

ENTREPRISE



Marketing

Jean-Pierre Helfer
Jacques Orsoni

- Du stratégique à l'opérationnel
- Toutes les notions de base
- De nombreux exemples

Yuibert

ISBN 978-2-311-00310-9

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1er de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal. Le « photocopillage », c'est l'usage abusif et collectif de la photocopie sans autorisation des auteurs et des éditeurs. Largement répandu dans les établissements d'enseignement, le « photocopillage » menace l'avenir du livre, car il met en danger son équilibre économique. Il prive les auteurs d'une juste rémunération. En dehors de l'usage privé du copiste, toute reproduction totale ou partielle de cet ouvrage est interdite.

Des photocopies payantes peuvent être réalisées avec l'accord de l'éditeur.

S'adresser au Centre français d'exploitation du droit de copie : 20 rue des Grands Augustins, F-75006 Paris.
Tél. : 01 44 07 47 70

© Magnard-Vuibert – février 2011 – 5 allée de la 2^e DB, 75015 Paris

Site internet : <http://www.vuibert.fr>

Sommaire

Introduction	1
PREMIÈRE PARTIE. Le marketing stratégique	5
Chapitre 1. La stratégie de lancement de produit	7
Chapitre 2. La stratégie de marché	27
Chapitre 3. La stratégie de client	45
DEUXIÈME PARTIE. Le marketing opérationnel	55
Chapitre 4. La politique de produit	57
Chapitre 5. La politique de prix	71
Chapitre 6. La promotion des ventes	93
Chapitre 7. La politique de distribution du producteur	101
Chapitre 8. Le marketing au point de vente	121
Chapitre 9. Le marketing direct et le e-commerce	147
Chapitre 10. Le management de la force de vente	159
Chapitre 11. La politique de communication	173
Bibliographie	199
Table des matières	201

Introduction

Il existe de nombreuses définitions du marketing. Certaines, limitées dans leur extension au monde des firmes, s'en tiennent à le considérer comme une forme particulière de gestion de l'entreprise, d'autres plus ambitieuses considèrent le marketing comme « un mécanisme de société par lequel individus et groupes satisfont leurs besoins et leurs désirs au moyen de la création et de l'échange de produits et autres entités de valeurs pour autrui »¹.

Le marketing se situe donc entre deux extrêmes :

- une vision limitée à la sphère marchande ;
- une fonction sociale plus large fondée sur l'échange.

Quant à nous, nous adoptons ici une perspective essentiellement fondée sur la gestion des organisations et plus spécifiquement sur le management des entreprises. Par conséquent, nous retiendrons la définition suivante du marketing :

Le marketing est un processus, un ensemble de décisions et d'actes de gestion, reposant sur l'étude méthodique des consommateurs et plus largement du marché. Tout en satisfaisant à la réalisation d'objectifs de rentabilité, le marketing permet à l'entreprise d'offrir, à une ou plusieurs cibles de clients visés, un produit ou un service convenant à leurs attentes.

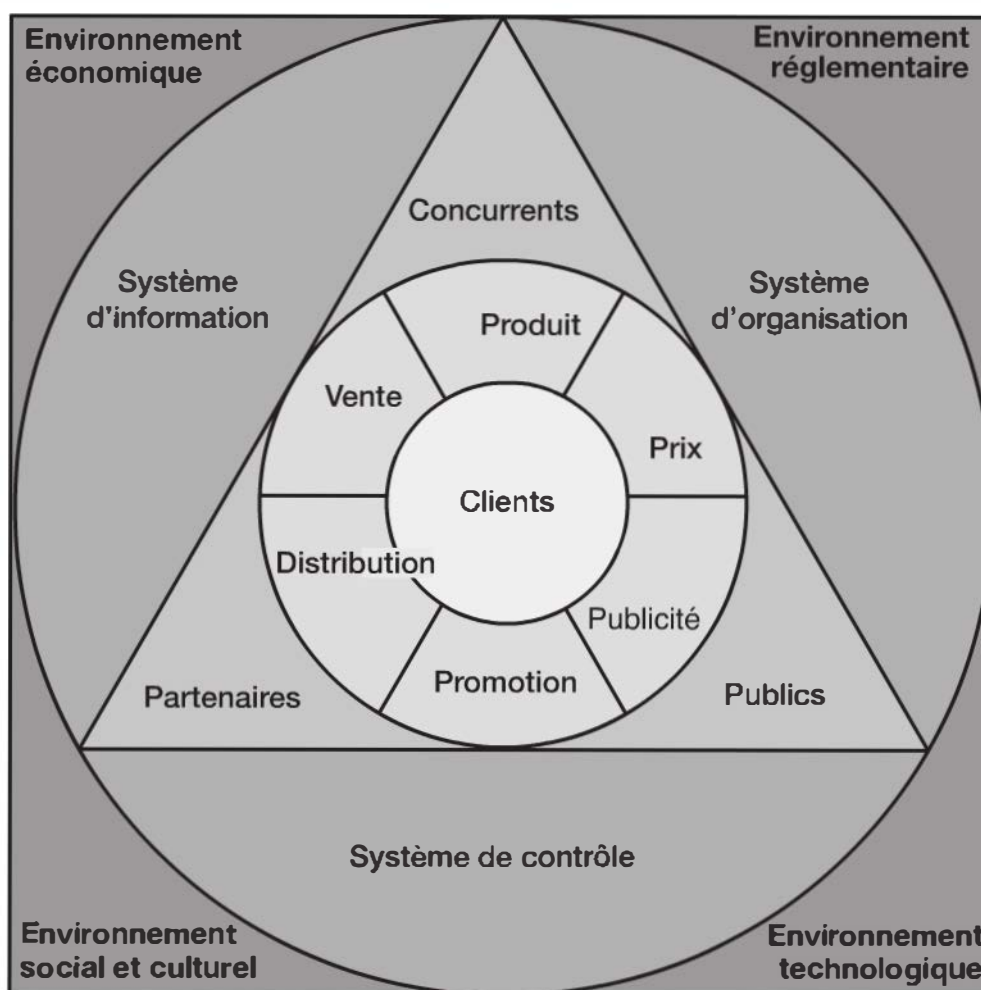
Pareille démarche consiste concrètement à prendre des décisions qui s'appliquent à plusieurs variables. La figure 1.1 rassemble les choix dont le périmètre n'a cessé de croître et d'évoluer.

Pour comprendre le sens du schéma, il faut partir du centre, de ces consommateurs et clients potentiels (prospects) dont il convient de prendre les attentes en considération, afin qu'ils deviennent les clients réels.

Le premier cercle regroupe les différents moyens qui s'offrent aux responsables des entreprises pour mener à son terme l'action commerciale. Il s'agit là de variables contrôlables dont la liste n'est pas close.

1. KOTLER Ph., DUBOIS B. et MANCEAU D., *Marketing Management*, Pearson Education, 13^e édition, 2009.

On désigne par le terme anglo-saxon *marketing mix* le choix, puis le dosage aussi cohérent que possible, que les gestionnaires effectuent parmi l'ensemble des variables commerciales. L'habitude a d'ailleurs été prise de regrouper sous quatre rubriques principales ces moyens d'action. C'est ainsi qu'on assimile le marketing mix à la combinaison de quatre éléments, les « 4 P », soit en anglais : « Product », « Price », « Promotion », « Place » (c'est-à-dire mise en place ou distribution).



La démarche marketing

Adapté de KOTLER Ph., DUBOIS B. et MANCEAU D., Marketing Management, Pearson Education, 11^e édition, 2003. Il convient d'adopter la vision la plus large et la plus intégrée du marketing, que Kotler qualifie de « marketing holiste ». Selon Kotler, « le marketing holiste est relationnel, intégré, interne, orienté vers la performance et socialement responsable ».

On peut aller au-delà de sa vision qui, c'est bien certain, conservera une vertu pédagogique. La performance de l'entreprise ne s'explique pas par la brillante réussite d'une campagne de publicité ou d'une politique tarifaire, mais repose tout au contraire sur la cohérence durable d'un mix global : cohérence entre tous les éléments du mix, cohérence du mix avec l'image de l'entreprise, avec son savoir-faire, cohérence dans le calendrier de la mise en application.

En effet, la planification marketing telle qu'elle a été conçue est remise en cause.

Le processus traditionnel respectait plusieurs phases :

- sélection et définition des objectifs ;
- études des opportunités commerciales et des ressources de la firme ;
- choix de voies stratégiques ;
- mise en œuvre des options ;
- contrôle.

Un plan de marketing structuré selon ces étapes décrivait les choix stratégiques (cible, positionnement, etc.) et les conséquences de ces choix sur le marketing mix, sur les quatre « P ». Une telle procédure apparaît de nos jours très lourde, trop lente pour répondre aux besoins de rapidité de l'action (*time based competition*), mais aussi trop simpliste pour gérer une réalité complexe. L'environnement s'élargit et devient de moins en moins saisissable tandis que les comportements des consommateurs évoluent plus rapidement. La techno-science multiplie les innovations, la poussée technologique (*technology push*) prenant souvent le pas sur l'attraction du marché (*market pull*).

Dans certaines branches, les producteurs subissent le pouvoir discrétionnaire croissant des grands distributeurs. Enfin, la pratique des alliances et des partenariats pour mener des projets éphémères bouleverse les habitudes de planification et met en cause les frontières mêmes de la firme.

Depuis quelques années les concepts de produits ou services proposés aux consommateurs sont tellement innovants, relèvent de technologies tellement différentes que le futur client éventuel ne parvient pas à imaginer à quels besoins précis son achat pourrait répondre. Dès lors, il devient très délicat, voire inutile, de tenter d'interroger le consommateur avant de lancer le produit. Les réponses obtenues auraient toute chance d'être peu crédibles. Dans ce cas, la seule solution est d'« oser » un lancement (en s'entourant des informations existantes naturellement) et d'espérer que l'offre créera sa propre demande.

Le marketing n'est pas figé. Ses pratiques évoluent, ses principes mêmes s'adaptent. Les gestionnaires sont en effet contraints de prendre en compte un environnement plus vaste, un milieu plus rapidement changeant et plus concurrentiel. Certes, il convient de rester toujours attentif aux attentes des consommateurs, mais celles-ci semblent parfois en retrait par rapport aux possibilités d'applications commerciales qui ne cessent d'émerger.

Quelles décisions doivent, dans cette perspective nouvelle, prendre les gestionnaires commerciaux au sens large, aussi bien le patron d'une TPE que les marketers des grandes firmes mondiales ? Ce sont les réponses à ces questions que nous allons nous efforcer de présenter synthétiquement dans cet ouvrage. Elles intéressent en priorité tous les étudiants en sciences du management, cela va de soi. Elles concernent aussi toutes celles et tous ceux qui essaient de comprendre un monde où la consommation domine et qui tous les jours, dans un centre commercial ou chez un concessionnaire, s'interrogent sur la naissance ou la mort des biens et services qu'ils achètent ou n'achètent pas. Comprendre l'origine et la nature des décisions qui orientent le marketing, c'est donc s'ouvrir au monde et mieux en saisir le sens.

Si l'enseignement du marketing devait se réduire à un seul de ses nombreux aspects, ce serait celui des décisions prises par les managers qui, sans doute, serait retenu. C'est ce à quoi nous allons nous consacrer dans cet ouvrage.

Nous examinerons les deux grandes familles de décisions que le responsable marketing doit prendre et nous opposerons :

- le marketing stratégique : décisions de long terme portant sur les produits, sur les domaines, sur le client et le marketing international ;
- le marketing opérationnel : décisions de plus court terme en rapport avec le produit, le prix, la distribution, la communication, la force de vente, la promotion des ventes.

Première partie

Le marketing stratégique

Par simple souci de commodité – les choix sont interactifs – nous opposerons les décisions qui tiennent au produit, au marché et au client.

La stratégie de lancement de produit

Le (ou les) domaine(s) d'activité choisi(s) par l'entreprise constitue(nt) la pierre angulaire de sa stratégie. L'entreprise se définit d'abord par les décisions qu'elle aura prises sur ce plan. Deux notions viennent préciser et éclairer les choix : il s'agit d'abord du cycle de vie et ensuite du portefeuille des produits.

I. Le cycle de vie des produits

Le concept de cycle de vie des produits est un de ceux parmi les plus utilisés en marketing ; il offre de grands avantages, mais nous verrons qu'il n'est pas sans présenter des limites.

A. Le concept de cycle de vie

Le concept repose sur une analogie avec la biologie : les produits connaîtraient une succession d'étapes les conduisant de la naissance à la mort.

A.1. Les différentes étapes

Un plus ou moins grand nombre de phases sont distinguées. On en retient généralement quatre.

1. Phase I : le lancement

C'est la première étape de la vie du produit. Celui-ci est lancé sur le marché, mais il peut encore présenter quelques imperfections. L'étape du lancement se révèle cruciale : de nombreux produits sont frappés de mortalité néo- ou périnatale.

Le coût de revient unitaire reste encore élevé, car le coût de production ne peut s'imputer sur des séries très longues et certains coûts de marketing, surtout les frais de distribution, sont lourds à supporter. La concurrence est encore réduite.

2. Phase II : la croissance

Au cours de cette deuxième étape, le produit réussit ou échoue. Dans le premier cas, le marché s'élargit, les capacités de production se développent, le produit est amélioré et acquiert sa forme définitive. Le chiffre d'affaires qu'il permet de réaliser augmente rapidement et les bénéfices également, car le coût de revient unitaire a plutôt tendance à décroître. Des concurrents plus nombreux se présentent sur le marché.

3. Phase III : la maturité

L'écoulement du produit atteint la saturation. Éventuellement, le marché peut s'ouvrir encore à quelques catégories nouvelles d'utilisateurs, grâce à la mise en œuvre de modifications ou d'améliorations mineures. La pression des concurrents devient très forte.

4. Phase IV : le déclin

Le produit est vieux et ses ventes déclinent ; il est passé de mode ou se trouve périmé par suite de l'apparition d'un produit plus jeune et mieux adapté. Les capacités de production sont sous-utilisées. C'est l'époque du désinvestissement et de la reconversion.

A.2. L'évolution des grandeurs significatives

Compte tenu des indications données précédemment, on se rend compte que le chiffre d'affaires, le coût de revient unitaire, le prix de vente unitaire et le profit, bien qu'ils soient liés entre eux, n'évoluent pas de la même manière. Ordinairement, leurs évolutions sont voisines de celles représentées sur la figure 1.1.

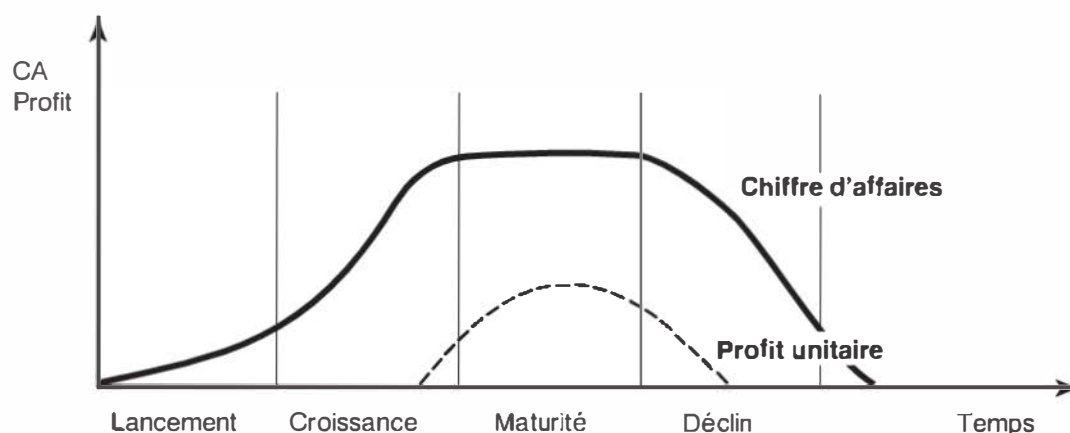


Figure 1.1. L'évolution des ventes et des profits

A.3. Les types de cycle de vie

Tous les produits ne connaissent pas un cycle de vie uniforme. Diverses circonstances font que certaines étapes peuvent être allongées, ou raccourcies, voire supprimées.

Les cycles de vie des produits semblent aujourd'hui tout à la fois s'accélérer (ils durent moins longtemps) et supporter davantage de risques (ils sont plus amples).

Exemple : Aujourd'hui, les gammes de lecteurs MP3 ou de smartphones sont renouvelées au bout de quelques mois.

Au surplus, on dit fréquemment que la réussite ou l'échec d'un produit est programmé bien avant son lancement : pour un médicament, il peut s'écouler quinze ans entre le début de la recherche (qui dure de 2 à 4 ans), le développement (8 à 10 ans), la naissance (1 à 2 ans) et enfin la commercialisation.

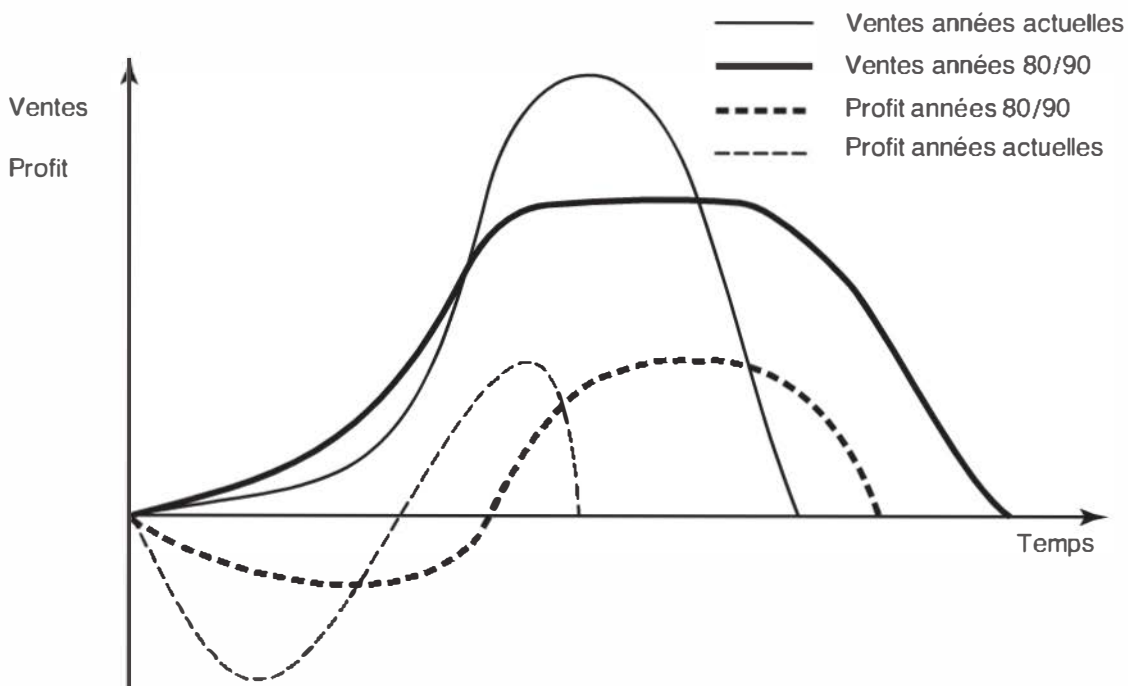


Figure 1.2. La comparaison de l'évolution des ventes et des profits

B. L'adaptation du marketing au cycle de vie

Le concept de cycle de vie ne présenterait aucune utilité s'il n'entraînait pas quelques conséquences sur le plan de la stratégie marketing. À chaque étape correspondent des choix stratégiques précis.

B.1. Phase de lancement

Dans cette phase, l'important est que les « essayeurs » éventuels ne soient pas freinés par la difficulté de trouver le produit. L'accent est donc mis sur les campagnes de publicité et de promotions sélectives qui s'adressent aux catégories de clientèles très réceptives aux innovations. Parallèlement, le produit est soigneusement diffusé dans le canal de distribution.

B.2. Phase de croissance

Le prix demeure élevé. Le coût de revient commence à diminuer, car la production en grande série permet de bénéficier de lois d'apprentissage ; en outre, les coûts de promotion diminuent relativement.

B.3. Phase de maturité

Le prix baisse pour résister aux nouveaux concurrents. La gamme est resserrée et la qualité devient l'arme principale : nouveaux conditionnements, amélioration de l'apparence, des possibilités d'utilisation, etc.

B.4. Phase de déclin

Tout diminue, à commencer par le chiffre d'affaires. Il faut savoir se dégager du marché au bon moment.

Une relance du produit peut être pratiquée, mais elle entraîne des coûts commerciaux élevés.

C. La portée et les limites du concept de cycle de vie

Le concept de cycle de vie doit être mis en application avec la plus grande prudence.

Le problème essentiel qui est soulevé est de savoir de quel cycle on parle. Entre le cycle de la variété du produit, de la marque ou de la branche, de savantes confusions sont entretenues.

Exemple : Les cigarettes ultralégères sont en phase de croissance sur un marché général des cigarettes en déclin. La Renault Espace est en phase de maturité sur un marché de la voiture monospace en croissance.

En outre, l'idée même de cycle de vie constitue parfois un stimulant beaucoup trop puissant à l'innovation en mettant l'accent sur les coûts et les difficultés entraînés par le déclin des produits. La mort, en apparence inéluctable, des produits fait que l'entreprise, pour survivre, se croit

obligée d'inventer continuellement de nouveaux produits. La frénésie innovatrice ainsi suscitée peut être dommageable, dans la mesure où elle n'est plus raisonnée.

Alors, que retenir du concept de cycle de vie ? Une réponse nuancée semble convenir. Le cycle de vie ne représente qu'un moyen d'analyse et de planification pour l'entreprise.

II. Le portefeuille de produits

En relation directe avec le cycle de vie, l'analyse stratégique a mis en avant la notion de portefeuille de produits. Une entreprise ne gère pas un seul produit ou une seule gamme mais un ensemble de domaines qui constituent son portefeuille. Chacun des produits fabriqués et vendus connaît une situation particulière en raison de l'étape du cycle à laquelle il se trouve, mais aussi par rapport :

- à la présence des concurrents : dominants ou dominés ;
- aux caractéristiques du secteur et à ses perspectives d'évolution.

A. L'analyse stratégique

A.1. La construction du portefeuille

On se sert de deux critères pour apprécier les produits.

1. L'attractivité du marché

Il s'agit là d'une variable relativement indépendante pour la firme. Elle exprime, en effet, un certain état du marché sur lequel l'entreprise n'a guère d'influence. L'attractivité peut être mesurée par le taux de croissance du marché ou par la phase du cycle de vie dans laquelle se trouve le produit.

2. Les atouts de l'entreprise

On tente d'apprécier la position de l'entreprise par rapport à celle de ses rivaux. Pour procéder à pareille évaluation, on peut calculer – ce n'est qu'un facteur parmi d'autres – la part de marché relative à l'entreprise :

$$a_i = \frac{\text{Part de marché de l'entreprise}}{\text{Part de marché du concurrent le plus proche}}$$

Si $a_i > 1$, la situation est bonne.

Si $a_i < 1$, la position de l'entreprise est médiocre.

Puis on trace un schéma où figurent l'avantage relatif en abscisse, l'attractivité du marché en ordonnée.

Attractivité du marché	Atouts de l'entreprise	
	Forts	Faibles
Forte	(A)	(B)
Faible	(D)	(C)

Tableau 1.3. Portefeuille des produits de l'entreprise

On place les produits A, B, C, D, constituant la ligne mise en vente par l'entreprise, dans les quadrants qui correspondent à chaque cas respectif.

Ainsi, par exemple, dans notre schéma :

- A est excellent : la croissance est rapide et la part de marché élevée. Les bénéfices sont importants.
- B est un produit situé sur un marché dont la croissance est forte, mais dont la part de marché est faible. Toutefois, ce produit est encore déficitaire, car les investissements qu'il exige absorbent d'importantes ressources financières.
- C semble être en mauvaise position : faible promesse de croissance, part de marché étroite, bénéfice nul, voire constatation d'une perte.
- D se trouve déjà sur un marché où la croissance est maintenant lente. Cependant le bénéfice reste très fort.

A.2. L'utilisation du portefeuille

1. *En phase de lancement*, un double choix s'offre aux gestionnaires :

- Une stratégie offensive

Le produit de la case B va passer en case A. Mais cette opération est onéreuse : elle suppose d'augmenter la capacité de production, d'étoffer l'équipe de vente, de faire de la publicité, etc. Cette stratégie exige donc de posséder de gros moyens financiers.

- Une stratégie défensive

Si l'entreprise n'a pas les ressources suffisantes, elle peut alors tout bonnement abandonner le marché, cesser la production du produit.

2. *En phase de croissance*, il convient de s'efforcer de se maintenir dans cet état (case A). On investit donc encore beaucoup afin de conserver la position acquise. En outre, on cherche à élargir le marché en trouvant de nouveaux clients, en exportant par exemple.

3. En phase de maturité (case D), on ne procède plus qu'à des investissements minimes : on cherche à rationaliser la production et à empêcher les concurrents de développer leurs propres parts de marché.

4. Une fois en phase de déclin, il ne reste guère d'autre stratégie que le désinvestissement, au terme duquel on quitte le marché plus ou moins vite.

On constate que c'est tout le diagnostic des activités de l'entreprise qui est en jeu. Les hommes de marketing doivent s'habituer à participer à une véritable veille stratégique, c'est-à-dire à une collecte et à un traitement systématiques de toutes les informations provenant de leur environnement commercial. On établit des tableaux de bord concurrentiels.

	Volvic	Évian	Vittel	Contrex	Cristaline	Salvetat	Badoit
Coût de revient							
Circuit							
Merchandisers							
Communication médias							
Communication hors médias							
Promotions							
Livraisons							

Tableau 1.4. Tableau de bord concurrentiel

B. Les orientations stratégiques et commerciales

Le portefeuille des objectifs, comparé au portefeuille des produits actuels, permet à l'entreprise de dégager des orientations stratégiques (se replier, investir, moissonner, etc.) qui vont se traduire ultérieurement dans des choix commerciaux.

On distingue, en général, quatre grandes orientations stratégiques possibles : la spécialisation, l'intégration, la diversification et l'internationalisation.

Elles peuvent être combinées : l'internationalisation constitue par exemple une excellente méthode de diversification des marchés.

B.1. La spécialisation

Nous avons ici l'orientation la plus simple et la plus courante.

La direction générale décide de mener des efforts au sein du champ d'action actuel de l'entreprise. On comprend aisément les avantages de cette mesure. L'action est relativement facile, rapide et peu risquée, car elle intervient dans un domaine connu et déjà maîtrisé. Le risque n'est pas totalement absent.

Pour mener à bien une stratégie de spécialisation, deux solutions sont possibles.

1. La stratégie de volume

Un excellent moyen pour dominer les concurrents consiste à produire à un coût inférieur. Pour cela, il est indispensable de disposer d'une part de marché non négligeable afin de bénéficier des lois d'apprentissage, mais aussi de posséder une organisation sans faille. Les coûts inutiles sont pourchassés, les meilleures sources d'approvisionnement recherchées, les investissements dans le matériel le plus moderne pratiqués. Elle n'est pas exempte de dangers. Il suffit, par exemple, qu'une révolution technologique annihile en un instant tous les bienfaits de l'expérience passée pour que l'entreprise se retrouve très exposée.

2. La stratégie de différenciation

Elle consiste en une distinction du produit ou du service offert par la firme qui vise à créer quelque chose qui soit ressenti comme unique au niveau de l'ensemble du secteur. L'entreprise réussit ainsi à se constituer un monopole de fait qui la met à l'abri des attaques des concurrents directs. Les clients sont fidèles. La part de marché n'est pas nécessairement très élevée mais tenue fermement.

Exemple : *La chaîne des hôtels Four Seasons et leur luxe.*

Les risques ici sont différents : ils tiennent aux changements de goût du consommateur qui ne repère plus, ou n'est plus intéressé par le facteur de différenciation, ou encore aux dons d'imitation des concurrents.

B.2. L'intégration

Une deuxième orientation consiste à prendre place verticalement soit vers l'amont du domaine d'activité stratégique actuel, soit vers l'aval. Les avantages d'une telle politique sont nombreux, mais certains inconvénients sont présents.

Les problèmes nouveaux qui se posent sont assez différents selon que l'intégration a lieu vers l'amont ou vers l'aval. Dans le premier cas, l'opération revient à se substituer à un fournisseur (par exemple, Renault décide de fabriquer des phares). Mais dans le second, l'entreprise se retrouve concurrente de ses propres clients (Lafarge décidant de produire des maisons préfabriquées).

À cela il faut ajouter que l'intégration risque de poser des problèmes techniques ou humains insurmontables. Dans une entreprise, existent un savoir-faire, une expérience technique accumulée qui font que, à un moment donné, elle est capable de dominer une technologie déterminée. Changer de secteur peut ruiner cet avantage.

B.3. La diversification

La troisième orientation pousse l'entreprise à investir dans des activités ou des marchés hétérogènes ; elle quitte le couple produit / marché actuel.

Les avantages obtenus grâce à la diversification sont importants. Ils tiennent essentiellement à une réduction des risques. En intervenant dans plusieurs domaines, la firme peut espérer compenser les mauvais résultats supportés éventuellement dans un secteur par la bonne performance réalisée dans d'autres. Dans la pratique, les problèmes posés diffèrent sensiblement lorsque la diversification s'oriente vers le produit, vers le marché ou vers les deux en même temps.

1. La stratégie de diversification du produit

Elle permet à l'entreprise de croître grâce à la vente de nouveaux produits sur le même marché. Pareille stratégie peut être réalisée grâce à deux tactiques :

- lancer purement et simplement un nouveau produit ;
- changer les caractéristiques, les attributs superficiels du produit. On augmente, par exemple, la taille de l'article ; ou bien, au contraire, on le rend plus petit, plus maniable.

