tout autre. Enfin, certaines engendrent un comportement de fidélité dans le temps.

Le meilleur test de la fidélité à une marque est de savoir ce qu'un client fera s'il ne la trouve pas en magasin : changera-t-il de produit ou bien se dirigera-t-il vers un autre point de vente ? Le capital d'une marque est donc lié à sa notoriété, sa fidélité, sa qualité perçue et ses associations mentales

On peut l'apprécier à travers sa valeur boursière mais Nestlé n'hésita pas à dépenser cinq fois plus (soit 4,5 millions de dollars) pour acquérir Rowntree. Aaker a proposé cinq méthodes pour mesurer le capital d'une marque parmi lesquelles sa valeur comptable, sa valeur de remplacement ou bien le différentiel de prix qu'elle peut se permettre par rapport à une marque moyenne.

Selon Interbrand, les dix mégamarques mondiales sont (dans l'ordre) :

Coca-Cola
Kellogg's
McDonald's
Kodak
Malboro
IBM
American Express
Sony
Mercedes
Nescafé

Un capital-marque élevé procure un grand nombre d'avantages : l'entreprise est en position de force face à la distribution, peut pratiquer un prix plus élevé, et procéder plus facilement à des lancements de nouveaux produits. En même temps, il doit être entretenu à l'aide d'investissements continus en recherche-développement et en communication.

Certaines sociétés comme Unilever, Colgate-Palmolive et, en France, Danone se sont réorganisées autour de leurs marques en créant parfois des postes de directeurs de marque, ayant autorité sur les traditionnels chefs de marque ou de produit.

Les principales décisions liées à la marque

Faut-il vendre sous une marque ?	Qui doit apposer la marque ?	Tous les produits vendus doivent-ils avoir la même marque ?
Oui Non	Fabriquant Distributeur Marque sous licence	Marques individuelles Marques ombrelles Marques cautions
	Les nouveaux produits doivent-ils être vendus sous la même marque ?	Peut-on repositionner une marque ?
	Extension de marque Pas d'extension Co-branding	Repositionnement de marque Pas de repositionnement de marque

Certaines sociétés considèrent qu'une marque bien gérée a une vie illimitée comme en témoigne la pérennité de noms comme , Gillette, Campbell's ou Coca-Cola, déjà leaders de leurs marchés respectifs il y a plus de 70 ans.

Des sociétés comme Procter & Gamble, IBM ou Sony ont, au fil des années, su construire des marques particulièrement puissantes qui contrôlent leurs marchés. P&G est ainsi leader dans 19 des 39 catégories de produit où la société est présente et la part de marché moyenne est de 25 %.

Certains analystes pensent que la marque représente le capital suprême de l'entreprise.

En fait, il ne faut pas oublier que la marque ne vaut que ce qu'elle représente aux yeux des clients dont la fidélité de comportement représente le véritable enjeu.

À terme, c'est donc le capital-client qu'il faut privilégier, la marque n'étant qu'un moyen.

Les décisions relatives à la marque sont nombreuses et complexes. Les principales d'entre elles sont commentées dans les sections qui suivent.

PRODUITS AVEC OU SANS MARQUE :

"Faut-il ou non apposer une marque sur les produits de l'entreprise ? Pendant de nombreuses années, les produits banalisés, tels que le sucre, le vin, le jambon, les vêtements, ont été vendus sans marque : le producteur expédiait sa marchandise au distributeur, qui la revendait directement sans qu'elle porte ni sa marque ni celle du fabricant. Seuls les produits artistiques tels que pièces de théâtre, peintures ou sculptures étaient signés de leurs auteurs."

C'est à partir de la fin du siècle dernier qu'une évolution commença à se faire jour sous l'effet du développement des grandes entreprises et des médias publicitaires.

Le succès des marques a été tel qu'aujourd'hui, en France, il y a peu de produits qui en soient dépourvus. Le sel est emballé dans des paquets spécifiques aux fabricants, les oranges sont marquées, les boulons et les écrous les plus ordinaires sont vendus dans des sachets en plastique portant le nom du distributeur, et même les pièces détachées d'automobile, les bougies, les pneus, les filtres portent des noms de marque visibles et différents de ceux de la voiture. Au fil des années, certaines marques de composants (comme Intel) arrivent même à rejoindre, en notoriété, les marques des produits finis (IBM, Compaq, etc.).

Dans certains secteurs, notamment la distribution, on a essayé de relancer des produits dits « sans marque » destinés à offrir au consommateur une alternative bon marché aux articles les plus connus. Ainsi une chaîne d'hypermarchés (Mammouth) a tenté de relancer la vente de produits « en vrac » mais l'expérience a tourné court. Carrefour a lancé en 1976 une cinquantaine de produits « libres », vendus à un prix inférieur de 15 à 30 % aux produits vendus sous marque. La plupart des grands distributeurs lui ont emboîté le pas (produits oranges d'Euromarché, produits blancs de Continent, etc.) mais au fil des années, la stratégie a évolué vers la création de marques de distributeurs ou d'enseignes (H&M, Zara, Gap...). Aujourd'hui, le slogan de Carrefour est devenu : « Carrefour, c'est aussi une marque ! ».

Plus récemment, on a assisté à une nouvelle offensive des produits dits « de premier prix » qui représentent jusqu'à 20 % du ÇA des centres Leclerc. Dans certaines catégories de produits, les « premiers prix » ont obtenu de très bons résultats et représentent une menace sérieuse pour les grandes marques qui peuvent réagir en jouant la carte de la qualité, en abaissant elles-mêmes leurs prix ou en créant des sous-marques.

Pourquoi un fabricant (ou un distributeur) souhaite-t-il appliquer une marque sur son produit, alors que, de toute évidence, cela implique une dépense supplémentaire de conditionnement, de publicité et de protection légale, et un risque, au cas où le produit ne serait pas accepté par l'utilisateur ? Cinq raisons sont souvent avancées pour justifier l'emploi d'une marque :

1. Une marque facilite l'identification du produit et simplifie la manutention et le repérage.
2. Une marque déposée protège les caractéristiques du produit contre d'éventuelles imitations.
3. Une marque véhicule l'idée d'un certain niveau de qualité attaché au produit et permet de fidéliser la clientèle.
4. Une marque permet de cibler l'offre sur des segments spécifiques du marché.
5. Un nom de marque offre enfin la possibilité d'associer au produit une histoire et une personnalité, capables de justifier une différence de prix.

Parfois, c'est le distributeur ou l'acheteur qui souhaite que le fabricant appose une marque sur son produit. Le distributeur estime qu'une marque facilite la manutention du produit et que l'identification du fournisseur maintient une certaine qualité de production et accroît le niveau de préférence du consommateur. L'acheteur final, quant à lui, veut identifier facilement le produit qu'il désire.

Comment pourrait-il le faire sans marques dans un hypermarché aux 50 000 références ?

MARQUE DE FABRICANT OU MARQUE DE DISTRIBUTEUR:

Lorsqu'il décide d'apposer une marque sur ses produits, le fabricant a plusieurs options : il peut utiliser son propre nom (marque de fabricant) ou laisser le distributeur apposer sa propre marque (marque de distributeur). Il peut aussi adopter une politique intermédiaire consistant à accorder des licences à des sous-traitants

Historiquement, ce sont les marques de fabricant qui ont dominé le marché. Il suffit, pour s'en convaincre, de penser à des noms aussi connus que Danone, Nestlé, Ariel ou Peugeot. Puis, des détaillants importants ont développé leurs propres marques.

Les marques de distributeurs sont ainsi devenues un élément clé de la concurrence . Quel avantage les détaillants y trouvent-ils sachant qu'il leur faut rechercher des approvisionnements réguliers, maintenir la qualité, gérer des stocks et investir en promotion (les grands distributeurs français. Carrefour, Intermarché, Leclerc et Auchan, ont pris place parmi les 20 premiers annonceurs nationaux) ?

D'abord, le distributeur peut acheter et vendre ses produits à des prix inférieurs aux marques de fabricant, du fait qu'il n'a pas à supporter les mêmes dépenses promotionnelles.

Il a donc la possibilité de répercuter une partie des économies ainsi réalisées auprès du consommateur, tout en gardant une marge bénéficiaire confortable. Le fait de disposer de sa marque donne également au distributeur un plus grand contrôle sur ses prix et une certaine emprise sur le producteur, qu'il peut menacer d'abandonner.

Les fabricants qui choisissent de commercialiser leurs produits sans marque prennent ainsi un risque considérable comme l'a appris à ses dépens la société Celatose qui, après avoir produit plus d'1 milliard et demi de « changes complets » chaque année, tomba en faillite faute de pouvoir soutenir la concurrence avec les géants du secteur (Pampers de Procter et Gamble et Peaudouce d'Agache).

On a parfois désigné sous le nom de « guerre des marques » la concurrence que se font fabricants et distributeurs. Dans cet affrontement, le distributeur dispose de nombreux atouts. Le linéaire est limité, et de nombreux producteurs, surtout s'ils sont nouveaux ou petits, ne peuvent distribuer leurs produits. Les distributeurs s'attachent également à maintenir la qualité des produits vendus sous leur marque, suscitant ainsi la confiance du consommateur.

Marques de Distributeurs : la fin du me-too ?

Aujourd'hui, la plupart des distributeurs (mais à des degrés divers) évoluent vers un positionnement de leurs produits à marques propres de plus en plus qualitatif. Leur nouvelle philosophie, c'est au moins la qualité du produit leader sur le marché, avec des plus dans le choix des ingrédients : plus de vitamines, plus de lait, plus de cacao, plus de fer, etc. Avec la gamme «Palmarès», Casino cherche ainsi à positionner sa marque sur des segments de niche avec des produits à caractère innovant. De même Carrefour (Escapades gourmandes) accentue la qualité et la largeur de son offre. Selon LSA, Intermarché, Casino et Cora sont les centrales qui ont investi le plus en termes de moyens humains pour leurs marques

propres. Elles ont toutes les trois un service qualité intégré et une direction marketing propre. Le magazine compare ainsi les différentes enseignes sur cinq questions-clés :

- 1: Quels sont les parts de marché des MDD dans votre réseau
- 2: Quel est le nombre de références des MDD dans l'assortiment
- 3: Existe-t-il un responsable national pour les MDD
- 4: Avez vous des chefs de produits qui gèrent les MDD
- 5: existe-t-il un responsable de la qualité

Profession : Inventeur de noms

Ya-t-il un point commun entre Kangoo, la voiture, Ola, le téléphone et Natexis, le groupe bancaire? Oui, toutes ces appellations ont été trouvées par des agences spécialisées en création de nom.

En France, l'INPI (Institut National de la Propriété Industrielle) qui recense tous les noms protégés a vu le nombre de dépôts multipliés par neuf en quinze ans (75000 noms aujourd'hui). Dans le monde, on estime le nombre de noms protégés à plus de huit millions.

De fait, quel que soit le secteur, le nom est désormais considéré comme un atout stratégique. Historiquement, ce sont les sociétés de grande consommation qui ont été les premières à faire appel à des agences de re-cherche de nom mais désormais les entreprises industrielles et de services y ont également recours. Saunier-Duval, ELM Le-blanc et Chaffoteaux et Maury, trois des leaders sur le marché des chaudières ont ainsi baptisé respectivement leur gamme Opalia, Melia et Elexia.

De même la Compagnie Générale des Eaux a été récemment rebaptisée Vivendi avec, à la clé, une campagne de publicité de 400 millions de francs. Sélectionné par Nomen, l'une des grandes agences spécialisées (avec Insight, Gimca, Kaos, ...) parmi 5400 noms, le mot Vivendi a été choisi car il évoque, selon le président du groupe, Jean-Marie Messier, «l'esprit d'ouverture» qui caractérise désormais l'entreprise et est facile à prononcer de par le monde, exempt de tout piège de traduction. La recherche d'un nom, qui peut coûter de quelques dizaines à quelques centaines de milliers de francs est un processus assez long qui dure souvent plusieurs mois

Outre les contraintes imposées par l'élocution, la différenciation, la mémorisation et la fluidité internationale, il faut aussi vérifier que le nom envisagé n'est pas déjà déposé !

Renault a ainsi découvert qu'on ne pouvait pas utiliser le mot Clio au Japon et a dû rebaptiser sa voiture Lutecia. De même, la banque Natexis devait au départ s'appeler Natexa, mais l'existence en France d'une société Texa dans le même secteur d'activité a obligé à changer la terminaison. Le processus de vérification est devenu d'autant plus ardu que dans certains secteurs, pratiquement tous les noms ont déjà été déposés (par exemple, toutes les variantes de la racine «nutri» en cosmétique). Pour se protéger, certaines sociétés déposent à l'avance des centaines de noms qu'elles pourront n'utiliser que bien plus tard (par exemple, Mégane déposé par Renault dès 1987).

Ala mode des noms courts et des sigles a succédé la vague des noms symboliques, à fort contenu évocateur. Ainsi, selon l'agence Nomen, le recours à la lettre «x» (comme dans Dexia ou Natexis) suppose sérieux et solidité tandis que l'usage des «o» et des «a » (comme dans Twingo, Kangoo ou le parfum Sotto Voce) suggère rondeur et féminité. Selon

Pierre Bessis, l'enjeu essentiel d'un nom est de donner un sens au produit et l'envie d'acheter au client.

75. Le Category management

Organisation par Métier et univers de consommation

Gestion de différents produits, regroupés par univers de consommation à partir d'une segmentation par :

- lieu (salle de bain, chambre, cuisine ...)
- cible (bébé, enfants ...)
- concept (grignotage)
- moment de consommation (petit déjeuner, apéritif ...)

La catégorie peut être définie comme un groupe de produits ou services que les consommateurs perçoivent comme intrinsèquement liés / ou substituables dans la réponse à leurs besoins.

Les évaluations de catégories aboutissent souvent à une recommandation de réduire le nombre de références de 10 à 15%, certaines études tendant même à prouver qu'il est possible d'aller jusqu'à une suppression de 25% des références sans réduire la satisfaction des consommateurs.

76. La Franchise

HISTORIQUE

-Dans les années 30, simultanément aux USA et en France, quelques pionniers donnaient naissance au concept de la franchise. JEAN PROUVOST, qui dirigeait LA LAINIERE DE ROUBAIX, voulait mettre en place une chaîne de magasins. Les détaillants indépendants étaient liés par un contrat leur garantissant l'exclusivité des produits sur leur zone géographique. En moins de 10 ans, LES LAINES DU PINGOUIN implantèrent 350 franchisés.

- Dans le même temps, aux USA, les lois anti-trust interdisent à GENERAL MOTORS de posséder ses propres points de vente ; ils sont donc forcés de mettre en place un réseau du même type.

-Il faut attendre les années 70 pour assister à un réel développement en France, mais la croissance est alors fulgurante, car ce système permet d'une part aux fabricants de couvrir l'ensemble du marché à moindres frais, et d'autre part au commun des mortels de créer son entreprise en limitant sérieusement les risques. De 34 réseaux en 1970. on passe donc à 600 vingt ans plus tard. Leur ÇA global est estimé à 143 milliards de francs, soit 6% du commerce de détail.

DEFINITION

- Selon la FFF (Fédération Française de la Franchise), la franchise est une méthode de collaboration entre une entreprise, le franchiseur, et plusieurs entreprises, les franchisés, pour exploiter un concept commun composé de trois éléments ;

- la propriété ou le droit d'usage de signes de ralliement de la clientèle (enseigne, marque, logo, symbole...).
- l'usage d'une expérience et la mise au point d'un savoir-faire.
- une collection de, produits et/ou services et/ou technologies.

Le franchiseur est un entrepreneur indépendant qui est propriétaire d'un ensemble de signes de ralliement de la clientèle dont il a développé la notoriété, qui offre un ensemble de produits, services ou technologies, qui a mis au point un savoir-faire testé dans des établissements pilotes avec succès, qui transmet ce savoir-faire par le biais d'une formation initiale du franchisé, qui assure le développement du concept grâce à la promotion de la marque, la recherche et l'innovation.

Le franchisé est un entrepreneur indépendant et responsable qui a été sélectionné par le franchiseur. Il est animé par une volonté d'entreprendre, il dispose des moyens financiers nécessaires qu'il engage de façon responsable. Il adhère à l'esprit de la franchise en acceptant d'intégrer un réseau et de collaborer à sa nécessaire homogénéité.

FORMES DE FRANCHISE :

LA FRANCHISE DE DISTRIBUTION : Elle peut s'exercer sous forme de **FRANCHISE D'ÉCOULEMENT** : le franchiseur fabrique l'essentiel des produits vendus par les franchisés (YVES ROCHER, LACOSTE).

Elle peut aussi prendre la forme d'une **FRANCHISE D'APPROVISIONNEMENT** : le franchiseur joue le rôle d'une centrale d'achat qui gère le référencement des produits présentés par les franchisés (NOUVELLES GALERIES, JARDILAND).

LA FRANCHISE DE SERVICES : Le franchiseur propose la reproduction de services qu'il a inventés et mis au point, notamment à l'aide de méthodes de gestion et d'exploitation. Elle peut plus ou moins s'accompagner de distribution de produits (JACQUES DESSANGE, MAC DONALD'S).