Exemples : Eminence entre dans le prêt-à-porter, spécialisé dans les vêtements pour enfants.

Baccarat se développe dans l'horlogerie et la maroquinerie.

Du Pareil Au Même se lance dans la chaussure.

Dockers lance une collection pour femmes en Europe.

Mephisto se diversifie dans les vêtements pour hommes puis pour femmes.

2. La stratégie de diversification du marché

Elle ne concerne que les produits actuels. Mais on les met en vente sur de nouveaux marchés. Les tactiques qui résultent de ce choix peuvent prendre les formes suivantes :

- une expansion régionale ;
- une expansion nationale ;
- une expansion internationale ;
- l'utilisation d'un nouveau canal de distribution.

Exemples : *Carrefour se développe en Chine.*

Déathlon recourt à la vente en ligne.

Une chaîne d'hôtels ajoute la clientèle des voyages organisés à ses clients habituels.

3. La diversification totale

Elle suppose le développement simultané de produits nouveaux et de marchés nouveaux.

Exemples : *Le groupe Sara Lee possède Senseo, Kiwi, Sanex,*

Douwe Egberts.

Hertz loue des équipements industriels.

Avantages

Si l'entreprise dispose d'un portefeuille d'activités bien équilibré, dans lequel les secteurs risqués voisinent avec des branches plus sûres, si les perspectives de rentabilité ne sont pas toutes exposées aux mêmes périls, on profite alors des gains obtenus d'une part, pour compenser les pertes subies de l'autre.

Inconvénients

- La gestion devient très complexe.
- Rares sont les opérations communes à plusieurs activités qui peuvent être menées de front. Par conséquent, les gains de synergie sont faibles.
- Les produits et les marchés sont différents et il est nécessaire, à chaque occasion, d'investir des sommes très importantes.

Lorsque les inconvénients l'emportent nettement sur les avantages on assiste à des opérations de « recentrage » vers le métier de base.

III. Les produits nouveaux et la stratégie marketing

A. L'innovation

Dans un monde en évolution constante et rapide, l'innovation apparaît comme une nécessité, mais elle pose de multiples problèmes. Elle est difficile à promouvoir et reste toujours très risquée ; ses résultats sont sujets à de nombreux aléas.

A.1. Une nécessité

Innover ne consiste pas seulement à découvrir et à mettre sur le marché le transistor, le village de vacances ou le DVD.

Innover c'est aussi conditionner, pour la première fois, l'eau minérale en bouteille plastique d'un litre et demi ; c'est proposer un nouveau rayon de bricolage dans un hypermarché ; c'est accroître de quelques tonnes la puissance d'une presse pour emboutir les pavillons d'automobiles.

Innover, c'est donc agir pour défricher de nouveaux segments de marché ou pour accroître la fidélité des anciens.

Exemples : Intel lutte contre ses adversaires, non pas en diminuant ses prix, mais en lançant des microprocesseurs toujours plus perfectionnés.

Uncle Ben's réduit à 5 minutes la durée de cuisson du riz avec Riz Instant.

A.2. Les difficultés rencontrées

Les produits nouveaux connaissent un taux d'échec élevé. Au reste, moins de 5 % des produits étudiés parviennent à être lancés.

Les raisons des insuccès tiennent :

- à des causes internes : erreurs d'appréciation de l'entreprise qui prévoit mal les coûts, le potentiel du marché ou sa propre capacité à résoudre les problèmes techniques ;
- à des phénomènes plus généraux : extrême segmentation des marchés et raccourcissement des durées de vie.

Exemple : Dans l'édition, alors que les ouvrages de littérature générale connaissent traditionnellement un cycle de vie de quelques années, la durée de vie s'est, dans l'ensemble, réduite, pour tourner autour d'une année. 90 % ou 95 %, voire 100 % des ventes interviennent dans les quelques mois qui suivent le lancement.

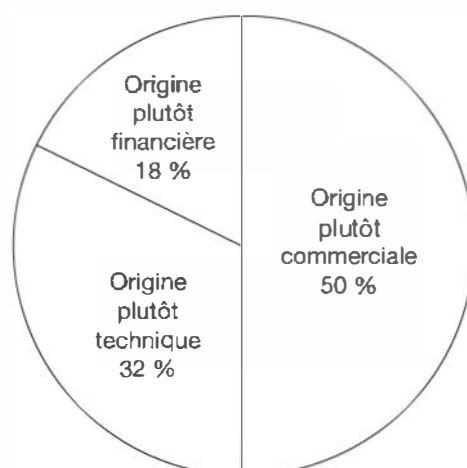


Figure 1.5. Causes d'échec dans les programmes d'innovation

C'est essentiellement parce que le nouveau produit n'est pas perçu comme tel par le consommateur que la plupart des lancements échouent.

Les « *me-too products* », ces produits copiés et recopiés, ne trouvent plus grâce aux yeux des clients qui sont aujourd'hui beaucoup mieux informés et s'attendent à de véritables innovations.

B. Les méthodes de créativité et de sélection du produit nouveau

Certes, les illuminations, les traits de génie fulgurants existent mais ils sont, le plus souvent, l'aboutissement d'une réflexion, d'un processus créatif patiemment construit. En outre, de nos jours, la création industrielle n'est plus l'apanage d'un individu, elle résulte d'un effort collectif.

B.1. Les sources d'idées de produits nouveaux

Toutes les sources d'information du marketing peuvent être sollicitées, mais ici, plus particulièrement, on peut penser à deux sortes de sources.

1. Sources internes

- Le service de R & D.
- Les services de production.
- Le personnel de vente.
- Les dirigeants.

2. Sources externes

- Les clients.
- Les concurrents.

- La documentation spécialisée, les centres de recherche interprofessionnels, les inventeurs, les cabinets d'études.

B.2. Les méthodes de créativité

Ce fut une grande découverte dans le domaine de l'invention créatrice lorsqu'on prit conscience que la créativité n'était pas corrélée avec les habituelles qualités requises de la part des gestionnaires. Bien au contraire, pour être un bon créatif, il faut plutôt posséder des traits de personnalité qui se situent à l'opposé des principes de saine gestion :

- rechercher la complexité au détriment de la simplicité ;
- refuser l'autorité, l'emprise des hiérarchies ;
- aller le moins vite possible à l'essentiel ;
- conserver, en toute hypothèse, une grande indépendance de pensée et, si possible, le jugement le moins conventionnel qui soit.

À partir de là, il est possible de stimuler la créativité, la production d'idées, en recrutant ceux qui ont de bonnes chances de réussir et en leur offrant un cadre et des techniques propices à une amélioration de leur réflexion.

B.3. Les méthodes d'évaluation

L'idée, ou les idées, de produits nouveaux qui ont été trouvées doivent faire l'objet d'une évaluation, d'un filtrage (*screening*). Il s'agit, dans un premier temps, d'éliminer les produits qui, de façon évidente, ne conviennent pas ou bien, lorsque deux variantes existent, d'éliminer immédiatement la moins bonne. Le processus de lancement d'un produit coûte cher en temps de gestion et d'organisation, en tests et contrôles divers. Une précaution élémentaire consiste à ne retenir que les idées qui ont les meilleures chances de succès. Après ce premier tri grossier, les idées restantes sont soumises à trois grilles différentes : technique, marketing, financière. Seules les rescapées seront lancées.

1. *Faisabilité technique*

- Le produit utilisera-t-il la compétence de l'entreprise en matière de recherche-développement ?
- Le personnel de production est-il suffisamment qualifié ?
- Est-il nécessaire d'acquérir de nouvelles machines ?
- Faut-il se procurer des brevets ?
- Le savoir-faire technologique est-il adapté à ce nouveau produit ?, etc.

2. Faisabilité marketing

- Les perspectives de développement du marché sont-elles bonnes ?
- Sur ce marché, la fidélité des clients est-elle élevée ?
- Les concurrents sont-ils – ou seront-ils – nombreux ?
- La distribution utilise-t-elle des circuits avec lesquels l'entreprise est déjà en relation ?
- Quelle est l'image de marque de l'entreprise sur le marché ?, etc.

3. Faisabilité financière

Après avoir évalué les recettes et les coûts probables sur une période de deux, trois, parfois cinq années, on procède à une analyse de la capacité bénéficiaire du projet.

C. Élaboration et test de concept

Une idée de nouveau produit pour l'entreprise a été retenue. Les études préalables révèlent que certains segments de clientèle semblent accorder de l'intérêt à cette innovation. La question qui se pose à ce stade est de savoir quels usages les prospects pourraient faire du nouveau produit. Le terme de concept désigne l'un des usages possibles du bien en projet. Ainsi, par exemple :

Nouveau produit (générique)	Concept : une boisson pour...
Jus de clémentines pur	<ul style="list-style-type: none">– le petit déjeuner en famille– l'apéritif (avec ou sans alcool)– se rafraîchir et se désaltérer (à consommer dans un bar)– le goûter des enfants– la sortie sportive

Tableau 1.6

Pour accepter ou rejeter l'hypothèse que représente le concept, on procède à des tests qui ont pour objet de faire réagir les consommateurs aux projets. À ce stade, le produit et toute sa conception marketing (conditionnement, marque, niveau de prix, etc.) n'existent pas encore concrètement. L'entreprise va donc élaborer des maquettes (*concept boards*) symboliques (description écrite) ou illustrées (dessins, projet de packaging, etc.) en vue de les soumettre à l'appréciation des consommateurs visés.

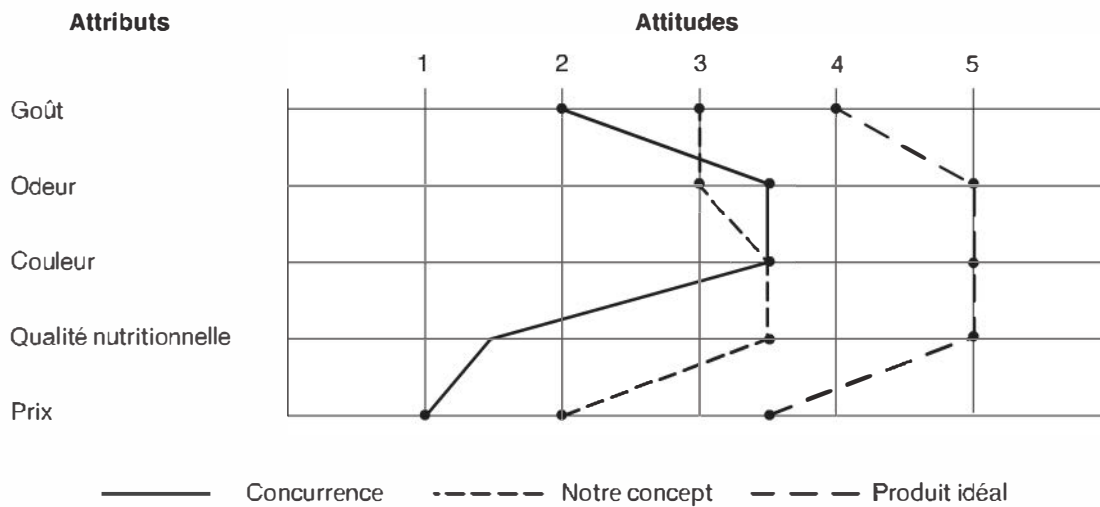


Figure 1.7. Benchmarking du concept

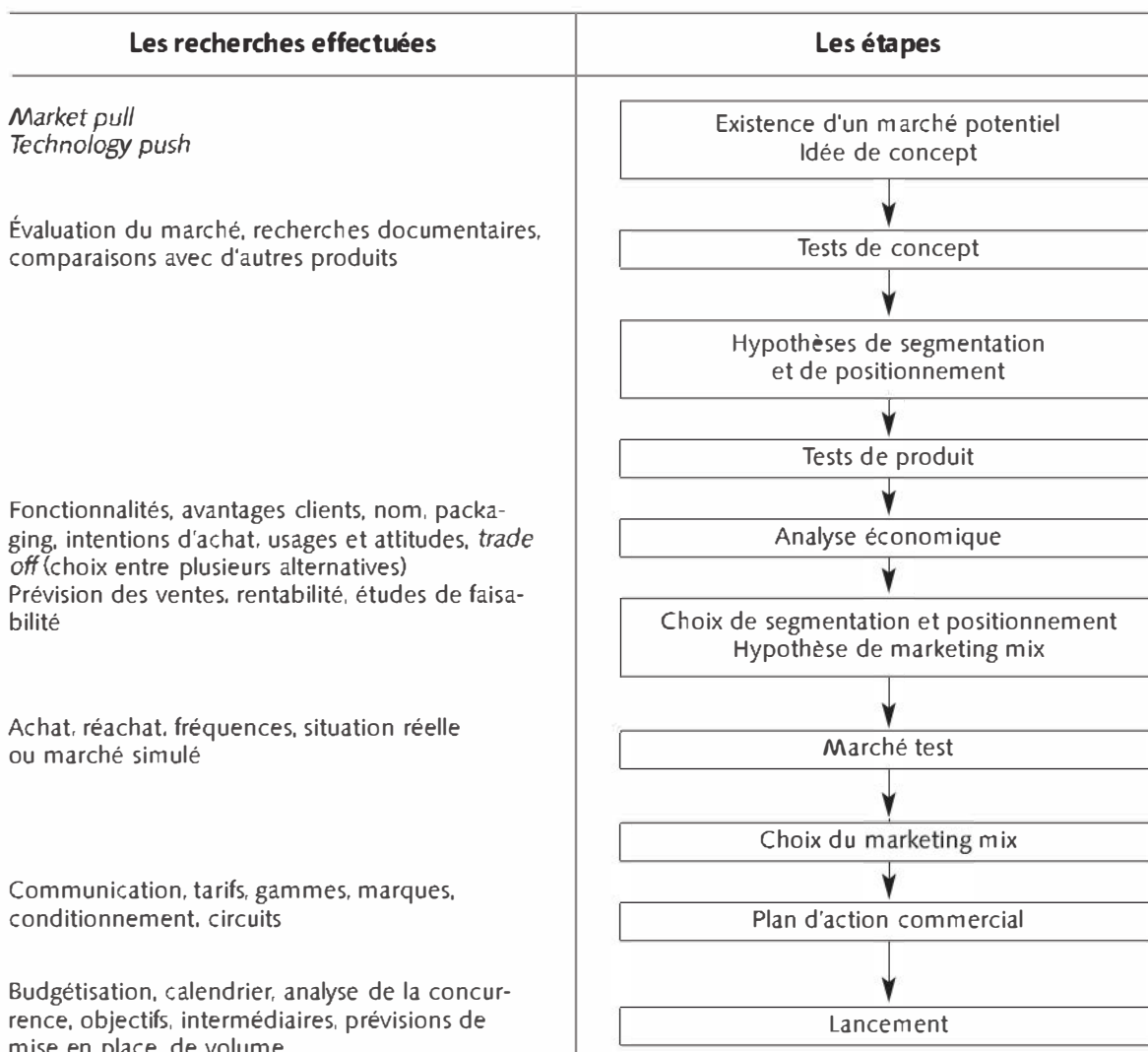


Figure 1.8. Le processus de lancement d'un produit

D. Le lancement et la pénétration du produit nouveau

D.1. Le lancement du produit nouveau

Les idées de produits nouveaux qui ont réussi à franchir toutes les étapes antérieures : évaluation, faisabilité technique, marketing et financière sont appelées à entrer dans la procédure de lancement proprement dite. En fait, cette opération consiste à définir un plan de marketing, après avoir procédé au contrôle de tous les éléments du mix.

L'ensemble du processus est bien illustré par la figure ci-après.

D.2. Les modèles de pénétration

Pour mieux analyser et prévoir l'évolution des ventes, de nombreux modèles de diffusion des produits nouveaux ont été imaginés. Plus ou moins compliqués, ils sont, en conséquence, d'une utilisation plus ou moins aisée. Ils ne font que traduire d'autres phénomènes rencontrés par ailleurs, le cycle de vie du produit notamment. En voici un célèbre :

Le modèle de Rogers

Rogers distingue cinq groupes de consommateurs :

- les innovateurs, qui sont les premiers à essayer le produit nouveau ;
- les précurseurs, qui forment le deuxième groupe ;
- la majorité devancière, qui attend un peu plus longtemps avant de s'intéresser au produit ;
- la majorité conservatrice, qui ne se décide que lorsque le produit a déjà fortement pénétré ;
- les retardataires : prudents, ils attendent que l'innovation vienne à maturité.

La courbe des ventes qui résulte de cette analyse est une courbe en « S ».

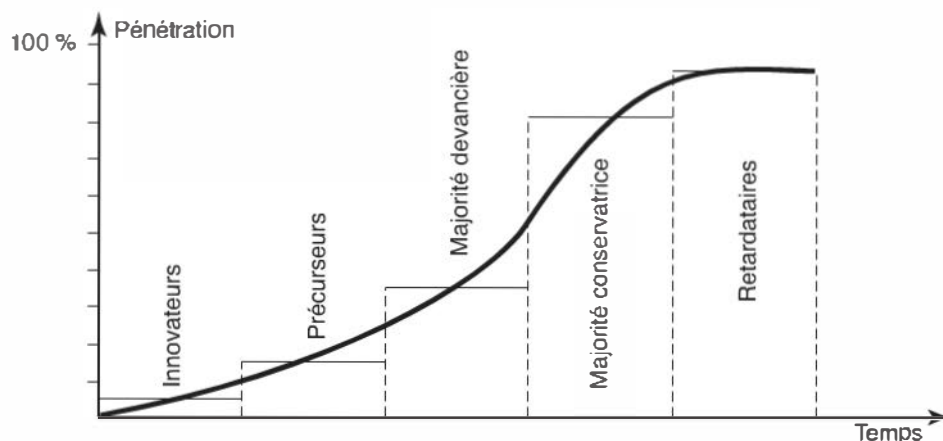


Figure 1.9. Le modèle de Rogers

IV. Les produits mûrs et la stratégie marketing

Plusieurs signes permettent de se rendre compte qu'un produit est arrivé à maturité :

- le marché est saturé : les ventes plafonnent, la part de marché n'augmente plus ;
- la concurrence se développe : les firmes offrant le même produit ou un produit voisin se sont multipliées et les batailles de prix font rage ; les marges diminuent ;
- la distribution n'est plus stimulée qu'avec difficulté : les mises en avant, les coupons et tous les projets de promotion rencontrent des réticences de la part des distributeurs.

Cependant, on oublie trop souvent que les produits mûrs assument un rôle essentiel dans les gammes de produits offerts. Ces produits anciens utilisent les capacités de production, remplissent les plannings, engendrent du chiffre d'affaires et permettent de larges imputations de frais fixes, même si le profit dégagé est parfois bien proche de zéro.

Les vieux produits ne doivent donc pas être condamnés *a priori*. Certes, toutes les vieilles branches ne sont pas bonnes à garder et nous verrons que les mortes doivent être coupées sans regret, mais il faut conserver à l'esprit que l'innovation forcenée comporte autant de dangers qu'elle peut présenter d'avantages.

A. Les stratégies possibles

Les produits mûrs font l'objet de trois stratégies.

A.1. L'ouverture d'un nouveau marché

Une première stratégie consiste à innover avec l'ancien, c'est-à-dire à découvrir une nouvelle utilisation du produit pour le relancer sur un autre marché. L'exemple le plus connu est celui du Nylon ; c'est à partir de lui que Levitt a montré comment un cycle de vie pouvait évoluer.

Exemples : Marlboro a été longtemps une cigarette destinée à une clientèle féminine, puis, lorsque le produit est parvenu à maturité, il a été repositionné vers les hommes.

Le shampoing Mixa bébé, réservé aux enfants, s'est ensuite inscrit dans la gamme des shampoings fréquence pour adultes.

A.2. Les adaptations du produit

Nous avons vu que le produit comportait, d'une part, un noyau dur formé par les caractéristiques – les qualités inhérentes – qui lui permettent de satisfaire un besoin déterminé, mais que, d'autre part, il possédait toute une série de qualités distinctives, de traits périphériques, tels que le conditionnement, l'esthétique, la présentation. Ces éléments complémentaires des premiers peuvent être modifiés et servir à donner une nouvelle vigueur au produit.

Exemple : Avec la cocotte Clipso Control, SEB perfectionne son produit et lui donne une allure haut de gamme (design amélioré, minuteur intelligent, nouveau système d'évacuation de l'air).

A.3. Le recyclage

C'est plutôt à la période de déclin que convient cette stratégie. Il s'agit d'adopter une attitude défensive. L'entreprise adapte l'ensemble de son marketing mix : promotions de toutes sortes, nouvelles campagnes de publicité, nouveau conditionnement, etc.

Exemple : Renault lance la Mégane III pour tenter de relancer les ventes avec un design différent.

B. Les décisions d'abandon de produit

Plus ou moins tardivement survient cependant le moment où un produit doit être abandonné. Les décisions prises à cet instant sont importantes et il faut être conscient que les erreurs coûtent cher, si un produit encore bon est abandonné ou si un produit non désirable est maintenu.

B.1. Les produits à abandonner

Tous les produits anciens ne sont pas candidats à l'élimination et certaines précautions doivent être prises. On peut reconnaître les produits douteux à plusieurs signes.

B.2. Une procédure d'abandon de produit

Plutôt que d'être mises devant un fait accompli – le produit s'éteint de lui-même – les entreprises ont tout intérêt à prévoir une procédure d'abandon des produits.

Il convient de procéder à une évaluation régulière de l'ensemble du portefeuille et, pour ce faire, un comité restreint, réunissant des représentants de toutes les fonctions et de tous les départements, est créé. Ce comité, à l'aide d'un tableau de bord, apprécie l'évolution d'une série de grandeurs significatives : chiffre d'affaires, marge brute, dépenses de marketing, etc. Lorsqu'un ou plusieurs clignotants s'allument, la procédure est engagée.

Trois voies s'offrent en dernière instance ; on peut les classer selon le degré d'urgence :

- laisser le produit mourir à petit feu ;
- concentrer les dernières forces, par exemple, en ne livrant que quelques grands distributeurs ;
- tout abandonner.

La stratégie de marché

Simultanément à la définition du concept de produit, il convient de rechercher les prospects auxquels celui-ci est susceptible de s'adresser.

L'entreprise n'est pas confrontée à un marché mais à des marchés au sein desquels des sous-ensembles doivent encore être distingués : c'est la segmentation.

Parmi les segments et les clients, tous ne sont pas nécessairement à retenir : c'est le ciblage.

De plus, l'offre qui sera proposée aux clients doit l'être au vu des produits concurrents : tel est le positionnement.

I. Les marchés de l'entreprise

Pour les managers commerciaux, un *marché* est composé de l'ensemble des acheteurs (individus, entreprises, organisations, etc.) d'un produit ou d'un service. Le marché ainsi défini appelle encore certaines précisions qui sont en rapport direct avec les caractéristiques du produit ou du service.

Une étude du public permet de distinguer au sein du marché principal plusieurs strates de populations : les usagers réels et les consommateurs qui ne sont que potentiels. Un célèbre schéma laisse bien apparaître les différentes catégories de marchés et d'acheteurs.

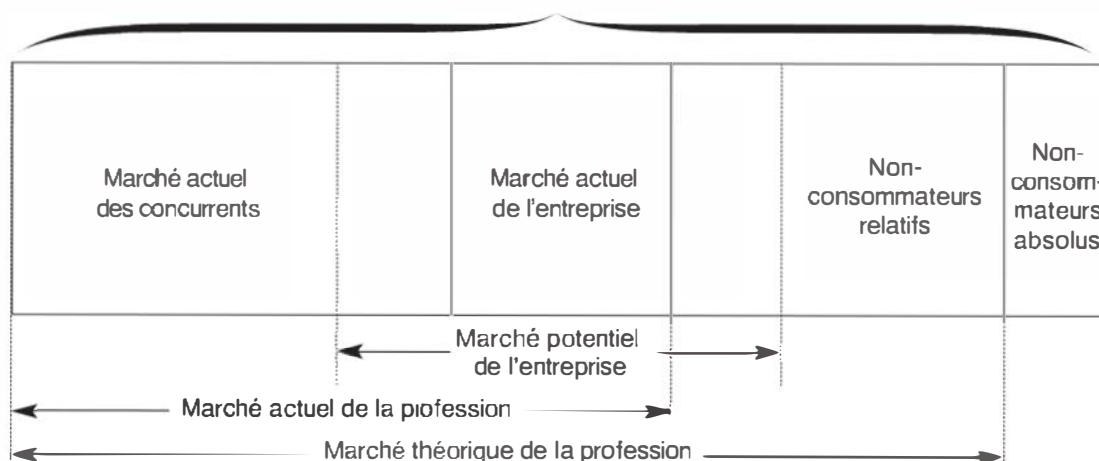


Figure 2.1. Population

1. Les non-consommateurs absolus, pour la période considérée, ne peuvent pas acheter le produit ou le service pour des raisons profondes, d'ordre physique, par exemple.
2. Les non-consommateurs relatifs ne consomment pas à l'heure présente. Les motifs de ce frein sont cependant moins graves que dans le premier cas : peut-être ignorent-ils tout simplement l'existence du produit.
3. Le marché potentiel de l'entreprise est estimé en tenant compte :
 - des non-consommateurs relatifs qu'il est possible de transformer en acheteurs effectifs ;
 - des consommateurs actuels qu'on peut espérer retirer aux concurrents.

On constate donc que l'élargissement du marché par l'une et/ou l'autre voie constitue un moyen de se développer, de croître, bref d'étendre la part de marché.

On retiendra que le terme marché ne peut être employé seul tant sa définition est délicate. Des qualificatifs doivent toujours lui être adjoints pour lui donner sa véritable signification. Cette question n'est pas purement théorique puisque des calculs aussi importants que la part de marché dans l'analyse stratégique en résultent.

Exemples : Badoit est le leader sur le marché des eaux gazeuses mais ce segment ne représente que 15 % des eaux en bouteille. Quelle est la part de marché significative de Badoit ?

Gatorade, boisson réhydratante, avait acquis une place de leader sur ce marché, mais la concurrence provenant des eaux minérales aromatisées l'a fait chuter.

Si, par exemple, Colgate avec Palmolive détient 55 % du marché des crèmes à raser et 11 % de celui des mousses, faut-il faire une moyenne ?

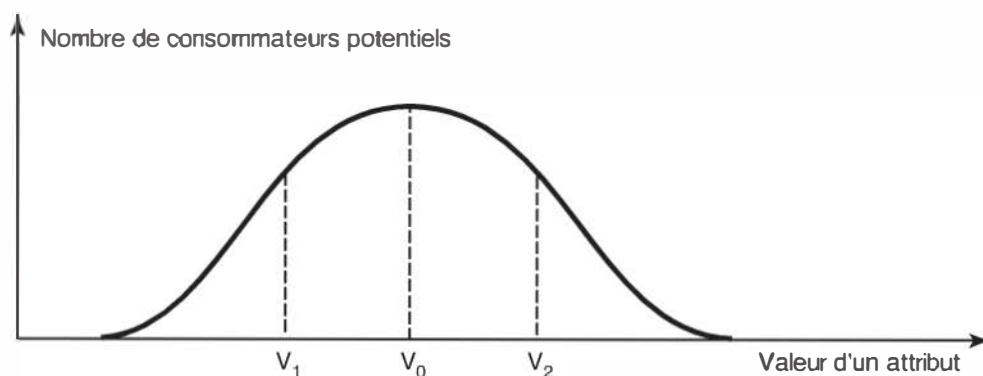


Figure 2.2. La courbe de vie du produit et la segmentation

Segmenter consiste alors :

- à découper le marché en segments dont les caractéristiques sont différentes ;
- à appliquer à chaque segment un marketing opérationnel spécifique.

De même, lorsque les préférences sont très également réparties, la segmentation est plus difficile à mettre en œuvre, mais c'est ici qu'elle peut procurer ses plus grands avantages : automobile, vêtement, parfum, etc.

A. Les avantages de la segmentation

Deux catégories de bénéfices résultent de cette mesure.

A.1. Le marketing mix est plus efficace

À partir du moment où le marketing mix s'adresse à une catégorie d'acheteurs, et à elle seule, son efficacité est renforcée, car il correspond de façon beaucoup plus adéquate aux désirs des consommateurs.

Exemple : Il ne viendrait pas à l'idée de Colgate d'offrir un dentifrice moyen sur les plans de la protection des caries, de la blancheur des dents, du prix, et diffusé dans tous les magasins avec une campagne publicitaire s'adressant à toutes les mères de famille. Un tel lancement, en souhaitant convaincre tout le monde, ne rencontrerait l'adhésion véritable de personne. Au contraire, vendre un produit en pharmacie pour les inquiets, un autre dans les grandes surfaces pour les économes, l'un protégeant les enfants contre les caries, l'autre donnant l'haleine fraîche pour ceux qui se soucient du contact avec les autres, constitue une saine politique de marché, une bonne segmentation.

A.2. Le marketing mix est plus rentable

Les investissements commerciaux bénéficient d'une plus forte rentabilité, car ils sont moins dispersés. Seule la clientèle utile, c'est-à-dire celle qui est susceptible d'acheter, présente un intérêt. Segmenter le marché conduit à lancer des actions auprès de cette clientèle et de celle-là seulement. Le coût au client utile touché diminue donc. C'est le cas, bien évidemment, pour les campagnes de publicité ; une campagne segmentée utilise des supports très sélectifs, qui coûtent relativement moins cher.

Exemple : Pour vendre un appareil photo de qualité moyenne, il faut recourir à des supports « grand public », qui touchent beaucoup de consommateurs. En revanche, pour lancer un appareil très perfectionné, des annonces dans Photo seront bienvenues : tous les lecteurs sont des acheteurs potentiels.

B. Les critères de segmentation

B.1. Les produits de grande consommation (le B to C¹)

Les critères qui peuvent être retenus pour segmenter un marché sont extrêmement nombreux. Ils varient d'un produit à l'autre, d'un pays à l'autre, d'une entreprise à l'autre et, par ailleurs, ils peuvent être combinés. Nous les regrouperons en quatre familles.

1. Les critères sociodémographiques

a. Le critère géographique

L'entreprise procède alors à un découpage par pays, par régions ou par villes. Ces critères peuvent être utilisés pour des produits dont la consommation est influencée par le climat (appareils de chauffage), par des habitudes alimentaires (huile dans le Midi de la France), par des désirs d'information (presse régionale), par des comportements divers (hôtels, restaurants). Les critères géographiques possèdent l'avantage d'être très puissants, car ils isolent parfaitement les segments les uns des autres.

Exemples : Pour la très grande majorité des produits, le consommateur strasbourgeois ressemble au parisien, mais aucun Parisien (sinon un Strasbourgeois émigré !) ne lit Les Dernières Nouvelles d'Alsace.

Une boulangerie industrielle française installée à Pékin a réduit la longueur de la baguette pour que les clients chinois puissent commodément la transporter sur leur vélo.

b. Le sexe

L'appartenance au groupe des hommes ou des femmes entraîne une différenciation importante de comportement d'achat et de consommation. C'est particulièrement vrai pour les vêtements, les cosmétiques, mais aussi pour les lieux de vacances, les appareils électroménagers, les livres, voire les voitures.

c. L'âge et la segmentation « générationnelle »

Les habitudes des consommateurs diffèrent radicalement d'une période à l'autre de la vie. Une segmentation selon l'âge est particulièrement bénéfique pour ce qui concerne les lieux de distribution ou les attitudes vis-à-vis de la publicité.

1. *Business to Consumer.*

L'analyse générationnelle combine généralement trois dimensions (l'âge, le cycle de vie et l'époque) pour mieux comprendre comment se forment les comportements de consommation.

Une approche générationnelle consisterait, par exemple, à proposer le découpage suivant :

- génération « Woodstock » (née entre 1945 et 1955) ;
- génération « Trente Glorieuses » (née entre 1955 et 1965) ;
- génération « sida » (née entre 1965 et 1975) ;
- génération « des libérés » (née entre 1975 et 1985) ;
- génération « crise » (née entre 1985 et 1995).

d. La situation de famille

Une forte augmentation du nombre des personnes vivant seules ou de ménages monoparentaux ouvre la voie à une segmentation efficace en matière de packaging.

e. Divers

Des critères tels que le niveau d'instruction (loisirs, disques, livres), la religion, l'ethnie (certains produits alimentaires), la taille ou le poids du consommateur (vêtements, produits allégés) viennent compléter la panoplie des critères de segmentation sociodémographiques.

2. Le revenu et la profession (CSP)

Les deux critères peuvent être associés, car ils sont fortement corrélés. Pour un grand nombre de produits, et particulièrement ceux qui ne sont pas de première nécessité, donc ceux qui réclament d'importants efforts de marketing, le niveau de revenu et l'appartenance à une CSP expliquent les différences de consommation. Les lieux d'habitation, les loisirs varient d'une classe à l'autre. Les voitures haut de gamme, les résidences secondaires, les bijoux de luxe, les vêtements de marque s'adressent à des segments très précis du marché.

3. Les critères de personnalité et psychographiques

Puisque la personnalité de chacun présente une influence sur la consommation, on ne s'étonne pas de voir les entreprises s'intéresser à cette variable pour mieux dominer leur marché. Effectivement, selon que l'on est autoritaire ou bienveillant, impulsif ou réfléchi, les choix peuvent se porter sur des produits différents. Les acheteurs de la Peugeot 207 ne sont pas ceux du coupé cabriolet 206 ; les acheteurs de Tonigencyl n'ont rien de commun avec ceux de Signal qui, en revanche, sont bien voisins de ceux de Ultra Brite.

On a également pensé que les critères de personnalité se mêlaient à d'autres (attitudes, opinions, types de consommation) pour définir ce que l'on a appelé des styles de vie. Le style de vie est une manière de vivre, d'être, d'utiliser son temps et de consommer son argent. C'est lui, en raison de son caractère plural, qui expliquerait le mieux les comportements d'achat. Une telle analyse a ouvert la voie à des recherches nombreuses mais parfois fantaisistes.

4. Les critères de comportement d'achat

Une dernière famille de critères de segmentation possibles rassemble tout ce qui a trait au produit lui-même. La plus grande différence entre deux acheteurs d'une boîte de raviolis Buitoni tient à la fréquence d'achat : la ménagère qui achète des raviolis, une fois tous les six mois, pour faire face à une invitation imprévue, n'a rien de commun avec celle qui prépare un plat de raviolis hebdomadaire.

a. Utilisateur. Non-utilisateur

Un premier critère sépare le client actuel de l'entreprise (ou d'un concurrent) et le non-consommateur relatif. Ils seront l'un et l'autre sensibles à des thèmes publicitaires différents.

b. Quantité achetée

Le problème est complètement différent, chez Danone, lorsqu'il s'agit de faire passer un gros consommateur de dix à treize yaourts par semaine ou d'inciter le petit consommateur à augmenter ses achats de trois à six.

c. Fidélité à la marque

Les clients peuvent être fidèles ou occasionnels.

d. En fonction des circonstances d'usage

Dans une galerie marchande, un restaurant devra adapter sa carte en fonction du client d'entreprise, pressé, de la semaine, et du même client en famille, décontracté, du samedi.

e. Segmentation par bénéfice

Le bénéfice, la promesse attendus par le consommateur fournissent aussi un critère de segmentation : bijou ou fonctionnel pour une montre, énergétique ou désaltérant pour une boisson, parure ou pratique pour des sous-vêtements.

5. L'ethnomarketing

L'ethnomarketing (ou marketing ethnique) est une approche qui consiste à segmenter le marché local ou international en s'appuyant sur

l'homogénéité de la souche ethnique d'un groupe de consommateurs. Ainsi proposera-t-on des produits adaptés aux caractéristiques physiques et culturelles des consommateurs agrégés par souches ethniques. Par exemple les populations noires, hispaniques, juives, islamiques, etc. Toutefois, notons que le métissage et l'immigration des peuples compliquent considérablement l'identification des ethnies.

Les entreprises qui décident de fonder leur stratégie sur une approche ethnique se doivent donc d'agir avec prudence et de prendre des précautions multiples.

Exemple : L'Oréal développe des gammes de produits fondées sur des différences ethniques, par exemple des shampoings adaptés aux différents types de cheveux.

B.2. Les produits industriels (le B to B¹)

Dans le domaine du *business to business*, les critères utilisés sont différents. On oppose la macro-segmentation à la microsegmentation.

1. Macrosegmentation

- Le secteur d'activité : les nomenclatures de l'INSEE constituent un excellent moyen pour déterminer l'appartenance sectorielle du client. On ne vend pas un logiciel intégré comme SAP de la même façon à une entreprise textile et à une entreprise de chaudronnerie.
- La taille : selon leur dimension, les entreprises n'ont ni les mêmes besoins, ni les mêmes modalités d'achat.
- La zone géographique : un découpage de la clientèle par régions incite à apporter un service de proximité toujours mieux adapté.

2. Microsegmentation

Le volume d'affaires traité se trouve le tout premier critère de segmentation dans le domaine industriel. Dans ce secteur, toute entreprise, en priorité, subdivise sa clientèle en « grands comptes » et autres. Les premiers sont ceux avec lesquels le volume d'affaires est élevé, et on leur applique une démarche commerciale spécifique. Les petits comptes, eux, sont naturellement « travaillés » commercialement mais avec d'autres méthodes : mailing et une seule visite par exemple.

1. *Business to Business.*

La segmentation en matière industrielle est tout aussi importante que pour les produits de grande consommation. Mais, ici, l'information est parfois plus difficile à collecter et, surtout, on prendra garde à ne pas tomber dans le travers de l'hypersegmentation.

C. Les méthodes de segmentation

Plutôt que de déterminer *a priori* quels peuvent être les critères de segmentation, il est préférable de procéder à une étude qui s'effectue généralement en trois temps.

1. Le recueil des données

Tous les outils d'études quantitatives et qualitatives sont utilisables (sondages, entretiens, réunions de groupes) pour obtenir les informations concernant les attentes de la clientèle potentielle et pour affiner les caractéristiques de différents sous-groupes.

2. L'analyse des données

Les données recueillies sont traitées par les outils de l'analyse multidimensionnelle.

Ainsi, une analyse typologique va mettre en évidence différents segments homogènes et bien différenciés. Par exemple, s'agissant de cosmétiques pour hommes, les besoins et les attentes permettent de distinguer trois groupes :

- ceux qui recherchent l'apaisement des feux du rasoir : 20 % ;
- ceux qui souhaitent garder les traces d'un parfum sur leur joue : 50 % ;
- ceux qui désirent protéger leur peau : 30 %.

3. La reconnaissance des segments

Le profil des segments est étudié et analysé en détail. Ainsi, on découvrira, en poussant l'analyse précédente, que le segment constitué par ceux qui veulent garder la trace d'un parfum sur leur joue souhaite associer la lotion après-rasage à l'eau de toilette et au déodorant. On baptisera alors ce segment : « les chercheurs de fragrance », par exemple.

D. La validité des critères de segmentation

Les segments qui résultent de la procédure décrite doivent être mesurables, accessibles, représenter un certain volume de ventes en puissance, et engendrer les conséquences opérationnelles adéquates si l'on veut les utiliser pratiquement.

D.1. Mesurabilité et accessibilité

Un bon critère de segmentation doit rendre facile la mesure du segment retenu ; il faut, entre autres, que le segment puisse être identifié sans peine. Toutefois, les difficultés du recueil et du traitement ne doivent pas être sous-estimées. De plus, la question se pose de savoir quel degré de confiance on doit accorder à des informations recueillies « acrobatiquement ». Enfin, un segment choisi doit être accessible, c'est-à-dire que le responsable du marketing doit pouvoir l'atteindre pour lui proposer un marketing mix qui lui soit approprié. Il serait, en effet, coûteux et assez peu efficace de proposer un produit qui résulterait d'une segmentation à l'ensemble du marché, en souhaitant que seuls les consommateurs concernés le remarquent.

D.2. Volume

Un ensemble de consommateurs défini par un critère de segmentation doit être d'une certaine ampleur pour qu'il soit rentable. Dans le cas contraire, il serait inutile de supporter les coûts qu'entraîne la mise en application d'un marketing mix spécifique.

Une véritable analyse, comparable à une étude d'investissement, doit être entreprise pour définir le segment marginal auquel il est raisonnable de s'intéresser. La rentabilité ne doit pas être envisagée seulement dans l'absolu ; des effets indirects peuvent se produire et un segment agit sur un autre.

Exemple : Un fabricant d'automobiles peut perdre de l'argent sur le marché de la petite voiture, mais il crée ainsi chez les jeunes une habitude de la marque, une fidélité qui donnera ses fruits plus tard, lorsqu'ils éprouveront la nécessité d'avoir une voiture plus puissante.

D.3. Les conséquences opérationnelles

La définition des segments ne doit pas s'arrêter au stade intellectuel de la reconnaissance d'ensembles hétérogènes parmi les clients. Lorsque, dans le secteur des biens de grande consommation, la démarche conduit au lancement d'une variété nouvelle du produit, la question des conséquences opérationnelles va – si l'on peut dire – de soi. Il peut en être autrement, par exemple, dans le domaine industriel. D'abord, la segmentation (souvent imaginée par les services du siège) doit faire l'objet d'une véritable action

de communication interne pour convaincre toute la chaîne commerciale de la pertinence de l'analyse. Ensuite, les structures commerciales peuvent s'en trouver affectées : des vendeurs non spécialisés doivent préalablement être formés puis ils sont orientés vers une catégorie de clientèle précise.

Enfin, les outils de vente (argumentaires, dossiers, etc.) doivent être adaptés pour répondre aux attentes du segment visé.

E. Le ciblage

Les segments du marché ayant été préalablement définis, puis soumis positivement aux conditions de validité, il reste à l'entreprise à adopter une stratégie de marketing. Les segments qui ne répondent pas aux conditions sont, bien entendu, éliminés, mais il n'est pas évident qu'il soit avantageux de s'aventurer vers tous les autres. Trois stratégies différentes peuvent être envisagées.

E.1. La stratégie indifférenciée

L'entreprise se refuse à distinguer les différents segments et préfère mener une politique d'agrégation, de combinaison, en proposant un seul produit qui recouvre à peu près – ou tout au moins on l'espère – les désirs de l'ensemble des consommateurs. L'idée sous-jacente est que les différents segments ne s'opposent pas vraiment et que les points communs sont beaucoup plus nombreux que les différences.

Le segment le plus vaste est attaqué avec un produit qui répond assez bien également aux souhaits exprimés par les segments voisins.

Exemple : Les déodorants se répartissent selon plusieurs axes : fraîcheur, pouvoir bactéricide, pouvoir odorant, etc. Il est possible de lancer un produit correspondant bien à chacun de ces critères car, sur le fond, ils ne s'opposent pas.

L'avantage retiré de cette stratégie tient au phénomène d'apprentissage au sens large ; des économies de coût sont réalisées car les séries sont plus longues, les études marketing moins nombreuses, les frais de publicité mieux répartis, etc.

L'inconvénient, par définition, résulte de l'absence de segmentation. Le produit est combattu sur chaque segment par un autre produit concurrent mieux adapté à ce groupe précis et c'est d'autant plus vrai que les segments sont plus différenciés.

E.2. La stratégie différenciée

L'entreprise intervient dans tous les secteurs intéressants et mène une politique de gamme étendue : chaque produit répond mieux aux désirs de chaque segment et, en conséquence, pénètre bien chez les clients choisis. On peut penser que les ventes totales augmentent. En contrepartie, les coûts s'accroissent. Les lois d'apprentissage ne jouent plus ; l'entreprise doit supporter de lourds coûts administratifs de coordination ; les séries sont plus courtes, de multiples campagnes publicitaires sont élaborées, les études de marketing se multiplient pour bien connaître chaque segment, plusieurs réseaux de distribution sont entretenus.

Une politique différenciée coûte plus cher, mais permet de mieux couvrir le marché : l'entreprise peut suivre le consommateur et ajuster ses offres à l'évolution des goûts.

Exemple : Les fabricants d'automobiles, tels que Renault, Fiat, Peugeot, adoptent cette stratégie. Mercedes y a été longtemps opposé, avant de se différencier également.

E.3. La stratégie concentrée

Dans ce cas, l'entreprise admet la segmentation, mais décide de ne s'attaquer qu'à un seul segment ou à quelques rares sous-ensembles. L'entreprise choisit et adapte son marketing mix au groupe retenu. L'avantage consiste à bien connaître le segment sur lequel la firme intervient. Dès lors, elle tente de créer un monopole de fait. L'inconvénient provient d'un double risque : tout d'abord que le segment choisi disparaisse, ensuite qu'un concurrent très puissant intervienne sur ce segment en complément d'autres et qu'il accepte, pendant un certain temps, d'y perdre de l'argent.

Exemple : BMW pour les voitures « haut de gamme », Miele dans l'électroménager, Bic dans les produits jetables ont adopté une stratégie concentrée.

E.4. Le one to one

Dans certains domaines d'activité, le marketing personnalisé a toujours existé. Ainsi, le couturier crée des modèles correspondant à la demande précise de chaque cliente. Cependant, la difficulté consiste à personnaliser un marketing de masse. L'emploi des TIC et plus encore la réflexion créatrice en marketing permettent de satisfaire cette exigence.

Par exemple, non seulement des chaînes hôtelières comme Accor, mais aussi des petits hôtels et restaurants familiaux organisés en réseaux, proposent à leurs clients de composer eux-mêmes le circuit touristique individualisé auquel chacun aspire.

F. La « nouvelle segmentation »

Le monde n'est pas figé, l'économie et la société évoluent au fil du temps. Certains marketers en viennent donc à critiquer la segmentation traditionnelle, au terme de laquelle on emprisonnerait les clients dans des catégories devenues caduques.

Deux tendances peuvent être discernées.

F.1. La contre-segmentation : l'attrance pour les premiers prix

Les successions de périodes de crise, de récession, de chômage ont rendu les consommateurs plus sensibles aux prix lors de la décision d'achat. L'évolution des ventes dans la distribution indique que les clients choisissent de plus en plus fréquemment les produits les moins chers, même si ces derniers ne correspondent pas exactement à leurs attentes. On appelle donc contre-segmentation la réduction du nombre de segments visés.

F.2. La segmentation postmoderne

Certains spécialistes préconisent de prendre en considération des tendances postmodernes au cours de l'élaboration des stratégies de marketing. Nous savons que le postmodernisme exprime une vision selon laquelle nous assistons à une transformation fondamentale de la culture de la société occidentale. Dans un monde caractérisé par la froideur technoscientifique et duquel tout merveilleux s'est enfui, émerge la recherche d'une existence plus authentique, constituée de liens inter-individuels dans de petites communautés où l'on s'efforce de réenchanter la vie et où la consommation participe à ce projet.

C'est ainsi que les marketers vont étudier le regroupement de clients potentiels, réunis par des valeurs communes autour de consommations identiques, alors même que les individus diffèrent sur un plan biologique, psychologique et social. Plusieurs formes de nouvelles segmentations sont dès lors pratiquées.

1. Les tribus postmodernes

Elles sont constituées par des consommateurs qui n'appartiennent pas aux mêmes catégories socioprofessionnelles ou qui ne partagent pas les mêmes styles de vie, mais qui se reconnaissent, de manière parfois temporaire, dans un groupe d'appartenance réunissant des plus petits groupes intéressés par un produit (roller) ou une marque (la 2 CV).

Ainsi, il existe une tribu Harley-Davidson faite de sous-ensembles diversifiés ; des cadres, des professeurs, des médecins côtoient, pour le plus grand bonheur de chacun, des individus louches en apparence.

2. Les communautés de marques

Dans ce cas, les consommateurs se réunissent sur la base d'un attachement commun à une marque. Cette dernière n'hésite pas à créer des événements pour susciter les rencontres où se retrouvent les clients fidèles et des marketers d'entreprise.

Exemple : La marque Apple organise des événements autour des possibilités et caractéristiques du produit pour renforcer la dimension tribale des utilisateurs de la marque.

II. Le positionnement et la différenciation de l'offre

L'idée de positionnement est déjà ancienne : elle provient d'études réalisées au début des années 1970.

Le concept a d'ailleurs pris de l'ampleur : le simple outil de promotion (positionnement publicitaire) est à présent devenu une dimension majeure de la réflexion stratégique (positionnement stratégique).

A. Les raisons et la nature du positionnement

Le motif essentiel de l'emploi généralisé du positionnement n'est autre que l'encombrement, toujours plus tumultueux, des marchés, qui se concrétise par la concurrence de nouveaux, ou pseudo-nouveaux produits et par le télescopage des campagnes de promotion. Cette prolifération incontrôlée entraîne les produits, les marques, les entreprises dans le gouffre de l'anonymat. Pour émerger de ce magma, les responsables de marketing vont tenter de donner à leurs créations, à leurs produits, à leurs services une *personnalité originale*. Celle-ci résulte de la découverte d'un créneau vacant répondant aux attentes du consommateur et qui ne soit pas occupé par les rivaux.

Cette stratégie présuppose un *diagnostic* qui a pour double objet :

- de repérer les produits en concurrence (« ensemble évoqué ») ;
- d'observer la position de ces derniers par rapport aux croyances déterminantes des consommateurs.

Sur la base de ce diagnostic, trois catégories de décisions restent à prendre par le responsable du marketing :

- des décisions concernant le choix du concept de produit : sélection parmi les croyances déterminantes, choix de la position sur ces croyances, etc. ;
- des décisions relatives à la concurrence : il s'agit, généralement, de choisir une position d'où restent absents les rivaux (stratégie d'évitement), bien que parfois, si l'entreprise est puissante, on puisse chercher à entrer en concurrence avec les marques rivales (stratégie d'affrontement) ;
- des décisions concernant le *marketing mix* (marque, conditionnement, etc.) et plus particulièrement concernant la communication (message adapté).

Les techniques statistiques d'analyse des données permettent d'élaborer des cartes, des *mappings* qui servent d'outil de décision pour le spécialiste de marketing.

Ces schémas servent à représenter l'univers des produits ou des services (l'ensemble évoqué) en fonction des attentes des consommateurs et à déterminer le créneau vacant.

B. Les exigences en matière de choix de positionnement

Les responsables de marketing prennent leurs décisions, compte tenu du respect de quelques impératifs.

1. Il faut s'assurer, bien entendu, que le débouché reste assez vaste pour qu'il vaille la peine de le conquérir et de mettre au point un positionnement qui lui soit bien adapté.
2. En ce qui concerne la perception du positionnement par les clients, il convient de rechercher la simplicité. Une image façonnée du produit pourrait être très riche, mais aussi trop foisonnante pour être facilement comprise et retenue.
3. Aussi bien se limite-t-on à la mise en évidence de deux ou trois attributs distinctifs pertinents, ceux qui semblent peser le plus lourdement dans la décision d'achat du client.

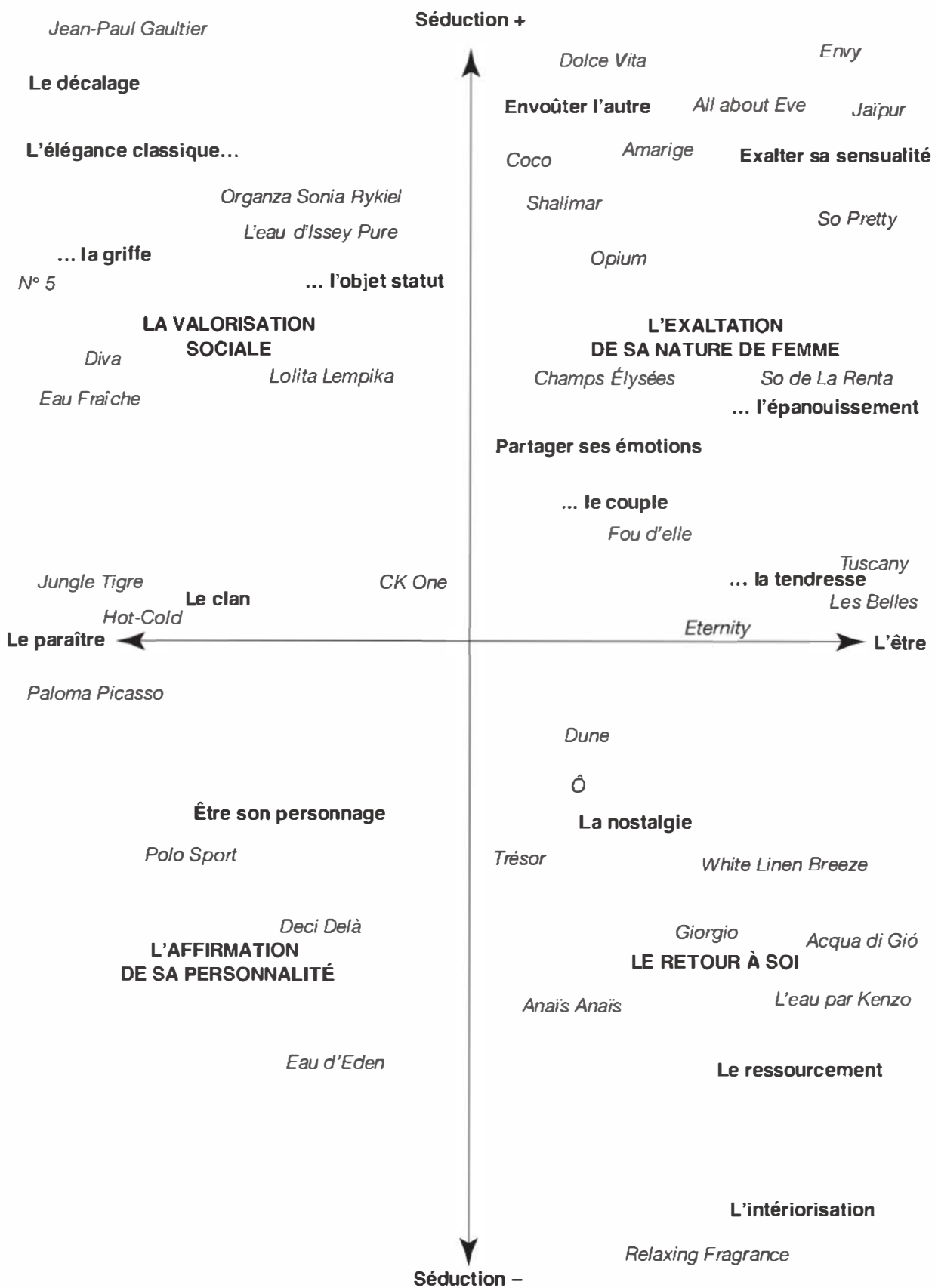


Figure 2.3. Le positionnement des parfums féminins

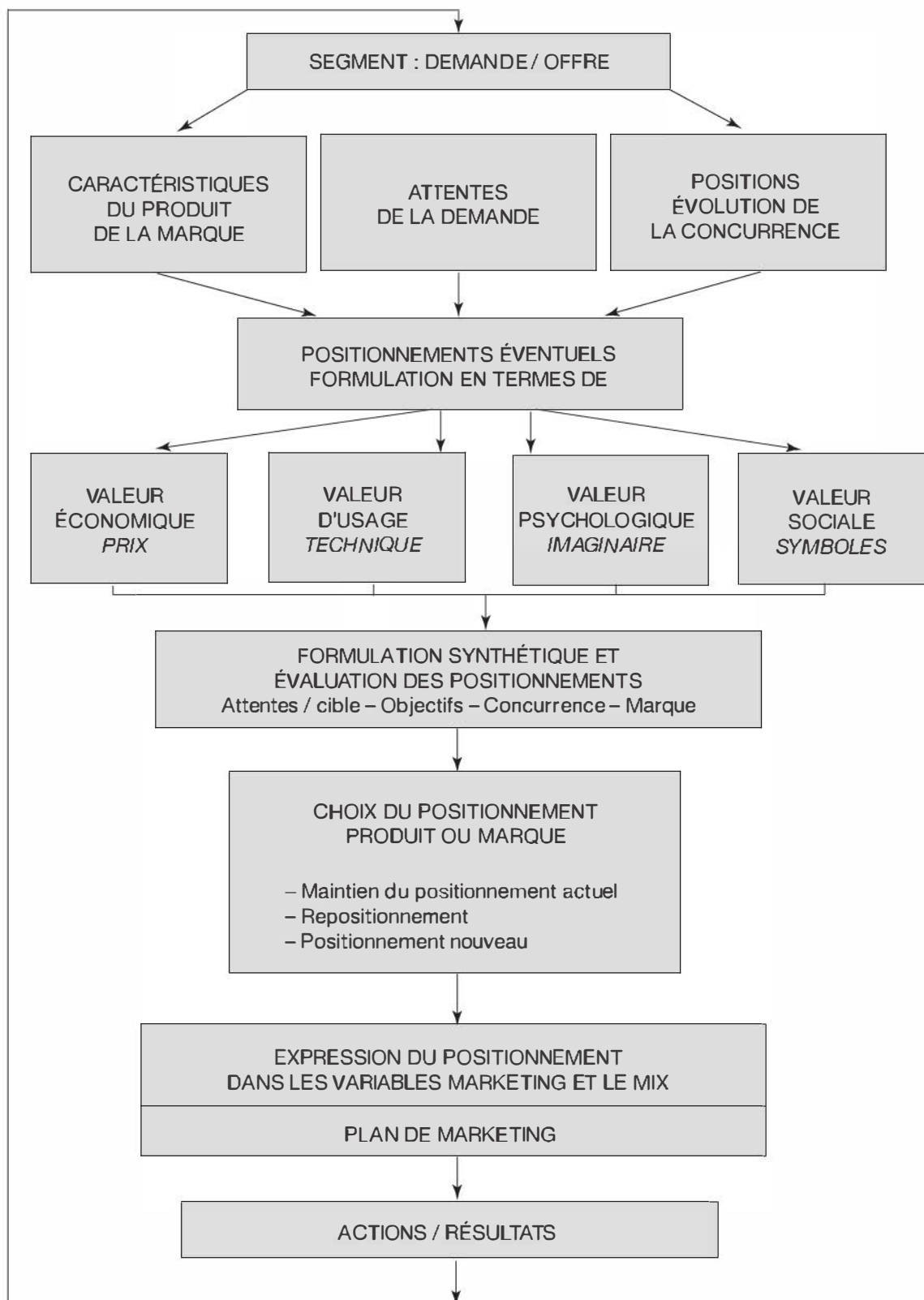


Figure 2.4. Schéma d'élaboration du positionnement

4. Il convient de réaliser ce que l'on promet. Autrement dit, il est nécessaire que le positionnement que l'on va suggérer au client soit effectif. Une fausse promesse, en dépit d'artifices de communication, se révèle souvent calamiteuse.
5. Enfin, il convient de faire preuve d'imagination pour que le cocktail que forme le positionnement soit aussi original que possible. N'oublions jamais que se positionner a pour but de se démarquer des concurrents.

C. Dépositionnement – Repositionnement

Au fil du temps, l'environnement évolue et le positionnement jusqu'alors choisi risque de ne plus être adapté à un nouveau contexte. Il convient donc d'être attentif aux causes qui obligent à abandonner un positionnement antérieur (dépositionnement), de manière à trouver une nouvelle formule plus pertinente (repositionnement).