LA FRANCHISE INDUSTRIELLE : Très utilisée pour le transfert de technologies, elle associe un industriel qui cède son savoir-faire, le droit de fabriquer et de commercialiser ses produits, à un autre industriel. Le contrat est complexe : il doit prendre en compte l'ingénierie, la licence de brevets et de marque, ainsi que parfois la fourniture de matières premières (YOPLAIT, COCA-COLA).

77. Le marketing spécifique des produits de luxe

Le marché du luxe doit son succès à la qualité de ses produits, à leur originalité, mais aussi, et peut-être d'abord à leur rareté.

Cette question de la pénurie, ce qui est rare est chère, semble antinomique avec le marketing dont le principe de base est d'élargir autant que faire se peut la diffusion du produit.

Des solutions marketing originales devront être mises en oeuvre pour respecter la vocation de l'entreprise.

	Observations	Solutions
La Demande	Du fait du prix élevé, il devrait être aisé de caractériser la clientèle d'un produit de luxe. En pratique, le revenu n'explique pas tout, et le luxe ne se résume pas seulement à la clientèle des privilégiés. Il faut tenir compte de la dimension symbolique et affective du produit	Deux marchés du luxe cohabitent : l'achat de la marque pour le paraître (le magnétisme) et l'achat du produit pour sa qualité intrinsèque (la légitimité) La difficulté est de se positionner à la limite de ces deux orientations sans nuire à l'une ou à l'autre.
Le Produit	Le luxe est souvent futile et ne présente pas d'avantages fonctionnels évidents. L'avantage est d'abord psychologique (satisfaction, statut). Tous les détails comptent : de la ficelle du paquet au sourire de la vendeuse	L'apport du créateur est essentiel. Plutôt qu'un marketing de la demande, il faut pratiquer un marketing de l'offre. À défaut de définir les produits, les études permettront de préciser les attentes
Le Prix	Au luxe est associé un prix élevé. Mais quel est le bon prix ? En théorie, le prix repose sur une analyse des coûts et du positionnement concurrentiel. Pour le luxe, il en va tout autrement. Le produit de luxe ne se compare qu'à lui-même.	C'est la valeur perçue par la clientèle (savoir-faire, prestige, image) qui permettra d'élaborer une tarification ou, plus exactement, d'apprécier le niveau auquel il faut se situer (combien est-on prêt à mettre ?)
La Distribution	Le réseau de distribution est là pour faciliter l'accès du produit aux marchés. Le luxe doit gérer la diffusion de ses produits tout en n'oubliant pas que la rareté est l'une des bases de sa réussite	Une distribution sélective, un nombre limité de boutiques permettent de contrôler la distribution. À défaut, une forte personnalisation autour du produit (série numérotée) autorise une certaine banalisation de la diffusion
La Communication	Le luxe fascine. C'est un secteur où le rédactionnel gratuit représente autant que la publicité payante. Une médiatisation à outrance nuit cependant au produit (banalisation)	La communication doit être luxueuse et la qualité se retrouver à tous les niveaux (matériaux, visuels, décors). Le message diffusé dans des magazines portera sur les référentiels d'appartenance (le métier) plutôt que sur le produit

78. Le diagnostic de La politique du produit

ANALYSE PRÉALABLE	Lediagnostic général	<ul style="list-style-type: none"> • l'analyse externe ; • l'analyse interne ; • le positionnement produits-marchés ; • le rappel des objectifs stratégiques.
	Lediagnostic produits	<ul style="list-style-type: none"> • position des produits dans leur cycle de vie ; • position des produits dans l'histoire de la firme ; • place des produits en terme d'image de la firme ; • politique des produits et autres composantes du mix ; • part du chiffre d'affaires et contribution à la rentabilité globale • positionnement par rapport à la part de marché détenue et croissance du mar-ché.
	Les objectifs et contraintes de la politique du produit	<ul style="list-style-type: none"> • objectif de couverture du marché ; • objectif de rentabilité ; • objectif de gamme ; • contraintes externes ; • contraintes internes.
LES DECISIONS DE PRODUITS	Action et position des produits dans leur cycle de vie	<u>Lancement de produits nouveaux</u> <ul style="list-style-type: none"> • idées nouvelles ; • analyse économique ; • développement ; • tests ; • commercialisation.
	Gestion des produits existants	<u>Produits nouveaux</u> <ul style="list-style-type: none"> • écrémage ; • pénétration ; <u>Croissance</u> <ul style="list-style-type: none"> • qualité ; • nouveaux segments ; • culture intensive ; <u>Maturité</u> <ul style="list-style-type: none"> • modifier le marché ; • modifier le produit ; • modifier le mix ; <u>Déclin</u> <ul style="list-style-type: none"> • abandon ; • maintien.
	Action de gestion de la gamme des produits (le mix des produits)	<ul style="list-style-type: none"> • extension ou rétrécissement (vers le haut, le bas, ou mixte) • déplacement (vers le haut, vers le bas)
	Actions sur le mix produit	<ul style="list-style-type: none"> • produit central : produit ou avantage fourni • produit tangible : conditionnement, caractéristiques, design, qualité, marque, image • produit au sens large : entretien, service après-vente, installation, livraison, délais, assurances, délais de paiement, financement, garantie.

8. LE PRIX

81. Les prix

En dépit de leur importance, les décisions de tarification sont rarement optimales. Trop souvent, le prix de vente :

6. est déterminé à partir du seul prix de revient;
7. n'est pas assez rapidement modifié pour prendre en considération les évolutions intervenues sur le marché;
8. est élaboré sans référence aux autres variables d'action marketing;
9. tient peu compte de la variété des produits offerts et des segments de marché.

82. La fixation des prix :

Quand elle lance un nouveau produit, s'attaque à un nouveau marché ou circuit de distribution, ou encore répond à un appel d'offre, l'entreprise est confrontée à un problème de fixation initiale de prix. De nombreux facteurs interviennent dans l'élaboration d'un prix.

Une politique de prix sert jusqu'à six objectifs :

1. La survie: Pour maintenir ses employés en activité et diminuer ses stocks, une entreprise aura tendance à baisser les prix, en espérant que le marché réagira.
2. La maximisation des profits : Le modèle élaboré par les économistes, suppose connus et constants les effets de coût et de demande et ne tient pas compte des autres variables du mix, de la réaction de la concurrence et du cadre réglementaire. Il a ses limites mais, fournit un point de départ.
3. La maximisation du chiffre d'affaires: Lorsque les coûts sont mal connus ou difficile à répartir, on se sert du revenu comme un indicateur de conquête de part de marché et de rentabilité.
4. La maximisation de la croissance: Pour optimiser cette approche, il faut :
a) un marché sensible au prix; b) des coûts de production et de distribution à l'unité baissant fortement lorsque le volume s'accroît; c) un prix bas décourage la concurrence d'entrer ou de se maintenir sur le marché.
5. L'écrémage: Achaque nouvelle progression de la photo instantanée, Polaroid a pratiqué un prix supérieur, ultérieurement réduit pour élargir le marché. Un prix d'écrémage se justifie si : a) la demande est attentive aux innovations; b) les économies d'échelle ne sont pas très prononcées dans la fourchette de production considérée; c) un prix élevé n'a pas pour effet d'attirer la concurrence; d) il est supporté par la supériorité perçue du produit.
6. La recherche d'image: Une entreprise eut souhaiter avant tout défendre son image exclusive par une politique de prix élevés (Le parfum Joy de Jean Patou qui s'enorgueillit d'être "le parfum le plus cher du monde").

L'évaluation de la demande :

En principe, plus le prix est élevé moins il y a de demande. Dans le cas de produits de prestige, la relation peut s'inverser. Le prix est alors interprété, dans certaines limites, comme un symbole de qualité. Neuf facteurs affectent la sensibilité au prix :

- L'originalité du produit : Plus un produit se différencie des autres, - les acheteurs sont sensibles.
- La connaissance du produit de substitution
- La facilité de comparaison: Plus les comparaisons sont aisées, plus la sensibilité au prix s'accroît.
- Le poids de la dépense: Exemple l'immobilier.
- Le poids du prix dans le coût total: Exemple accessoire lors de l'achat d'une voiture.
- Le partage des coûts
- Les achats déjà amortis: Exemple l'entretien d'un camion.
- La qualité perçue: le prestige ou le caractère exclusif d'un produit.
- Le stockage: L'acheteur est moins sensible au prix d'un produit qu'il ne peut stocker.

L'estimation des coûts :

Le prix de vente doit au moins couvrir le coût total unitaire : coût fixe + coût variable pour un niveau donné de production. Au Japon, beaucoup de firmes partent d'un prix de vente permettant une conquête agressive du marché et s'organisent ensuite en interne de façon à respecter ce prix.

L'analyse de la concurrence :

Entre le prix plafond issu de la demande et le prix plancher imposé par les coûts, les prix pratiqués par les concurrents constituent un troisième pôle de référence. Le prix doit exprimer le positionnement concurrentiel du produit : à qualité semblable, prix semblables.

83. Le choix d'une méthode de tarification :

Il y a trois facteurs-clé dans l'élaboration d'un prix. Les coûts déterminent le prix minimal, la concurrence et les produits de substitution fournissent un pôle de référence et la spécificité perçue du produit fixe la limite supérieure. On distingue six approches :

- Le "coût-plus-marge": Le prix est défini à partir d'un taux de marque (marge) standard ajouté au coût total. Les marges varient considérablement selon les produits et les points de vente.
- Le point mort et la rentabilité: Le prix de vente est déterminé de façon à obtenir un taux de rentabilité donné, compte tenu du volume de vente attendu.
Il faudrait, dans ce cas tester différents niveaux de prix et estimer leur impact probable sur le volume et le bénéfice.
- La valeur perçue du produit par le client. Une entreprise élabore un positionnement en tenant compte d'une cible particulière et de la qualité du produit offert. Ce positionnement fournit une première indication de prix.
- Le prix à la valeur : La politique du prix à la valeur consiste à vendre moins cher un produit de haute qualité. Elle s'appuie sur un programme de réingénierie de l'entreprise et de ses procédés de façon à concilier coût réduit et haute qualité.

- Le prix du marché: L'entreprise décide de vendre plus cher, moins cher ou au même prix que son concurrent principal. Lorsqu'il est difficile de mesurer les coûts, on considère que le prix du marché traduit la sagesse collective de l'industrie pour dégager une rentabilité satisfaisante.

Le prix de soumission: Dans le cadre d'une procédure d'appel d'offres ou d'adjudication, chaque entreprise fait une soumission qui est fonction de son appréciation des soumissions des concurrents.

84. Le diagnostic de la politique du prix

L'ANALYSE PRÉALABLE		<ul style="list-style-type: none"> • Retour sur le diagnostic ; • Rappel des objectifs généraux et marketing ; • Stratégie marketing choisie ;
	Les objectifs de la politique de prix	<ul style="list-style-type: none"> - objectifs de volume et de parts de marché - objectifs rentabilité (CT/MT/LT) - objectifs de gamme - autres objectifs
	les contraintes de la politique de prix	<ul style="list-style-type: none"> les contraintes institutionnelles les contraintes sectorielles les contraintes concurrentielles les contraintes internes de coûts les contraintes internes de cohérence (axe stratégique et marketing mix) l'état de la demande
LA PHASE d'ANALYSE	Les champs de l'analyse	<ul style="list-style-type: none"> l'analyse de la demande l'analyse des coûts de revient l'analyse de la concurrence
	Les parties en cause	<ul style="list-style-type: none"> clients et intermédiaires type de marché concurrentiel et concurrents les fournisseurs au sens large (prêteurs et salariés compris) l'Etat
	Les méthodes d'analyse	<ul style="list-style-type: none"> le contrôle des coûts les études d'élasticité et de la valeur perçue la prévision : volume des ventes, coûts et rentabilité la prévision des réactions concurrentielles la prévision des éventuels effets sur la gamme
	Les composantes d'un mix de tarification	<ul style="list-style-type: none"> les composantes du produit (transport, service, après-vente, conditionnement ...) l'octroi de délais de paiement les réductions de prix commerciales ou financières (escomptes, remises, rabais, ristournes ...) l'action sur les prix des autres produits de la gamme

La Phase De contrôle		
-------------------------------	--	--

9. LA PROMOTION LA PUBLICITE

91. la promotion des ventes

Sur un marché développé, la nécessité de conquérir et de fidéliser détermine l'acte de produire: c'est l'optique marketing. L'apparition fréquente de nouveaux produits change les perspectives de l'action commerciale. Le consommateur doit en effet accepter rapidement les biens de consommation que les firmes mettent sur le marché.

Les études de marchés ont connu depuis les années 1950 un développement considérable, car elles apportaient de précieux éléments d'information qui permettaient de percevoir les qualités des produits correspondant aux désirs des consommateurs. Parallèlement, la publicité connaissait un spectaculaire essor. Cependant, la sensibilisation du public restait lointaine, pour provoquer l'acte final: l'achat.

Un ensemble de techniques et de procédés a été élaboré et expérimenté dans le but de «donner le coup de pouce» à la vente; il s'agit de stimuler le consommateur, et de rendre le distributeur plus efficace. Dans cet esprit, la politique de promotion des ventes va être principalement dirigée vers les commerçants (qu'ils soient grossistes ou détaillants). Ces derniers vont se voir conseiller par des équipes itinérantes de promotion; on ne se contente plus de vendre aux commerçants, on leur fournit une assistance; l'objectif n'est pas de faire remplir des carnets de commandes par des représentants, mais de nouer des liens plus tenus avec le distributeur, qui peut jouer un rôle important dans la détermination du client.

À ce titre, la promotion des ventes s'intègre dans ce que l'on appelle l'action commerciale, laquelle est permanente car elle concerne la présentation, les conditions de vente, les livraisons, le service après vente... La promotion des ventes comporte généralement un élément inattendu. Elle vise à créer un climat de forte communication entre les représentants-promoteurs et les distributeurs. Pour cela, il faut sortir le produit des règles normales de vente (remises, cadeaux, échantillons, etc.). Elle se caractérise par des résultats concrets et à court terme — donc mesurables.

Cela dit, il s'agit d'une forme d'opération à caractère exceptionnel et temporaire. La promotion des ventes doit revêtir une forme ponctuelle et limitée pour produire ses meilleurs effets. Elle complète la vente et la publicité, mais elle perturbe l'activité ordinaire du service commercial d'une entreprise, quand elle n'est pas elle-même constituée en service. Il est donc nécessaire d'harmoniser parfaitement les différents secteurs relevant de la direction commerciale entre eux, car la promotion des ventes implique souvent une modification temporaire des tarifs, un renforcement des équipes de représentants, un système de livraison particulier, etc. De plus, le responsable d'une telle opération doit connaître parfaitement la législation réglementant les concours, les loteries, les ventes avec primes, etc.

Les politiques de promotion des ventes font aujourd'hui en Europe, après les États-Unis, l'objet de très larges utilisations. La concentration du commerce, le développement des grandes surfaces de vente facilitent, à certains égards, la tâche des représentants-promoteurs et animateurs (publicité sur les lieux de vente, dite P.L.V.). La promotion des ventes trouve sa force dans le fait qu'elle agit sur le comportement de l'individu, en le forçant à réagir dans l'instant, sur le lieu de vente, face à une situation donnée (réduction des prix, vente avec prime), à l'inverse de la publicité qui, en agissant dans le temps, se propose de modifier l'attitude de l'individu en essayant de faire tomber chez lui par un effort de longue haleine des préjugés ou des préventions.

92. La Communication sur l'image

DIAGNOSTIC DE COMMUNICATION

- Mesure de la **notoriété** et de **l'image de l'entreprise et des produits auprès** de chaque catégorie de cibles de communication
- Analyse de la **notoriété** et de l'image des concurrents pour positionner sa propre communication

DÉFINITION DE LA STRATÉGIE DE COMMUNICATION

- Définition des objectifs globaux de communication Les objectifs de communication déterminent le taux de notoriété et le contenu de l'image pour l'entreprise et pour les produits
- Définition des cibles globales de communication Les cibles globales de communication sont les personnes ou organisme auxquels l'entreprise souhaite adresser des messages pour conforter la notoriété et l'image des produits et de l'entreprise
- Choix des niveaux de communication

Le choix des niveaux de communication a pour but de définir le rôle de la notoriété et de l'image des produits par rapport au rôle de la notoriété et de l'image de l'entreprise.

définition de la stratégie des produits

- Les objectifs de communication produits fixent le taux de notoriété et l'image à atteindre pour les produits
- Les cibles de communication produits sont les destinataires des actions de communication mises en place pour conforter la **notoriété** et **l'image** des produits
- Le positionnement de communication produits permet le positionnement de **l'image** des produits pour qu'ils se distinguent des concurrents
- Les actions de communication produits permettent d'acquérir la **notoriété** et de conforter **l'image** des produits auprès des cibles de communication

définition de la stratégie de communication institutionnelle

- les objectifs de communication institutionnelle fixent le taux de notoriété et l'image à atteindre pour l'entreprise

- Les cibles de communication institutionnelle, destinataires des actions de communication qui ont pour rôle de conforter la **notoriété** et **l'image** del'entreprise
- Le positionnement de communication institutionnelle qui permet le positionnement de l'image del'entreprise afin de lui permettre de se distin-guer des concurrents
- Les actions de communication institutionnelle permettent d'acquérir de la notoriété et de conforter l'image del'entreprise auprès des cibles de communication

93. Le marketing relationnel

CONSTRUIRE UNE RELATION DURABLE AVEC LE CONSOMMATEUR

Le marketing relationnel vise à construire une relation durable entre l'entreprise ou la marque et le client final, identifié individuellement. Il s'articule autour de deux notions centrales :

L'individu :

le marketing relationnel fait appel à des techniques de ciblage extrêmement fines, permettant de connaître individuellement les consommateurs pour répondre à leurs attentes de personnalisation et d'individualisation.