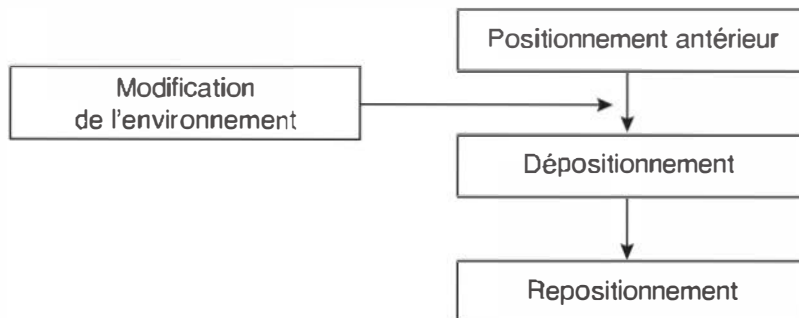


Figure 2.5. L'évolution du positionnement

Les GO du Club Med, comme leurs clients des années 1960, ont vieilli ! Les nouvelles clientèles ne cherchent plus un « club sympa » installé au bord de la mer, où l'on passe la journée allongé sur la plage en attendant les aventures d'une soirée animée. Les prospects « bobos » souhaitent découvrir autre chose, au cours d'un séjour, que les trop fameux 3S (*Sun, Sea, Sex*). Les clients actuels veulent faire de la randonnée, découvrir des cuisines exotiques ou se recueillir dans des églises romanes découvertes au fil des routes. Les dirigeants du Club Med sont donc contraints de trouver de nouveaux axes de positionnement pour répondre à de telles attentes.

Chapitre 3

La stratégie de client

L'emploi de plus en plus fréquent des techniques d'information et de communication (TIC) dans les entreprises permet de mieux satisfaire les attentes renouvelées des consommateurs. Le marketing relationnel est en train de s'imposer face à un marketing transactionnel jugé trop massif. Aussi les responsables de marketing mettent-ils en place des instruments d'analyse des portefeuilles de clientèle qui débouchent sur de nouvelles politiques.

I. Le marketing relationnel

Parmi la palette des TIC, Internet favorise la tendance à développer, par le dialogue et si possible par la confiance, la fidélité du consommateur. Le marketing relationnel entraîne de nouvelles politiques : le *one to one*, et engendre des techniques de gestion plus fines : le CRM par exemple.

A. Le courant du marketing relationnel

Le marketing relationnel est apparu dans le cadre des réflexions portant sur le marketing des services et sur le marketing industriel. On définira le marketing relationnel comme l'ensemble des activités qui visent à développer et à maintenir des échanges de relations fructueuses entre l'entreprise et ses clients. Le marketing relationnel résulte du passage d'un marketing reposant sur la compétition et le conflit des intérêts entre les firmes et entre les clients à un marketing orienté vers l'interdépendance et la coopération des parties.

L'échange est donc au cœur de l'approche relationnelle, non pas l'échange unique et instantané, tel qu'il résulte d'une seule transaction, mais le processus stable d'échanges entre le fournisseur et le client.

Le tableau 3.1 expose les différences entre l'approche transactionnelle ancienne et le nouveau point de vue relationnel.

Caractéristiques	Point de vue transactionnel	Point de vue relationnel
Orientation	Vente isolée	Rétention du client
Contacts avec les clients	Discontinus modérés	Continus intenses
Mise en avant	Caractéristiques du produit	Valeur du produit pour le client
Échelle de temps	Court terme	Long terme
Insistance sur le service au client	Faible	Forte
Engagement à satisfaire les attentes du client	Limité	Extensif
Service préoccupé par la qualité	Production	Tous les services

Source: PAYNE et al., 1995.

Tableau 3.1. Le passage au marketing relationnel

Le passage du marketing transactionnel au marketing de la relation s'explique non seulement par les progrès des techniques informatiques, mais aussi par le développement des services qui accompagnent une offre de plus en plus différenciée. Une autre raison s'ajoute aux deux précédentes. C'est l'émergence d'organisations en réseaux qui ne sont pas autre chose que des ensembles de relations durables.

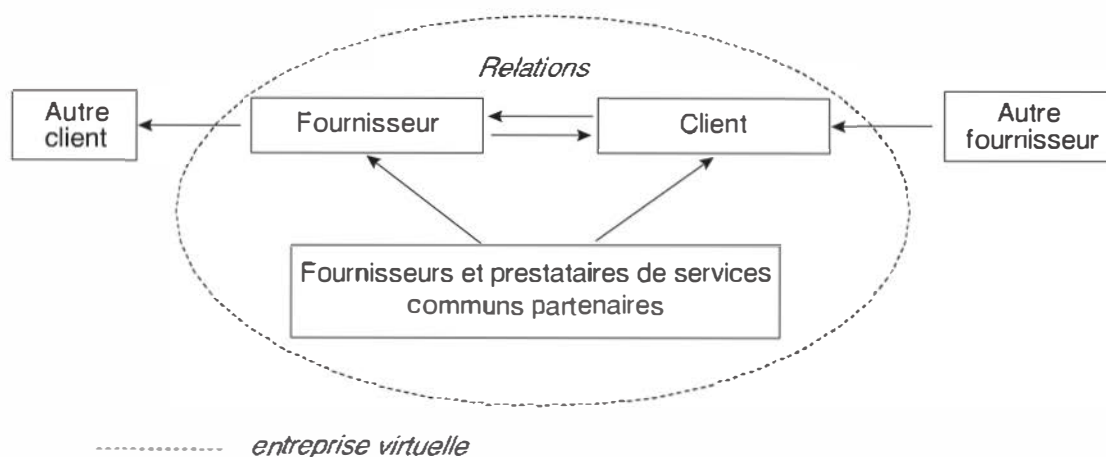


Figure 3.2. Le cadre d'un marketing relationnel

Le marketing relationnel prend donc en compte l'évolution au fil du temps des besoins et des préférences de chaque client. Ces principes sont au fondement du *one to one*.

B. Le *one to one*

Cette expression désigne la manière nouvelle de considérer le client. Celui-ci est en effet regardé comme une personne et non plus comme le clone d'un sous-segment anonyme. À partir des mines d'informations offertes par de nouvelles bases de données, les responsables marketing acquièrent une connaissance précise de leurs clients. L'objectif consiste alors à mieux servir les bons clients et à ne pas hésiter à abandonner les moins bons, ceux qui ne procurent pas de valeur pour la firme.

Le *one to one* vise essentiellement la fidélisation du consommateur. En schématisant, on peut avancer que l'entreprise traditionnelle se propose de gagner le plus grand nombre de prospects, alors que la firme *one to one* a pour objectif de garder ses clients le plus longtemps possible. La première offre une gamme de produits différents, la seconde se dote d'un portefeuille de clients eux-mêmes différents. Pour réaliser l'ambition du *one to one*, il est nécessaire d'apprendre à connaître le client qui, petit à petit, va renseigner l'entreprise sur ses multiples besoins.

Ainsi, Procter & Gamble a créé une nouvelle marque Reflect qui n'est vendue que par Internet. Les acheteurs précisent leurs caractéristiques (couleur de la peau, mode de vie, habitudes de maquillage, etc.) et le site leur propose des produits adaptés : 50 000 combinaisons sont possibles.

C. Le *customer relationship management* (CRM)

Tout le mouvement évoqué trouve son aboutissement dans le CRM : la gestion de la relation avec le client. L'origine peut en être cherchée dans deux directions qui ont exercé l'une sur l'autre des effets salutaires. D'une part, les entreprises, car leurs clients changeaient, ont éprouvé des besoins nouveaux. D'autre part, les techniques ont évolué et ont rendu possibles des actions qui ne l'étaient pas auparavant.

C.1. Les principes

Le CRM peut s'analyser comme un des principaux outils du marketing relationnel, car il garantit :

- la personnalisation : une relation par client ;
- l'interactivité : le client répond ;
- la durabilité : tout au long de la vie du client ;
- la continuité : tous les jours, quel que soit le canal choisi par le client.

Le CRM implique toutes les fonctions de l'entreprise, mais les ventes et le marketing sont les plus concernés, car les plus proches de la gestion de la clientèle. L'informatique, la finance, l'organisation, la gestion des personnels, la fabrication doivent elles aussi entrer dans cette dynamique. Le mouvement ne s'arrêtera pas puisque les entreprises sont toutes engagées stratégiquement dans l'amélioration de la relation avec leurs clients. On le voit, les outils du CRM sont aussi bien les bases de données que les programmes de fidélisation, et les « *hot lines* » 24 heures sur 24. Visant autant la conquête (il faut un début !) que la fidélisation pour améliorer la satisfaction et augmenter ainsi le « capital client » de la firme, le CRM s'entend comme une orientation de l'entreprise tendant à identifier les meilleurs clients potentiels dans les segments existants ou dans des segments nouveaux, à les attirer par une offre adaptée et à les maintenir fidèles en nouant avec eux une relation gagnant / gagnant.

Ces processus centrés sur les clients incitent les marketers à conduire de nouvelles réflexions politiques.

C.2. La logique de la gestion de la relation client

La première étape de la gestion de la relation client est tout simplement l'identification et l'intégration dans la base de données des clients. La base, constituée grâce à différents modes de collecte de l'information, va ensuite être analysée dans le but de construire différents types de segmentations : en fonction des classiques variables sociodémographiques, mais aussi en fonction des comportements de consommation, de la valeur du client, etc. Grâce à ces segmentations, les responsables marketing pourront élaborer les politiques marketing (sur les variables du mix), dans le cadre du plan d'action marketing. Les résultats de ces politiques seront bien sûr analysés, en vue de les optimiser et d'enrichir la base de données, permettant d'affiner les segmentations, etc.

II. Les orientations stratégiques

Grâce à l'emploi de bases de données on peut constituer des portefeuilles de clients, à partir desquels on élaborera des stratégies appropriées. Celles-ci préfigurent des transformations profondes dans la pratique du marketing.

A. Les bases de données

On nomme « base de données » une liste de prospects rassemblés selon divers critères, par exemple selon des distributions géographiques ou sociodémographiques (sexe, âge, revenu, etc.).

Le contenu d'une base de données ne se limite pas au recensement des clients, il informe sur les actions menées auprès des prospects et sur leurs réactions.

Que l'on se trouve dans le domaine du *business to business* ou dans le secteur de la grande consommation, la notion même de fichier s'étend vers le *data warehousing*. L'entreprise doit tout savoir sur ses clients pour les fidéliser par un marketing relationnel.

Grâce à ce type d'analyse, on élabore une véritable politique de clientèle.

B. Le portefeuille des clients

L'exploitation des bases de données permet d'établir des typologies de clients. Les clients d'une firme peuvent être regroupés sous quatre rubriques.

1. Les clients potentiels

Ils correspondent aux consommateurs désirés par les responsables de la firme ; des efforts commerciaux, essentiellement de prospection, commencent à leur être consacrés.

2. Les clients nouveaux

Avec eux, les premières négociations viennent d'être menées à bien. La difficulté consiste à rendre réguliers les rapports de ces nouveaux venus avec l'entreprise.

3. Les clients acquis

Ils sont, depuis un certain temps déjà, fidèles à l'entreprise. Cependant deux cas sont à considérer :

a. *Les clients spéciaux*, pour diverses raisons (volume des ventes ou prestige par exemple), exigent une grande attention et consomment des ressources importantes en communication et en services rendus.

b. *Les clients ordinaires* entretiennent toujours de bonnes relations avec la firme, mais leur importance paraît moindre que celle du cas précédent. Par conséquent l'effort marketing qui leur est consacré n'atteint pas le niveau requis par les clients spéciaux.

4. Les clients déclinants

Ils ne contribuent plus que de manière épisodique et marginale aux ventes de l'entreprise. On doit donc s'interroger sur ce qu'ils rapportent encore à la firme.

La valeur actuelle nette d'un client (VANC) (life time value)

Tout au long de sa vie, un client doit engendrer du profit pour l'entreprise. Les responsables marketing sont donc conduits à calculer le bénéfice prévisionnel dégagé sur une longue période afin de déterminer l'investissement qu'ils consacreront à ce client. Un segment de clientèle doit au minimum dégager une marge égale au coût du programme marketing qui lui est consacré pour être exploitable. Le calcul s'effectuera de la manière suivante :

$$\text{VANC} = \text{ventes du segment} - \text{coût du programme marketing.}$$

Exemple de valeur à vie des clients

En faisant l'hypothèse qu'une machine à laver le linge, en monnaie constante, vaut environ 500 € et que sa durée de vie moyenne est de 7 ans, la valeur à vie d'un acheteur de machine à laver le linge est de l'ordre de 3 500 € (sur 50 ans, entre 25 ans [départ du foyer familial] et 75 ans [espérance de vie], 7 renouvellements \times 500 €).

Dans le domaine automobile, la valeur à vie est de l'ordre de 150 000 €.

Pour les produits d'achats courants en hypermarchés et supermarchés, la valeur à vie est supérieure à 300 000 € : panier moyen hebdomadaire de 120 € \times 50 semaines \times 50 ans.

C. Les stratégies

Diverses options sont envisageables.

- La première stratégie consiste à offrir aux clients d'autres produits ou d'autres services qui correspondent à leurs attentes.
- Une autre orientation a pour but de conserver le client aussi longtemps que possible.

Ces stratégies ne sont pas exclusives, mais complémentaires. Elles correspondent à la poursuite des objectifs ci-après, qui eux-mêmes contribuent à augmenter le retour sur les investissements en marketing.

Toutefois, en dépit de tous ces avantages recherchés, le marketing relationnel n'est pas la panacée.

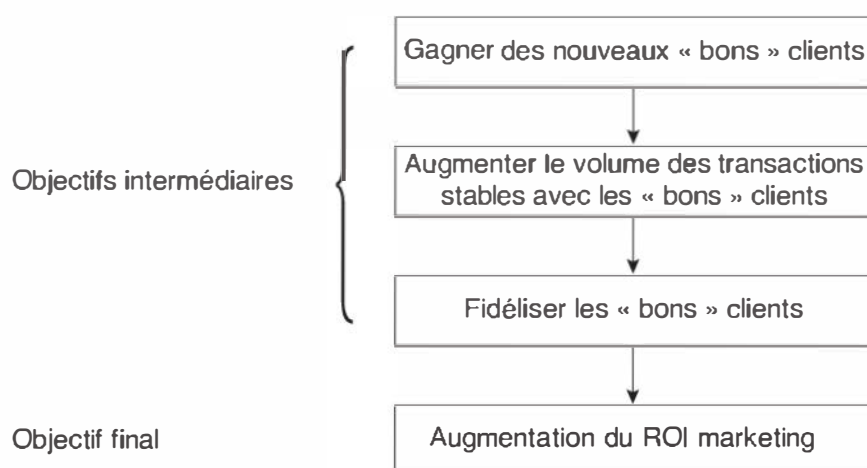


Figure 3.3. Les objectifs du marketing orienté client

D. Les limites du marketing relationnel

Les marketers qui ont mis en place ces techniques s'avouent parfois peu satisfaits des résultats. Ainsi, il est difficile de mesurer les gains effectifs provenant de l'emploi d'un CRM ou d'une base de données, surtout lorsque de tels outils se révèlent compliqués à manier, rigides et coûteux.

Si le marketing relationnel convient bien aux entreprises de *B to B*, en revanche, dans le domaine du *B to C*, pour les produits dont les clients n'attendent que peu de contacts directs et restent peu fidèles aux marques, ce lourd appareillage apparaît peu utile. Mais ce n'est pas pour autant que la tendance orientée vers le client doit être rejetée. Elle doit seulement être pratiquée avec discernement et adaptée aux différents types d'attentes.

E. Un autre marketing ?

En conclusion, la perspective nouvelle ouverte par le marketing sur les relations des entreprises à leurs clients incite certains spécialistes à reléguer des outils classiques, tels que le marketing mix et ses fameux 4P (Produit, Prix, Promotion, Point de vente), dans le musée de l'histoire du management. Ainsi les 4P seraient-ils remplacés maintenant par les 4C.

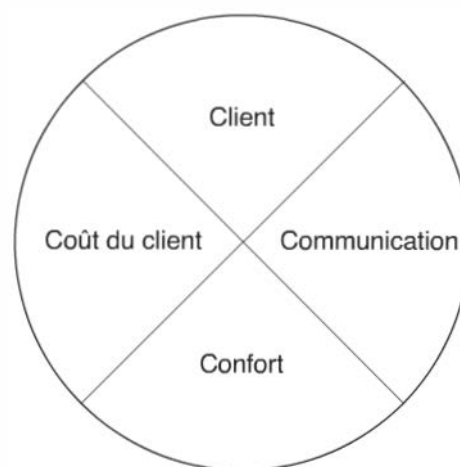


Figure 3.4. Les 4 C

Ces jeux de substitution sont futiles. Le marketing mix, dont les principaux chapitres restent encore les 4P, ne peut pas être balayé d'un revers de main, car ces quatre variables constituent la structure essentielle de toute question commerciale :

- Quoi vendre ? Quel produit / service ?
- À quel prix ?
- Comment le faire connaître ?
- Par quel chemin l'amener auprès des prospects ?

Toutefois, l'effort qui consiste à personnaliser la relation durable avec le client dans une perspective de rentabilité ne peut pas être rejeté, parce qu'il ne serait qu'une manifestation de ces engouements périssables qui agitent parfois le monde des marketers. Pour répondre aux évolutions de la société, et donc pour mieux satisfaire les attentes des clients, les responsables commerciaux tentent de mettre en place des stratégies qui répondent aux désirs collectifs.

Des exemples méritent d'être évoqués.

E.1. Le marketing expérientiel

Pour remédier à la banalisation technique du monde, pour illuminer sa grisaille, on va tenter de faire vivre aux consommateurs des moments de plaisir qui dépassent le strict instant de la consommation. Par exemple, la séduction exercée par un packaging, une amphore pour vendre de l'huile d'olive, stimule les sens visuels, tactiles et pourquoi pas olfactifs, de manière à faire voyager par l'esprit le client au pays des dieux.

Dans le prolongement de ce projet, certains distributeurs vont jusqu'à prétendre « réenchâter » l'acte d'achat au terme d'expériences séductrices. Par l'architecture, par la décoration des magasins, par les étalages, par la composition de l'assortiment, par la tenue des vendeurs, un marchand de fruits et légumes haut de gamme va reconstituer l'ambiance d'un marché de Provence au moment des vacances.

E.2. Le marketing communautaire

Dans une société où l'on craint l'isolement et l'anonymat, les spécialistes du marketing vont tenter parfois de renforcer des liens sociaux qui se distendent. Dès lors, ils s'adresseront à des groupes particuliers fortement unis.

Casanis fait des campagnes publicitaires spécifiques pour les Corses, très différentes de celles destinées aux Provençaux.

E.3. Le marketing tribal

En poussant à l'extrême la logique du communautarisme, on aboutit à l'intention, que nous avons déjà relevée, de s'adresser à des tribus, c'est-à-dire à des groupes composés d'individus qui ne présentent pas de nombreux traits communs, mais qui partagent des expériences communes.

Le marketing tribal fait la promotion de produits et de services auprès d'une ou de plusieurs tribus. Il arrive qu'une marque devienne le lien identitaire (tribus Apple, Harley Davidson, Nokia, etc.). Mais le plus souvent, la tribu existe indépendamment des marques qui la ciblent (tribu des écologistes, tribu des rollers, etc.) et les membres peuvent migrer d'une tribu à une autre.

Deuxième partie

Le marketing opérationnel

Le marché cible une fois défini, le positionnement retenu, il reste à sélectionner les moyens les plus adaptés pour atteindre les objectifs. Les moyens sont les composantes du marketing mix. Les décisions, dans ce domaine, sont en étroite interdépendance et restent fortement contraintes par les environnements qui enserrant l'entreprise.

La politique de produit

Les décisions stratégiques relatives au produit (lancement, positionnement) ont déjà été envisagées. Nous sommes ici dans un domaine de plus court terme. Il s'agit de « mettre en musique » la stratégie retenue.

Un produit – au sens marketing – va bien au-delà des simples aspects matériels. Il comporte des dimensions :

- techniques : sa qualité intrinsèque, la matière, la résistance, etc. ;
- psychologiques : l'intérêt spécifique pour une personne, la possibilité de se réaliser ;
- sociales : l'image qu'il véhicule auprès des autres.

I. La politique de gamme

A. Les caractéristiques de la gamme

La gamme de produits est constituée par toutes les variétés de produits fabriqués et vendus par une entreprise. Entreprise doit être pris dans un sens commercial, c'est-à-dire que, par exemple, on ne peut parler d'une seule gamme pour l'ensemble du groupe Peugeot. Il serait inutile de regrouper les automobiles avec les cycles et l'outillage. Au contraire, trois gammes différentes traduisent l'existence de trois activités commerciales bien différentes les unes des autres.

La gamme des produits offerte par une entreprise possède deux dimensions : la largeur et la profondeur.

La largeur est mesurée par le nombre de lignes de produits proposés, c'est-à-dire le nombre de groupes de produits qui tentent de satisfaire les consommateurs, en fonction de leurs goûts, besoins propres et pouvoir d'achat. La profondeur correspond au nombre moyen d'articles par ligne de produits.

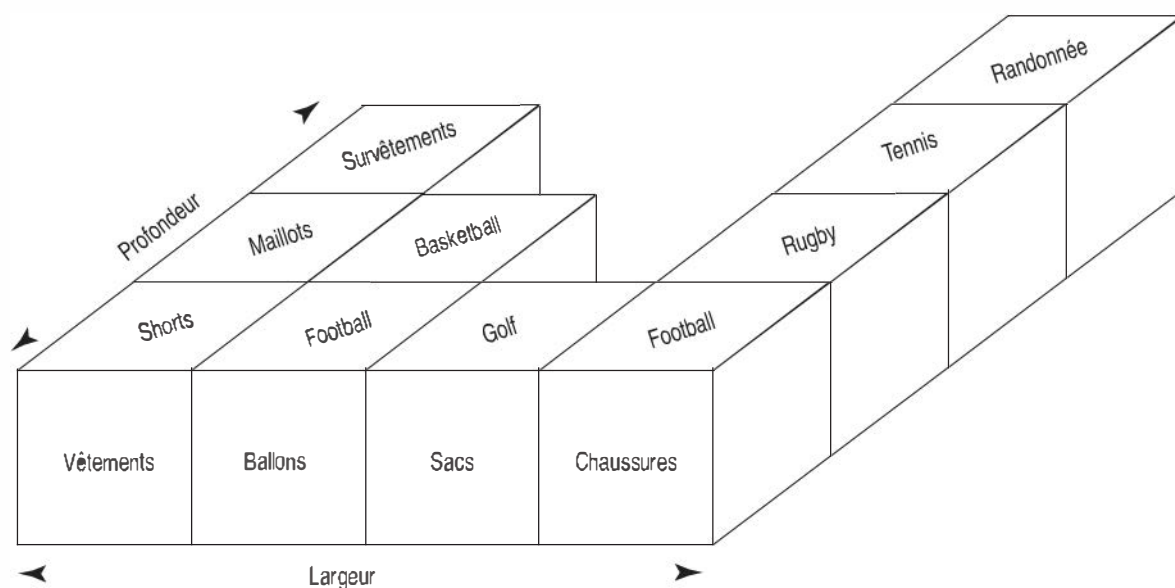


Figure 4.1. La gamme d'un fabricant d'articles de sport

B. La gestion de la gamme

De manière continue, la composition et l'étendue de la gamme sont appelées à évoluer.

B.1. L'expansion

Le fait d'avoir une gamme large présente pour l'entreprise une série d'avantages. La vulnérabilité est réduite, car la firme dispose d'atouts mieux répartis ; les consommateurs sont plus fidèles, car ils trouvent plus aisément un produit qui les comble. Toutefois, des inconvénients risquent d'apparaître : dispersion des efforts commerciaux, lourdes dépenses d'organisation et d'administration. Le désir d'expansion de la gamme résulte de la balance entre tous ces aspects, auxquels il faut ajouter prioritairement la volonté de croissance de l'entreprise.

1. La largeur

L'augmentation de la largeur de la gamme procure des avantages évidents. En effet, lorsque de nouvelles lignes de produits sont adjointes aux anciennes, l'entreprise s'appuie sur ses points forts et réalise ainsi des gains de synergie.

Exemples : Coca-Cola étend sa gamme avec Vanilla Coke.
Perrier, avec « Contrex-Beauté Jeunesse » se lance dans les cosmétiques.
Dell est présent sur le marché du stockage des données, des vidéoprojecteurs.

2. La profondeur

L'entreprise souhaite offrir le choix le plus vaste possible à ses clients en multipliant les articles à l'intérieur de chaque ligne.

Exemples : Dove propose « Dove éclat d'été », ligne de six produits « pour rendre encore plus éclatante la couleur de la peau » et « pour un hâle naturel et uniforme tout au long de l'année ». Gillette lance le Gillette Fusion.

B.2. La contraction

Une gamme courte offre à l'entreprise une situation inverse de celle de la gamme large. La vulnérabilité augmente, car si une ligne de produits ne réussit pas, c'est toute l'entreprise qui est alors en danger. En revanche, le bénéfice des lois d'apprentissage permet souvent de faire baisser les coûts.

La volonté de réduire l'étendue de la gamme se manifeste surtout dans les périodes de difficultés. Il devient alors urgent de regrouper toutes les forces vives autour des produits leaders. Toutes les lignes ou toutes les variétés qui n'offrent ni perspectives de développement, ni avantages indirects pour d'autres produits sont supprimées ; telle est l'opération dite de « dégraissage de catalogue ».

Remarque : La gamme Demak'up est passée en trois ans de 115 références à 14 après le rachat par Procter & Gamble. Elle est maintenant composée de 7 types de coton, 3 types de lingettes, 2 démaquillants pour les yeux, et 2 disques imprégnés visage.

II. La politique de marque

A. Définition et rôle de la marque

A.1. Définition

« La marque est un nom, terme, signe, symbole, 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 concurrents¹. »

1. KOTLER P. et al., *Marketing Management*, Pearson Education, 13^e édition, 2009.

Cette définition, qui est celle adoptée par l'American Marketing Association, montre bien la variété des représentations que peut prendre une marque.

Exemple : *Carrefour est, tout à la fois, un élément prononcé, mais avec un certain graphisme et associé à un logotype : un « C » inséré dans deux flèches de sens opposé.*

A.2. Rôle

La marque sert avant tout à identifier, à différencier. Elle a pour but d'indiquer au consommateur que tel produit a telle origine et donc que des garanties définies existent à son sujet. Elle est un moyen d'expression, une signature donnant des indications nombreuses, lorsque l'image de marque est riche, dans le minimum d'espace.

Les marques peuvent être le nom d'une famille et d'une firme sans aucun changement (Peugeot, Lajaunie, Leclerc) ou quelque peu altéré (Ripolin : de monsieur Riep et de sa femme Pauline), une expression comportant une signification (les protections Always) ou sans signification (Omo).

Les grandes marques représentent un capital considérable qui s'accroît avec le temps, d'où l'intérêt de les conserver au fil des années.

Le choix d'une marque est particulièrement important, en raison des investissements qui seront ultérieurement engagés pour l'exploiter : les erreurs commises au départ se rattrapent difficilement.

Pour avoir des chances de réussite, une marque doit être :

- *lisible, audible* : facilement prononçable et mémorisable, et cela dans toutes les langues des pays où les produits seront lancés ;

Exemples : *Twingo*, ciblée « *jeunes qui bougent* », *rythme et danse* est née de la confrontation entre *twist, salsa, swing et tango*.

Les mots les plus courts, comportant un minimum de syllabes, paraissent donc adéquats : *Ariel, Omo, Paic, Tide, Dash, Mir*.

- *évocatrice* : lorsque la marque peut, par elle-même, évoquer une caractéristique essentielle du produit, la mémorisation et l'acceptation sont favorisées ;

Exemples : *Brise, Vénus de Gillette, Weight Watchers*.

- *distinctive* : l'emploi de termes tels que nouveau, national, mondial est à déconseiller, car ils ne comportent pas, en eux-mêmes, l'originalité de la marque ;

- *aisément déclinable* : l'idéal est de pouvoir, si le besoin s'en fait sentir, attacher une particule de la marque à plusieurs produits ;

Exemples : *Danone, Danette, Dany, Danacol.*

- *disponible* : le dépôt et l'utilisation des marques répondent à une législation sévère.

B. La gestion des marques

Les entreprises sont à la tête d'un véritable capital marque qu'elles doivent entretenir et protéger. Une marque, pour maintenir sa valeur, en même temps doit protéger son image et répondre aux attentes des clients.

La gestion de la marque dépend de la nature des produits et de l'attitude des consommateurs, de leur sensibilité et de leur fidélité aux marques. Gérer une marque est coûteux, il faut donc que les avantages qui en sont tirés soient substantiels. Si ce cas est vérifié, plusieurs solutions sont envisageables.

1. Une même marque pour tous les produits

C'est la solution adoptée par Peugeot ou par Bic. L'avantage est de pouvoir transmettre, sans effort, tout le prestige d'un produit ou d'une réputation à l'ensemble de la gamme et donc de bénéficier de certaines économies d'échelle. En contrepartie, le risque existe de voir la mauvaise qualité d'un seul produit dégrader l'image de toute la marque. C'est ce qui s'est produit lorsque, il y a quelques années, un fabricant de pneumatiques a été accusé d'avoir, dans sa gamme, un modèle dangereux. De nos jours, Toyota a connu les mêmes déboires avec plusieurs séries comportant des défauts.