La relation : la vente ne constitue plus le point final de l'approche commerciale mais s'inscrit dans le contexte d'une relation dans le temps entre le vendeur et son client. La transaction ponctuelle (et le profit à court terme) s'efface au profit du concept de relation (et de rentabilité à longue échéance)

Exemple d'utilisation : les CLUBS :

- **Boulangier**
- **Casino**
- **Jaguar**
- **Barbie**
- ...

démarche typiquement relationnelle à la fois dans ses principes, son déroulement et les moyens mis en oeuvre

94. Les Relations publiques

Les outils des relations publiques

On en distingue **six** :

1. Les nouvelles.

L'une des missions majeures des relations publiques est de trouver, ou de créer, des nouvelles favorables à l'entreprise et à ses produits. Parfois, les nouvelles s'imposent d'elles-mêmes compte tenu de la situation rencontrée (par exemple un très important contrat signé par l'entreprise ou bien une OPA) ; parfois au contraire, il faut imaginer des événements (par exemple un anniversaire) qui donneront lieu à des informations. La gestion de cette activité suppose au départ un concept clair et facile à raconter. Une fois le concept choisi,

les professionnels des relations publiques organisent les rencontres avec les journalistes et préparent les communiqués et dossiers de presse. Les nouvelles doivent être vivantes, opportunes et susceptibles de capter l'attention des journalistes et de leur public.

1. Les discours.

Les discours, conférences et interviews constituent un autre moyen d'attirer l'attention sur l'entreprise et ses produits. Le pouvoir médiatique de certains leaders (Vincent Bolloré, Jean-Luc Lagardère, etc.) n'est pas sans influence sur l'image de leurs entreprises et activités. Le choix des porte-parole est, pour une entreprise, aussi important que pour un gouvernement.

2. Les événements.

Certaines sociétés se sont aujourd'hui spécialisées dans la création d'événements pour le compte de leurs clients. Il peut s'agir de compétitions sportives (le trophée Lancôme, la Croisière du Rhum), de séminaires et conférences (Les entretiens de Bichat), d'expositions (Lisbonne, 1998) ou de toute autre manifestation destinée à impressionner le public.

3. Les activités à but non lucratif.

Une entreprise peut également espérer améliorer son image en participant à des causes d'intérêt général. Par exemple, Kodak, à travers sa Fondation, soutient denombreux organismes et associations à vocation humanitaire, scientifique ou médicale : La Croix Rouge Française, l'Institut Pasteur, la Fondation de France, l'Association Française de lutte contre le cancer. Médecins sans Frontières. De même, McDonald's a créé unemaïson à Villejuif destinée à accueillir les parents rendant visite aux enfants atteints du cancer. Il s'agit là, le plus souvent, d'opérations de mécénat d'entreprise.

5. Les publications.

La plupart des entreprises s'appuient sur de nombreux documents écrits pour atteindre et influencer leurs cibles : rapports annuels, brochures, catalogues, lettres et magazines d'entreprise. De nombreux efforts ont été consentis, au cours de ces dernières années, pour rendre les rapports annuels plus attractifs et plus «vendeurs». Les journaux d'entreprise se sont de même multipliés tant à usage interne qu'externe. Enfin, les présidents et vice-présidents sont souvent conviés à écrire des articles ou à participer à des interviews dans la presse. Tous ces éléments doivent concourir à renforcer l'image de la société. De même, de nombreuses entreprises disposent de films, cassettes, CD-rom, sites web et autres outils de communication leur permettant de se présenter et de présenter leurs produits. Le coût de toutes ces productions n'est pas négligeable et il convient donc, contrairement aux documents écrits, de les réserver pour des manifestations importantes.

4. Les médias d'identité.

À moins qu'on n'y prenne garde, les multiples «messages» émis par l'entreprise (factures, contacts téléphoniques, hall d'accueil, cartes de visites, uniformes) ne sont pas coordonnés du point de vue de leur identité visuelle, ce qui prive l'entreprise d'une occasion de renforcer son image par une communication intégrée.

Aujourd'hui, de plus en plus d'entreprises ont choisi un code d'identité visuelle qui permet de les identifier facilement dans un univers de communication particulièrement encombré : qui ne connaît les chevrons de Citroën, le trident du Club Med ou les bandes tricolores d'Air France ?

95. Les variables de la vente

La sélection des clients (à qui s'adresse le vendeur ?)

1. Sélection des catégorie de clients
2. Sélection du client individuel
3. Sélection des personnes de contact chez le client

Politique de sélection par Branche/Situation financière/Situation de vente, distribution/Situation géographique/, personnel...

La sélection des produits (Quel assortiment ?)

- Assortiment entier ? Lequel?
- Politique ? Prix?
- Marges ?

Déterminer à l'avance les part d'assortiment qui doivent être proposée au client pendant l'entretien de vente

Déterminer aussi quel produit et quel services vont avec :

- Possibilité de retour/échange
- Formation et information du client
- Mobilité/disponibilité

La vente au client doit comporter les parts d'assortiment qui sont d'un intérêt pour le client et qui permettent d'arriver à une conclusion. Le contact de vente sera plus fructueux et mieux ciblé.

La qualité des contacts

- Qu'est ce qui joue un rôle lors du contact de vente ?
- Durée du contrat ? Longueur de l'entretien ?

La qualité du contact comprend le contenu et l'ampleur d'un contact de vente personnel, soit une partie de tout le processus de vente (si plusieurs entretien)

Qualité du contact (grandeur clé, dépend du processus de vente) = Qualité du processus de vente (formation de la volonté et la marche des affaires)

Rythme de contact personnel de vente = Rythme de l'interaction entre vendeur et client

Dépendance des buts du processus de vente par rapport à l'attitude du client vis à vis de la vente. Il s'agit du lien des interaction entre le client et l'esprit d'entreprise. Interactions qui doivent être en 1° lieu orienté vers le comportement du client par rapport aux but de l'esprit d'entreprise.

La qualité du contact doit être coordonné avec les autres variables de vente, malgré son caractère indépendant.

Points essentiels :

- Argumentaire
- Comportement et apparence du vendeur
- Aide à la vente
- Rythme de contact de vente

La quantité des contacts

- Combien de contact sont à prévoir ?
- Combien de contact dans une certaine période ?
- Combien de contact sont nécessaire pour un résultat Selon les services - Maintient des stocks, problème de commande...

Périodicité des contacts

- Fréquence de des visites ?
- Besoin de l'intensité de la présence ?

La grandeur des secteurs

- 1) Selon les destinataires de la vente (Public cible)
- 2) Selon les questions suivante la taille doit changer :
 - Budget des coûts de ventes (Coût, temps,...)
 - La sélection des clients (Critères de clientèle)
 - Le nombre de clients (Géographique, taille ...)

Polarisation = Déterminer le plus grand et le plus petit secteur possible

Définir les secteurs ne peut pas suffire car c'est s'orienter uniquement sur l'aspect organisationnelle et ne pas prendre en compte les fonctions de base de la vente.

Les différentes planification de la vente (fonctions de base)

Planification du chiffre d'affaire

Selon :

- 1) Les groupes de produits
- 2) Les catégories de clients
- 3) Les secteurs géographiques
- 4) Les représentants
- 5) Les actions
- 6) Les unités de temps, mois, trimestre, semestre, année,

Objectifs :

- Comparaison doit / avoir
- Contrôle du marché - trends - part de marché
- Observation de la concurrence
- Contrôle du CA par article (cycle de vie) et par représentant
- Informations pour la production et pour la logistique
- Fournisseurs chiffres clés

- Objectifs plus clairement déterminés

Plan de mise en place

- 1) Déterminer les secteurs géographiques
- 2) Former les classes de clients
- 3) Organiser les plans de voyages
 - *Qualité
 - *Quantité
 - *Périodicité

Objectifs

- *Fixer les besoins en personnel
- *Minimaliser les frais
- *Optimiser le suivi des clients
- *Optimaliser le comportement sur le marché

Organisation

- 1) Fichier de clients – Information
- 2) Communication
- 3) Rapport
- 4) Mobilité service externe
- 5) Service après vente

Objectifs

- Information Communication avec les autres départements
- Livraison avec délais respectés
- Déroulement sans problèmes
- Reconnaître les problèmes ...

Personnel

- 1) Profil des exigences
- 2) Job - description (Fiche de poste)
- 3) Sélection
- 4) Motivation service externe
- 5) Formation

Objectifs

- Profil des exigences clair
- Motivation optimale
- Esprit de Team
- Formation continue
- Concept de formation

Moyens auxiliaires

- 1) Moyens de présentation
- 2) Moyens de transport
- 3) Moyens d'information
- 4) Moyen de documentation

Objectifs

- Présentation adéquate à l'entreprise
- Les bons moyens de transport au bon moment

- Information claire
- Documentation propre et claire

96. La Promotion des ventes

Une opération de promotion des vente consiste à donner, ou à associer un avantage supplémentaire provisoire à un produit, dans le but d'obtenir une augmentation rapide mais temporaire des ventes.

- exemple d'un radio-réveil pour l'abonnement à un magazine quatorze yaourts pour le prix de douze

Dans tous les cas il s'agit de mettre le produit en avant, on parle de stratégie push (pousser)

POLITIQUE PRODUIT ou MIX PRODUIT & PROMOTION DES VENTES

lorsqu'un vendeur automobile monte des autoradios en série sur certain modèles => MIX-PRODUIT.

Quand il offre pendant un mois un autoradio gratuit pour l'achat d'un certain modèle c'est de la promotion des ventes

Cours promotion des ventes

Le conditionnement désigne l'enveloppe d'un lot de vente, tel qu'il se présente sur le rayon du magasin.

Le conditionnement primaire est en contact avec le produit lui-même.
Conditionnement = packaging.

Le conditionnement s'est longtemps limité à un rôle technique de protection, de conservation et de distribution du produit.

Il a de plus en plus une FONCTION MARKETING à remplir.

- Il facilite l'utilisation du produit,
- il constitue un support d'information pour le consommateur,
- c'est un moyen de communication et de promotion,

c'est enfin un instrument privilégié de positionnement du produit

97. Les Salons Foires Expositions

Dans l'univers du hors-média, les salons, foires et expositions occupent une place toute particulière à la fois par la variété des manifestations que recouvrent ces termes et par la

diversité de leur dimensionnement géographique, de la petite foire locale aux prestigieux salons internationaux dont le nombre ne cesse d'augmenter (plus de 4 000 foires et salons dans le monde entier en 1997).

La participation de l'équipe commerciale à une manifestation externe de type salon, foire ou exposition est un présupposé de son déroulement et de sa réussite. De ce point de vue, l'outil Salon-Foire-Exposition contribue directement à la démarche en 3 volets : prospection -vente - suivi de la clientèle, présentée dans le tableau.

L'application de la séquence préparation-action suivi à un salon professionnel

Préparation	Action	Suivi
Conception et édition de la documentation salon: -documentation commerciale -dossier de presse Invitation des VIP et meilleurs clients (mailings, envoi d'invitations aux conférences,...) Mailing aux prospects Contacts téléphoniques (personnalisés par commercial) Information insérée dans des actions amont (annonce-presse, courriers, commerciaux,...)	Contacts commerciaux en continu Accueil sélectif des visiteurs Contact avec les médias Visite de l'ensemble de la manifestation (concurrence, tendances) Participation aux conférences et tables rondes organisées pendant la manifestation	Actualisation de la base de données commerciale Exploitation des contacts Confirmation de commande Confirmation de rendez-vous Visite Proposition de rendez-vous Envoi d'une proposition Envoi d'un devis et/ou contrat Envoi d'une documentation Courrier de remerciement aux visiteurs Réalisation de la revue de presse

L'exploitation des contacts doit se faire rapidement et systématiquement, quel que soit la nature du suivi.

Les fiches-contacts qui restent plus de 6 mois dans un tiroir avant d'être traitées, après la participation de l'entreprise à un salon professionnel « vraiment intéressant ». on ne peut pas dire qu'il y ait là optimisation commerciale et contribution à l'image ...

Il n'est pas toujours aisé de mesurer l'efficacité d'une action de type salon, foire ou exposition. Dans le cas des manifestations ouvertes au grand public, l'intérêt est le plus souvent jugé sur la fréquentation quantitative du stand ainsi que sur le chiffre d'affaires réalisé pendant toute la durée de la foire ou exposition.

Au niveau des manifestations destinées aux professionnels, ces indicateurs sont à la fois moins faciles et moins pertinents d'utilisation, en particulier du fait des effets post-événement. En présentant sa nouvelle collection de sièges ou de mobilier, un fabricant exposant au Salon du Meuble cherchera, outre les contacts avec sa clientèle de négociants et enseignes de distribution, à nouer des relations avec de nouveaux acheteurs français ou étrangers.

Bien souvent, la concrétisation de ces contacts en commandes fermes peut prendre plusieurs semaines, voire plusieurs mois. De plus, il n'est pas toujours évident d'isoler l'effet de la manifestation, les nouveaux clients ayant pu être touchés parallèlement par d'autres actions de communication du fabricant-exposant : campagne d'image dans la presse, mailing d'information, action de la force de vente.

Selon une étude réalisée pour le compte de la Fédération Française des Salons Spécialisés, le franc investi dans un salon par une entreprise exposante générerait 33 F en moyenne de chiffre d'affaires.

L'ensemble des indicateurs visant à mesurer l'efficacité quantitative sont présentés dans le tableau suivant. Ces manifestations revêtent incontestablement une dimension qualitative plus difficile à cerner précisément, mais parfois décisives sur les actes commerciaux : caractéristiques du stand, efficacité de l'accueil, personnalisation des contacts par exemple.

Au plan budgétaire, la participation d'une entreprise à une foire, exposition, ou salon peut représenter un réel investissement, ou effort financier, la location du stand -1 200 F le m2 en moyenne - n'étant finalement qu'un poste de dépense parmi d'autres. En particulier pour les manifestations se déroulant à l'étranger, les frais de déplacement et de séjour des équipes commerciales peuvent gonfler substantiellement le budget de participation.

- Les indicateurs d'efficacité (exemple d'un salon professionnel)
 - Nombre de contacts au total
 - Nombre de contacts avec suivi commercial
 - Nombre de nouveaux contacts avec suivi
 - Différentiel contacts = nombre de contacts pendant la manifestation
 - nombre de contacts en période normale
 - Coût au contact utile = coût total de la manifestation
 - nombre de contacts avec suivi commercial
 - Coût au nouveau contact = coût total de la manifestation
 - nombre de nouveaux contacts avec suivi
 - Rapport coût/C.A. = coût total de la manifestation
 - C.A. généré pendant (ou à la suite de) la manifestation
 - Coût à la commande = coût total de la manifestation
 - Nombre de commandes acquises pendant (ou à la suite de) la manifestation
 - Coût à la = coût total de la manifestation
- Première commande nombre de premières commandes acquises pendant (ou à la suite de) la manifestation
 - Différentiel C.A. = C.A. réalisé pendant (ou à la suite de) la manifestation
 - C.A. réalisé par l'équipe commerciale en période normale
 - Rapport coût/ = Coût de la manifestation
 - Retombées presse Valeur des articles et reportages relatifs à la manifestation

Notons enfin que pour de nombreuses PME, le média salon présente un excellent rapport investissement-retombées. Il permet en effet d'atteindre simultanément trois objectifs :

- se faire connaître dans un secteur précis (ou y conforter sa légitimité) ;
- enregistrer des commandes (ou générer leur amorce) ;
- créer et alimenter une base de données commerciale.

Dans un certain nombre de secteurs d'activité, le « rendez-vous annuel » que représente un salon spécialisé constitue un temps fort commercial par la concentration sur quelques jours des principaux intervenants du marché : industriels-exposants, d'une part, et visiteurs-clients acheteurs, d'autre part.

Dépenses relatives à la participation à une manifestation salon/exposition

LOCATION de l'emplacement (espace)
CONCEPTION du stand
AMÉNAGEMENT - DÉCORATION
Cloisons, structures, revêtements, éclairage, branchements, location ou achat mobilier.
FONCTIONNEMENT du stand Démonstrations, coin bar, équipement informatique.
ANIMATION du stand Vidéo, audio.
DÉPLACEMENTS ET FRAIS DE SÉJOUR des salariés participant à la manifestation
HONORAIRES/FRAIS DE PERSONNEL SUPPLÉMENTAIRE
Hôtesse, interprètes.
COMMUNICATION autour de la manifestation Information clients, documentation, dossier de presse, annonces-presse spécifiques.