2. Une même marque pour une ligne de produits

Les effets de synergie, tant positifs que négatifs, sont atténués. C'est souvent la stratégie choisie par les distributeurs. Monoprix a adopté par exemple Derby pour la confection masculine, Autre Ton et Miss Helen pour la confection féminine, CFK pour les filles et les garçons, et diverses marques pour l'alimentaire : M, Monoprix Gourmet.

3. Une marque générique avec un complément par produit

La signature est suffisamment forte pour que tous les produits donnent bien l'impression d'appartenir à une même famille. C'est le cas de Johnson ou de Gillette avec Gillette mince, Gillette GII, Gillette Super, Gillette Sensor, Gillette Mach 3, Gillette Fusion.

4. Une marque par produit

Cette stratégie est adoptée lorsque l'entreprise souhaite que chaque produit ait sa vie propre et qu'éventuellement il reste en concurrence avec les autres biens fabriqués.

Exemples : *Lion, Kit Kat, Nuts, Crunch, quelques marques de barres chocolatées de Nestlé.*

Elsève, Préférence, Excellence, Féria, Studio Line, Elsève Regenium, Age perfect, Revitalift, Expertise, quelques marques de L'Oréal Paris au sein de la division « Produits grand public » de L'Oréal.

B.1. Les marques de distributeurs (MDD)

Enseignes	Marques de distributeurs
Auchan	Auchan Rik & Rok (boissons pour enfants) In Extenso (textile) Captain Sea (traiteur de la mer)
Carrefour	Carrefour Carrefour Bio (alimentaire biologique) Escapades Gourmandes (alimentaire « haut de gamme ») Firstline (électroménager) Tex (textile)
Continent/Champion	Reflets de France (alimentaire « haut de gamme », produits du terroir) Destinations Saveurs (alimentaire)
Géant/Casino	Casino Saveurs d'Ailleurs (alimentaire, produits exotiques) Saveurs d'Autrefois (alimentaire, produits du terroir)
Intermarché	Tumador (produits pour enfants) Pâturage de France (laitages) Via (hygiène-beauté) Luchon (eau) Paquito (jus de fruits) Chabrior (pâtisseries) Capitaine Cook (conserves de la mer)
Leclerc	Marque Repère Délisse (laitages) Nos régions ont du talent (alimentaire, produits du terroir) Le manège à bijoux (bijouterie) Jafaden (jus de fruits)
Monoprix	Monoprix Gourmet (alimentaire) Monoprix Bio (alimentaire biologique) Lafayette Gourmet (alimentaire) Monoprix Exotique (alimentaire, produits exotiques) Gault & Millau (alimentaire)

Source : SORDET Cl., PAYSANT J. et BROSSÉLIN Cl., *Les marques des distributeurs jouent dans la cour des grands*. Éditions d'Organisation, 2002.

Tableau 4.2. Quelques exemples de MDD d'enseignes de grande distribution française

Les MDD, selon les produits (plus pour la crèmerie, moins pour l'entretien), atteignent une part de marché de l'ordre de 25 % à 30 %. La question se complique encore avec l'apparition des marques dites « premier prix » (non signées par un distributeur). Il est évident que les marques des distributeurs ont su progresser en faisant valoir que, tout en demeurant à un niveau de prix inférieur à celui des marques nationales, elles offraient à présent une qualité très améliorée. Au fil des années, le positionnement des MDD a considérablement évolué. D'abord conçues comme des copies des marques nationales, elles ont su devenir de véritables marques qui apportent une différence, voire un « plus ».

Les marques de distributeurs de troisième génération sont dès lors devenues des concurrentes « nobles » des marques nationales. Elles visent des positionnements très spécifiques : produits du terroir, produits bio, produits ethniques. Dans le domaine des lessives, par exemple, c'est une MDD McDrive, qui a innové avant d'être suivie par Procter et Unilever dans le domaine des lessives liquides en doses.

B.2. Les marques collectives régionales

Qu'on les appelle « labels régionaux » ou « marques collectives régionales », les produits désignés sous l'un de ces vocables recouvrent la même signification, celle de renvoyer à une origine régionale ou un savoir-faire avec comme principal élément de communication le terroir.

Un nombre croissant de produits alimentaires porte des « marquages » régionaux lancés par des chambres d'agriculture, ou des associations de producteurs. Aujourd'hui, on dénombre une vingtaine de « marquages » régionaux présents dans les grandes surfaces tels que les Saveurs de Picardie, le Panier de Bourgogne, les Saveurs en Or (Nord-Pas-de-Calais), etc.

B.3. Les marques régionales

Dans le domaine de l'agroalimentaire, les consommateurs voient apparaître des marques vantant le caractère régional, traditionnel, authentique, voire nostalgique d'un produit. Maintes PME se sont distinguées à travers la création ou le développement de leur marque régionale. La bière corse à la châtaigne Pietra a acquis en peu d'années une forte notoriété.

Plus surprenant encore, sur le marché des colas, il est possible d'observer le développement de boissons d'inspiration régionale, au sens où elles utilisent des ressources locales. La différence gustative est alors justifiée

par l'adjonction d'eaux locales aux matières premières nécessaires à l'élaboration de ces boissons au cola (Breizh Cola, Corsica Cola, Elsass Cola, etc.).

B.4. Les extensions et suppressions de marques

Les coûts de lancement d'une nouvelle marque atteignent de tels sommets qu'il peut être préférable d'étendre la marque vers de nouveaux produits (stratégie d'extension de la marque).

La politique de communication sur une marque lui crée un véritable territoire, un portrait, fondé sur ses valeurs centrales¹. À partir de ce territoire, et avec la plus extrême prudence, pour ne pas diluer l'image de la marque, on peut pratiquer une politique d'extension de marque.

Exemples : *Bonne Maman (confitures) est aujourd'hui présente dans le rayon des biscuits.*

Buitoni (pâtes) est utilisée pour signer des pizzas surgelées.

On peut ainsi tenter de toucher deux marchés avec une même marque dans le but de bénéficier au maximum de gains de synergie : communication, référencement, logistique, packaging.

Statuts de la marque	Rôles de la marque	Exemples
Marque-produit	Un nom, une promesse, un produit.	Camay, Tempo
Marque-gamme	Un même nom, une même promesse, un ensemble de produits homogènes.	Findus, Dim, Lancôme
Marque-ligne	Un même nom, des produits complémentaires qui bénéficient d'une promesse spécifique.	Sudio Line Gel (gel, laque, spray)
Marque-ombrelle	Un ensemble hétérogène de produits.	Calor, Vedette, Yamaha
Marque-caution	En complément d'une autre marque pour authentifier les produits.	Danone, Gervais, Candia, Yoplait, Nestlé
Griffe	Signature d'une création originale.	Yves Saint-Laurent, Louis Vuitton, Cartier

Source : adapté de CEGARRA J.-J., « L'identité nominale du produit », *Actes du 6^e congrès de l'Association française du marketing*, La Baule, 1990, pp. 459-480.

Tableau 4.3. Les différents statuts de la marque

1. MICHEL G., *Au cœur de la marque*, Dunod, 2009.

La lourdeur des investissements nécessaires pour faire vivre une marque sur le plan national et, *a fortiori*, au niveau mondial, conduit parfois à supprimer purement et simplement une marque.

Exemples : Yoplait abandonne Silhouette qui devient Yoplait 0 %. Nestlé joue la globalisation et la marque mondiale en éliminant Chambourcy.

B.5. Les alliances de marques ou le *co-branding*

Dans un univers économique et culturel très mouvant, une marque peut également s'associer avec d'autres marques. Les alliances entre marques revêtent différentes formes selon le type de collaboration défini entre les marques. Voici quelques exemples :

Types d'alliances	Caractéristiques	Exemples
Codéveloppement	Les marques collaborent pour concevoir un produit mais ne cosignent pas celui-ci.	<ul style="list-style-type: none"> – Smart (Mercedes et Swatch). – Nestea (Nestlé et Coca-Cola). – Minute Maid (Danone et Coca-Cola).
Publicité jointe (joint-promotion)	Les marques s'associent pour mettre en place une opération promotionnelle entre elles.	<ul style="list-style-type: none"> – New Man recommande la marque Ariel. – Kellogg's et Tropicana lancent une publicité pour les produits du petit déjeuner.
Promotion couplée (joint-promotion)	Les marques collaborent pour concevoir un produit et cosignent celui-ci.	<ul style="list-style-type: none"> – Carte de paiement Air France/American Express transforme les achats en Miles Fréquences plus. – La marque de rhum Bacardi vendue avec une bouteille de Coca-Cola.
Codénomination fonctionnelle (co-branding)	Les marques collaborent pour concevoir un produit et cosignent celui-ci.	<ul style="list-style-type: none"> – Rasoir Philips/Nivéa. – Mousse au chocolat Yoplait/Côte d'Or. – Microprocesseur Intel intégré dans les ordinateurs Compaq, IBM, etc.
Codénomination conceptuelle (co-branding)	Les marques collaborent en associant à la marque du fabricant une marque porteuse d'attributs symboliques et en cosignant le produit.	<ul style="list-style-type: none"> – Clio/Chipie. – Twingo/Benetton, Twingo/Kenzo. – 205/Lacoste, 106/Roland Garros. – Saxo/Bic. – Orangina/Kookaï, Orangina/Naf Naf.

Source : adapté de CEGARRA J.-J. et MICHEL G., « Le *co-branding*, clarification du concept », Actes du 16^e congrès de l'Association française du marketing, Montréal, 2000.

Tableau 4.4. Les stratégies d'alliances de marques

D'une manière générale, le *co-branding* a pour objectif de cumuler les bénéfices d'image et de notoriété de deux marques. Il en résulte :

- un gain de clients supplémentaires ;
- un partage des coûts de conception.

Toutefois, des inconvénients doivent être relevés. Par exemple, la cannibalisation d'un produit par un des partenaires ou le brouillage des images de marque.

Ainsi, le logo d'« Intel Inside » a été retiré à certains fabricants d'ordinateurs de leurs appareils. On craignait que le fabricant de micro-processeurs ne passe, aux yeux des consommateurs, pour le seul créateur de la performance.

III. La gestion de la valeur apportée au client_____

Le consommateur n'achète pas seulement le produit, mais également une assurance de qualité et une assistance avant, pendant et après l'achat.

A. La qualité

Il ne s'agit pas ici de la qualité intrinsèque (entrée de gamme, milieu de gamme, haut de gamme) qui a déjà été décidée lors de la segmentation et du positionnement, mais de tous les éléments supplémentaires dont la présence vient enrichir un produit et l'absence le faire déperir.

La régularité dans le niveau de qualité annoncé par le fabricant est devenue un objectif prioritaire. De nombreux changements de marques (automobiles, vidéo, stylos, tout l'électroménager) s'expliquent par une déception que connaît le consommateur.

Une gestion de la qualité doit alors être entamée : contrôle des matières premières, contrôles en cours de fabrication, lors de la finition, etc.

Dans le domaine industriel, certains fabricants sont amenés à signer des contrats « zéro défaut » avec leurs clients. Ne pas s'y tenir conduit l'entreprise à sa perte.

La qualité se reconnaît aussi à tous les accessoires qui entourent le produit. L'exemple de l'automobile est éclairant : peinture métallisée, jantes aluminium, autoradio, direction assistée sont autant d'options qui sont ou non présentes, incluses dans le prix.

- La performance fonctionnelle : la capacité d'exercer sa fonction de base.
- Les fonctions complémentaires : autres avantages du produit.
- La conformité : le respect des normes.
- La fiabilité : l'absence de panne.
- La longévité : la durée de vie utile du produit.
- Les services : l'étendue, la rapidité et l'efficacité des services fournis avant, pendant et après l'achat.
- L'esthétique : le design, le « look », la couleur, le goût, etc., du produit.
- La perception de la qualité : la réputation, l'image perçue du produit.

Source : modèle de ZEITHAML, PARASURAMAN et BERRY.

Tableau 4.5. Les composantes de la qualité d'un produit

B. Le service

Livraison, installation, garantie, après-vente, crédit, réparation sont les services qu'une clientèle, peut-être plus attentive aujourd'hui, attend avec force de la part du fabricant.

Celui-ci dispose toutefois du choix entre « faire » et « faire faire ». Beaucoup de producteurs préfèrent sous-traiter tout ou partie de ces services soit à des spécialistes (le crédit, la réparation), soit à leurs distributeurs. L'inconvénient est alors pour eux de s'éloigner de la clientèle avec tous les risques de rapt encourus.

C'est bien la satisfaction du client qui est recherchée en priorité. Le maître mot consiste à fidéliser la clientèle actuelle avant d'entamer les actions de combat destinées à conquérir de nouveaux clients. Pour ce faire, une révolution des mentalités dans l'entreprise est indispensable, il faut atteindre le stade de la gestion de la valeur donnée au client.

Dans le domaine industriel prioritairement (c'est en développement pour les services), les entreprises recherchent une certification qualité. La démarche est longue et coûteuse et comporte plusieurs stades : normes ISO 9004 (normes pour l'amélioration du système de management), ISO 9001 (exigences pour traiter la satisfaction du client), ISO 14000 (management environnemental). Les dernières englobent naturellement les premières. Sur de nombreux marchés, ne pas être certifié, donc ne pas avoir fait reconnaître par un organisme extérieur son niveau de qualité, c'est être interdit de la simple compétition commerciale auprès d'un grand nombre de clients.

IV. La politique de conditionnement

L'aspect extérieur du produit, sur des marchés encombrés de mille concurrents, a pris une importance stratégique.

A. Le design

Situé à l'interface entre la R & D et le marketing, le design a depuis longtemps négligé son seul souci ergonomique pour atteindre les rivages de la communication produit. On n'imagine pas une nouvelle ligne de produits lancée sans l'aval et la participation active du designer ; dans une gamme, une harmonie de formes est nécessaire ; c'est l'œuvre du designer.

Le premier point d'appui de celui-ci est le logo qui servira de signature à la marque sur tous les produits. On suit sans surprise l'évolution des logos (forme, couleur, graphisme) des grandes entreprises, mais nous sommes ici plus spécifiquement dans le domaine de la communication.

Les formes évoluent, se démodent, doivent être renouvelées : vêtements, voitures, mobilier, appareils électroménagers.

Remarque : Le célèbre et « rustique » couteau Laguiole a connu un extraordinaire redémarrage après le renouveau d'une fabrication locale, il est vrai, mais aussi par de nouveaux dessins dus au célèbre designer Starck.

B. La nature du conditionnement

Il s'agit d'une importante application du design.

Le conditionnement a d'abord un objet pratique : les produits doivent être vendus dans des quantités déterminées ; ils doivent, en outre, être protégés avant de parvenir chez le consommateur final. De surcroît, le conditionnement a un rôle de communication : c'est lui, inséparable du produit qu'il contient, qui est repéré par le consommateur. Le conditionnement tient le rôle, a-t-on pu dire, d'un vendeur muet.

Conditionnement et emballage ne sont pas synonymes. Un produit, autrefois vendu dans un emballage essentiellement protecteur, est, de nos jours, présenté à la vente visuelle dans un conditionnement qui dépasse ce simple rôle de protection. De ce fait, par sa forme, par son matériau, par son graphisme, par son aspect pratique ou par son attrait visuel, le conditionnement a pour rôle de mettre en valeur le produit, consciemment ou inconsciemment, dans l'esprit du consommateur. Il constitue

donc un instrument d'action commerciale fort efficace à la disposition des producteurs.

Le conditionnement exprime bien l'effort commercial, mais le packaging doit répondre aux attentes des consommateurs (facilité d'emploi, etc.) et aux soucis des distributeurs (possibilités de stockage, lutte contre le vol, limitation des manutentions, etc.).

Le conditionnement participe aussi au positionnement du produit. La moutarde présentée dans un pot de grès évoque un condiment préparé à l'ancienne.

De même, le conditionnement aide à segmenter le marché, grâce à l'emploi de couleurs et de graphismes différents pour chaque groupe de clients. Enfin, cet outil améliore la productivité lorsqu'il est conçu avec ingéniosité. Un nouveau conditionnement de yaourt a permis à Danone, par exemple, de réaliser 20 % de ventes supplémentaires.

C. La gestion du conditionnement

Elle est devenue extrêmement importante car, pour tous les produits vendus en libre-service, c'est d'elle que dépend le premier contact entre le produit et le consommateur. Le conditionnement constitue un élément essentiel d'unification des articles d'une même marque et, par là, il est le premier support de la publicité. Les décisions à prendre touchent trois aspects :

- *La nature du conditionnement.* L'utilisation de nouvelles matières a modifié la technique de la vente de certains produits : matière plastique au lieu du verre ou de l'aluminium ; films plastiques rétractables pour grouper les unités, etc.
- *La forme du conditionnement.* Certaines formes plus pratiques ou plus esthétiques jouent un grand rôle dans la réussite d'un produit : le « blister » ou étui permettant de voir le produit, tout en atténuant les risques de vol dans les magasins en libre-service, est un bon exemple.
- *La quantité vendue.* Elle joue un grand rôle dans les incitations à la consommation : baril familial de lessive, groupement par pack de trois, six, puis douze bouteilles de bière.

Exemple : En 1995, Évian lance la bouteille d'eau minérale compactable en PET (matériau plus solide et plus transparent). Contrex l'imita en 1996 avec une bouteille à l'aspect féminin. Puis tous les producteurs s'alignent.

La politique de prix

L'action commerciale menée à partir du prix pèse un poids considérable au sein du marketing mix. Des guerres de prix font rage dans de nombreux secteurs et le client a pris l'habitude non plus de rechercher le meilleur rapport qualité / prix mais d'exiger la meilleure qualité pour le prix le plus bas.

I. Les méthodes de fixation des prix

L'établissement du prix est soumis à l'influence de l'offre et à celle de la demande. Plusieurs familles de techniques de calcul différentes peuvent être distinguées.

A. La fixation des prix à partir des coûts

Dans son principe, la méthode est simple : aux coûts est ajoutée une marge. Cependant, il existe plusieurs procédures qui correspondent à diverses techniques de prise en compte des coûts.

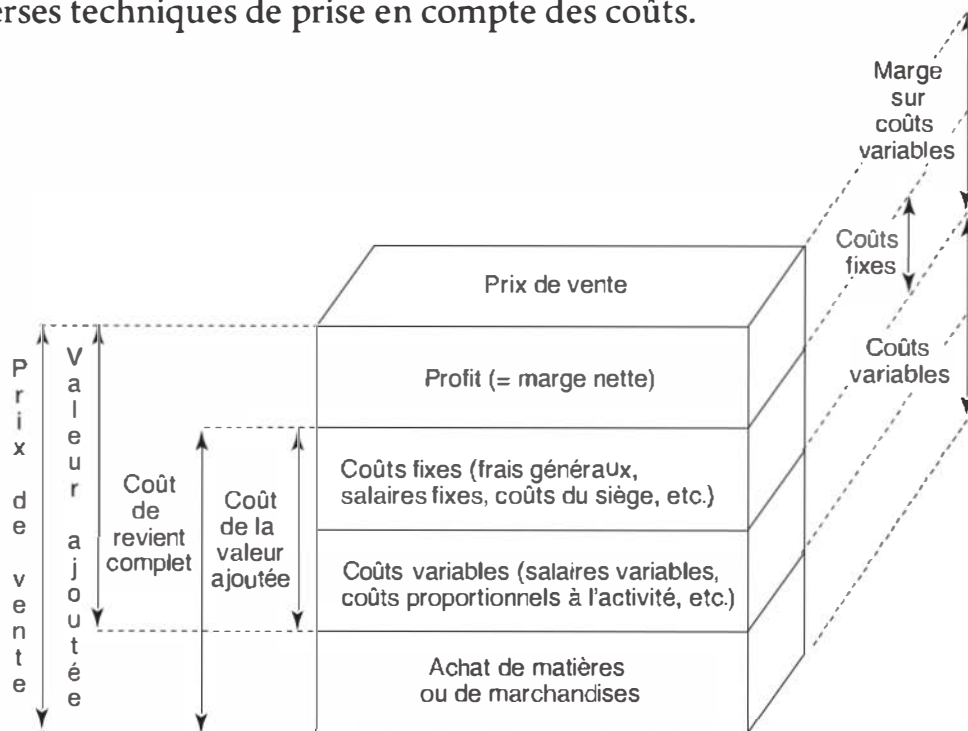


Figure 5.1. Structure d'un prix de vente

A.1. La méthode du coût complet

C'est la technique la plus simple, celle qui consiste à calculer un coût de revient complet. On additionne tout simplement la totalité des coûts directs et indirects exposés pour produire et pour vendre le bien puis on ajoute une marge. La méthode est utilisée lorsque l'on fabrique un seul type d'article ou lorsque la production est peu diversifiée.

Remarque : Soit une entreprise qui fabrique 100 000 produits identiques : le coût total (charges opérationnelles + charges de structure) atteint 2 100 000 euros. Par conséquent, le coût unitaire moyen total (CM) est $CM = 2100000 / 100000 = 21 \text{ €}$.

Le coût complet présente l'inconvénient de ne pas tenir compte des variations possibles, des aléas de la production.

Remarque : Ainsi, dans l'exemple que nous avons donné, si par malchance nous ne produisons que 70 000 unités, le coût unitaire moyen ne sera plus 21 € mais $CM = 2100000 / 70000 = 30 \text{ €}$.

A.2. La méthode des coûts partiels

Pour éviter les inconvénients de la méthode que nous venons d'évoquer, on sépare les coûts en deux groupes : les charges fixes et les charges variables. On considère que les coûts fixes doivent être supportés, quel que soit le niveau d'activité. On ne répartit donc pas ces frais sur le volume de la production de tous les produits, c'est-à-dire qu'on les traite comme des « pertes » *a priori*. Pour obtenir le prix de vente, on ajoute une marge au coût variable unitaire de chaque produit, de façon à couvrir les frais de structure – les coûts fixes – irréversibles.

La somme de toutes les marges doit dépasser les coûts fixes pour réaliser un bénéfice.

A.3. Appréciation critique des précédentes techniques

Toutes les pratiques fondées sur les coûts en vue de déterminer le prix présentent des avantages et des inconvénients.

1. Avantages

a. Si parfois, pendant un certain temps, un produit peut supporter un prix inférieur à son coût, une telle situation ne peut cependant pas persister trop longtemps. Autrement dit, à long terme, le prix de vente doit toujours couvrir le coût de revient. Si celui-ci est trop élevé et si

l'entreprise ne trouve pas de débouché, elle devra abandonner sa production, sous peine de disparaître.

b. Lorsque les prix du marché sont mal connus, le responsable de marketing ne peut guère prévoir quelles quantités peuvent être écoulées en fonction de différents prix de vente possibles. En revanche, il connaît souvent mieux ses coûts, grâce aux renseignements fournis par la comptabilité de gestion.

2. Inconvénients

À vrai dire, il n'existe pas, de manière systématique, de lien rigide entre le coût et la demande. En d'autres termes, ces méthodes ne garantissent pas que les consommateurs accepteront les prix ainsi calculés. Peut-être ces derniers sont-ils fixés trop haut, peut-être au contraire sont-ils trop bas ; ils n'indiquent, en définitive, qu'un niveau au-dessous duquel, dans des conditions d'exploitation normales, il devient dangereux de vendre. Aussi voit-on les responsables de marketing s'efforcer de mieux connaître l'évolution prévisible des quantités vendues, en fonction des augmentations ou des diminutions de prix.

B. Les études des prix vendables

D'un point de vue pratique, le responsable marketing va rechercher les *prix vendables*, les *prix marketing* comme on les nomme aussi parfois, quitte à comparer ensuite le prix vendable retenu et le coût de revient, afin de fixer le prix de vente définitif.

1. La démarche

On commence par constituer un échantillon représentatif du marché du nouveau produit : une voiture électrique, par exemple.

Chaque personne interrogée est invitée à indiquer le prix qu'elle est disposée à payer.

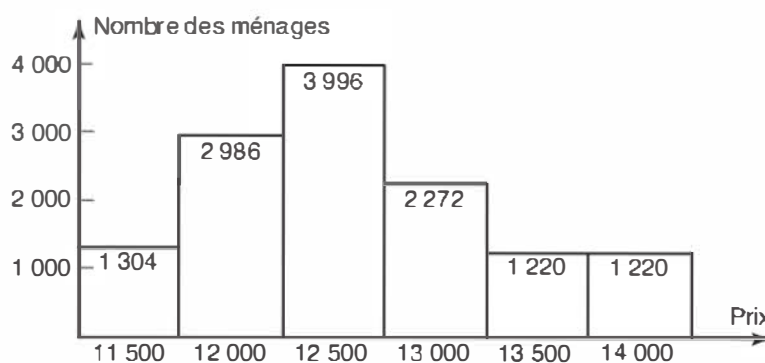


Figure 5.2. Histogramme : le nombre de ménages en fonction du prix

2. Limites de cette technique

a. À vrai dire, une telle étude ne peut convenir qu'à certains produits : aux biens déjà familiers, pour lesquels le prix est un élément d'appréciation de la valeur, par les clients. Or les prix n'ont pas la même importance pour tous les biens ou pour tous les services. D'une manière générale, les consommateurs sont surtout sensibles aux prix des articles courants, ceux qu'ils achètent fréquemment.

Ainsi, d'une étude menée aux États-Unis auprès d'un échantillon de consommateurs il ressort qu'après l'achat :

- 2 % des acheteurs seulement connaissaient le prix de la levure ;
- 35 % le prix de la farine ;
- 46 % le prix de la margarine ;
- 68 % le prix du café ;
- 86 % le prix du Coca-Cola.

b. En outre, même lorsque l'étude des prix vendables permet d'obtenir des informations de qualité, elle conserve un inconvénient : celui d'être sans rapport avec le coût. Un prix psychologique a pu être trouvé, toutefois il n'est optimal que pour les consommateurs. Bref, nous retrouvons le défaut inverse de celui que nous avons relevé en étudiant les méthodes de calcul des prix fondées sur les coûts.

C. La fixation des prix par confrontation de la demande et des coûts

Nous venons d'observer que les deux modes précédents de fixation des prix présentent de sérieux inconvénients :

- les techniques fondées sur la seule étude des coûts peuvent conduire à l'établissement de prix que les consommateurs refusent ;
- les méthodes fondées sur l'estimation de la demande risquent de faire choisir un niveau de prix insuffisant pour couvrir les coûts exposés.

Aussi la prise en considération du coût et de la demande paraît-elle constituer la meilleure démarche, la moins risquée, la mieux adaptée, parce qu'elle oblige à considérer les deux éléments indissociables du problème.

Les coûts cibles

La technique du *target costing* s'inspire de l'analyse marginale : on effectue des prévisions concernant les quantités que l'on pourrait vendre à certains niveaux du prix de vente ; on évalue ensuite les coûts complets qui correspondent aux différentes hypothèses ; enfin, on choisit tout à

la fois le coût de revient, le prix de vente et la quantité qui entraînent le profit le plus grand pour la firme. On détermine, pour un produit, les fonctions précises que le client souhaite, puis on attribue à chacune d'elles un coût maximum pour l'obtenir. En d'autres termes, c'est à partir du prix de vente imposé par le client que l'on se fixe une « cible » pour les coûts de revient.

D. La fixation des prix à partir des prix du marché

Lorsque l'on utilise les procédés de calcul des prix fondés sur les coûts, on ignore la répartition des forces en présence sur les marchés. Or, dans certains cas, les responsables commerciaux peuvent être contraints de tenir compte de la concurrence, voire d'aligner les prix de leurs produits sur ceux des rivaux.

Il s'agit de la situation où s'établit un prix moyen du marché, au terme d'un consensus implicite ou au contraire explicite. Les différents intervenants ont alors tendance à fixer leurs prix à des niveaux très voisins de celui-ci.

1. *Le procédé présente des avantages dans les circonstances suivantes :*

- lorsque les coûts sont difficiles à mesurer, quand par exemple on n'a pas mis en place dans l'entreprise un système de comptabilité analytique suffisamment perfectionné ;
- lorsque le prix moyen pratiqué dans la branche procure une rentabilité jugée suffisante ;
- lorsque l'on craint les concurrents et leurs réactions face à une variation de prix.

2. *Cette technique de calcul du prix se rencontre souvent sur deux types de marché :*

- Un état de concurrence très vive. Dans ce cas, les produits sont très facilement comparables ; en outre, les producteurs et leurs clients sont très bien informés des prix. Aucune entreprise n'a intérêt à bouleverser l'équilibre réalisé. C'est ainsi, par exemple, que se forment les prix agricoles, lorsque les pouvoirs publics n'interviennent pas.
- Sur un marché dominé par un petit nombre de firmes importantes, une entreprise de taille moyenne qui entre dans la branche n'a pas intérêt à déclencher une guerre des prix avec les concurrents. Nous savons qu'il est alors préférable de s'en tenir prudemment au prix pratiqué par les leaders.

II. Stratégies et tactiques de prix

Une fois les objectifs concernant les prix fixés, une stratégie et une tactique appropriées doivent être définies. De nombreuses possibilités s'offrent aux responsables commerciaux. Pour la clarté de l'exposé, nous distinguerons ici les problèmes pratiques rencontrés dans une firme de production de ceux observés dans une entreprise du secteur de la distribution.

A. Stratégies et tactiques de prix du fabricant

L'un des principaux problèmes que doit résoudre un chef de produit consiste à déterminer quel prix de base convient à un bien nouveau.

A.1. Le prix de base du nouveau produit

Le choix du prix dépend de la politique de produit projetée.