98. Le Trade - Marketing (mercatique distributeurs)

Industriels et distributeurs sont contraints de maintenir leur compétitivité. Mis en œuvre par les forces de vente, le trade marketing traduit une volonté d'agir conjointement sur les postes de dépenses et les secteurs d'activité permettant d'abaisser les prix, d'augmenter les ventes et d'améliorer le service au client final.

La conséquence des années de crise

Le développement de la distribution moderne (jusque vers 1990) a été freiné par la stagnation de la consommation. La réaction des distributeurs a été une pression accrue sur les fournisseurs : prix d'achat plus bas, volume et intensité des promotions plus élevés.

Procter et Gamble a été l'un des premiers industriels à démontrer aux distributeurs que les profits sont supérieurs en appliquant une stratégie gagnant-gagnant (win-win) et qu'il y a encore plus à gagner en se rapprochant du fournisseur pour faire la chasse à toutes les économies possibles, compatibles avec une satisfaction accrue du client.

La logistique

Régularité et adaptation des approvisionnements à la demande permettent de réaliser des économies substantielles.

L'EDI (échange de données informatiques), réalisé en connectant directement les systèmes de gestion des livraisons de l'industriel sur les données d'écoulement du client, permet de réduire les stocks et d'optimiser les flux de produits par l'ajustement de l'offre et de la demande.

Le merchandising

Quel assortiment proposer en fonction de la demande locale, quel espace de vente donner à chaque produit pour obtenir la meilleure rentabilité, comment répartir l'offre entre les différentes tailles d'emballage ?

La demande peut varier selon la saison, l'apparition de produits nouveaux, une modification significative des prix, etc. Les techniques de définition de l'offre et de l'allocation d'espace et leur mise en œuvre relèvent du merchandising.

Le fournisseur a une connaissance approfondie du marché de sa famille de produits et le distributeur connaît précisément sa clientèle: en mettant en commun leurs savoirs, ils peuvent définir l'offre qui convient le mieux à la clientèle et à l'objectif de rentabilisation du chiffre d'affaires.

Les promotions

Industriel ou distributeur, chacun a ses propres objectifs. Il est fréquent que ces objectifs distincts puissent être associés dans une même opération : le client de l'un et le consommateur de l'autre ne sont qu'une seule et même personne ; faire déplacer un client et faire découvrir un nouveau produit sont des objectifs compatibles, d'où les promotions en partenariat.

L'après-vente

Le client d'un produit est aussi celui du détaillant chez lequel l'achat a été réalisé :

la fonction d'après-vente du distributeur peut intégrer des services élaborés en commun : gestion des garanties, reprise, réparation, conseils d'utilisation.

LE CLIENT TRAIT D'UNION

Le trade marketing a ouvert la voie d'une relation moins conflictuelle entre les différents acteurs de la profession. Les résultats de ce dialogue débouchent aujourd'hui sur différents aspects de l'organisation : les promotions, mais aussi la logistique, le lancement des nouveaux produits ou l'assortiment des points de vente. Aussi, l'évolution naturelle du trade marketing s'appelle aujourd'hui ECR et fait partie d'un ensemble de nouveaux concepts qui agitent le monde de la distribution et qui, à la différence du trade marketing des débuts, place avant tout autre chose le consommateur au centre de l'analyse.

Les mots clés du trade marketing

Catégorie management

Le consommateur devient le pivot autour duquel vont se coordonner toutes les actions de trade marketing au profit d'une offre catégorielle (par exemple, les produits pour le petit déjeuner: café, lait, jus de fruits, beurre, céréales, confitures, etc.).

Selon l'étude de Marketing Profit/Secodip, le category management vise à « optimiser les moyens afin d'obtenir, pour chaque catégorie, le bon assortiment, la bonne im-plantation, les bons prix et les stratégies de promotion les plus appropriées au moindre coût ».

ECR : Efficient Consumer Response

L'ECR ou « réponse efficace à la demande du consommateur » cherche à améliorer les flux d'information entre les producteurs et les distributeurs, dans une optique d'optimisation des ventes. Il s'agit de croiser les informations sur les produits qui sortent des magasins (à partir de la lecture des codes-barres lors du passage aux caisses) avec celles fournies par les panels de consommateurs pour diminuer les stocks, gérer les approvisionnements en flux tendus et cibler au mieux l'offre produit au niveau de chaque magasin.

EDI : Échange de données informatisées

Canal d'information par voie **électronique** de l'ECR entre le distributeur et ses fournisseurs. Par messagerie transitent ainsi des documents Gencod, EAN et Edifact. L'EDI s'est d'abord développé dans le secteur de l'habillement avant de se répandre dans l'alimentaire. Le réapprovisionnement automatique des points de vente constitue, à terme, l'une des utilisations majeures de l'EDI.

Gencod

Le Gencod ou Groupement d'études de normalisation et de codification est un organisme paritaire créé en 1972 à l'initiative des producteurs et des distributeurs. Il est à l'origine du code EAN qui spécifie chaque produit et que l'on retrouve sous forme de code-barre sur les emballages.

Trade marketing global

Il concerne l'organisation de l'industrie dans son ensemble. Par extension, on parle de trade management. Il s'agit, pour tous les acteurs de la filière, après avoir positionné le client au centre de l'entreprise, de repenser les structures et les fonctions dans l'optique d'un meilleur service client.

Le Code-Barre

Le Code-Barre décrypté (13 chiffres)			
le premier chiffre désigne le pays où l'article a été codifié, mais pas obligatoirement fabriqué.	Cinq chiffres représentent le (code national unifié fabricant".	6 chiffres caractérisent le "code interface produit" donné par le fabricant, il identifie précisément l'article.	Clé de contrôle qui permet de valider la lecture à partir d'un calcul sur les 12 chiffres précédents.

99. La publicité

Définition et caractéristiques de la publicité

La publicité est un sujet très complexe et les définitions que l'on trouve dans les nombreux ouvrages professionnels sont assez contrastées.

Outil de la **politique de communication**, elle offre aux spécialistes un vaste champ pour la créativité.

Notre définition de la publicité est la suivante :

La publicité tente d'attirer l'attention d'une cible réelle ou potentielle, selon des objectifs planifiés, en émettant un message qui a pour but d'influencer le comportement de celui qui le reçoit ou bien d'éveiller des besoins en lui.

L'objectif immédiat de la publicité est de provoquer l'achat ou de renforcer la confiance en un produit ou une entreprise par la promotion de l'image, en cohérence avec les objectifs marketing et les objectifs de l'entreprise.

De nombreux dispositifs sont à mettre en œuvre pour atteindre cet objectif. La planification de la publicité est à coordonner avec l'ensemble du marketing-mix.

De plus, divers facteurs extérieurs sont à prendre en considération. Le client est au cœur même de l'activité publicité, comme cela devrait être le cas pour toutes les autres activités et mesures que l'entreprise met en œuvre. L'entreprise cherche à connaître les désirs, les valeurs et les opinions, le comportement d'achat et de communication de la personne ciblée.

Certes, d'autres facteurs influencent la planification de la publicité. Ce sont notamment l'attitude des concurrents et les conditions réglementaires et sociales, par exemple la loi Sapin ou la loi Évin.

Positionnement

La tâche du spécialiste publicitaire est devenue particulièrement complexe : l'inconstance des valeurs rend la catégorisation de l'acheteur de plus en plus difficile ; la médiatisation à outrance pousse les limites de la créativité de plus en plus loin tandis que les produits se ressemblent tous de plus en plus.

Par conséquent, unedes missions essentielles de la publicité stratégique et opérationnelle est de définir le positionnement stratégique publicitaire de l'entreprise, conformément au concept marketing.

Dans le passé, cela était relativement facile, l'utilité du produit et sa qualité étaient alors des arguments convaincants. Il était plus facile de promouvoir les avantages des produits.

À présent, pour faire valoir l'utilité d'un produit, il faut aller très loin, jusqu'aux bénéfices accessoires. Ainsi, l'impact de la publicité sur les besoins est très fort.

Gillette par exemple s'adresse « au meilleur de l'homme ». Il arrive même que la publicité heurte les valeurs morales établies, par exemple les campagnes publicitaires de Benetton ;

d'autres campagnes se servent de gags ou créent des thèmes « philosophiques », par exemple le « Just do it », de Nike.

Encore d'autres slogans transmettent des messages très importants, par exemple le « **...parce que je le vau**x** bien** », de L'Oréal, « Rien n'est impossible », de Toyota.

Encore d'autres campagnes publicitaires demandent à des célébrités, par exemple Claudia Schiffer pour Citroën, d'être en quelque sorte l'ambassadeur de leurs produits, à condition qu'ils collent parfaitement au produit et que le consommateur en retienne une image positive.

Cependant, elles n'atteignent en réalité pas toujours le succès espéré. Il arrive même qu'elles produisent l'effet inverse.

Faire la différence

La publicité fait dépenser des millions de francs investis dans les médias classiques. C'est une affaire onéreuse.

Et, en effet, elle est encore plus chère lorsque personne ne la regarde.

La ressemblance des produits étant déjà assez ennuyeuse, la publicité se doit d'introduire le petit plus qui crée une différenciation nette avec la concurrence.

Certes, certaines personnes prétendent qu'une bonne imitation vaut largement une création ratée, mais là encore, rares sont ceux qui y réussissent.

Et pourtant, la publicité offre des possibilités inespérées à l'esprit créatif. D'ailleurs, c'est le mot magique, créativité.

Cependant, inutile d'attendre l'idée géniale qui va révolutionner le monde. Justement, les solutions simples sont souvent les meilleures.

Les idées « de rien du tout » ont souvent un potentiel de développement puissant. De toute façon, ce n'est pas toujours le nec plus ultra de la création qui fait de la publicité une réussite.

Parfois, un remake des vieux messages est plus prometteur ; encore et toujours efficaces, concrets, ils rappellent une image positive du produit.

910. Fonctions de la publicité

Objectif Cognitifs

Buts

améliorer les connaissances du consommateur sur le produit ou l'entreprise

Exemples

- **Faire connaître l'existence du produit** : "ouverture du cinéma Olympia le 15 octobre".
- **Fournir des caractéristiques objectives du produit**, et notamment celles qui motiveront le consommateur et permettront en outre de se différencier de la concurrence :
"cette automobile est plus silencieuse que ses concurrentes"
- **Soutenir d'autres actions** :
annoncer un concours, une semaine de promotion ou d'autres actions hors média.

Mesure

- **TAUX DE NOTORIÉTÉ SPONTANÉE** :
"Citez les cinémas que vous connaissez à Grenoble".
- **TAUX DE NOTORIÉTÉ ASSISTÉE** :
"Parmi les cinémas suivants, lesquels connaissez-vous ?
L'Olympia, Le Gaumont, Le Paris..."

"Le taux de notoriété peut concerner une marque, un modèle, une caractéristique du produit (De quelle nationalité sont les voitures AUDI?) ou une action promotionnelle (Qui organise en ce moment la quinzaine du bricolage?). On cherche donc à déterminer ce que les gens savent ou croient savoir.

Objectifs affectifs

But

	Construire une image de marque, c'est à dire l'ensemble des traits qui constituent la personnalité du produit telle qu'elle est perçue par un individu. On insistera donc sur les sentiments ressentis vis-à-vis du produit
Exemples	«Cette voiture est plus silencieuse, plus rapide et accessoirement plus chère que ses concurrentes, elle est donc le symbole de l'appartenance à un milieu social favorisé».
Mesure	<p>L'étude d'image peut se faire selon divers critères:</p> <ul style="list-style-type: none"> • LA NETTETE : Les traits de la personnalité de notre produit sont-ils forte-ment marqués? Exemple : notre magasin est-il perçu comme beaucoup moins cher que les autres? • LA PROXIMITE : L'image vient-elle immédiatement à l'esprit du consommateur? Exemple : Si je vous dis "voiture rapide", à quelle marque pensez-vous? • LE CONTENU DE LA PERSONNALITE DU PRODUIT : Le produit est-il perçu comme masculin/féminin, jeune/vieux, riche/pauvre, distingué/vulgaire, moderne/traditionnel, artificiel/naturel... • LA VALEUR DES TRAITS : Etre moderne peut par exemple être considéré comme positif (pour un ordinateur) ou négatif (pour un grand vin). Les dimensions d'analyse sont donc nombreuses et la perception différente selon les individus, c'est ce qui rend l'étude d'image extrêmement délicate.

Objectifs conatifs

But

Faire agir le consommateur : achat, demande de renseignements, essai... Ce rôle est généralement dévolu à la promotion des ventes ou au hors-média en général mais la publicité adopte parfois cette démarche.

Exemples

- Publicité télévisée avec numéro vert à appeler immédiatement
- Publicité presse pour la vente par correspondance avec coupon-réponse à renvoyer

Mesure

- Taux de rédemption (retour) des coupons.
- Impact sur les ventes.

911. Les Agences de publicité

Comment fonctionne une agence de publicité?

Bien que toutes les agences ne soient pas organisées de la même façon, on peut en général distinguer quatre grandes fonctions :

-La création, qui imagine et met en œuvre les campagnes de publicité. Les concepteurs-rédacteurs qui travaillent souvent en équipe choisissent les thèmes puis les mots, les slogans et le ton. Les directeurs artistiques sont plus souvent chargés de l'expression visuelle (images, films) et sonores (musique). Une fois les choix effectués, le département de création met en

forme et exécute les messages à l'aide de nombreux spécialistes (maquettistes, photographes, agences de casting et metteurs en scène).

- Le département «médias» a essentiellement pour fonction d'opérer les choix de supports tant au niveau stratégique que tactique (achat d'espace). C'est, historiquement, dans ce rôle que les agences de publicité se sont d'abord développées en France.
- Le service études. Il procède à la fois aux analyses de marché qui contribuent à définir la stratégie publicitaire et aux nombreux tests permettant de mesurer la pertinence des concepts (pré-tests) ou l'efficacité réelle des campagnes (post-tests).
- Le «commercial», enfin, qui assure le lien entre l'agence et le client annonceur. Les chefs de publicité, dirigés par des chefs de groupe ou chefs de clientèle, ont en charge un ou plusieurs clients (en fonction de leur taille) avec lesquels ils définissent les objectifs et la stratégie de toute action publicitaire. Porte-parole de l'agence en externe, ils représentent le client en interne, ce qui les amène à assurer la responsabilité de coordination de l'ensemble des services concernés.

Les agences sont, en général, indépendantes, c'est-à-dire sans lien direct ni avec les annonceurs ni avec les médias, afin de garantir l'objectivité de leurs analyses et de leurs choix.

912. Le consumer magazine

Sensibiliser et fidéliser le consommateur

Le consumer magazine est un journal réalisé par une entreprise - ou une organisation - pour communiquer à ses clients ou prospects les valeurs véhiculées par cette entreprise à travers ses marques, produits ou services

Ex.

Contact : le magazine consommateur de la FNAC	
Titre Contact	
Société Fnac	
Réalisation Textuel	
Périodicité Mensuel	
Contenu	Axé sur l'actualité culturelle
Diffusion	750 000 exemplaires
Mode de diffusion	aux détenteurs de la carte Fnac
Annonces	Arte, le monde de l'éducation
Pagination 36	pages
Date de création	1954 (le précurseur)

913. Le diagnostic de la politique de communication

LE CADRE GÉNÉRAL : L'ANALYSE PRÉALABLE		<ul style="list-style-type: none"> •Retour sur le diagnostic ; •Rappel des objectifs généraux et marketing ; •Stratégie marketing choisie ; •Composantes du plan marketing ; •Identification des cibles de communication (clients, prescripteurs, distributeurs, force de vente).
	Les objectifs de la politique de communication	<ul style="list-style-type: none"> -les objectifs de base : faire connaître ; faire aimer ; faire agir. -les objectifs stratégiques :
	Les stratégies concurrentielles,	<ul style="list-style-type: none"> ·stratégies comparatives, ·stratégies financières, ·stratégies de positionnement, ·stratégies promotionnelles, ·stratégies de suivisme ;
	Les stratégies de développement de la demande globale;	<ul style="list-style-type: none"> ·stratégies extensives, ·stratégies intensives.
	Les contraintes de la politique de communication	<ul style="list-style-type: none"> -les contraintes externes : ·les pratiques concurrentielles, ·les contraintes juridiques, ·accessibilité et caractéristiques des médias , -les contraintes internes : ·contraintes de temps (planification), ·contraintes budgétaires, ·contraintes liées au produit, prix et distribution.
	Le mix-communication ; répartition budgétaire et planning	<ul style="list-style-type: none"> ·publicité (média, hors média) ·promotion des ventes ·relations publiques
LA POLITIQUE DE	Stratégie de communication	<ul style="list-style-type: none"> ·rappel des cibles et objectifs de communication ·choix des axes publicitaires ·choix des thèmes publicitaires ·présentation des annonces ·tests d'annonces
	Choix des médias (média-planning)	<ul style="list-style-type: none"> ·rappel de la cible et du message ·adaptation média : audience, capacité de transmission, rapidité, coûts)

	Les autres composantes du mix communication	· Promotion des ventes Réduction de prix (Cadeaux Jeux et concours Cadeaux · Hors média Marketing direct Mailing, phoning, meeting Foires et salons · Force de vente · Relations publiques Allocation des ressources budgétaires et définition du plan de campagne Exécution du plan de campagne
--	--	---

10. LA DISTRIBUTION

101. Les formes de distribution

On distingue trois formes de distribution :

- **distribution intégrée**
- **distribution associée**
- **distribution indépendante**

Les deux premières formes mettent leurs efforts en commun de façon à obtenir plus d'efficacité et de pouvoir.

Le commerce intégré regroupe les fonctions de grossistes et de détaillants au sein d'une même organisation.

Il s'agit d'organisations à but lucratif ou de coopératives.

En France appartiennent à la première catégorie :

Intégrée les grands magasins (Nouvelles Galeries ...),
 les magasins populaires (Prisunic, Monoprix ...),
 les magasins à succursales multiples (Casino ...),
 les grandes surfaces (Carrefour, Darty ...),
 les coopératives (Camif ...)

associée : La distribution associée est composée de sociétés qui conservent leur indépendance juridique (Leclerc ...). On trouve des groupements de grossistes, des groupements de détaillants, des chaînes volontaires et les franchises.

Dans le cas de franchises, une entreprise, le franchiseur, accorde à une autre entreprise, le franchisee, une licence lui donnant droit d'exercer une activité et de bénéficier d'une assistance en contre-partie d'une redevance. Exemple Pronuptia, Phildar ...

Indépendante : Cette forme se compose de petites sociétés

Canaux et Circuits de distribution : Un canal de distribution est l'itinéraire suivi par un produit pour aller du producteur au consommateur. Il est plus ou moins long.

Une entreprise peut utiliser simultanément plusieurs canaux qui forment son circuit de distribution.

LA NOTION DE CIRCUIT EST DONC PLUS LARGE QUE CELLE DE CANAL

Les quatre types de canaux de distribution

- Canal ultra-court
- Canal court
- Canal long
- Canal très long

Entreprise				Client final
Entreprise			Détaillant	Client final
Entreprise	Grossiste		Détaillant	Client final
Entreprise	Grossiste	Semi-grossiste	Détaillant	Client final

La distribution

- Les circuits de distribution
- La mise en place d'un circuit de distribution
- La gestion d'un circuit de distribution
- L'évolution des circuits de distribution
- Coopération, concurrence et conflit
- Les commerces de gros et détail
- La distribution physique

Dans une économie moderne, il est assez rare que le fabricant vende directement sa marchandise à l'utilisateur final. Une multitude d'intermédiaires, aux noms variés, s'interposent entre le producteur et le consommateur, afin de remplir tout un ensemble de fonctions.

102. Les circuits de distribution :

Ensemble des intervenants qui prennent en charge les activités de distribution, c'est à dire les activités qui font passer un produit de son état de production à son état de consommation.

Pourquoi a-t-on recours à des intermédiaires ? :

ils se justifient d'abord par leur plus grande efficacité dans l'accomplissement de certaines fonctions. De par leur spécialisation, leurs contacts et leur niveau d'activité, ils offrent au fabricant une expérience que celui-ci ne pourrait acquérir que progressivement. Ils peuvent également offrir un assortiment cohérent avec les besoins de l'acheteur.

Les fonctions de la distribution :

Le recueil d'information, la promotion, la négociation, la prise de commande, le financement, le risque, la distribution physique, la facturation et le transfert de propriété.

Les niveaux d'un circuit de distribution :

Par exemple grossiste, semi-grossiste, détaillant

La distribution des services :

De nombreuses entreprises et organismes ont cherché à se décentraliser sous forme d'unités mobiles, au cours de ces dernières années.

Exemple : soins à domicile **La mise en place d'un circuit de distribution :**

- **L'étude des besoins de la clientèle** : Il s'agit de comprendre qui achète quoi, où, quand, comment et pourquoi dans le marché visé donc, de connaître : Le volume unitaire d'achat, le délai, l'endroit, le choix, le service.
- **La définition des objectifs et des contraintes** : Chaque producteur doit concevoir ses objectifs de distribution à partir des principales contraintes qui lui sont imposées par les produits (durée de vie), les intermédiaires et l'environnement.

- **L'identification des solutions** : Nature des intermédiaires (imaginer de nouvelles approche : Tupperware), le nombre d'intermédiaires (fonction du degré de couverture du marché visé), les responsabilités et engagement des membre du circuit (prix, condition de vente, territoires, prestation de service).
- **L'évaluation des solutions envisagées** : Après avoir identifié les systèmes de distribution possible, le producteur doit décider en prenant compte trois critères : le coût, le contrôle et la souplesse.

La gestion d'un circuit de distribution :

- **Le choix des intermédiaires** : Un fabricant ne peut accepter que son produit soit associé à des distributeurs défaillant. Il doit s'efforcer de connaître l'expérience des intermédiaires, leur solvabilité, leur aptitude à coopérer et leur réputation.
- **La motivation des intermédiaires** :

Il faut non seulement vendre **par** les intermédiaires , mais également **aux** intermédiaires.

- **L'évaluation des intermédiaires** : au moyen de quotas par exemple.
- **La modification d'un circuit de distribution** : qui peut porter sur l'addition ou la suppression de certains membres du circuit, ou l'addition ou la suppression de certains circuits ou la refonte complète du système.

L'évolution des circuits de distribution :

- **Le développement des systèmes marketing verticaux** : Il est constitué de réseaux centralisés et professionnellement gérés, construits de façon indépendante. Trois types de systèmes marketing verticaux peuvent être distingués :
- Les systèmes intégrés où les niveaux successifs de production et de distribution appartiennent à une seule et même société.
- Les systèmes contrôlés : les étapes de la production et de la distribution sont coordonnés non par une participation au capital, mais par la prédominance d'une des parties dans le système.
- Les systèmes contractuels composés d'entreprises indépendantes situées à différents stades du cycle production-commercialisation qui décident, de leur plein gré, de coordonner leurs programmes d'action, afin de réduire leurs coûts et/ou augmenter leur emprise sur le marché.
(par exemple coopérative de détaillants).
- **Le développement des systèmes marketing horizontaux** : Typiquement, deux entreprises travaillant dans le même secteur décident de former une alliance provisoire ou permanente, ou de fonder une filiale commune, afin d'exploiter ensemble les possibilités du marché.
(par exemple : Mercedes et Swatch).
- **Le développement des systèmes multi-circuits** : Du fait de la fragmentation des marchés et de la multiplicité des réseaux, de nombreuses sociétés pratiquent une distribution multi-circuits encore

appelée multi-marketing.
Exemple : Jusqu'en 1981, IBM ne vendait qu'à travers sa force de vente. Lorsque l'entreprise commercialisa des micro-ordinateurs, ce système n'était plus viable, compte tenu du coût d'une visite. IBM adjoignit à sa force de vente 18 nouveaux circuits allant des revendeurs à la vente par correspondance.

Coopération, concurrence et conflit :

Les circuits de distribution se caractérisent par un degré de coopération, mais aussi de concurrence et de conflit :

- La coopération est souvent privilégiée. Les différents membres du circuit harmonisent leurs intérêts pour bénéficier d'un effet de synergie.
- Le conflit est cependant un phénomène courant.
Par exemple ceux qui opposent des entreprises situées à un même stade dans le circuit de distribution (petits commerçants et grandes surfaces).
- La concurrence, enfin, entre dans le contexte normal des relations commerciales. Il y a concurrence horizontale lorsque des entreprises luttent au même niveau pour la conquête d'un marché cible et concurrence verticale lorsque plusieurs systèmes de distribution s'opposent.

Les commerces de gros et détail :

Nous avons considéré précédemment les intermédiaires dans l'optique du fabricant qui commercialise ses produits. Nous allons ici nous intéresser aux problèmes de marketing des sociétés de distribution : détaillants, grossistes et entreprises de logistique. Certaines d'entre elles sont si puissantes qu'elles imposent leur loi aux fabricants. Elles ont su, au fil des années, construire des stratégies articulées afin de faire face aux difficultés auxquelles elles étaient confrontées. **Le marketing-mix du distributeur** : Les décisions commerciales auxquelles sont confrontés les distributeurs concernent :

- **Le marché cible** : L'emplacement du lieu de vente est capital.. La densité de la population ou du marché ciblé, la localisation de la concurrence, les voies de communication entre en compte dans l'estimation du potentiel d'un site.
- **L'assortiment des services** : L'assortiment peut être plus ou moins large et plus ou moins profond. Il dépend des coûts d'approvisionnement, des coûts d'entreposage et de stockage, des coûts de financement et d'assurance, et des coûts de dépréciation et de démarque.
Un distributeur a souvent le choix entre trois politiques de services :
 - Un éventail complet de services qui sont inclus dans le prix.
 - On se soucie avant tout de vendre le produit n'offrant, en matière de service, que le strict minimum.
 - Proposer plusieurs prix en fonction du service rendu.
- **Le prix** : Pour pouvoir intervenir sur les prix, les intermédiaires s'efforcent par tous les moyens d'améliorer leurs marges. Ceci suppose que le prix soit le principal critère de choix du client.

De nombreuses études révèlent au contraire que : le consommateur n'a qu'une connaissance très imparfaite des prix des produits et, que le consommateur compense souvent une différence de prix par un avantage lié par exemple à la proximité du point de vente.

- **La communication** d'un distributeur vise généralement deux objectifs : à long terme, elle cherche à conférer une image au point de vente ; à court terme, elle cherche à accroître le trafic.
- **le merchandising** : C'est-à-dire l'ensemble des techniques destinées à améliorer la présentation des produits dans un espace de vente.

La distribution physique :

Rassemble toutes les activités mises en oeuvre pour gérer, de façon rentable, les flux de produits et de marchandises depuis leur point d'origine jusqu'à leur lieu de destination.

La distribution physique constitue en effet tout à la fois un terrain d'économie potentielle, d'amélioration du service client et d'avantages concurrentiel. Lorsque le responsable des transports, le responsable des stocks et le responsable des entrepôts prennent une décision dans l'optique de leur fonction spécifique, ils influent chacun sans s'en rendre compte sur leurs coûts respectifs et sur le développement de la demande. Dans l'optique de la distribution physique, de telles décisions doivent être prises dans le cadre d'un système unifié.

Le problème essentiel devient alors celui de la conception du système qui minimisera le coût de mise en oeuvre pour un niveau donné de service client.

103. La Zone de chalandise

L'objectif de l'étude de zone de chalandise peut être double:

- Avant l'implantation du magasin, il sera de déterminer le chiffre d'affaires prévisionnel et de mettre au point le plan marketing de départ.
- Après l'implantation du magasin, il sera d'évaluer les performances réalisées par le point de vente (CA part de marché) et d'affiner le marketing mix en termes de prix, d'assortiment, de communication.

Les différentes étapes à suivre avant l'ouverture d'un point de vente à adapter au cas par cas.

Détermination de la zone d'attraction

- La zone d'attraction d'un point de vente se détermine à l'aide de courbes isochrones courbes géographiques à l'intérieur desquelles l'ensemble de la population mettra moins d'un certain temps, à pied ou en voiture selon le type de magasin, pour se rendre au point de vente.

Le choix des courbes à tracer dépend de l'activité et de la taille du magasin.

Le boulanger de quartier pourra choisir des courbes de 1 à 3 minutes à pied, alors que l'hypermarché avec galerie marchande prendra plutôt des courbes de 15 à 30 minutes en voiture.

Par exemple, le GATESHEAD METRO CENTRE (GB), plus grand centre commercial d'Europe, définit ainsi sa zone de chalandise

- ZONE PRIMAIRE : 1.5 million d'habitants à moins de 30 minutes en automobile.
- ZONE SECONDAIRE : 3 millions d'habitants à moins d'une heure.
- ZONE TERTIAIRE : 57 millions d'habitants dans le reste du Royaume-Uni (des voyages organisés étant proposés depuis l'Ecosse et le centre de l'Angleterre).

•Ces courbes doivent ensuite être précisément tracées sur un plan, tout simplement en partant de l'emplacement choisi et en conduisant par exemple 15 minutes dans une direction, puis dans une autre...

On extrapole ensuite l'ensemble des points obtenus formant plus ou moins un cercle.

Il faudra tenir compte des obstacles réels (passage à niveau, pont) ou psychologiques (zones mortes, quartiers délabrés à traverser) qui peuvent modifier la notion de distance perçue par le consommateur.. On tracera ensuite de la même façon les courbes isochrones des concurrents.

•Dans de nombreux cas, on ne raisonnera pas en terme de nombre d'habitants dans la zone, mais en terme de nombre de passages par jour devant le magasin.

On fera par exemple cela pour une station service, une sandwicherie, un magasin de galerie marchande ou un distributeur automatique.

104. points de vente

Types de points de vente Ex. A dominante alimentaire

	Caractéristiques	Historique	Actuelle	Evolution
Les Supérettes	<ul style="list-style-type: none">•Points de vente d'une surface comprise entre 120 m2 et 400 m2.•Assortiment étroit et peu profond•Implantées dans des zones résidentielles et les villages (Ex. Shopi, 8 à 8)	<ul style="list-style-type: none">•Prolongement des épiceries anciennes, elles se sont progressivement modernisées, adoptant la vente en libre - service.	<ul style="list-style-type: none">•Nombre en diminution•Moins de 5 000 en 1998	<ul style="list-style-type: none">•Connaissent d'importantes difficultés, dues à la concurrence des grandes surfaces alimentaires

Les super - marchés	<ul style="list-style-type: none"> •Points de vente d'une surface comprise entre 400 et 2 500 m2. •Assortiment large et profond en alimentaire, étroit et peu profond en non-alimentaire. •Implantés en centres-villes ou en zones rurales. 	<ul style="list-style-type: none"> •1930 : M. Cullen crée aux États-Unis le premier supermarché. •1958 : premier supermarché français sous l'enseigne Docks de France. 	<ul style="list-style-type: none"> •Nombre au 1er janvier 1999 : 7999. •Part dans le chiffre d'affaires du commerce de détail alimentaire, 26 % en 1998. •Surface moyenne : 1002 m2. 	<ul style="list-style-type: none"> •Secteur dynamique dont la part de marché continue de croître mais subit la concurrence des hard-discounters.
Les hyper -marchés	<ul style="list-style-type: none"> •Points de vente d'une surface supérieure à 2500 m2. •Assortiment large et profond tant en alimentaire qu'en non-alimentaire. •Implantation à la périphérie des villes. 	<ul style="list-style-type: none"> •1963 : premier hypermarché mondial à Sainte-Geneviève -des-Bois sous l'enseigne Carrefour. 	<ul style="list-style-type: none"> •Nombre au 1er janvier 1999 : 1126. •Part dans le chiffre d'affaires du commerce de détail alimentaire: 31 % en 1998. •Surface moyenne : 5 907 m2. 	<ul style="list-style-type: none"> •Phase de maturité pour ce type de point de vente (zones saturées, loi Raffarin).
Les hard discounters	<ul style="list-style-type: none"> •Points de vente d'une surface réduite (inférieure à 1000 m2) proposant des produits exclusivement alimentaires à prix très bas dans des locaux sommairement aménagés, sans service à la clientèle. 	<ul style="list-style-type: none"> •1917 : naissance de la formule aux États-Unis. Après la Seconde Guerre mondiale : développement en Allemagne. •1988 : ouverture du premier magasin en France à Croix sous l'enseigne Aldi. 	<ul style="list-style-type: none"> •Nombre au 1er janvier 1999 : 2150. •Part dans le chiffre d'affaires du commerce de détail alimentaire: 8%. •Surface moyenne : 670 m2. 	<ul style="list-style-type: none"> •Développement rapide. N'a pas encore atteint la phase de maturité. •Ajustement du concept aux spécificités françaises (assortiment). Hypermarché Supermarché Discounter Types

105. Le diagnostic de la politique de distribution

LE CADRE GÉNÉRAL : l'analyse préalable		<ul style="list-style-type: none"> •La stratégie marketing choisie ; •Le rappel des objectifs généraux et marketing.
	Les objectifs de la politique de distribution	<ul style="list-style-type: none"> •objectifs de couverture du marché ; •objectifs de rentabilité ; •objectifs d'image et de notoriété.
	Les contraintes de la politique de distribution	<ul style="list-style-type: none"> •contraintes logistiques liées à la nature de l'activité et des produits •les caractéristiques des acheteurs ; •structures organisationnelles des circuits et caractéristiques des canaux de distribution ; •contraintes internes (coûts, gamme, force de vente...).