1. Le prix et la politique de produit

L'étude des courbes de vie des produits nous enseigne qu'un bien qui vient d'apparaître ne touche pas immédiatement une grande masse de consommateurs. En effet, le nouveau produit doit d'abord faire l'objet d'une publicité et d'une promotion des ventes, l'une et l'autre vigoureuses. Il n'existe que deux partis possibles :

a. La politique d'*écrémage* consiste à fixer un prix relativement élevé de manière à ne toucher au début de l'opération de lancement qu'une clientèle limitée, quitte à baisser le prix à un stade ultérieur.

Exemple : Les écrans TV LCD et plasma se sont vendus à des prix très élevés (plusieurs milliers d'euros). On trouve maintenant des TV LCD à quelques centaines d'euros.

• **Avantages.** Quatre raisons motivent cette option qui ne concerne que des produits originaux.

- L'*écrémage* se fonde sur l'observation selon laquelle les ventes sont moins sensibles au prix pendant la phase de lancement qu'elles ne le deviendront quand le produit arrivera à maturité et que l'imitation aura eu tout loisir de se réaliser. C'est la période pendant laquelle tous les efforts de promotion (promotion des ventes, publicité, stimulation de l'équipe de vendeurs, etc.) présentent le plus grand effet sur le chiffre d'affaires.

- L'écrémage permet de profiter d'un segment du marché acceptant des prix élevés, avant qu'on ne tente d'exploiter d'autres groupes de consommateurs plus sensibles aux niveaux des prix.
- Par ce moyen, les gestionnaires commerciaux responsables du produit sondent la demande.

En bref, la politique d'écrémage est appropriée dans le cas d'une production restreinte. Elle convient aussi lorsque les ressources financières de l'entreprise sont modestes ; l'investissement commercial (équipe de vente, publicité, promotion des ventes, etc.) reste, de ce fait, limité. Les bénéfices, qui proviennent de marges élevées réalisées au cours de la période de lancement, permettent d'accroître la production et de grossir le volume des investissements commerciaux par autofinancement.

- Inconvénients. Pareille politique freine l'augmentation des ventes. En outre, elle incite les concurrents, attirés par l'espérance de marges substantielles, à s'installer sur le marché.

b. La politique de *pénétration* consiste à conquérir rapidement une part importante d'un vaste marché, grâce à un bas prix alléchant, mais à l'aide aussi d'une publicité intense et d'une politique de distribution de masse.

Le choix d'une telle politique est préférable à la première dans quatre cas :

- lorsque le volume des ventes est très sensible au prix, même en période de lancement ;
- quand on peut réaliser des économies sur les coûts unitaires de production et de distribution en lançant des grandes quantités ;
- lorsqu'on sait que le produit sera immédiatement menacé par une vive concurrence dès le lancement ;
- quand il n'existe pas de marché d'élite, autrement dit de segments de clientèle qui acceptent de payer un prix très élevé pour acquérir la dernière nouveauté.

- Avantages. Par ce choix, on élève des barrières face aux rivaux potentiels ; la perspective de faible profit, voire de perte temporaire, a de bonnes chances de freiner l'arrivée de concurrents ou même de les décourager définitivement. De plus, l'entreprise acquiert sur le marché une telle position de force qu'elle sera en mesure d'utiliser sa puissance, lorsque le besoin s'en fera sentir.

- Inconvénients. La politique de pénétration est coûteuse : elle exige de gros investissements pour produire ; elle suppose l'existence d'un volume de stock important.

Exemple : Les montres Swatch, originales dans leur design, ont été lancées à grande échelle à un prix uniforme relativement bas pour occuper rapidement une place prépondérante sur ce nouveau marché.

En définitive, la vitesse et l'aisance avec lesquelles les principaux concurrents répondront en offrant des produits identiques ou de substitution constituent, sans nul doute, la raison la plus décisive pour choisir entre écrémage et pénétration au moment du lancement d'un nouveau produit. Par conséquent, les décisions d'une stratégie de prix ne peuvent que se fonder sur une étude très attentive de la situation concurrentielle.

2. Le prix et la politique de distribution

Une entreprise de production ne peut pas négliger les contraintes rencontrées à l'intérieur d'un canal de distribution, lorsqu'elle fixe son prix.

C'est ainsi que le responsable commercial doit s'interroger sur la politique de prix des divers détaillants clients : ceux-ci, à l'instar des magasins de vente en discount, offrent-ils des articles de prix peu élevés, avec de faibles marges brutes, ou bien, au contraire, recherchent-ils le haut de gamme et les forts taux de marque ?

S'il est puissant, on peut supposer que le producteur détermine et impose au détaillant le prix de vente aux consommateurs en tenant compte de ses propres coûts et de l'image qu'il souhaite donner à son produit. Cette politique, dite du prix imposé, est interdite en France. Néanmoins, des dérogations sont possibles. Par conséquent, différents modes de relations entre les producteurs et les commerçants peuvent être envisagés.

a. Première attitude du producteur

Si le producteur est puissant, le commerçant est contraint de présenter le produit. Il accepte un prix indirectement imposé, le prix conseillé, et se voit alors obligé d'appliquer une marge brute fixée autoritairement par le producteur.

b. Deuxième attitude

Certains distributeurs, qui disposent d'un pouvoir plus grand, n'acceptent pas les conditions d'achat et de revente que souhaite imposer le producteur. Dans ce cas, le fabricant va adopter une autre solution : celle d'une politique de prix discriminatoire selon les canaux de distribution (commerçants traditionnels, grands magasins, grandes surfaces, etc.).

Cette pratique discriminatoire, bien qu'interdite, est fréquente, car les producteurs ne veulent pas se priver des commandes importantes des gros clients : grossistes, centrales d'achat, etc.

Enfin, il convient surtout de ne pas oublier que les consommateurs réagissent aux prix.

3. Les prix et les réactions des consommateurs

Le niveau des prix et leurs écarts les uns par rapport aux autres agissent sur l'image que les consommateurs se font des produits. Aussi est-il parfois utile, pour des motifs psychologiques, d'avoir des articles de bas prix (produits d'appel). Ces biens servent de référence flatteuse, lorsque la clientèle compare les prix des différents produits.

En outre, nous savons que les consommateurs établissent des échelles de prix. Dans l'esprit des clients, certains prix se regroupent autour d'une zone cible et, au contraire, l'échelle des prix s'allonge pour certaines valeurs.

Il apparaît ainsi que certains prix exercent un pouvoir d'attraction et servent de points d'ancrage. Le passage à l'euro a obligé les fabricants à tenir compte des changements de repères dans l'esprit des clients.

Une fois les produits mis sur le marché, le responsable de marketing peut être conduit à modifier les prix de certains articles.

A.2. Les modifications de prix

Elles jouent vers le bas, comme vers le haut.

1. La baisse des prix

a. Diverses causes motivent une telle décision.

Si un concurrent jugé redoutable prend l'initiative de baisser son prix ou de lancer un article comparable à ceux déjà offerts à un prix inférieur, la question d'une modification de prix se pose. Mais il faut alors savoir si la baisse du prix du concurrent est temporaire – ainsi, il peut liquider son stock pour améliorer sa trésorerie – ou définitive.

b. La riposte

Dans le premier cas, si les consommateurs ne sont pas trop sensibles aux variations de prix, la réaction semble moins urgente que dans la seconde hypothèse. Mais si cette dernière éventualité est confirmée, un autre problème surgit. Doit-on s'aligner sur le prix du concurrent ? Doit-on diminuer le prix tout en restant à un niveau supérieur au rival ? Doit-on enfin entamer une véritable guerre des prix en se situant au-dessous de la valeur fixée par l'attaquant ? Aucune réponse univoque ne peut être ici donnée. De fait, la décision dépend en partie de la nature du produit.

Lorsque les deux biens sont homogènes, facilement comparables par les clients éventuels, il semble préférable, si l'opération est encore rentable, de s'aligner sur le prix de la concurrence.

En revanche, quand les produits sont quelque peu différents, lorsque les consommateurs ne semblent pas trop attentifs au niveau de prix, quand la notoriété de la marque est grande, on peut alors ne pas suivre le concurrent.

c. La guerre des prix

Bien que les diminutions de prix semblent faciles à pratiquer ou à imiter, elles sont toutefois dangereuses pour les entreprises de production. En effet, de telles décisions provoquent souvent une surenchère ; elles diminuent toujours la rentabilité des firmes et conduisent certaines d'entre elles à la ruine. Seules les entreprises du commerce de détail et les consommateurs profitent de ces rivalités et se partagent le bénéfice de l'opération.

Par conséquent, on recourt rarement à cette arme. Il est cependant des occasions où, pour conquérir un nouveau marché ou encore pour provoquer la disparition d'un concurrent, cette stratégie est adoptée.

Depuis quelques années, depuis que les gestionnaires commerciaux ont perçu la sensibilité accrue que les consommateurs manifestent pour obtenir des articles de premiers prix, se développe la pratique de l'EDLP (*Every Day Low Price* : des prix bas toute l'année) inaugurée par Procter & Gamble. Elle consiste à présenter des produits nouveaux de plus bas prix dans les gammes en lançant fréquemment de nouveaux produits à bas prix, comme l'a fait Nestlé avec les petits plats de Findus. Le développement du *trade marketing* favorise l'EDLP. Ainsi, Procter & Gamble a mis au point un tel programme de collaboration avec le géant américain du commerce de masse : Wal-Mart. La technique consiste aussi à éviter la surenchère des promotions diverses pour, au contraire, assurer le client d'un prix régulier et toujours le plus bas.

Au début des années 2000, sur le trajet Paris / Nice, Air Lib lance l'offensive avec un prix de 29 euros. Air France suit très rapidement en s'alignant sur le deuxième prix d'Air Lib, soit 41 euros. Deux mois plus tard, Easy Jet attaque à nouveau avec 25 euros. Air France ne suit pas. On sait ce qu'il advient d'Air Lib qui disparut en 2003 ! En pratique, tout dépend de l'objet final de part de marché et de la cible visée par les différents concurrents. Air France ne s'inquiète pas nécessairement de voir la clientèle de loisir lui échapper.

2. La hausse des prix

Trois familles de raisons peuvent expliquer une telle mesure.

a. Une hausse des coûts

Cette éventualité conduit les responsables commerciaux à se demander s'il convient de répercuter – en partie ou en totalité – l'augmentation des charges sur le prix de vente. Là encore, la réponse à cette question dépend de la nature du produit, de la sensibilité de la clientèle aux variations de prix et des décisions des concurrents. Si ces derniers constatent que leur taux de profit diminue, peut-être alors vont-ils réagir et augmenter leur prix de vente en conséquence. Dès lors, il est possible de suivre et de pratiquer les mêmes prix rectifiés.

b. La décision d'améliorer la rentabilité

Le cas est plus rare. Il peut cependant être observé lorsqu'une firme détient un élément de monopole efficace et durable. Il faut cependant s'assurer que la demande reste peu sensible aux variations de prix. De même, il convient de vérifier qu'aucun bien de substitution plus ou moins proche n'existe.

c. La volonté de modifier l'image du bien

Si l'on souhaite rendre plus prestigieuse l'image du produit, il est possible, voire recommandé dans certains cas, d'augmenter le prix. Toutefois, des précautions doivent être prises, afin que les consommateurs acceptent sans réticence ce changement.

On devra, par exemple, modifier quelques qualités distinctives du produit : sa couleur, sa forme ou son conditionnement.

3. Les circonstances de la décision

La question qui se pose à ce stade est la suivante : doit-on prendre l'initiative du changement de prix et devenir le leader de l'offensive ou doit-on s'en tenir à un comportement plus frileux de suiveur ? La logique incite le concurrent qui dispose de la part de marché la plus élevée à être leader à la hausse et suiveur à la baisse alors que celui qui est le challenger du marché est normalement leader à la baisse et suiveur à la hausse.

4. Les études prévisionnelles préalables

Toutes ces décisions exigent cependant d'être prises avec prudence. Une modification d'un élément du marketing mix ne peut être décidée à la légère et les réactions directes ou indirectes des clients ou des concurrents doivent être soigneusement analysées, comme le suggère la figure 6.3.

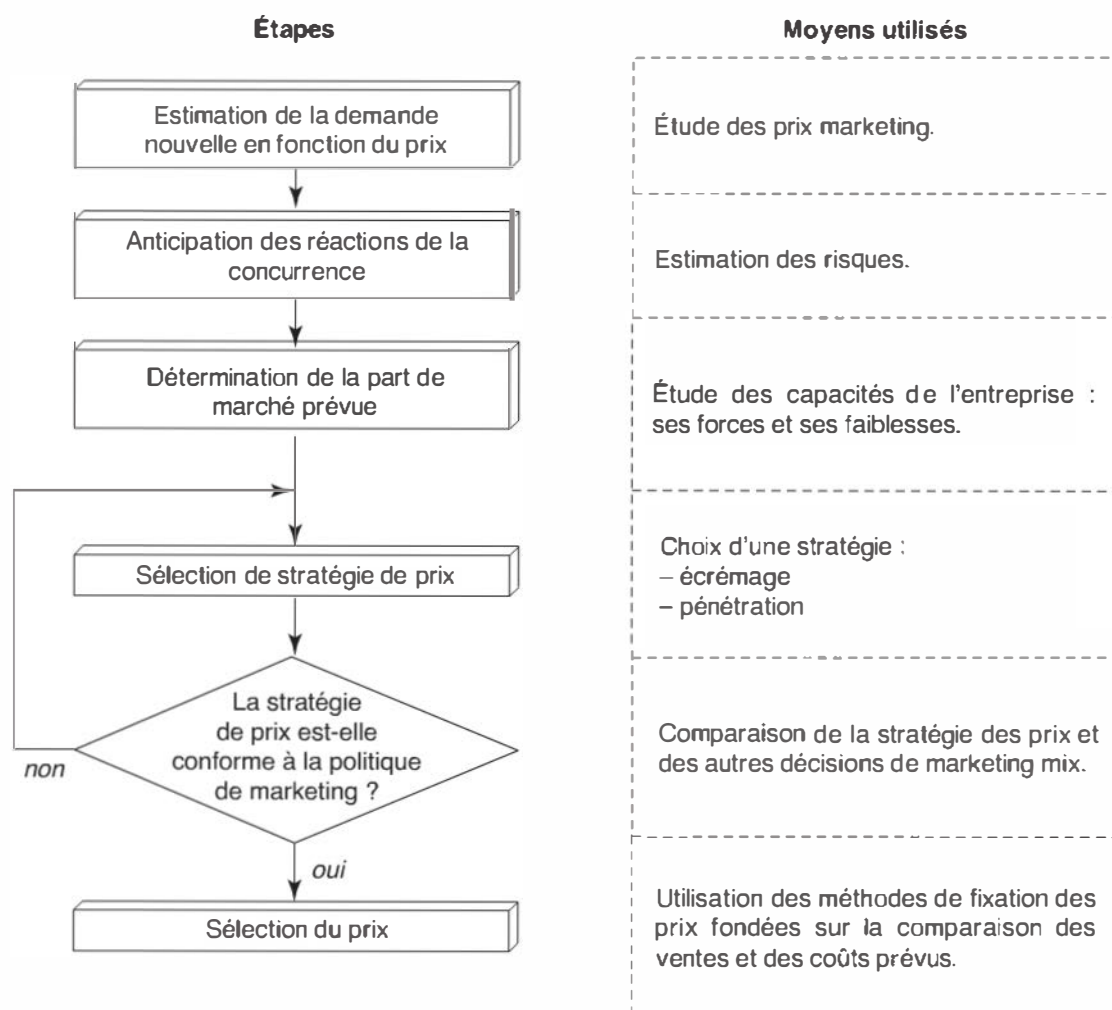


Figure 5.3. La procédure séquentielle de fixation des prix

A.3. L'établissement du barème d'écart

Une fois la valeur de base inscrite au catalogue, on va établir une véritable gamme de prix en fonction d'un certain nombre de critères.

1. Les réductions accordées

On distingue ordinairement trois catégories de réductions accordées par le producteur à ses clients grossistes ou détaillants :

- le *rabais* correspond à une baisse de prix exceptionnelle qui sert, par exemple, à écouler des articles défraîchis ou de vente lente ;
- la *ristourne* est évaluée en pourcentage du montant des commandes de la période : ainsi, 2 % des achats annuels viennent récompenser la fidélité d'un client ;
- la *remise* consiste en une réduction attribuée pour différents motifs à partir du prix de base.

a. La remise du fait des quantités achetées

Il s'agit d'une réduction accordée par le fournisseur, afin de répercuter, chez le client, l'économie réalisée sur les coûts de vente (frais de prospection, d'emballage, de stockage, de livraison, etc.). De tels calculs doivent être effectués avec précision, à partir des informations fournies par la comptabilité de gestion.

b. Les réductions pour rapidité de paiement

Lorsque le règlement à crédit des factures est de coutume, des escomptes sont prévus en cas de règlement rapide.

c. Les remises concédées selon les clients

Lorsque les représentants d'un producteur rencontrent leurs clients – les acheteurs des entreprises de détail ou de gros –, les prix sont débattus à partir des valeurs de base inscrites sur le catalogue du fournisseur. La mission de l'acheteur consiste, comme on l'imagine, à tenter de faire baisser la valeur annoncée. Aussi le producteur peut-il être contraint d'accepter les conditions du marchandage pour enlever une grosse commande.

d. Les remises destinées à rémunérer des services

Elles peuvent avoir pour origine divers services rendus par les clients au fournisseur. Citons le stockage des marchandises, l'étalement des livraisons, l'organisation d'une promotion, etc.

Exemple : L'enseigne Parsa achète à une grande firme du secteur alimentaire le lot de quatre yaourts 0,22 €, prix de catalogue. Sur la facture, le fournisseur accorde :

- une première remise de 12% calculée en fonction de la quantité que prévoit d'acheter le magasin ;*
- à cette réduction s'ajoutent deux autres remises, des « primes » et une ristourne :*
 - une « prime » trimestrielle de 3% récompense la régularité des commandes, passées tous les trois jours par exemple ;*
 - une « prime » de coopération de 6,5% a pour but d'aider le distributeur à promouvoir les produits ;*
 - une ristourne de fin d'année de 1,5 % est calculée en fonction du total des achats. C'est une incitation à rester fidèle.*

Le total atteint 23%. Autrement dit, le lot de yaourts coûte effectivement au magasin Parsa, déduction faite de toutes les réductions, 0,17 € au lieu de 0,22 €.

Évoquons encore d'autres réductions particulières qui, pour être discrètes, n'en sont pas moins courantes. Il existe des « primes de référencement ».

Exemple : Quand telle grande marque de café a voulu être inscrite sur le fichier des fournisseurs de Parsa, son directeur commercial a accepté de verser 75 000 € pour payer un véritable droit d'entrée dans les magasins à l'enseigne Parsa. Il existe aussi des « primes de promotion » limitées dans le temps. Ainsi, à titre exceptionnel et pour une durée de six mois, ce fournisseur de pâtes va consentir à accorder une remise de 10% sur toutes les commandes passées pendant ce temps. En bref, on estime qu'en ajoutant les unes aux autres toutes ces réductions, elles arrivent à représenter une diminution de 30% du prix de base.

Enfin, il convient de mentionner les réductions occultes, celles accordées non pas à l'entreprise, mais à l'acheteur lui-même¹.

En bref, on observe ainsi que le niveau du prix n'est pas facile à déterminer. Souvent, par commodité de langage, dans la distribution, on oppose :

- le prix net : prix tarif déduction faite des remises (en fonction des quantités achetées, des conditions de livraison, etc.) ;
- le prix net-net : prix net moins les remises de fin d'année (marges arrière), les participations aux animations (têtes de gondole, etc.) ;
- le prix net-net-net : prix net-net moins les primes de référencement, les participations aux dépenses de publicité.

2. Les barèmes de prix établis selon la distance

Plusieurs solutions sont envisagées par les praticiens.

a. Le prix départ usine

La valeur qui figure au catalogue ne tient pas compte des frais de transport et d'assurance, qui sont à la charge du client.

- Avantages. Le calcul du prix est plus facile. En outre, la valeur qui figure au catalogue exclut les coûts de transport et est réduite d'autant ; d'aucuns prétendent que l'effet psychologique sur le client ne manque pas d'être positif.

1. La pratique des pots-de-vin n'épargne pas le secteur de la distribution. Mais ces agissements malhonnêtes sont à vrai dire rares car les gros contrats se traitent à haut niveau, entre le directeur commercial du fournisseur et le directeur des achats du client, l'un et l'autre étant assistés de leurs collaborateurs.

- Inconvénient. Le prix payé par les consommateurs risque de varier selon la localisation des clients. Plus on s'éloignera du lieu de production, moins les produits seront compétitifs avec ceux des concurrents mieux situés.

b. Le prix franco

Dans ce cas, les coûts du transport et de l'assurance sont incorporés dans le prix de base.

- Avantages. Le client connaît immédiatement ce qu'il doit payer. De plus, le fournisseur craint moins la concurrence lointaine. Enfin, on peut utiliser comme argument promotionnel le fait selon lequel le prix est le même sur tout le marché national.

- Inconvénient. Les acheteurs les plus proches supportent les frais de transport qui devraient, en toute logique, être à la charge des clients éloignés.

c. Le prix de zone

Pour atténuer les inconvénients des deux solutions opposées précédentes, on a cherché une solution moyenne, un compromis. On divise le territoire en plusieurs zones. À l'intérieur de chacune d'entre elles, le prix est fixe. Mais il varie lorsqu'on change de zone.

En bref, pour les produits de faible poids et lorsque les frais de livraison sont peu élevés, le prix franco semble constituer la solution la plus simple. En revanche, lorsqu'il s'agit de produits pondéreux, entraînant des coûts de transport élevés, la méthode du prix de zone permet d'atténuer les différences de prix trop importantes par rapport aux concurrents.

3. Les barèmes de prix par période

Les tarifs peuvent aussi varier dans le temps. Les prix sont alors fixés à un niveau élevé, lorsque la demande est forte ; puis on les diminue au moment où le nombre de clients habituels baisse afin de gagner de nouveaux consommateurs.

Exemples : *British Airways et Delta Airlines, sur la ligne Londres-New York, baissent leurs tarifs du mois d'octobre au mois d'avril et relèvent les prix en été, quand les avions sont remplis.*

Les hôtels modulent le prix de leurs chambres selon la saison (hôtels plutôt touristiques) et / ou le jour de la semaine (hôtels plutôt de passage pour professionnels, moins chers le week-end).

Toutes ces possibilités étendent la marge de liberté de la firme et augmentent ses chances lors de la négociation avec le client.

A.4. Le *yield management*

Ce terme s'applique aux entreprises auxquelles se posent des problèmes de capacité de remplissage : aviation, hôtellerie, location de voitures, croisières, etc. Il se caractérise par une gestion fondée sur le revenu des consommateurs. L'objectif du *yield management* consiste à maximiser le revenu que l'on considère comme la résultante de facteurs antagonistes : le chiffre d'affaires et le taux d'occupation.

Si l'on voulait n'agir que sur un seul facteur, on perdrait sur l'autre. Si l'on maximisait le taux d'occupation, on braderait les places et on perdrait du chiffre d'affaires. De même, si l'on souhaitait encaisser le chiffre d'affaires le plus élevé, on risquerait de n'obtenir qu'un taux d'occupation insuffisant. Le *yield management* consiste à rechercher une solution intermédiaire, sous contrainte d'améliorer le profit. Il convient donc d'agir sur la gestion de la capacité et sur la fixation du prix. Une condition s'impose : la clientèle visée doit être composée de segments possédant des élasticités différentes aux prix et aux services attendus. Au lieu de déterminer *a priori* le prix et le nombre de places offertes, le *yield* alloue les places, sur le moment, en fonction des clients qui se présentent et à des prix différents. Ainsi, dans une compagnie aérienne, on ne fixera pas à l'avance le nombre de places en classe « tourisme » ou « affaires », on décidera, peu de temps avant le vol, de la répartition entre les deux classes en fonction du nombre effectif de clients de chaque classe qui se présentent et en fonction de la concurrence dont l'offre pourrait apparaître plus alléchante. Le *yield management* consiste donc en une gestion interactive de l'offre. Celle-ci suppose :

- sur le plan technique, la mise en place d'un système d'information capable de prendre en compte instantanément les modifications de prix et les disponibilités de places ;
- une demande amplement segmentable et qui accepte qu'une même prestation soit offerte à des prix très différents, selon le moment ou selon le point de vente du billet.

L'adoption du *yield* est un choix important pour une entreprise de services. Il implique en effet des changements. Le personnel de vente voit ses responsabilités diminuer car il ne peut plus négocier les tarifs. De plus, il est difficile d'appliquer un système de stimulation des vendeurs fondé sur des objectifs de chiffres d'affaires fluctuants. Enfin, les consommateurs sont en droit de contester et de refuser ce mode de fixation des prix qui viole un principe d'égalité envers chacun. Dès lors, ils risquent de se retourner vers la concurrence et d'abandonner l'entreprise.

Avantages	Inconvénients
Maximisation du profit	Coût informatique du système
Réalisation d'un chiffre d'affaires élevé	Mécontentement des consommateurs
Remplissage satisfaisant	Difficulté de gestion de la force de vente

Tableau 5.4. Bilan du *yield management*

Cette technique du *yield management* est proche des méthodes dites du *Hi-Lo*. Il s'agit d'une politique consistant à faire varier le prix tantôt vers le haut, tantôt vers le bas, dans le but d'accroître soit les ventes, soit la marge bénéficiaire. Toutefois, pour parvenir à cette fin, les responsables marketing usent, dans ce cas, de promotions. Le *Hi-Lo* concerne donc davantage des produits de grande consommation et s'apparente, tout en s'en distinguant, au EDLP (*Every Day Low Price*) qui consiste en des réductions de prix pratiquées quotidiennement par un producteur ou plus encore par un distributeur, afin de maintenir la part de marché tout en cessant la course aux promotions coûteuses.

B. Stratégies et tactiques de prix du détaillant

Dans le commerce, la décision porte d'une part sur le prix de vente au consommateur, d'autre part sur le prix d'achat de la marchandise.

B.1. Le calcul de la marge brute moyenne

En l'absence de contraintes s'imposant au commerçant (prix imposé, taxation, obligation d'utiliser une marge en valeur absolue, etc.), la technique la plus couramment utilisée par le détaillant consiste à ajouter au prix d'achat une marge brute unitaire. Un exemple va nous permettre de faire apparaître les données de ce problème fondamental et sa solution pratique.

Exemple : *Un magasin établit les prévisions suivantes :*

– Le chiffre d'affaires		1 000 000
– Le bénéfice net d'exploitation	20 000	
– Les dotations aux amortissements	20 000	
– Les coûts de structure (Coûts d'exploitation autres que les achats de marchandise)	160 000	
– Taxes sur le chiffre d'affaires	150 000	
Total	350 000	1 000 000

Le total de 350 000 € représente la marge brute totale nécessaire pour réaliser les objectifs de chiffre d'affaires, de profit et de couverture des coûts de structure.

Le budget d'achat disponible sera donc égal à :

$$1\,000\,000 - 350\,000 = 650\,000 \text{ €}.$$

À partir de ces données, le commerçant peut calculer ses prix de vente. Pour cela, il utilise deux outils.

1. *Le taux de marque* ou taux de marge, mesure en pourcentage le rapport de la marge brute au chiffre d'affaires, soit :

$$\text{Taux de marque} = \frac{\text{Marge brute}}{\text{Chiffre d'affaires} \times 100}.$$

Notons que l'on calcule de la même façon le taux de marque unitaire :

$$\begin{aligned} \text{Taux de marque unitaire} &= \frac{(\text{Prix de vente unitaire} - \text{Coût d'achat unitaire}) \times 100}{\text{Prix de vente unitaire}} \\ &= \frac{\text{Marge brute unitaire}}{\text{Prix de vente unitaire} \times 100}. \end{aligned}$$

2. *Le coefficient multiplicateur* ou plus simplement le multiplicateur, sert à déterminer le prix de vente en effectuant le produit du coefficient par le coût d'achat pour obtenir un taux de marque donné, soit :

$$\text{Prix de vente} = \text{Multiplicateur} \times \text{Coût d'achat},$$

et exprimé par rapport aux taux de marque.

Revenons à notre exemple. Ici le taux de marque atteint :

$$\frac{35\,000}{1\,000\,000} \times 100 = 35 \% \text{ des ventes},$$

et le multiplicateur vaut :

$$m = \frac{100}{(100 - 35)} = \frac{100}{65} = 1,54.$$

Par conséquent, lorsque le commerçant achète un produit 100 € à son fournisseur, il peut le revendre : $100 \times 1,54 = 154 \text{ €}$.

Dans la pratique, les calculs s'effectuent souvent en prenant en compte la TVA :

$$MB_{TTC} = PV_{TTC} - PA_{HT}$$

$$TM_{TTC} = \frac{MB_{TTC}}{PV_{TTC}} \times 100$$

Tels sont le taux de marque moyen, le taux de marge de base et son multiplicateur, à partir desquels, ou plutôt autour desquels le gestionnaire va calculer les prix de tous les articles de son assortiment.

Le coefficient retenu par le commerçant dépend de nombreux facteurs : importance de ses charges (emplacement, horaires d'ouverture, services rendus, etc.), nature et diversité de son assortiment, nombre moyen de clients, ticket moyen, proximité de la concurrence, image de marque. Les coefficients peuvent aller de 1,25 (alimentation en GMS) à 2 ou 3 (vêtements), voire beaucoup plus (négoce de petit matériel électrique).

B.2. La fixation des prix et des marges des différents articles

On sait qu'un commerçant doit généralement présenter un choix important pour satisfaire les désirs de la clientèle. Aussi le responsable du magasin ou du rayon constitue-t-il des échelles de prix de vente, de telle façon que l'assortiment d'un article donné puisse répondre aux exigences de la clientèle, tant vers le haut que vers le bas de la gamme.