	LES CHAMPS DE L'ANALYSE	<ul style="list-style-type: none"> •Les comportements d'achats de nos clients ; •Analyse comparée des circuits et canaux et qualité des services attendus pour nos produits ; •La structure du commerce (indépendant, associé ou intégré) •Analyse des coûts par circuits.
	LES PROBLEMES STRATEGIQUES	<ul style="list-style-type: none"> •Le choix d'une stratégie de couverture du marché (distribution intensive, sélective ou exclusive) ; •Le choix d'une stratégie de communication vis-à-vis des intermédiaires (stratégie d'aspiration, de pression ou mixte).
LES ACTIONS SUR LES CIRCUITS DE DISTRIBUTION	En direction des intermédiaires	<ul style="list-style-type: none"> •les relations contractuelles (droits et obligations du producteur et de ses distri-buteurs) ; •la gestion des conflits (avec les distributeurs et entre les distributeurs) ; <ul style="list-style-type: none"> •les relations de pouvoir et les relations de partenariat (promotion des ventes, merchandisage...).
	En direction de la force de vente	<ul style="list-style-type: none"> •l'organisation de la force de vente •les critères et modes de recrutement •information et formation de la force de vente •rémunération de la force de vente et incitations financières •motivation individuelle et collective de la force de vente <ul style="list-style-type: none"> •les aides matérielles à la vente.
LA PHASE DE CONTROLE	<ul style="list-style-type: none"> •Le contrôle chiffre d'affaires et rentabilité par circuit ; •Le contrôle de l'action des vendeurs : <ul style="list-style-type: none"> -leurs actions de communication, -leurs résultats/objectifs ; -Le contrôle de l'adéquation des circuits à la cible (approche qualitative et quantitative) 	

11. LA FORCE DE VENTE

111. Les Méthodes de vente

Méthodes Principe	
LA VENTE TRADITIONNELLE	Le client se rend sur le lieu de vente (magasin, hall d'exposition) du vendeur qui joue un rôle actif par les conseils qu'il donne à l'acheteur
LA VENTE EN LIBRE – SERVICE DE DÉTAIL OU DE GROS	Le client choisit seul les produits qu'il souhaite acheter, le paiement étant effectué en une seule fois aux caisses de sortie du point de vente. L'absence de contact avec le vendeur explique l'utilisation des techniques de merchandisage par les grandes et moyennes surfaces.
LA VENTE EN LIBRE – SERVICE ASSISTÉ	Le client, s'il le désire, peut faire appel à un vendeur-conseiller pour effectuer ses achats.
LA VENTE EN LIBRE CHOIX	Le client choisit seul ou avec le conseil du vendeur, et paye ses produits au fur à mesure

LA VENTE PAR REPRÉSENTANT AUX ENTREPRISES	Le commercial (VRP, attaché commercial, délégué commercial, marchandiseur) se rend chez ses clients et/ou prospects pour leur proposer et leur vendre ses produits.
LA VENTE PAR REPRÉSENTANT AUX PARTICULIERS (OU VENTE A DOMICILE)	Le commercial visite ses clients et/ou prospects, en général sur information préalable (coupon-réponse, rendez-vous par téléphone).
LA VENTE SUR LES MARCHÉS	Les commerçants (non sédentaires) se déplacent sur les marchés ou les foires et proposent leurs produits aux clients.
LA VENTE DOMICILIAIRE OU VENTE PAR RÉUNION	Des présentatrices vendent leurs produits à un groupe de personnes au domicile d'une cliente, au cours d'une réunion conviviale
LE VENTE EN FOIRE, SALON, EXPOSITION	Les entreprises présentent leurs produits à l'occasion de manifestations commerciales grand public et/ou professionnelles
LA VENTE PAR DISTRIBUTEURS AUTOMATIQUES	Les distributeurs sont placés dans des lieux de fort passage : gares, aéroports, rues fréquentées
LA VENTE PAR TÉLÉPHONE	Premier cas : le vendeur propose ses produits et/ou ses services à la clientèle lors d'un entretien téléphonique, souvent précédé par l'envoi d'un publipostage contenant un coupon-réponse faisant office de bon de commande à renvoyer, en cas d'accord, à l'entreprise. Deuxième cas ; le client téléphone à l'entreprise pour passer commande.
LA VENTE PAR CATALOGUE	L'entreprise dite vécéciste envoie aux particuliers ou aux entreprises un ou plusieurs catalogues par an, la commande étant ensuite passée par correspondance, par téléphone, par fax, E-mail, ou Minitel
LA VENTE PAR ANNONCE - PRESSE	L'entreprise insère des publicités dans des revues grand public ou professionnelles avec coupon-réponse qui, une fois retourné par le client, fait office de bon de commande
LE TÉLÉ-ACHAT	Lors d'émissions télévisées, des animateurs présentent des produits aux téléspectateurs qui peuvent passer commande par courrier, par téléphone ou par Internet ou Minitel
LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE	Cette méthode utilise le réseau Internet

112. Les outils du Marketing direct

TECHNIQUE DE COMMUNICATION OU DE DISTRIBUTION

Les outils utilisables sont très variés. on trouve à côté de la vente à distance (VAD ou VPC) qui constituent les ancêtres du marketing direct :

- publipostage ou mailing
- vente par téléphone ou phoning
- vente par Minitel
- Vente par Internet
- Vente par fax
- Vente par l'intermédiaire de la télévision

vente par annonces dans les revues ou les journaux

Tous ces outils établissent un lien direct avec le prospect. Ils demandent aux prospect de s'impliquer et visent à obtenir une réponse rapide

12. LA STRATEGIE EN MARKETING

121. La stratégie

ADAPTER LA STRATEGIE A LA POSITION CONCURRENTIELLE

- Les stratégies du leader.
- Les stratégies du challenger
- Les stratégies du suiveur
- Les stratégies du spécialiste

Les stratégies du leader :

Dans la plupart des secteurs d'activité, il existe une entreprise reconnue comme le leader du marché. Le leader prend généralement l'initiative des modifications de prix, des lancements de nouveaux produits et possède le système de distribution le plus vaste et le budget promotionnel le plus élevé. Par exemple : Michelin (pneumatiques), l'Oreal (cosmétiques), etc.. Son objectif est de rester à la première place. Trois solutions s'offrent à lui :

- Accroître la demande primaire : La société jouissant d'une position de leader bénéficie toujours d'un accroissement global du marché. Elle peut y parvenir soit en cherchant de nouveaux utilisateurs, soit promouvoir de nouvelles utilisation du produit, soit en convaincant le marché de consommer davantage de produit à chaque utilisation.
- La protection de la part du marché : En même temps qu'elle s'efforce d'accroître la demande primaire, une société leader doit contenir l'action des concurrents. La réponse la plus constructive est la stratégie d'innovation. Palaroid a longtemps utilisé cette stratégie sur le marché de la photo.
- L'extension de la part du marché : Des études ont mis en évidence la relation entre art de marché et rentabilité .

D'après PIMS, la rentabilité moyenne avant impôts est de 9% pour une part de marché inférieure à 10%. Un gain de 10 points de part de marché s'accompagne d'un accroissement de rentabilité de 5 points. Ainsi avec 40% de marché la rentabilité moyenne est de 30%.

D'autres études ont cependant conclu à l'existence d'une relation "en V" entre part de marché et rentabilité. Dans ce cas le secteur se compose de quelques leaders largement bénéficiaires, de quelques PME également rentables car très spécialisées, et d'un grand nombre d'entreprises moyennes aux résultats médiocres

Les stratégies du challenger :

Toute société qui occupe a seconde, troisième ou quatrième place sur un marché est en position de "dauphin" (Pepsi-Cola par exemple). Le dauphin qui cherche à accroître sa part devient un "challenger", si il se contente des positions acquises, il devient un "suiveur". La firme qui attaque doit d'une part choisir son objectif (le leader, un concurrent à sa portée et en position

difficile, les "canards boiteux") et sa stratégie d'attaque. Il y a neuf stratégies d'attaque concurrentielle :

1. La stratégie du discount : L'une des stratégies les plus couramment utilisée par les challengers consiste à offrir le même produit que le leader à un prix plus bas. C'est la politique de Fuji sur le marché du papier photographique, ou de Leclerc sur celui des grandes surfaces. Texas Instruments a également utilisé cette approche pour les transistors, puis les calculateurs.

Le succès d'une stratégie discount suppose trois conditions : 1) il faut que le challenger arrive à convaincre l'acheteur que son produit est aussi de bonne qualité; 2) il faut que l'acheteur soit sensible à un écart de prix et prêt à renoncer à sa marque préférée; 3) il faut enfin que le leader décide de ne pas s'aligner sur le prix du challenger.

2. La stratégie du milieu de gamme : Une seconde stratégie consiste à offrir une version simplifiée du produit, généralement de moindre qualité. C'est la stratégie suivie par certains distributeurs pour concurrencer les fabricants. Cette stratégie est efficace lorsqu'au moins un segment du marché est sensible au prix ou lorsque les circuits de distribution sont différenciés. Le principal danger est de se faire concurrencer simultanément par une autre entreprise sur son terrain d'origine.

3. La stratégie de recherche de prestige : C'est la stratégie inverse de la précédente; elle consiste à introduire un produit de meilleure qualité, vendu plus cher. Elle est suivie par Electrolux sur le marché des aspirateurs, Bang & Olufsen en hi-fi, ou Roche & Bobois dans le domaine du meuble. Une telle stratégie implique presque toujours une politique sélective d'image.

4. La stratégie de prolifération des produits : Le challenger attaque le leader en multipliant les versions du produit offert. Amora par exemple, attaque le leader Bénédicta sur le marché des sauces, en diversifiant variétés et parfums. Airbus Industries espère concurrencer Boeing en multipliant les versions de l'Airbus. Une telle stratégie convient également à une grande entreprise diversifiée qui a décidé d'enlever le marché à une société plus petite qu'elle, mais concentrée sur un seul segment.

5. La stratégie d'innovation : Le challenger prend de vitesse le leader en matière d'innovation technologique ou commerciale. Virgin Mega Store applique vis-à-vis de la Fnac une telle politique. Celle-ci est naturellement tributaire de l'accueil réservé par le public aux nouvelles idées.

6. La stratégie d'amélioration du service : Elle consiste à offrir davantage de prestations pour un prix équivalent. Darty, après avoir pratiqué une stratégie de prix, fonde maintenant sa politique sur cette approche. Il en est de même pour la Phocéenne de Métallurgie, dans le négoce des produits industriels.

7. La stratégie d'innovation dans le mode de distribution : Le challenger développe sa part de marché en lançant de nouveaux systèmes de vente. C'est la stratégie suivie par Dell Computers pour les micro-ordinateurs ou Yves Rocher pour les produits de beauté.

8. La stratégie de réduction des coûts : Certaines sociétés mettent l'accent sur la réduction des coûts de production de façon à pouvoir baisser les prix. On peut réduire

ces coûts grâce à u meilleur approvisionnement, des économies de main-d'oeuvre ou un appareil de production plus moderne. Cette stratégie est à la base de la conquête des marchés mondiaux par les japonais

9. La stratégie d'investissement publicitaire : Un challenger peut enfin espérer accroître sa part de marché en surclassant l'investissement publicitaire du leader, notamment à l'occasion du lancement d'un nouveau produit ou de nouvelle marque. Une telle stratégie n'est cependant véritablement productive que lorsqu'une surenchère budgétaire s'accompagne d'une différence qualitative dans la création publicitaire.

Les stratégies du suiveur :

Une stratégie "d'imitation innovatrice" peut être tout aussi rentable qu'une stratégie d'innovation. Une entreprise qui choisi cette stratégie doit fidéliser sa clientèle, tout en se souciant de son renouvellement. Elle doit connaître toutes les raisons qu'a sa clientèle de lui accorder sa confiance (emplacement, service, relations humaines,...) afin d'adapter sa stratégie.

Les stratégies du spécialiste :

Ce sont des entreprises qui s'efforcent de découvrir un créneau sur lequel elles se spécialisent. Pour être rentable et durable, un créneau doit :

- 1) Etre d'une aille suffisante en termes de pouvoir d'achat;
- 2) Avoir un potentiel de croissance significatif;
- 3) Etre ignoré ou délaissé par la concurrence;
- 4) Correspondre aux compétences distinctives de l'entreprise,
- 5) Etre défendable en cas d'attaque.

Vous devez adapter votre stratégie à la position que vous occupez sur l'échelle mentale des clients.

Conquérir la première place dans l'esprit des clients est donc votre objectif prioritaire, mais si vous échouez dans cette entreprise, la bataille n'est pas irrémédiablement perdue. Les positions numéro deux et numéro trois restent jouables.

Vous devriez définir votre stratégie de marketing en fonction de votre ordre d'arrivée dans le créneau (du point de vue du consommateur, bien sûr), ordre dont découle votre rang dans l'échelle.

Avis a été durant treize années déficitaire avec comme slogan " Le meilleur service de location de voitures ". C'était son acte de foi. Mais le consommateur regardait ces affiches d'un oeil dubitatif : " Comment peuvent-ils être les meilleurs puisqu'ils ne sont pas au sommet de mon échelle ? ". La firme fit alors se qu'il y avait de mieux, elle reconnut sa position de challenger : " Nous sommes le numéro deux de la location de voiture.

Alors pourquoi venir chez nous ? Parce que nous en faisons toujours un peu plus ! ". Avis se mit alors à gagner beaucoup d'argent. Peu après elle fut rachetée par ITT, qui imposa bientôt un nouveau thème : " Avis va être numéro un ! ". La campagne d'Avis fut un échec : " Ah ça, se dirent les clients, c'est ce qu'on va voir ! Avis n'est pas numéro un dans mon échelle ! " Et pour mettre les points sur les i, des foules de client se mirent à appeler Hertz.

L'esprit est sélectif. Pour trier les informations qu'ils acceptent et celles qu'ils rejettent, les clients se

réfèrent à leur échelle. Un esprit rejette généralement toute nouvelle donnée incompatible avec l'échelle de valeur correspondant à la catégorie concernée.

Along terme, tout marché se réduit à un duel entre deux concurrents.

(Al Ries & Jack Trout - Les 22 lois du marketing)

Aun stade précoce, toute nouvelle catégorie se présente comme une échelle à barreaux multiples. Mais peu à peu, le nombre d'échelons diminue pour se stabiliser à deux.

Pensez à l'histoire de l'industrie automobile américaine. En 1904, 60 entreprises fabriquaient 195 modèles différents. Pendant la décennie qui suivit, 531 firmes furent créées, et 346 disparurent. En 1923, il en restait plus que 108. En 1927, leur nombre avait chuté à 44. Aujourd'hui Ford et General Motors dominent le secteur industriel et l'avenir de Chrysler est incertain.

Il existe actuellement 130 marques de portables. On peut compter sur la loi de la dualité pour éclaircir leurs rangs d'ici 2001. Mais qui sera le deuxième ? Toshiba est largement en tête avec 21% du marché. Cinq firmes se disputent la deuxième place avec chacun entre 8 et 10% du marché :

Zenith, Compaq, NEC, Tandy et Sharp.

Le mythique Jack Welch, président et directeur général de General Electric a récemment déclaré :

"Dans cet environnement de plus en plus compétitif, seules les entreprises qui se classent en première ou en seconde position dans leur catégorie ont des chances de survivre. Celles qui ne peuvent se maintenir au sommet doivent être améliorées, supprimées ou vendues".

Si vous voulez prospérer en seconde position, vous devez établir votre stratégie en fonction du leader.

Toute force implique une faiblesse. Face à un leader puissant, un challenger peut toujours trouver une faille pour faire basculer la situation en sa faveur.

Un numéro deux ne peut s'offrir le luxe de la timidité. Dès qu'il cesse de tenir le numéro un en joue, il se rend vulnérable, non seulement aux coups du leader, mais aussi à ceux du peloton.

Par exemple, la période la plus florissante de Burger King fut celle où la firme eut une stratégie offensive.

Toutes ces campagnes basées sur le principe de l'opposition renforcèrent sa position de numéro deux. Puis, la firme, pour une raison X, renonça à montrer les dents, et se fit gentille.

Elle lança même un programme en direction des enfants, le principal pilier sur lequel repose l'empire McDonald. Ce n'est pas ainsi qu'on s'assure d'une solide position de numéro deux. Le chiffre d'affaires moyen de Burger King par point de vente s'effondra.

Avec le temps, une catégorie se divise en deux catégories, qui à leur tour se divisent ...

Ases débuts, une catégorie n'est qu'une seule et même entité. Les ordinateurs disons. Mais au fil du temps, la catégorie se subdivise : les gros systèmes, les mini-ordinateurs, les stations de travail, les ordinateurs personnels, les portables, les ordinateurs à saisie graphique.

Il en est de même pour l'automobile, la musique, les chaînes de télévision, la bière, ...

C'est dire que chaque créneau est une entité indépendante, avec sa propre raison d'exister et son propre leader.

Au lieu de tenir compte de ce principe de division, nombre de dirigeants s'accrochent à la foi candide qu'ils ont en un mouvement de fusion inter-catégories. On ne peut mettre le pied dans un comité de direction sans entendre parler de " synergie " et d'" alliances ". Pour le leader, le meilleur moyen de garder son avance est de s'attaquer à chaque nouvelle catégorie sous un nom de marque différent.

122. Elaborer la stratégie mercatique

La stratégie générale va se décliner en plusieurs stratégies : stratégie financière, stratégie de production, stratégie mercatique, stratégie de gestion des ressources humaines...

Les décisions commerciales sont souvent à la base des autres décisions stratégiques.

Auchan :

stratégie générale =intégration horizontale (OPA sur les Docks de France) ;

stratégie commerciale = augmenter le niveau de service au consommateur et le fidéliser.

stratégie de gestion des ressources humaines = flexibilité, adaptation au changement.
stratégie d'organisation = mise en place d'un système d'informations performant.

2questions :

- **Quel(s) produit(s) offrons nous ou n'offrons nous pas ?**
- **En fonction de quels marchés ? Quel(s) groupe(s) de clientèle, quel(s) marché(s) géographique(s) ?**

1.LE CHOIX DU COUPLE MARCHÉ.PRODUIT

Le problème consiste à faire le choix des gammes de produits et des clientèles.

•La cible

C'est le segment de marché auquel on se propose de vendre le produit. En fonction de la cible, on distingue

- la stratégie de pénétration : on développe la clientèle actuelle ;
- la stratégie de lutte concurrentielle : on s'attaque aux clients des concurrents ;
- la stratégie d'élargissement du marché par la demande : on cherche à convertir les non-consommateurs. On pourra également définir la stratégie en fonction du segment : un seul segment (mercatique concentrée), plusieurs segments (mercatique différenciée ou multi-segments), le marché dans sa globalité (mercatique indifférenciée).

•Le positionnement

On définit d'abord le « plus produit », c'est-à-dire le caractère permettant à un produit de se différencier de ses concurrents, puis on précise la position que l'on se propose de donner au produit par rapport aux autres produits et marques concurrentes, en termes de prix, d'usages, d'occasions de consommer... Avec l'homogénéisation des conditions technologiques de fabrication, il est difficile d'établir et conserver une proposition exclusive vendeuse (PEV) originale, d'où l'importance croissante de la différenciation par l'image (Coca Cola et Pepsi Cola). Pour élaborer un positionnement :

- on détermine les critères ou attributs ou dimensions qui décrivent les aspects qualitatifs d'un marché

- on en déduit les attributs déterminants ;
- on établit la **carte perceptuelle** des **positionnements** ;
- on recherche une place vacante ;

on vérifie l'adéquation du positionnement avec la perception qu'en ont les consommateurs. Le positionnement doit correspondre à un volume d'affaires et une rentabilité satisfaisants. Le choix d'une stratégie de positionnement exige des investissements importants notamment en matière de communication. L'effort doit être soutenu et prolongé et le marché en adéquation

2 . LA MISE EN ŒUVRE ET LE CONTRÔLE (marketing opérationnelle)

•Plan de marché : C'est l'ensemble des variables dont l'entreprise dispose pour influencer le comportement de l'acheteur et créer un effet de synergie sur les **4«P»**:

- Produit** : qualité, caractéristiques, performances, style, marque, conditionnement, gamme, garantie, SAV, programme de recherche et développement...
- **Mise en Place** : choix des canaux de distribution, choix des méthodes pour obtenir la coopération nécessaire des intermédiaires, répartition des responsabilités du transport, de la manutention et de l'entreposage des produits, zone de chalandise, force de vente (secteurs, composition, effectif, animation...)
- **Promotion-communication** : publicité, promotion des ventes, mercatique relationnelle, relations publiques, parrainage, mécénat, action sur les organismes décisionnels.
- Prix** : niveau de prix, marge, crédit.

On peut ajouter à ces variables l'action sur l'image et le commercial-achat.

Caractéristiques : Il faut qu'il y ait :

- cohérence et synergie entre les différents éléments (prix élevé et distribution sélective) ;
- cohérence également avec la stratégie, les objectifs, la politique commerciale et le potentiel de l'entreprise et son environnement (IBM vendant des micros ne doit pas altérer son image) ;
- Cohérence enfin dans le temps.

Le budget commercial

C'est la traduction quantitative et financière d'un programme d'activités pour une période donnée, par centres de décision. Il faut qu'il y ait une hiérarchie et une dépendance des budgets entre eux (division budgétaire pyramidale). Le budget mercatique intègre le budget des ventes et le budget des autres services (communication, SAV).

Le contrôle

On compare les objectifs

- aux prévisions issues de la projection des résultats des périodes précédentes (écart stratégique) ;
- aux chiffres réels. Cela permet de réajuster ponctuellement certains éléments du plan en fonction de l'évolution de l'environnement.

Le tableau de bord, document de synthèse, avec ses indicateurs et ses ratios permet d'améliorer la prise de décision et l'efficacité globale de l'organisation.

123. le plan mercatique stratégique (PMS)

C'est un résumé de tout ce qui précède avec en particulier la définition générale de la stratégie commerciale. Il se compose de (Exemple : entreprise Boulanger) :

-unrésumé des choix généraux : métier (distribuer de l'électroménager), culture (entreprise à vocation régionale), politique (se développer au niveau national) et objectifs généraux (objectifs exprimés en ouvertures de nouveaux magasins établis lors du rachat par Auchan, revus à la baisse depuis).

l'étude de l'environnement mercatique

l'analyse du macro-environnement, de la demande, des produits, de la concurrence (concurrent principal : Darty) et de la distribution ;

la mise en évidence des points forts

(expérience dans le métier) et des faiblesses (expansion anarchique, assortiment non spécifique par rapport à celui d'Auchan) par rapport au marché ;

-les facteurs clés de succès dont on tirera le ou les éléments-moteur de la stratégie, ou avantages compétitifs (améliorer le service avec une orientation de la communication sur ce thème et développer une offre spécifique) ;

les objectifs mercatiques

(s'affirmer comme une véritable enseigne spécialisée et non comme un satellite d'Auchan, concurrencer Darty sur sa proposition commerciale)

la stratégie mercatique

l'orientation générale (les éléments-moteurs), le ou les segments visés, le positionnement, les objectifs ;

le plan de marchéage

(organiser un partenariat avec ses fournisseurs, avoir un assortiment spécifique en créant sa propre centrale d'achat, réviser les méthodes de vente, prévoir le remboursement des baisses de prix, renforcer le SAV, fonder sa propre école de formation, axer la communication sur le partenariat avec un nouveau slogan « Boulanger vous ne le regretterez, pas »...)

les budgets

-les systèmes de contrôle.

Durée : 3 à 5 ans, 6 mois pour certains produits de grande consommation.

La Direction générale fixe les objectifs généraux et procède aux arbitrages. Les responsables fonctionnels sont consultés et participent à son élaboration.

124. exemples de stratégies commerciales

Les stratégies « tirer » et « pousser »

-La stratégie « tirer » (d'aspiration) consiste à stimuler la demande par l'utilisation de moyens publicitaires et promotionnels pour amener le distributeur à référencer le produit (stratégie pull) ;

-La stratégie « pousser » (de pression) vise à inciter les distributeurs à référencer et à promouvoir les produits en leur octroyant une marge élevée et en leur proposant des contrats d'exclusivité (stratégie push).

-La stratégie « tirer-pousser » : combine les avantages des 2 précédentes.

Deux types de stratégie ont actuellement les faveurs des entreprises :

La stratégie de fidélisation

Deux formes de stratégie de fidélisation : une stratégie défensive pour protéger et maintenir la clientèle actuelle et une stratégie plus offensive (intensive) pour augmenter le taux d'intensité de consommation du produit ou des marques

La stratégie de partenariat

- Partenariat vertical fournisseur-client (trade marketing)
- Partenariat horizontal qui consiste à mettre en commun les efforts de 2 marques et qui se traduit par l'organisation de promotions communes (/es clients d'Avis se sont vus proposer des cartes découvertes Itineris offrant 30 minutes de communication gratuites), la co-signature de produits (Daewoo-club Aquarius), l'accueil de franchises (Esso et Brioche dorée), la réalisation d'opérations de co-branding (Yoplait et Côte d'Or) ou des préconisations (marque de lubrifiant conseillé par une marque d'automobiles).

Pour bien réussir la mise en place du plan stratégique choisi, il faut définir clairement la stratégie, savoir communiquer cette stratégie et être capable d'impliquer l'ensemble du personnel de l'entreprise.

Stratégies et 4 P Marketing Opérationnel.

125. Les Stratégies adaptées aux marketing-mix

Produit	Définition des caractéristiques techniques et de la qualité du produit. Définition de la gamme et de la place dans la gamme. Choix d'une marque. Détermination de conditionnement et de la stylistique.	Stratégie de marque Distributeur : Marque-ombrelle Marque de Distributeur Marque premier prix Marque pour un assortiment Producteur : Une seule marque Une marque par gamme ou par ligne Une marque par produit
		Stratégie de gamme Élargissement Extension Consolidation Rajeunissement Élagage
		Stratégie de positionnement Rattachement : le produit fait partie d'un univers de référence connu du public. Distinction : la marque choisit de véhiculer certaines spécificités.
		Stratégie de position sur le marché Chef de file : c'est celui qui détient la part de marché la plus importante. Prétendant (challenger) : en seconde position, il cherche à prendre la place du premier. Le suiveur : cherche à consolider sa place sur le marché. Le spécialiste : se place sur un segment vacant et étroit (la Niche)
Prix	Détermination du prix à partir des coûts de l'entreprise, de la	Stratégie d'écémage Pratiquer un prix plus élevé que la concurrence.
		Stratégie de pénétration Adopter des prix inférieurs à la concurrence pour pénétrer le marché.

	demande, de la concurrence. Etablissement des tarifs, remises, rabais, ristournes. Définition des conditions de ventes.	Stratégie d'alignement Adopter les mêmes prix que ceux du marché.
Distribution	Détermination et rôle de la force de vente. Choix des réseaux et des canaux de distribution. Définition de la politique de marchandisation. Mise en place de la logistique.	Stratégie intensive Être sur tous les circuits de distribution.
		Stratégie sélective Distribuer son produit sur certains circuits de distribution.
		Stratégie exclusive Distribuer son produit chez les distributeurs référencés exclusivement.
Communication	Choix de : la publicité, la promotion, le parrainage, le mécénat, la communication directe, des relations publiques.	Stratégie de communication globale Communication interne destinée au personnel. Communication institutionnelle couvrant des opérations de mécénat, de relations publiques, de parrainage. Communication commerciale : publicité, promotion, marketing direct. Communication économique et financière .
		Stratégie de communication externe Communication médias : publicité. Communication hors-médias : mécénat, parrainage, foires et salons, marketing direct, relations publiques, promotions.
		Stratégie de communication produit Stratégie "pousser" push : Le produit est poussé vers le consommateur par la force de vente et le distributeur (PLV) ou par tous systèmes de mise en avant (incitation). Stratégie "tirer" pull : Le produit est installé dans l'esprit du consommateur grâce à la publicité.

13. L'EVALUATION ET L'AUDIT MARKETING

131. L'audit du marketing dans l'entreprise

Première partie : L'environnement commercial	
Le macro environnement	
A. La société démographique	Dans quelle mesure les principales évolutions socio démographiques représentent-elles une menace ou une opportunité pour l'entreprise ? Quelles actions l'entreprise envisage-t-elle face à ces évolutions ?
B. L'économie	Quels facteurs liés au revenu, à l'emploi, à l'inflation, à l'épargne ou au crédit affectent l'activité de l'entreprise ? Quelles actions l'entreprise envisage-t-elle qui prennent en compte ces éléments ?
C. L'écologie	Les matières premières et l'énergie dont a besoin l'entreprise continuent-elles à être disponibles à un coût acceptable ?

	L'entreprise se soucie-t-elle de la pollution qu'elle occasionne et de la conservation de ses déchets ?
D. La technologie	Quels sont les principaux développements intervenus dans la technologie des produits et des procédés de fabrication ? Quel rôle y a joué l'entreprise ? Quels substituts pourraient remplacer les produits actuels ?
E. Le contexte politico légal	Quelles lois (en vigueur ou en préparation) affectent la stratégie et la tactique marketing de l'entreprise ? Quelles actions du gouvernement, des collectivités locales, des administrations doivent faire l'objet d'une attention particulière ? Quelles sont les évolutions en matière de contrôle de qualité, de droit social, et de réglementation des produits, des prix, de la publicité et de la promotion ?
F. Le contexte culturel	Quelles sont les attitudes du public à l'égard du secteur, de l'entreprise et de ses produits ? Y a-t-il des changements dans les styles de vie et le systèmes de valeurs susceptibles d'affecter les marchés cibles ; et les moyens commerciaux ?
Le secteur d'activité	
A. Les marchés	Quelle est l'évolution du marché (taille, croissance, répartition géographique, rentabilité) ? Quels sont les principaux segments et comment évoluent-ils ?
B. La clientèle	Comment les clients actuels et potentiels évaluent-ils l'entreprise par rapport à la concurrence (réputation, produit, prix, service, force de vente) ?
C. La concurrence	Qui sont les concurrents ? Quels sont leurs objectifs et stratégies ? Forces et faiblesses ? Comment leur part de marché évolue-t-elle ? À quoi ressemblera la concurrence à l'avenir, notamment pour les substituts ?
D. Les intermédiaires	Quels sont les principaux circuits de distribution empruntés par les produits ? Quelle est leur efficacité ? Quel est leur potentiel ?
E. Les fournisseurs	Comment la conjoncture évolue-t-elle pour les matériaux nécessaires à la production ? Ya-t-il des modifications à attendre dans les conditions de vente des fournisseurs ?
F. Les partenaires	Quelle évolution peut-on prévoir en matière de transport (coût, disponibilité) ? En matière de stockage (coût, disponibilité) ? Et en matière de ressources financières (coût, disponibilité) ? Quelle est l'efficacité de l'agence de publicité et des sociétés d'étude ?
G. Le public	Quels publics représentent pour l'entreprise une opportunité ou une menace particulière ? comment l'entreprise réagit-elle face à ces publics ?
Deuxième Partie : La stratégie	
A. La mission	L'entreprise a-t-elle défini sa mission en termes de marchés à atteindre ? Cette définition est-elle claire et réaliste ?
B. Les objectifs	Les objectifs de la direction générale et du marketing sont-ils définis de façon précise et sous une forme qui facilite la planification et la mesure des performances ? Les objectifs marketing sont-ils réalistes, compte tenu de la position concurrentielle de l'entreprise, de ses ressources et de ses opportunités ?
C. La stratégie	La direction a-t-elle articulé une stratégie explicite face aux objectifs poursuivis ? La stratégie est-elle appropriée, compte tenu du cycle de vie des produits, de la concurrence et de l'environnement ? Les critères de segmentation sont-ils bien choisis ? Les cibles sont-elles judicieusement sélectionnées ? L'entreprise a-t-elle élaboré un positionnement précis pour chaque cible ? Les ressources sont-elles bien réparties entre les différents éléments du marketing mix (rapport qualité/ prix, services offerts, force de vente, publicité, promotion, distribution) ? Les budgets sont-ils adéquats pour atteindre les objectifs ?
Troisième partie : Le mode d'organisation	
A. La structure	Existe-t-il un directeur du marketing de rang hiérarchique élevé coordonnant toutes les activités ayant un impact sur la clientèle ? Les activités sont-elles bien définies par fonction, produit, marché et secteur ?
B. L'efficacité	Ya-t-il de bonnes relations de travail entre le marketing et le commercial ? La structure fonctionnent-elle bien ? Les chefs de produit, lorsqu'il y en a, sont-ils responsables des bénéfices ou simplement des