1. Les échelles de prix de vente

a. Relevons par exemple les prix des cravates dans un grand magasin

On ne trouve que six valeurs différentes : 30 €, 32,5 €, 35 €, 37,5 €, 40 € et 45 €. L'emploi de ces lignes de prix repose sur l'hypothèse selon laquelle les clients se feraient une certaine idée de la hiérarchie des prix et des qualités d'un article donné.

- **Avantages.** Ce procédé simplifie le travail du vendeur ; il évite de remettre continuellement en question l'échelle des prix. En outre, il permet de diminuer les stocks, car de nombreux prix intermédiaires sont supprimés. Enfin, pour le client, les comparaisons deviennent plus faciles et les achats plus rapides.

- **Inconvénients.** Les consommateurs peuvent trouver le choix proposé insuffisant.

b. Détermination pratique des échelles de prix

Exemple : Dans un groupement d'indépendants spécialisés en textile, on commence par choisir un prix cible, celui où les clients sont les plus nombreux : 60 € par exemple pour des pull-overs. Autrement dit, le prix cible est confondu avec la médiane, tandis que les bornes supérieures et inférieures sont équidistantes autour de cette médiane. Pour un prix cible de 60 €, le prix minimal de l'échelle est fixé à : $60/2 = 30$ et le prix maximal à $60 \times 2 = 120$ €.

Il ne reste plus qu'à choisir les prix intermédiaires, ainsi par exemple :

30 | 39 | 45 | 60 | 69 | 79 | 95 | 120

Si les prévisions de vente sont faibles, les prix intermédiaires seront moins nombreux.

30 | 45 | 60 | 80 | 120

À partir de ces déterminations, on évalue les quantités que l'on prévoit de vendre pour chaque prix, ainsi que le suggère la figure ci-après.

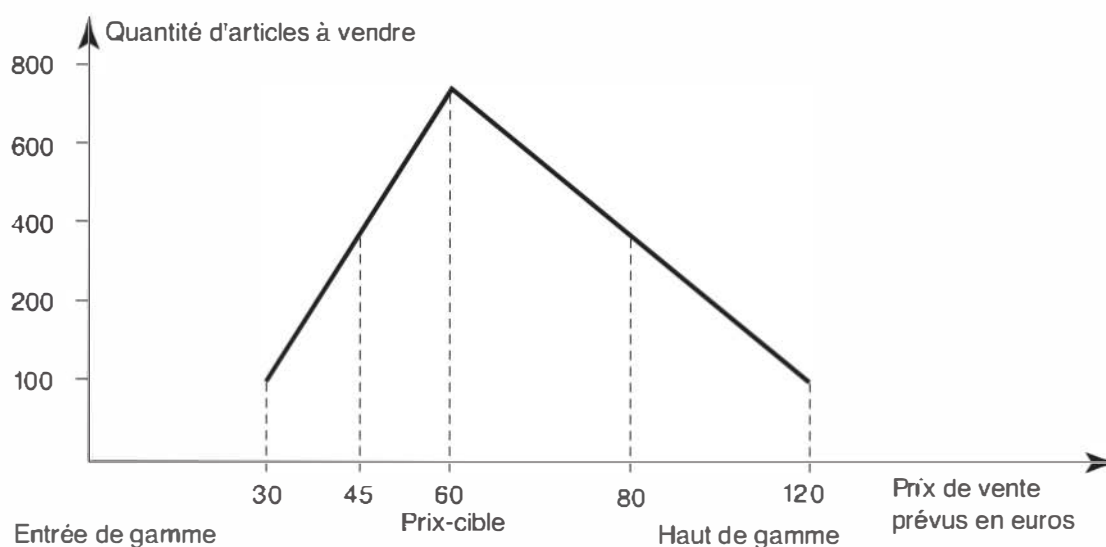


Figure 5.5. Prévision des ventes par niveau de prix

c. Les prix rompus

Parfois les prix ronds : 30 €, 60 €, 120 € sont légèrement modifiés : 29,9 €, 59,9 €, 119 €. On suppose que le client, en voyant 119 € au lieu de 120 €, sera favorablement impressionné et achètera l'article qui paraît meilleur marché qu'au prix rond. Cependant, les consommateurs sont

rarement dupes de ces subterfuges. Des études ont été menées chez Sears and Roebuck aux États-Unis et au Printemps à Paris : elles ont montré que la clientèle achète aussi bien au prix rond qu'au prix rompu, quand l'écart de l'un à l'autre est très faible. La monnaie européenne vient compliquer considérablement cette analyse car les écarts entre les prix seront perçus différemment en euros et en francs par le consommateur.

d. Les prix d'appel

La plupart des commerçants considèrent les prix d'appel comme ne faisant pas partie de l'échelle courante des prix.

De fait, il s'agit de prix promotionnels dont les valeurs sont fixées le plus bas possible, dans le but d'attirer les clients, afin que ces derniers achètent ensuite, consciemment ou par impulsion, les autres produits dont les marges sont plus élevées que celles des produits d'appel. La vente à perte – au-dessous du coût de revient – est interdite, mais nombreux sont cependant les magasins de vente au rabais ou les grandes surfaces qui vendent leurs produits d'appel sans marge. Ceux-ci constituent bien, selon le slogan fameux, « l'îlot de perte dans l'océan de profit ». Le choix des prix d'appel dépend de la nature de l'assortiment et de la concurrence. Souvent, cependant, ce sont les produits de marque bien connus des consommateurs qui sont retenus. Par exemple, le litre de pastis Ricard ou la bouteille d'huile Lesieur.

Dans les hypermarchés, il n'est pas rare de trouver environ 300 articles vendus au prix coûtant (prix d'achat + éventuellement les frais de transport) tout au long de l'année. La loi Galland de 1996 a rehaussé le seuil à partir duquel un produit est considéré comme vendu à perte.

2. Le problème de la fixation des marges : les marges compensées

Jadis, les commerçants appliquaient couramment le même taux de marque coutumier à tous les articles de l'assortiment. On imagine aisément que ce procédé fruste n'est plus guère employé de nos jours. En effet, l'utilisation des techniques de fixation des prix de vente que nous venons de décrire (constitution d'une échelle de prix et pratique des prix d'appel) oblige les gestionnaires à manipuler les marges dans le but de garantir la rentabilité de l'entreprise. Autrement dit, il convient d'apprendre à équilibrer les marges brutes unitaires par rapport à la marge brute globale moyenne. Si les marges de certains articles sont inférieures à la moyenne, il est alors nécessaire de combler cette perte en élevant les marges d'autres produits. Telle est la technique dite des marges compensées.

Exemple : Deux jupes sont achetées au même prix de 50 €. L'une est un modèle classique, sans relief, mais doit répondre, dans l'assortiment, à la demande d'une clientèle âgée : elle peut être vendue 100 €. En revanche, le second modèle, plus fantaisie, est inspiré par les tendances de la mode la plus récente ; son évaluation permet de penser que la clientèle l'acceptera à 120 €.

3. Le principe des marges arrière

Les marges arrière, ou rétro-commissions étaient, en France, des rémunérations ou des remises différées versées par le fournisseur au distributeur, qu'il ne pouvait intégrer dans le calcul de ses prix de vente au consommateur.

En 2008, la loi Chatel a permis de tenir compte de la totalité de ces rémunérations pour le calcul du seuil de revente à perte. En effet, début 2008, la loi Chatel modifie une fois de plus le SRP (seuil de revente à perte), permettant aux distributeurs d'inclure tous les autres avantages financiers dans les prix. Le distributeur peut vendre moins cher que le prix sur facture, à charge pour lui, en différé, de prouver que les sommes avancées aux clients lui sont effectivement versées sous peine de tomber sous le coup d'une vente à perte. En complément de la loi Chatel, la loi de modernisation de l'économie (août 2008), en réduisant les délais de paiement légaux visés, sans les supprimer, à limiter ces paiements différés.

Source : <http://fr.wikipedia.org>

La promotion des ventes

Dans les ouvrages américains, la promotion des ventes, au même titre que la force de vente, et la publicité média font partie d'un ensemble plus vaste, celui de la promotion.

En France, l'habitude a été prise de séparer nettement la publicité et la promotion des ventes.

I. Définition et objet

A. Définition

La promotion des ventes est un ensemble de techniques provoquant une augmentation rapide, mais provisoire, des ventes d'un bien, par l'attribution d'un avantage exceptionnel aux distributeurs ou aux consommateurs.

B. Objet

La promotion des ventes est un élément important de la dynamique commerciale et les charges qu'elle représente peuvent aller de 50 à 70 % de l'ensemble du budget de communication. Ces chiffres sont d'ailleurs très variables d'un produit à l'autre. L'existence de la promotion des ventes s'explique par quatre raisons.

D'abord, l'économie d'abondance a fait que les produits offerts au public restent très proches les uns des autres. Dès lors, la promotion des ventes procure des moyens supplémentaires de différenciation qui facilitent les choix du consommateur.

La deuxième raison tient aux médias. Ceux-ci sont des moyens de communication de masse extrêmement lourds à manipuler. Un bon complément est offert par la promotion des ventes, qui assure l'harmonie de la politique de communication et suit le consommateur jusqu'à la décision finale.

L'évolution des rapports entre les distributeurs et les producteurs constitue une troisième raison. Les distributeurs ont acquis une puissance réelle dans les canaux de distribution et ils assurent les ventes en fonction de leurs objectifs propres. La distribution n'est plus seulement un écran entre le producteur et le consommateur, elle peut aussi constituer une menace. La promotion des ventes, par les multiples techniques qu'elle offre, est un excellent moyen pour résoudre les différends qui s'élèvent entre les producteurs et les distributeurs.

Enfin, le comportement des consommateurs a évolué et chacun, particulièrement attentif à ses achats, se fait un devoir d'acheter les seuls produits soutenus par une promotion.

Lorsque les objectifs de la promotion des ventes ont été fixés, un plan est établi. Il se compose des budgets, des techniques employées et de la programmation dans le temps. La logistique est lourde à assurer. Ainsi mettre en place, dans une centaine de magasins, le même jour, un présentoir nouveau comportant un produit conditionné spécialement avec un coupon, à un prix d'appel, constitue un véritable tour de force.

La promotion des ventes est strictement réglementée ; les concours et jeux, les ventes jumelées, les ventes avec primes, les réductions de prix obéissent à des prescriptions sévères. Par exemple, un concours n'est pas licite, s'il fait reposer la détermination des gagnants sur le hasard ; il deviendrait, en effet, une loterie.

Nous envisageons d'abord la promotion des ventes, telle qu'elle peut s'exercer à l'égard des consommateurs ; nous verrons ensuite comment elle peut agir sur les intermédiaires.

II. La promotion des ventes vers les consommateurs

A. Les réductions de prix

C'est la première forme de promotion à laquelle on peut penser : le produit est offert à un prix temporairement inférieur au prix habituel. Les réductions de prix sont simples, rapides et efficaces. On les utilise au moment du lancement pour attacher la clientèle au produit ou, plus tard, pour répondre à l'attaque d'un concurrent, pour développer la consommation. La réduction de prix constitue souvent l'argument d'une campagne publicitaire ; ce peut être parfois son unique objet !

Méthodes		Objectifs
Primes	Primes gratuites (plus de produit) Primes gratuites (autre produit) Emballage réutilisable Prime différée ou achat d'objet à prix réduit	Favoriser l'achat. Favoriser l'exposition du produit par la distribution. Favoriser l'essai d'un autre produit. Élargir la base d'acheteurs. Accroître les quantités achetées. Accroître la fréquence d'achat.
Prix réduits	Réduction immédiate Offre de remboursement Ventes par lot – multipack (même produit) – jumelé (produits différents)	Augmenter les ventes. Favoriser l'essai. Augmenter les quantités achetées. Favoriser le surstockage.
Coupons (bon de réduction pour l'achat d'un produit)	Coupon « on pack » (sur l'emballage) Coupon « in pack » (dans l'emballage) Coupon « with pack » (détachable sur l'emballage)	Favoriser l'essai. Accélérer la diffusion d'un nouveau produit. Accélérer la rotation des stocks.
Échantillons	Dépôt en porte à porte Envoi postal Donné en prime sur ou dans un paquet d'un autre produit Distribution sur les lieux de vente ou de passage	Favoriser ou accélérer l'essai d'un nouveau produit Favoriser ou accélérer l'essai d'un nouveau produit.
Dégustations	Dégustation (produits alimentaires)	Favoriser l'essai. Accélérer l'achat.
Démonstrations	Démonstration du fonctionnement (appareil photo instantané)	Obtenir un achat immédiat.
Animations		Obtenir un référencement.
Jeux et concours	Loteries, tombolas Concours (auprès du public, de la distribution ou de la force de vente)	Favoriser les ventes immédiates. Faire parler du produit, renforcer une autre action de communication. Stimuler la force de vente et la distribution.

Source : BON J. et GREGORY P., *Techniques marketing*, Vuibert, 1995.

Tableau 6.1. Les méthodes de promotion des ventes

B. Le couponnage

Le coupon, remis à un consommateur par différents canaux, est un bon de réduction qui, lorsqu'il est présenté à la caisse du détaillant, permet au client de bénéficier d'un prix plus avantageux : réduction de 20 à 40 % du prix marqué.

Les opérations de couponnage rencontrent une certaine réticence chez les distributeurs ; ceux-ci assurent la gestion de l'opération en collectant les coupons et en se les faisant rembourser par le producteur ensuite. En pratique, les producteurs versent une rémunération aux détaillants pour les inciter à participer à l'opération.

L'usage des coupons est très développé aux États-Unis ; en France, leur importance est moindre. La différence entre les deux pays s'explique par les habitudes des consommateurs ; aux États-Unis, les coupons sont diffusés dans la presse et les clients, très couramment, règlent leurs achats chez les détaillants, partie en coupons, partie en argent liquide ou avec des cartes de crédit. La pratique du couponnage électronique (édition automatique à la caisse du magasin de coupons en fonction des produits et marques présents dans le chariot) donne un souffle nouveau et prometteur au système. La société Catalina est le leader de la méthode en France.

C. Les primes

Ce sont de petits objets remis à l'acheteur en sus du produit principal.

La prime peut être une partie du produit lui-même (treize à la douzaine) ou un autre produit (after-shave avec mousse à raser). Les primes autopayantes, c'est-à-dire la possibilité d'acheter ultérieurement à tarif réduit un autre produit en faisant la preuve d'achats précédents, sont en principe interdites.

La réglementation est devenue de plus en plus sévère au cours des dernières années. Les praticiens en ont subi les conséquences.

La prime offerte est un élément particulièrement motivant : le produit se présente avec un avantage évident ; quelquefois, les promotions sont croisées et la prime est alors utilisée comme moyen de distribution d'échantillons de nouveaux produits.

Certaines marques sont devenues les championnes des primes.

Exemple : Le cadeau dans la lessive Bonux, la surprise dans le Kinder de Ferrero.

D. Les jeux et concours

Par leur caractère de divertissement, ils constituent un excellent moyen de promotion. Pour attirer l'attention sur un produit, pour en développer les ventes, rien de tel qu'un concours ou un jeu ; ils sont facilement originaux et motivants, et le problème de création publicitaire est résolu : il suffit d'annoncer l'opération.

Un concours ou un jeu se préparent avec le plus grand soin : choix des dates, des modalités, des questions à poser et des prix. Il faut que ces derniers soient attractifs. Une importante question est de connaître le profil psychologique de ceux qui jouent ou répondent ; les personnes non actives semblent plus disposées à participer que les autres.

Les concours prennent des tournures très diverses : hasard pur (mais alors il n'est pas nécessaire d'acheter pour pouvoir jouer), réponse à des questions, confection de slogans ou de dessins.

E. Les distributions d'échantillons et les démonstrations

Le client potentiel reçoit gratuitement un exemplaire du produit. L'échantillon reçu ne correspond pas au produit réel trouvé dans la distribution. C'est un conditionnement spécial, comportant une quantité moindre.

La remise d'échantillons est un excellent moyen pour faire connaître un produit. Elle ne se prête pas à tous les produits. Les produits d'entretien, les lessives et les cosmétiques, certains produits d'alimentation sont particulièrement indiqués.

Cette méthode de promotion est onéreuse ; pour qu'elle soit efficace, les échantillons doivent être diffusés sur une grande échelle. Pour certains produits (poudres à laver, adoucisseurs, etc.), la distribution de dix millions d'échantillons, lors du lancement, apparaît nécessaire.

Si l'échantillon ne peut être diffusé pour des raisons matérielles (automobiles, appareils électroménagers, etc.), la technique est remplacée par celle de l'essai gratuit ou de la démonstration à domicile, dans une foire ou sur le lieu d'achat.

Scan Pro Promo de Nielsen analyse l'efficacité et la rentabilité financière des promotions et donne aux responsables marketing des recommandations. L'effet d'une promotion est très différent selon la méthode utilisée.

Scan Pro Promo : principaux apports

Pour les décideurs marketing, Scan Pro Promo permet d'obtenir des informations sur les points suivants :

- Détermine les combinaisons promotionnelles les plus efficaces au niveau :
 - de la référence,
 - de la marque,
 - de la catégorie.

Autrement dit, quels types de promotion et avec quel soutien « trade » ?

- Au niveau de marque / gamme :
 - mesurer précisément les volumes supplémentaires générés par mes promotions,
 - contrôler l'impact de mes promotions sur mes ventes de base,
 - optimiser l'allocation de mes ressources entre mes produits et types de promotion en vue de maximiser le chiffre d'affaires de ma gamme.
- Au niveau concurrent / marché :
 - comparer les performances de mes promotions par rapport à celles de mes concurrents,
 - identifier les attaques des actions promotionnelles concurrentes sur ma gamme,
 - publicité : quels sont son efficacité, sa rentabilité, son diagnostic ?
 - quel est le mix marketing optimal pour ma marque ou pour la catégorie ?
 - structuration du marché : quelle analyse peut-on faire des transferts entre marques, entre segments, entre enseignes, entre circuits de distribution ?

Source : <http://be.fr.acnielsen.com>

III. La promotion des ventes vers les intermédiaires

On considère souvent que les représentants, les *merchandisers*, les agents commerciaux, les vendeurs font partie des intermédiaires au même titre que les distributeurs.

A. La promotion vers la force de vente

Les méthodes de promotion entrent dans le cadre de la rémunération de la force de vente que nous verrons dans un chapitre particulier, mais quelques indications peuvent être données ici.

A.1. Réunion de stimulation

Toutes les entreprises ont l'habitude de rassembler régulièrement leurs vendeurs pour mieux les stimuler. Le plus souvent dans un endroit agréable (château, station balnéaire, station de sports d'hiver, à l'étranger,

etc.), les membres de la force de vente sont réunis pour être informés et recevoir des directives. Ces réunions sont l'occasion de mettre au point les actions à venir, de décider des produits dont les ventes sont à pousser, etc.

A.2. Les concours

Dans certaines entreprises, l'animation de l'équipe de vente ressemble au Tour de France cycliste : maillot jaune du meilleur vendeur toutes catégories confondues ; maillot vert des meilleurs classements aux points ; maillot à pois du meilleur vendeur de produits difficiles ; maillot blanc du meilleur jeune vendeur, avec en plus des « rushs » en cours d'année, des courses contre la montre (les quotas de vente) par équipe ou individuelles. On n'en finit pas d'imaginer de multiples aiguillons ; les récompenses sont honorifiques (une médaille), en nature (un voyage, un cadeau) ou en espèces.

B. La promotion vers les distributeurs

B.1. Remises et primes

En toute occasion importante (lancement du produit, désir de sur-stockage pour nuire au lancement d'un produit concurrent, relance d'un produit dont les ventes s'essoufflent), les producteurs consentent des réductions temporaires de prix. La réduction prend des formes diverses : réduction en pourcentage à l'achat, réduction progressive selon les quantités achetées, treize à la douzaine, etc. En fin de période, des remises sont accordées au distributeur ; en fonction des quantités achetées, des primes sont versées en espèces ou sous forme d'achats gratuits : cela incite le détaillant à reconstituer son stock. Tous les moyens sont bons pour pousser le détaillant à accorder plus d'attention aux produits de la marque qu'à ceux des concurrents.

B.2. Concours et aides diverses

Les concours se pratiquent dans les mêmes conditions que ceux destinés à la force de vente. Les meilleurs détaillants reçoivent des cadeaux en espèces ou en nature. Parallèlement à toutes ces actions, des aides diverses sont accordées aux détaillants : journaux de liaison, conseils financiers, facilités pour l'agencement du magasin, participation financière à l'édition de dépliants et de prospectus distribués en magasin.

IV. La mise en avant et la publicité sur les lieux de vente

Pour stimuler la vente, dans les magasins en libre-service surtout, il existe un moyen de promotion supplémentaire : la mise en avant. Il ne s'agit pas à proprement parler d'un avantage accordé au distributeur ou au consommateur. Les mises en avant, comme leur nom l'indique, sont toutes les techniques qui valorisent la présentation du produit sur le lieu de la vente.

Ainsi, les producteurs tentent de faire accorder à leurs produits des faveurs spéciales qui se traduisent par des mises en avant : présentoirs, conditionnement spécial, têtes de gondole, etc. Ces actions sont accompagnées d'une publicité sur les lieux de vente (PLV), qui informe le consommateur en lui rappelant les campagnes publicitaires auxquelles il a pu être exposé.

Toutes les méthodes que nous venons de voir ont, en quelques années, acquis leurs lettres de noblesse. D'outils commerciaux accessoires, elles sont devenues les instruments indispensables et puissants pour aller à la rencontre du client. Celui-ci n'accepte plus de payer un prix « normal » et ne décide d'un achat que si l'offre commerciale est soutenue par une promotion. Cet état de fait rejoint la préoccupation du fabricant qui craint par-dessus tout, s'il menait exclusivement une politique de bas prix, de tomber dans la « trappe du prix bas » dont il ne peut ressortir, alors que le côté multifacette de la promotion procure une souplesse incomparable.

La politique de distribution du producteur

On a coutume de souligner que les décisions relatives à la distribution de ses produits sont, pour un fabricant, parmi les plus graves que l'on puisse trouver. D'elles dépendent en effet la croissance et le profit de la firme, car elles conditionnent, sur le long terme, la politique de gamme, les niveaux de qualité des produits, les quantités mises en chantier, les conditions de prix, le plan de communication, la taille de l'équipe de vente, bref l'ensemble des variables d'action marketing.

I. Les problèmes posés par la distribution_____

A. L'objet de la distribution

A.1. Son rôle

La distribution consiste à rapprocher et à ajuster offre et demande, dans des conditions où chacun des partenaires trouve son compte. Par exemple, elle permet aux consommateurs de se procurer aisément les biens dont ils ont besoin, avec un choix suffisant, tout en évitant de se déplacer trop loin. La distribution consiste donc en la production de services, matériels pour certains d'entre eux (le transport par exemple), immatériels pour d'autres (la constitution d'un bon assortiment).

Depuis longtemps, on ne considère plus la distribution comme une activité parasitaire effectuée par des intermédiaires gourmands qui prélèvent des marges abusives. La distribution est reconnue productive, c'est-à-dire créatrice de valeur. Un producteur délègue certaines opérations de distribution à des intermédiaires, lorsque ceux-ci sont en mesure d'effectuer les tâches à un moindre coût que ce fabricant, compte tenu du niveau attendu par le consommateur.

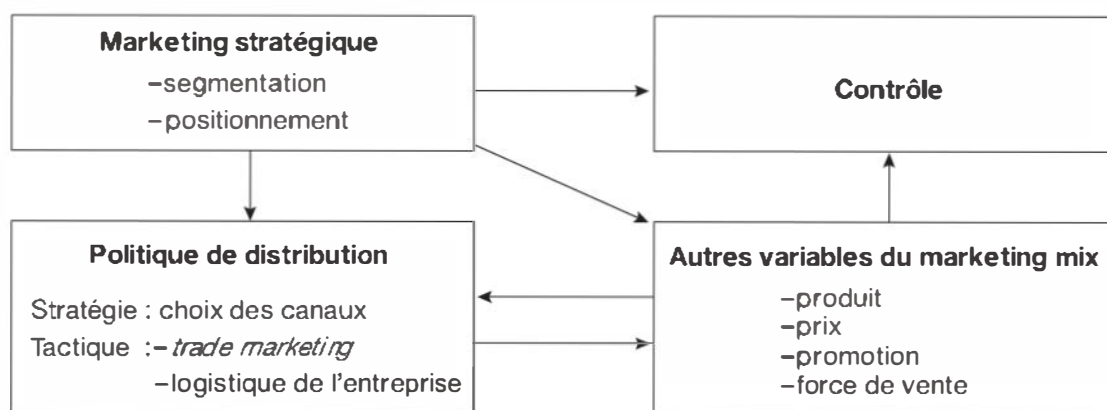


Figure 7.1. Modèle explicatif du canal à partir de la création d'utilité (Bucklin)

A.2. Les fonctions principales de la distribution

1. Le transport

Il fait passer les produits du centre de production au lieu de consommation.

2. Le fractionnement

Chez les producteurs, les marchandises sont produites en grandes quantités. Il convient donc de fractionner ces lots en portions plus réduites qui correspondent aux besoins de chaque client, grossiste ou détaillant.

3. L'assortiment

On doit réunir, dans un même point de vente, plusieurs types ou plusieurs modèles d'un produit particulier, de manière à présenter un choix satisfaisant et adapté aux besoins des consommateurs.

4. Le stockage

Il permet de rectifier le décalage entre la période de production de la marchandise et le moment de son utilisation. Il s'agit là d'une forme de transport dans le temps qui augmente les coûts (des locaux où l'on stocke et d'entretien des produits par exemple), aussi bien que les risques de voir la marchandise se détériorer ou tout simplement passer de mode.

5. L'information

C'est l'information donnée aux utilisateurs par la publicité du commerçant. Elle porte sur la nature du produit, sur son prix et sur l'endroit où il est disponible. En sens inverse, le commerce oriente et inspire la production, car ce sont souvent les distributeurs qui transmettent aux fabricants les souhaits et les désirs de leurs clients.

A.3. Les services annexes

Les entreprises de distribution ajoutent des services aux objets matériels qu'elles vendent. Il peut s'agir de la proximité du magasin par rapport au domicile, des larges horaires d'ouverture, des possibilités de livraison et d'installation des articles, de l'entretien, des garanties et de la courtoisie du personnel.

Dans cet ordre d'idée, la question se pose de l'évolution des hypermarchés qui fêtent leur quarantième anniversaire. On les sent en attente d'un second souffle. Animation permanente, convivialité, proximité du client, étendue des services offerts, souci de mieux vivre en rejetant ailleurs (par exemple sur Internet) les corvées des achats basiques sont autant de défis que doivent relever les hypermarchés de demain.

B. Les canaux de distribution

B.1. Les différents types de canaux

Un produit franchit plusieurs étapes du producteur au consommateur. Un canal de distribution est une succession d'intermédiaires. Plusieurs critères servent à classer les canaux.

1. La longueur des canaux

La plus ou moins grande dimension d'un canal, déterminée à partir du nombre d'intermédiaires s'intercalant entre le producteur et l'acheteur, permet de distinguer :

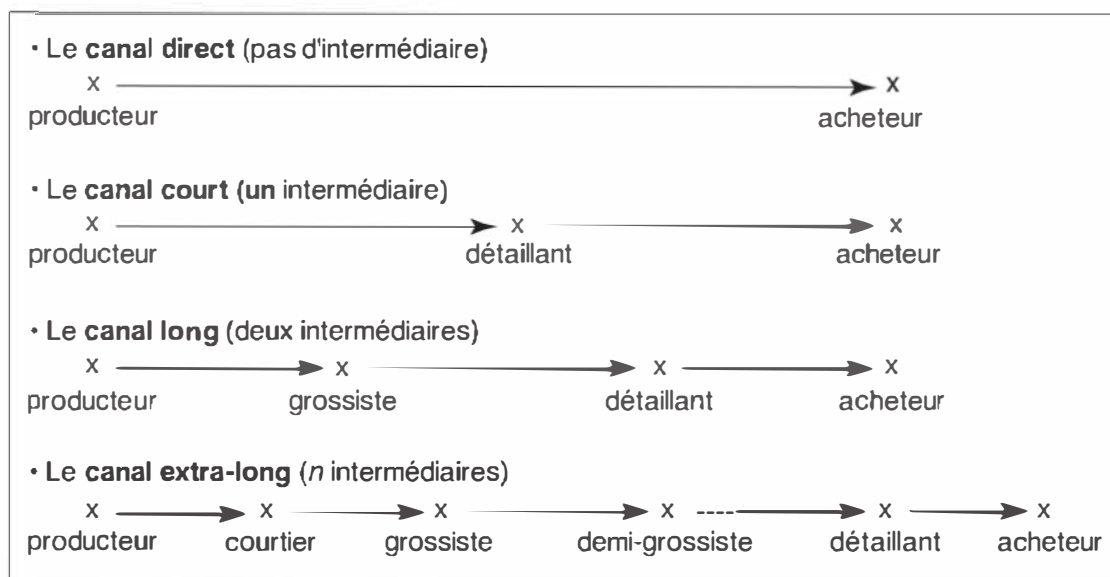


Figure 7.2. Les différents canaux

	Création (en France)	Assortiment	Surface	Implantation	Quelques enseignes
Hypermarché	1963	Généraliste alimentaire + non-alimentaire	+ de 2 500 m ²	Périphérie Centre commercial	Carrefour Auchan Leclerc
Supermarché	1958	Alimentaire + non-alimentaire basique	400 à 2 500 m ²	Périphérie Centre commercial	Intermarché Super U Champion Shopi
Magasin populaire	1929	Généraliste alimentaire + non-alimentaire	En moyenne 1 500 m ²	Ville	Monoprix
Hard-discounter	1975	Alimentation générale	Environ 600 m ²	Ville	Aldi Ed/Europa Discount Dia %
Supérette	1948	Alimentation générale	120 à 400 m ²	Ville	Huit à Huit Casino Comod
Spécialiste alimentaire	–	Spécialisation par produit (ex. : boucher, poissonnier)	En moyenne 20 m ²	Ville	–
Grand magasin	1852	Généraliste non alimentaire	En moyenne 5 700 m ²	Ville Centre commercial	Printemps Galeries Lafayette BHV
Grande surface spécialisée	Années 1960 à 1970	Spécialiste ou multispécialiste produit	Très variable: souvent de 1 000 à 3 000 m ²	Variable	Castorama C & A Darty Ikea
Boutique spécialisée non alimentaire	–	Spécialiste par produit (ex.: chaussures)	Moins de 300 m ²	Ville Centre commercial	Benetton André Afflelou Yves Rocher

Source : DUCROCQ C. et al., *La Distribution*, Vuibert, 1994.