	volumes de vente ? Ya-t-il des départements qu'il faudrait fermer, motiver, ou mieux superviser ?
C. les relations avec les autres services	Les relations sont-elles fructueuses entre le marketing et la production, la recherche, la finance, les achats, la comptabilité et le service juridique ?
Quatrième partie : Les systèmes et procédures	
A. Le système d'information	Le système d'information fournit-il des informations exactes, suffisantes et à jour sur les différentes évolutions du marché (clientèle, prospects, distributeurs et revendeurs, concurrents, fournisseurs, grand public) ? Entrepren-on des études de marché chaque fois cela est nécessaire ? Leurs résultats sont-ils exploités ? Utilisent-on les méthodes les plus appropriées pour prévoir les ventes ?
B. Le système de planification	Le système de planification est-il bien conçu et efficace ? La prévision des ventes et la mesure du marché potentiel sont-elles bien conduites ? Les quotas sont-ils établis sur des critères appropriés ?
C. Le système de contrôle	Les procédures de contrôle (mensuelles, trimestrielles) permettent-elles de mesurer le degré de réalisation des objectifs ? Procède-t-on à des réexamens périodiques de la rentabilité des différents produits, marchés, secteurs et circuits de distribution ? Procède-t-on régulièrement à une analyse des coûts marketing ?
D. Le processus d'innovation	L'entreprise est-elle organisée de façon à recueillir, engendrer et évaluer les idées de nouveaux produits ? Entrepren-elle des tests de concepts et des analyses économiques avant de lancer un nouveau produit ? Procède-t-elle à des tests de produit et des marchés témoin ?
Cinquième Partie : La Productivité	
A. L'analyse de rentabilité	La rentabilité des différents produits, marchés, secteurs et circuits de distribution est-elle connue ? L'entreprise devrait-elle pénétrer, élargir, restreindre ou abandonner certains segments ? Quelles en seraient les conséquences financières à court et long terme ?
B. L'analyse de productivité	Ya-t-il des activités marketing qui coûtent trop cher ? Pourquoi ? Peut-on en réduire le coût ?
Sixième partie : Les fonctions	
A. Les Produits	Quels sont les objectifs de chaque ligne de produit ? Sont-ils appropriés ? sont-ils atteints ? La gamme de produit devrait-elle être élargie, vers le haut, vers le bas ou au contraire réduite ? Quels produits devrait-on ajouter ? Quelles sont, face à la concurrence, les attitudes de la clientèle à l'égard de la qualité des produits de l'entreprise, de leur composition, de leur design, du conditionnement, des marques ? Sur quels aspects de la politique de produit doit-on faire porter les efforts ?
B. Les niveaux de prix	Quels sont les objectifs, stratégies et procédures en matière de tarification ? Dans quelle mesure les prix tiennent-ils compte des coûts, de la demande, de la concurrence ? Comment les consommateurs perçoivent-ils les prix ? Par rapport à la qualité ? Que sait-on de l'élasticité de la demande par rapport au prix, des effets de courbe d'expérience, de la politique de prix des concurrents ? Dans quelle mesure les prix tiennent-ils compte des caractéristiques des distributeurs et revendeurs, des fournisseurs, du cadre réglementaire ?
C. La distribution	Quels sont les objectifs et stratégies en matière de distribution ? La couverture du marché et le niveau de service sont-ils satisfaisants ? Quelle est la productivité des différents intermédiaires ? L'entreprise devrait-elle envisager de modifier ses circuits de distribution ?
D. La publicité, la promotion des ventes, Les relations publiques et le marketing	L'entreprise définit-elle de façon adéquate ses objectifs publicitaires ? Dépense-t-on assez (ou trop) en publicité ? Comment le budget est-il déterminé ? Les thèmes et axes choisis sont-ils appropriés ? Comment le public accueille-t-il la publicité ? Les médias sont-ils bien choisis ? Le service de publicité de l'entreprise est-il compétent ? Le budget de promotion des ventes est-il approprié ? Les techniques promotionnelles (échantillons, coupons, concours, offres spéciales) sont-elles maîtrisées ? Le budget des opérations de relations publiques est-il adéquat ? Est-il bien géré ? L'entreprise tire-t-elle suffisamment parti de ses banques de données et ses opérations de marketing direct et interactif portent-elles leurs fruits ?

E. La force de vente	<p>Quelles objectifs sont assignés à la force de vente ? La taille de la force de vente est-elle suffisante compte tenu des objectifs ? La force de vente est-elle organisée selon le meilleur critère possible (produit, secteur, marché) ?</p> <p>Est-elle bien encadrée ? Les systèmes de rémunération sont-ils performants (niveau, structure) ?</p> <p>La force de vente est-elle enthousiaste, compétente, dynamique ?</p> <p>Sa formation est-elle suffisante ? Les procédures de fixation des quotas et l'évaluation des performances sont-elles adéquates ?</p> <p>Comment les représentants sont-ils perçus par rapport à ceux de la concurrence ?</p>
----------------------	--

132. Comment évaluer le marketing ?

Si les responsables du marketing ne disent pas clairement comment il faudrait évaluer les performances du marketing, d'autres appliqueront leurs propres critères.

TIM AMBLER ET FLORA KOKKINAKI

Les professionnels britanniques du marketing sont plutôt mal vus de leurs collègues. Selon une étude menée outre-Manche par Chris Radford, de Synesis, les autres départements de l'entreprise se considèrent deux fois plus efficaces que le département marketing en termes de décisions stratégiques, de solutions créatives et, d'une manière générale, de qualité du travail. Mais comment peuvent-ils arriver à de telles certitudes - comment mesurent-ils le marketing ?

Nous avons analysé les méthodes actuellement en vigueur pour juger de l'efficacité du marketing. Notre enquête a concerné 531 cadres supérieurs du marketing et responsables financiers par l'intermédiaire d'un questionnaire établi à partir de 44 entretiens préalables. Ces responsables étaient-ils satisfaits des méthodes d'évaluation du marketing ? La réponse des directeurs de marketing tend légèrement vers la négative (3,97 en moyenne sur une échelle de 7) tandis que leurs collègues financiers sont un peu plus nombreux à se déclarer satisfaits (4,28), sans doute parce que les principaux critères d'évaluation restent financiers.

Nous nous proposons d'examiner ici les principaux facteurs expliquant ces résultats et notamment : les améliorations souhaitées par les personnes interrogées quant aux méthodes utilisées ; les systèmes de mesure en vigueur ; les points de référence et la définition du « capital-marque » (la marque comme actif capital). Nos entretiens avec les directeurs de marketing et les responsables financiers d'une même entreprise ne confirment en rien les divergences d'opinions sur lesquelles aurait parié le cynique, bien au contraire.

Les directeurs marketing comme les responsables financiers reconnaissent leurs aptitudes réciproques et estiment partager les mêmes problèmes. Les améliorations souhaitées concernent (classées selon la fréquence des citations) : plus d'informations sur les résultats des campagnes, des lancements et des promotions ; des informations plus régulières et données de façon plus rapide ; des prévisions et modélisation ; davantage d'informations financières) ; une meilleure information client. La différence majeure, c'est que les hommes de chiffre donnent la priorité à l'évaluation financière interne des résultats, tandis que les responsables marketing demandent plutôt des éléments d'évaluation autres que financiers comme la satisfaction du client. Si les

succès du marketing sont évalués à partir de plusieurs critères, il semble clair qu'un trop grand poids est accordé à l'aspect financier.

Dans leur livre « Marketing Accountability : Improving Business Performance » (1997), Robert Shaw (professeur invité à la Cranfield Business School) et Laura Mazur suggèrent que l'insatisfaction des responsables des autres secteurs face au marketing serait due au fait que les directeurs du marketing n'accordent généralement à l'évaluation qu'un rôle accessoire et s'en déchargent sur le département financier, qui essaie de s'acquitter au mieux de cette mission.

Toutefois, les responsables marketing ont raison de donner la priorité à l'obtention de résultats plutôt qu'aux problèmes d'évaluation - marquer des points est en effet plus important que les additionner. Il leur revient cependant de veiller à ce que l'efficacité du marketing fasse l'objet d'une évaluation adéquate. Et s'ils n'établissent pas des règles d'évaluation à partir de critères précis, ils ne devront pas s'étonner de recevoir des jugements défavorables car formulés à partir d'autres critères. Sans parler du risque de voir leur crédibilité - et celle du marketing dans son ensemble - amoindrie. Les directeurs du marketing doivent être beaucoup plus précis quant à leurs objectifs et doivent améliorer leur présentation des résultats obtenus.

Les méthodes actuelles

La façon dont le marketing est perçu influence ses modes d'évaluation. Nous n'avons donné jusqu'ici que l'image du marketing telle qu'elle est perçue par les personnes interrogées pour notre étude, c'est-à-dire celle d'un département distinct au sein de l'entreprise. Or le mot marketing revêt deux significations : au sens large, il désigne l'ensemble des efforts déployés par l'entreprise pour s'imposer sur le marché ; au sens restreint, il désigne l'activité du département marketing. La plupart des participants ne font pas la différence entre la politique générale et les objectifs spécifiques relevant du marketing.

Au cours des entretiens, nous avons demandé : « Comment votre entreprise s'y prend-elle pour évaluer le marketing au sens large du terme, c'est-à-dire les résultats obtenus ? » Les réponses se répartissent en huit catégories comme indiqué dans la première colonne du tableau (lire page IX). Les deux dernières colonnes fournissent des bases de comparaison par catégorie en divisant les totaux par le nombre de réponses. Nous avons utilisé ces catégories pour établir le questionnaire, mais nous avons exclu les simulations économétriques, qui sont davantage une méthodologie qu'un système de mesure à proprement parler. Nous avons également exclu le comportement des salariés et les mesures internes comme les résultats d'une ligne de fabrication qui se trouvent à la frontière entre marketing et ensemble des résultats.

Quant à l'« efficacité de la campagne », nous n'avons pas tenu compte de la durée de celle-ci - un trimestre, un semestre, une année, ou toute autre durée. Nous avons donc décidé que la formule « efficacité de la campagne » englobait la durée et la quantité : l'importance attribuée par les directeurs étant proportionnelle à la durée considérée, ce n'était donc pas un critère pertinent. Nous avons réparti les mesures concernant le client-utilisateur final en deux catégories : « le concret », c'est-à-dire les achats, les parts de marché et les prix ; et « l'abstrait » (la psychologie), c'est-à-dire la notoriété,

l'appréciation et la satisfaction. Les critères de mesures ainsi établis sont indiqués dans la première colonne de la figure 1, tandis que la deuxième colonne donne la fréquence avec laquelle les dirigeants utilisent ces mesures selon les personnes interrogées, responsables marketing et financiers.

Il semble que les entreprises s'intéressent surtout à l'évaluation financière de leur succès sur le plan du marketing, plutôt qu'aux clients et à la concurrence. Or, cette façon de voir les choses est parfaitement indiquée pour évaluer le fonctionnement de l'entreprise, mais pas pour mesurer la performance du marketing, qui implique d'accorder davantage d'attention au client. Néanmoins, on observe un intérêt grandissant pour tout ce qui concerne les données client, notamment la satisfaction exprimée, et on s'y réfère plus souvent. Beaucoup d'entreprises commencent ainsi à s'y intéresser de près tout en se rendant compte que la satisfaction n'est pas un critère très fiable en soi et qu'il doit absolument être associé à plusieurs autres éléments de mesure.

Point de référence

Le succès est toujours relatif plutôt qu'absolu. Son évaluation implique des comparaisons internes et externes. Le point de référence le plus largement cité par les personnes interrogées était un budget établi pour le plan marketing. Ainsi, pour 12 personnes (27 %), respecter le plan établi était « tout ce qui compte » et, pour 29 (66 %), c'est « un point essentiel ». Pour confirmer cette approche, la définition du plan représente l'essentiel ou la totalité de l'activité marketing (pour 56 et 22 % des personnes interrogées, respectivement).

Les entreprises utilisent généralement une combinaison de systèmes pour établir leurs budgets de plans marketing (voir figure 2). La méthode la plus courante est celle dite « à la tâche » : les activités marketing nécessaires pour atteindre les objectifs sont détaillées puis chiffrées. Ainsi, on a tendance à s'éloigner de la méthode « évolutionniste » - une méthode darwinienne d'adaptation du programme de l'année précédente - pour s'orienter plutôt vers un programme par activités requises.

Les dirigeants procèdent généralement aux ajustements éventuels des chiffres « définitifs » du budget. Nous ignorons dans quel sens se fait cet ajustement, mais nous supposons le plus souvent qu'il y a une révision à la baisse afin d'améliorer le bénéfice immédiat en réduisant l'investissement marketing.

« Contractuel » fait référence à un budget marketing déterminé par contrat ou par des tiers. « Page blanche » se réfère à un budget calculé ou modélisé à partir de la valeur actualisée nette. Cela suppose de partir théoriquement de zéro et de justifier chaque dépense, c'est-à-dire que l'on calcule l'impact financier des décisions.

Le « capital marketing »

Il n'y a pas de consensus sur la définition du mot « marque » dans la littérature. Certains auteurs intègrent le(s) produit(s) sous-jacent(s) dans la « marque », d'autres pas, tandis que d'autres passent sans prévenir d'une définition à l'autre. Mais il est très important, pour l'évaluation d'une marque comme Smirnoff par exemple, de savoir si le volume des bénéfices doit se calculer tout compris ou se limiter au surplus de bénéfice dû à la

reconnaissance de la marque, au-delà du bénéfice que fait Diageo (propriétaire de la marque) sur la vodka.

Le consensus est encore moins évident concernant le capital marketing, que certaines entreprises appellent « capital-marque », d'autres « réputation », « puissance de la marque », « santé de la marque » ou « identité de l'entreprise ». Le capital marketing est essentiel pour l'évaluation des résultats du marketing pour une raison très simple : les activités de marketing d'une période financière donnée apparaissent dans le résultat net d'autres périodes.

Pour en rendre compte - au sens large -, il faut évaluer l'état du capital marketing au début et à la fin de chaque période. Nous pourrions résumer cela en disant que la performance du marketing est égale aux résultats à court terme corrigés des variations du capital-marque. Si la performance est supposée augmenter les bénéfices, alors « résultats à court terme » signifie chiffre d'affaires moins coûts.

C'est pourquoi tant d'entreprises cherchent à attribuer une valeur financière à leur marque. Tous les termes de l'équation pourraient alors être exprimés en montants financiers. Il existe toutefois un certain nombre de réserves concernant l'utilisation d'une évaluation de la marque en tant que capital-marque :

- Un seul chiffre pour rendre compte de l'état de santé de quoi que ce soit est une bien piètre représentation de la réalité.
- Les procédés d'évaluation de la marque donnent des mesures solides mais inexactes. Celles-ci conviennent pour l'achat, la vente et le bilan, mais sont inopérantes pour le suivi mensuel des activités de marketing. En outre, leur variabilité doit plus à des facteurs extérieurs comme les taux d'intérêt qu'aux activités du marketing
- Il existe diverses méthodes d'évaluation de la marque, mais toutes souffrent peu ou prou d'une défaillance technique. La plus appréciée implique la valeur actualisée nette. C'est-à-dire qu'elle prend en compte non seulement la valeur actuelle, mais aussi aujourd'hui les activités marketing futures.

Nous en concluons que l'évaluation de la marque est une composante utile pour l'estimation du capital-marque, mais elle n'est rien de plus.

Une entreprise devrait se poser très sérieusement la question des critères de mesures - combien et lesquels - nécessaires au suivi de la santé d'une marque. Ces critères devraient être sensibles et à même d'anticiper l'avenir.

Concrètement, des mesures sont bien relevées, mais elles ne sont généralement pas perçues comme un élément de l'ensemble capital-marque. 38 % des entreprises de notre étude n'ont même pas de mot pour décrire leur capital marketing. La figure 3 donne la liste des termes les plus courants. Les pourcentages ont été calculés par rapport aux 331 personnes qui en emploient un ; les termes utilisés par moins de 1 % des participants n'ont pas été retenus et certains participants n'ont pas précisé le mot qu'ils emploient.

Comme certaines entreprises utilisent plusieurs termes, le total utilisateurs et non-utilisateurs dépasse 100 %. Les agences de publicité qui ont identifié l'importance du capital marketing cherchent à diversifier leurs offres par la création de néologismes.

Ainsi, la société de consultants Brandhouse à Londres utilise « Brand Soul ». Young & Rubicam a déposé « BrandAsset » et Leo Burnett a déposé « Consumer Brand Equity » pour désigner la valeur financière de la part représentée par le client dans ce capital. Outre le fait que cette appropriation de mots du langage n'est certainement pas très constructive, ces agences ne font qu'ajouter à la confusion.

Ce capital ne saurait être assimilé à son évaluation. L'avantage pris par les agences est clair, mais cela n'aide en rien les responsables du marketing qui ont besoin d'un langage commun, surtout avec les non-spécialistes. Nous proposons « capital-marque » comme terme générique pour désigner l'actif non réalisé créé par le marketing et pas encore converti en bénéfices dans le résultat de l'entreprise.

Conclusion

Si les responsables du marketing ne disent pas clairement comment il faudrait évaluer les performances du marketing, d'autres appliqueront leurs propres critères.

C'est pourquoi on assiste actuellement à une évaluation des marques et à une tentative de mesurer les résultats produits par le marketing en termes purement financiers. Mais si l'argent est bien le langage des affaires, il peut s'avérer plus néfaste concernant une activité qui ne peut être complètement mesurée par lui seul. Les techniques évolueront peut-être, mais, aujourd'hui, il est clair qu'elles sont insuffisantes. Les méthodologies d'évaluation des marques, notamment, sont défaillantes tant dans leur concept que dans leur forme.

Le fait que le problème soit posé est une bonne chose. Certains responsables du marketing jugeront la valeur interne de la marque en fonction de l'augmentation éventuelle de leurs budgets. Pour citer imparfaitement Stephen Leacock, le rôle du plan marketing est de mettre l'intelligence du directeur financier en sommeil assez longtemps pour obtenir de lui l'argent nécessaire.

Les directeurs du marketing doivent donc choisir entre cette vision strictement financière, manifestement insuffisante, ou tenter de convaincre leurs collègues d'utiliser une grille d'évaluation plus diversifiée. Il ne s'agit pas de remettre en cause la valeur actionnariale et la valeur ajoutée économique, mais d'attirer l'attention des directeurs du marketing pour les inciter à envisager d'autres critères de bonne pratique et à les « vendre » à leurs collègues. *