Tableau 7.3. Profil des principales formules de magasins

Ce classement, très fréquemment cité, a pour origine l'idée selon laquelle plus le canal est court, moins il est onéreux, puisque, les coûts des transactions étant en principe réduits, moins élevés devraient être les prix payés par l'acheteur. Or cette hypothèse ne semble pas toujours vérifiée, car la firme qui domine le canal, au terme d'un raccourcissement de celui-ci, peut très bien conserver le supplément de profit sans faire bénéficier l'acheteur de la baisse du coût.

2. Les formules de vente

Depuis cinquante ans, les formules de vente au détail ont beaucoup évolué. Ainsi, dans le domaine alimentaire, la vente en libre-service a supplanté la vente traditionnelle. De nouvelles méthodes d'exploitation des points de vente, de nouveaux types de magasins sont apparus. On appelle formule de distribution chaque système de vente au détail qui possède des caractéristiques propres et significatives (taille du magasin, technologie de vente, assortiment, lieu d'implantation, etc.).

Le tableau page 116 établit le profil des principales formules de magasins.

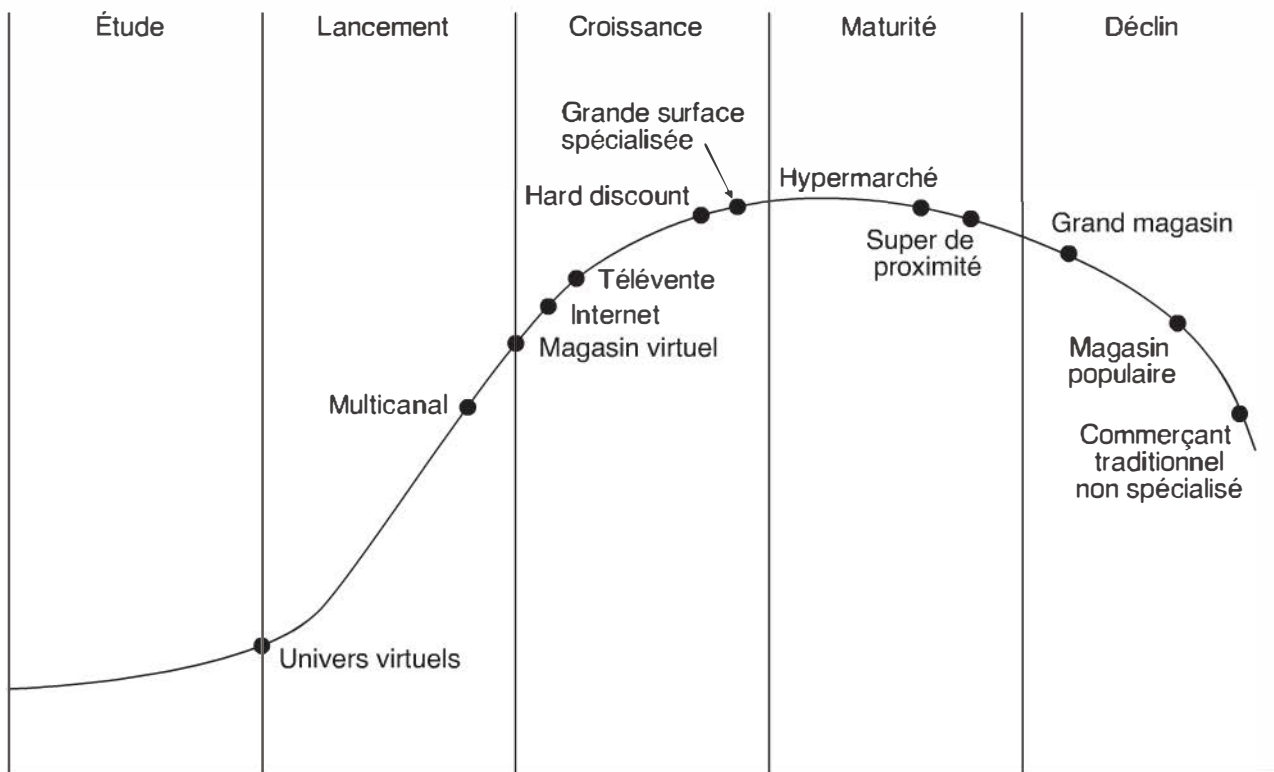


Figure 7.4. Le cycle de vie des formules

B.2. Le rôle des intermédiaires

1. Les données du problème

En général, la présence d'intermédiaires dans un canal de distribution permet de réduire le nombre de transactions, comme l'illustre la figure suivante.

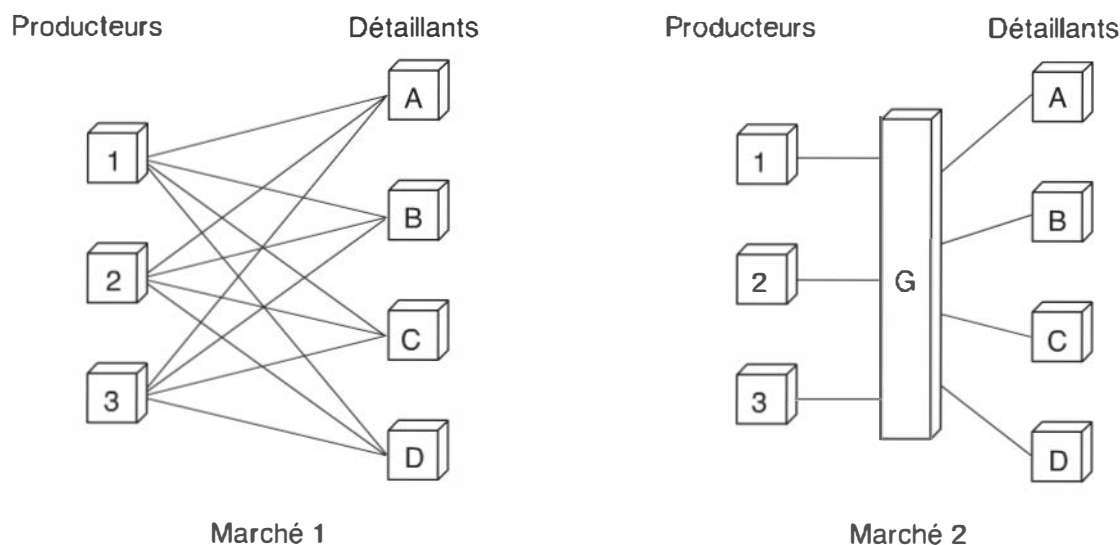


Figure 7.5. Les nombres d'intermédiaires

- Sur le marché 1, trois fabricants entretiennent des relations avec quatre points de vente ; ils sont contraints d'effectuer $3 \times 4 = 12$ contacts.
- Sur le marché 2, la présence du grossiste limite le nombre à $3 + 4 = 7$ relations.

2. Les effets de la présence d'intermédiaires

a. Les effets positifs

Les réductions de coûts de transaction sont certes appréciables, mais elles ne résument pas à elles seules les résultats de la présence d'intermédiaires. Ainsi ajoutera-t-on à cette première catégorie d'avantages les effets positifs suivants :

- des économies d'échelle dues à la puissance qu'acquiert certains intermédiaires. Les coûts d'achats, les coûts de logistique et les coûts d'exploitation d'une grande chaîne, comme Auchan ou Carrefour, sont très inférieurs à ceux de commerçants indépendants ;

- des assortiments mieux ajustés. La gamme offerte par un producteur est conditionnée par son savoir-faire technique alors que la qualité de l'assortiment d'un grossiste ou d'un détaillant dépend d'une manière directe de la demande des clients et de la variété des fournisseurs de l'intermédiaire ;
- des services qui correspondent bien aux attentes des « prospects », car l'intermédiaire est en contact direct avec la clientèle.

b. Les effets négatifs

Les intermédiaires, comme toute entreprise, peuvent être de bons ou de mauvais gestionnaires qui, dans le dernier cas, alourdissent par leur présence un maillage complexe. On observe alors que le consommateur paye un prix trop élevé, car celui-ci est grevé de marges trop fortes au regard du service rendu.

Enfin, l'intervention d'intermédiaires, parce qu'elle éloigne le producteur du consommateur, fait perdre au fabricant une partie de la maîtrise de son projet commercial, son marketing mix risquant d'être déformé par la stratégie et les plans propres aux intermédiaires. On ne doit donc pas s'étonner d'observer que les canaux connaissent de véritables métamorphoses.

Dès lors, on comprend que les décisions de distribution méritent une grande attention. On distingue, au sommet de la pyramide, les options stratégiques des choix plus banals et, somme toute, plus techniques.

II. La stratégie de distribution du producteur_____

La quasi-totalité des producteurs sont incapables d'acheminer les produits jusqu'aux prospects. Ils sont donc obligés de recourir à des intermédiaires, au risque de perdre le contrôle d'une partie du processus de commercialisation, dont ils sous-traitent certaines opérations. Mais les canaux possibles sont multiples, comme sont variées les formules de distribution.

Deux questions se posent au producteur :

- Quelle part de la distribution peut-il prendre en charge ?
- Quels canaux veut-il utiliser ?

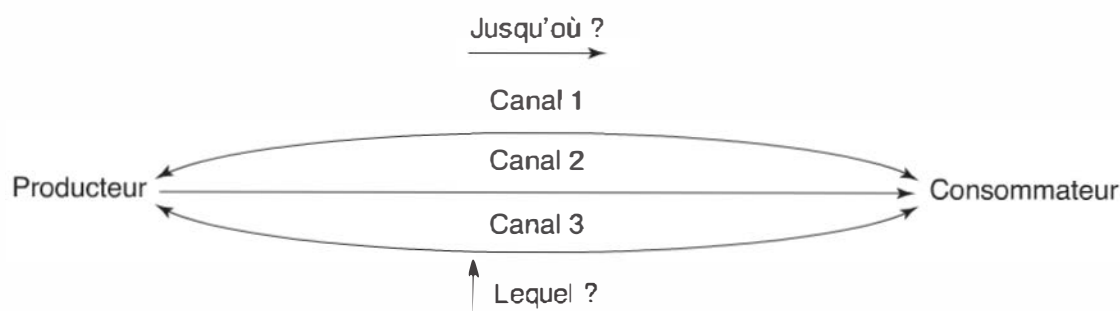


Figure 7.6. Les questions posées au producteur

A. La participation du producteur à la distribution

Encadrée par des contraintes, l'intervention du producteur dans le système de distribution comprend aussi des marges de liberté.

A.1. Le dilemme

Les interventions de l'entreprise de production dans le processus de distribution, aussi diverses soient-elles, sont limitées entre deux cas extrêmes : sous-traiter les opérations d'un côté, s'intégrer vers l'aval de l'autre.

A.2. Les contraintes

1. Les contraintes financières

Éviter de recourir aux intermédiaires exige de grosses dépenses, afin de remplacer les services que rendaient les grossistes. Le fabricant doit alors posséder des ressources importantes pour financer les investissements (achat de camions, construction d'entrepôts, etc.).

2. Les contraintes légales

Le refus de vente est interdit ; en d'autres termes, un producteur ne peut pas refuser *a priori* de livrer un grossiste ou un détaillant qui a passé une commande. De plus, la pratique des conditions discriminatoires de vente et des différences abusives de prix appliquées d'un client à l'autre est prohibée. Enfin, quelques circuits sont obligatoires pour certains biens : les produits pharmaceutiques par exemple.

3. Les contraintes liées à la clientèle

Lorsque la clientèle est fort dispersée, il est difficile de faire l'économie des grossistes. À l'inverse, si l'on compte peu de clients, les vendeurs du fabricant peuvent négocier directement avec les détaillants, sans intermédiaire.

4. Les contraintes liées à la nature des produits

Les qualités inhérentes aux marchandises produites influencent les choix de distribution. Ainsi :

- Les produits périssables exigent que l'on sélectionne des canaux où la circulation des marchandises s'effectue aussi rapidement que possible.
- Les produits volumineux supposent que l'on réduise les opérations de transport dans le but de diminuer les coûts.
- Les biens techniquement raffinés sont de préférence vendus directement, parce que les intermédiaires compétents restent rares et que la majorité d'entre eux se révèlent incapables de rendre les services attendus par les clients.
- L'image du produit ou de la marque, lorsque son poids est décisif, conditionne le choix d'un canal et d'une formule adaptés.
- Les produits de luxe (Must de Cartier, chaussures Charles Jourdan, vêtements Hugo Boss) sont généralement distribués par des magasins franchisés, sur lesquels le producteur exerce un contrôle pointilleux.

A.3. La volonté stratégique

Les choix de distribution sont dépendants du type d'intermédiaire que l'on veut choisir. Ces options dépendent aussi de la stratégie de communication que l'on entend mettre en œuvre.

1. Distribution et types d'intermédiaires

Évaluer le nombre d'intermédiaires que l'on veut toucher pour obtenir un taux de pénétration conforme aux objectifs de parts de marché dépend tout à la fois de la structure de distribution et de la nature des biens produits. L'entreprise a le choix entre trois possibilités.

a. Une distribution intensive

Ce mode de commercialisation convient essentiellement aux biens banals, aux produits de consommation courante que les consommateurs doivent trouver, à tout moment, dans le plus grand nombre possible de points de vente. Toutes les catégories de détaillants sont susceptibles de présenter ces articles, qu'il s'agisse de grandes surfaces ou de petits détaillants. Une telle politique exige, par conséquent, qu'il existe de nombreux entrepôts qui servent à stocker les marchandises sur l'ensemble du territoire. En outre, le fabricant ne peut éviter d'effectuer de gros efforts de promotion, de manière à pré-vendre son produit chez le détaillant.

b. Une distribution sélective

S'agissant de produits industriels que le consommateur choisit avec soin, de biens difficiles à vendre en raison de leurs caractéristiques techniques ou d'articles de mode, le producteur va sélectionner des détaillants spécialisés, en qui il a confiance. Le grossiste est alors généralement absent ; le fabricant concentre tous ses efforts sur le détaillant. En contrepartie d'ailleurs, le producteur ne manque pas d'être plus exigeant, pointilleux même avec les détaillants, auxquels il demande de mettre correctement en valeur ses propres marques.

c. Une distribution exclusive

Le fabricant accorde uniquement à quelques détaillants la possibilité d'écouler ses produits. Chacun y trouve des avantages. Le fabricant suit bien la vente de ses produits, enregistre les commandes plus régulièrement. Quant au commerçant, aidé par le fabricant, il est satisfait de ne pas risquer de voir les prix chuter en raison de la concurrence, et il dispose d'un certain monopole dans une aire géographique déterminée. Toutefois, cette politique présente aussi des inconvénients. Le fabricant ne trouve pas toujours les commerçants compétents qu'il souhaite toucher ; en outre, son développement est limité. Le détaillant, de son côté, dépend très étroitement du producteur ; il doit satisfaire à ses exigences : respecter les quotas de vente, un stock minimum, voire une politique commerciale très stricte. Cette stratégie s'accompagne souvent d'accords de franchise entre le producteur et le distributeur.

Les options que l'on vient d'observer ne sont pas fixées définitivement. Elles évoluent parallèlement au vieillissement des biens. Une distribution limitée, sélective au moment du lancement, s'élargit souvent en phase de croissance. Les premiers micro-ordinateurs étaient vendus par le canal de distributeurs exclusifs. Ces produits sont à présent exposés en tête de gondole chez Leclerc ou Carrefour.

2. *Distribution et stratégie de communication*

Selon les options de marketing stratégique, selon les choix en matière de distribution et selon les moyens financiers dont dispose le producteur, deux voies s'offrent au responsable marketing :

- La *stratégie « push »* a pour objectif de pousser le produit efficacement dans le canal. Pour le producteur, le rôle de l'intermédiaire consiste à faire une bonne promotion du produit. Pour cela, le fabricant va stimuler son réseau de détaillants en offrant de bonnes conditions

d'achat (remises, ristournes, etc.) et / ou une assistance technique (du merchandising par exemple).

- La stratégie « pull » contourne en quelque sorte l'intermédiaire et vise à tirer la vente du produit par la demande du consommateur. En face de cette exigence, on postule que le détaillant ne peut pas ne pas référencer le produit. Une telle politique suppose que de gros efforts de communication soient consentis afin de toucher la cible.

D'une manière générale, à un produit complexe ou à un produit nouveau conviendra davantage l'orientation « push ». Par exemple, les fabricants de produits surgelés mettent en place gratuitement des meubles de stockage chez les détaillants pour les inciter à vendre une nouveauté.

En revanche, la stratégie « pull » sera plus fréquemment pratiquée lorsque, en phase de vie avancée, une marque aura acquis la notoriété et lorsque son image sera perçue par les consommateurs.

B. Le choix d'un système de distribution

Compte tenu des engagements stratégiques déjà pris et des contraintes rencontrées, une méthode de décision peut être assortie d'outils adéquats destinés à sélectionner de nouveaux canaux.

B.1. Le processus de choix

Formalisons l'enchaînement des étapes d'un processus de choix, qui en lui-même ne présente pas d'originalité particulière.

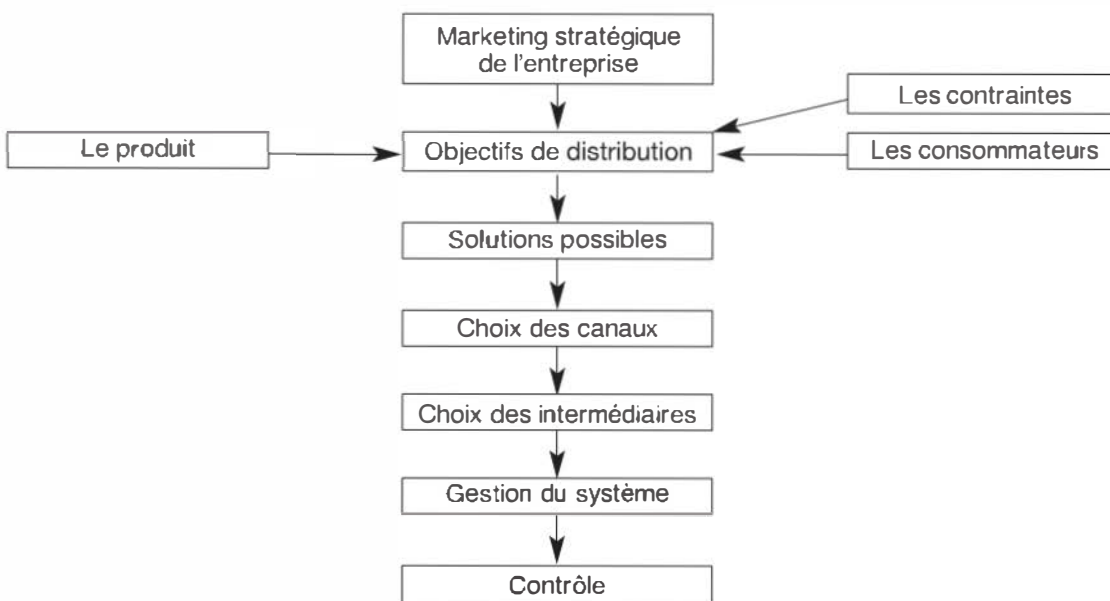


Figure 7.7. Le processus de choix d'un système de distribution

B.2. La sélection d'un canal

Lorsque le fabricant a le choix entre divers canaux et qu'aucun ne l'emporte nettement sur tous les autres, certaines techniques de comparaison pourront être utilisées.

1. La comparaison des coûts et des niveaux de vente

Si l'on est capable de distinguer les coûts fixes de distribution des coûts variables, dans chacun des cas, on peut alors rapprocher les prévisions de coûts totaux (coûts fixes + coûts variables) de la prévision des ventes, comme le montre la figure 8.8.

On constate ici que pour des ventes VA, les coûts des deux circuits sont égaux ; à gauche du point VA, le circuit I reste moins onéreux que II ; à droite de VA, le circuit II devient, à l'inverse, préférable à I. Il reste évidemment à établir correctement la prévision du chiffre d'affaires.

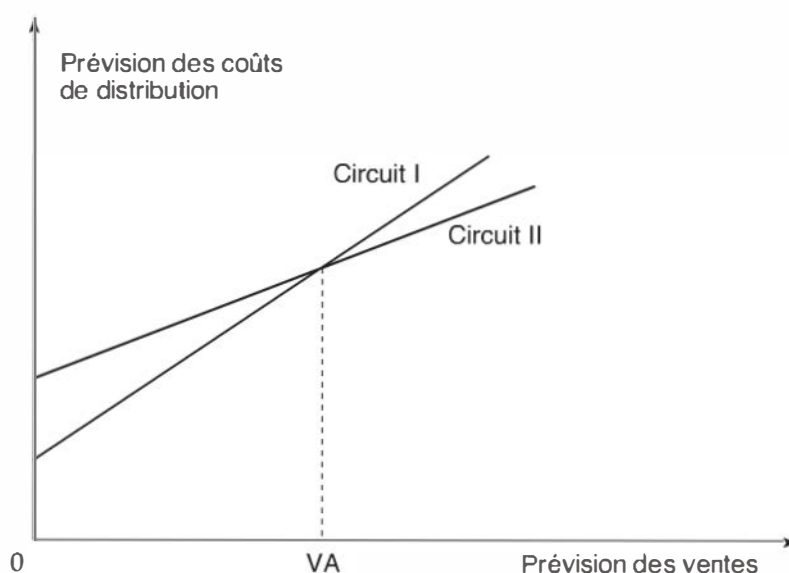


Figure 7.8. Comparaison des coûts de distribution

2. La comparaison des taux de rendement

S'il n'est pas possible d'apprécier l'évolution des coûts variables de distribution en fonction de l'évolution des ventes, on peut cependant tenter d'évaluer le coût total de chaque circuit pour un montant de vente espéré. Puis, cas par cas, on calcule le taux de rendement R :

$$R = \frac{\text{Chiffre d'affaires} - \text{Coût de distribution}}{\text{Coût de distribution}} .$$

Bien entendu, si l'on considère seulement le critère économique, le circuit sélectionné est celui qui procure le taux de rendement R le plus élevé.

3. Le recours aux modèles

De nombreux modèles d'aide à la décision ont été mis au point. Le plus simple est le modèle de compensation. Il consiste à définir une série de facteurs qui ont une influence – tout du moins on le suppose – sur la réussite future. On pondère la valeur des facteurs, puis on attribue une note à chaque circuit. Celui qui obtient la note pondérée la plus élevée est sélectionné.

Critère	Coefficient de pondération	Canal I		Canal II		Canal III	
		Note du critère de 0 à 10	Note pondérée	Note du critère de 0 à 10	Note pondérée	Note du critère de 0 à 10	Note pondérée
1. Efficacité pour atteindre les consommateurs	0,20	9	0,18	9	0,18	6	0,12
2. Marge prévue	0,30	4	0,12	6	0,18	4	0,12
3. Coût de l'opération	0,30	2	0,06	4	0,12	1	0,03
4. Autonomie à l'égard du canal choisi	0,20	7	0,15	5	0,10	8	0,16
Note globale		0,51		0,58		0,43	

Tableau 7.9. Notations des canaux de distribution

Quelles que soient les notes obtenues grâce aux méthodes précédentes, il est judicieux de tenir compte de deux éléments supplémentaires que nous avons déjà évoqués :

- le pouvoir que l'entreprise pourra exercer sur le canal qui offre, en apparence, le meilleur résultat ;
- le sens de l'évolution du canal. En effet, il serait imprudent de sélectionner un chemin appelé à décliner à brève échéance.

B.3. La vente multicanal

Compte tenu de l'évolution des canaux de commercialisation, se pose aujourd'hui la question non plus du choix d'un canal mais de la combinaison optimale entre plusieurs canaux. Les modes d'accès aux

consommateurs se sont diversifiés et chacun présente des avantages comme des inconvénients. On peut joindre le client par téléphone, par Internet, par courrier, par fax, en face à face, en lui envoyant des SMS. Le client lui aussi peut se rendre sur un lieu de vente, consulter un site Internet, utiliser son téléphone portable comme terminal. Par l'ensemble de ces canaux peuvent circuler des informations, des prises de commande, de l'assistance.

Les entreprises de vente à distance ont bien compris tout l'intérêt que leurs clients trouvaient à une multiplication des canaux de contact. On parle ainsi, lorsque Internet s'ajoute au catalogue, de « clic and paper ». La détermination du mix optimal repose sur les caractéristiques de chaque canal. La rapidité du téléphone compense son incapacité à montrer les produits.

À l'intérieur de chaque canal, il convient encore de sélectionner les intermédiaires qui paraissent le mieux convenir aux objectifs marketing et aux intérêts du producteur.

De multiples méthodes sont utilisables pour effectuer les choix ; l'analyse multicritère, comparable à celle destinée au choix des canaux, conserve le double avantage de la rigueur et de la souplesse.

B.4. La gestion du système (canaux + intermédiaires)

Une fois les intermédiaires sélectionnés, plusieurs questions se posent aux gestionnaires. La première porte sur les engagements des différents partenaires.

1. Les conditions de collaboration

Aux obligations contractuelles éventuelles s'ajoutent souvent des prestations réciproques.

Les différents membres du circuit se lient, dans de nombreux cas, par contrat, pour garantir la bonne suite donnée aux accords initiaux. En général, les engagements portent sur les territoires, sur les quantités et sur les prix, soit plus précisément sur :

- les conditions de vente : on délimite les zones d'exclusivité des distributeurs, mais réciproquement ceux-ci se voient fixer des quotas de vente ou des niveaux de stock minimum ;
- les prix : à partir du prix de catalogue, sont calculées les remises et les ristournes éventuelles ;
- les conditions de paiement et des garanties.

Ces liens juridiques sont complétés par des accords relatifs aux services rendus par les uns et par les autres, particulièrement en matière d'information.

2. *L'animation des intermédiaires*

Nous avons remarqué précédemment que des techniques traditionnelles de promotion des ventes sont utilisables. Mais d'autres modes de soutien visent encore à stimuler les distributeurs. Il peut s'agir :

- d'aide financière ;
- d'assistance technique, telle l'implantation de magasins ;
- de voyages d'étude ;
- de séminaires de perfectionnement, etc.

3. *L'atténuation des conflits à l'intérieur des canaux*

Les producteurs souhaitent généralement diminuer les occasions de discordes avec les intermédiaires car, quelle qu'en soit l'issue, l'antagonisme ne manque pas d'entraîner des soucis, des pertes de temps et en définitive des coûts supplémentaires. Comment donc réduire ces divers inconvénients ?

1. Il est important, tout d'abord, d'élargir le nombre d'intermédiaires, de manière à n'être pas prisonnier de quelques gros clients qui, au fil du temps, en viennent à imposer des conditions léonines.

2. Par les armes de la communication, grâce à l'extension de la notoriété de la marque, par exemple auprès des consommateurs, on oblige les intermédiaires à présenter les articles du producteur dans leurs assortiments puisque les clients les réclament (stratégie *pull*). On évite ainsi les risques de boycott des distributeurs.

3. Enfin, on différencie les gammes, les marques, voire les conditionnements, de manière à abolir la concurrence entre plusieurs canaux d'un même circuit.

III. Les choix tactiques de distribution du producteur

Les opérations de distribution physiques impliquent qu'un certain nombre de tâches matérielles, logistiques soient effectuées (transport, manutention, stockage, livraison, etc.). L'entreprise de production s'efforce, lorsqu'elle en a les moyens, de prendre en charge certaines de ces activités,

car la logistique constitue un service fondamental fourni aux clients intermédiaires, ce service pouvant se transformer en avantage concurrentiel décisif.

Exemple : Si Danone est en mesure de servir en moins de douze heures tous les points de vente situés en France et si son concurrent n'assure ses livraisons qu'en vingt-quatre heures, il est vraisemblable que tous les chefs de rayons s'adresseront à Danone, à prix et service comparables car grâce à la logistique de Danone, les entreprises de détail multiplieront par deux la vitesse de rotation de leur stock de yaourts.

Depuis quelques années, un tel souci de développer les avantages concurrentiels sur le terrain commercial a d'ailleurs conduit les producteurs à proposer aux détaillants des formules de partenariat aux contours de plus en plus étendus : c'est le *trade marketing*.

A. La logistique

A.1. Définition

L'acheminement des produits du fabricant jusqu'au client implique que soient effectuées un certain nombre d'opérations matérielles (stockage, manutention, transport, etc.). On définit la logistique commerciale comme le choix des moyens qui permettent de mettre en œuvre, dans les meilleures conditions possibles, toutes les activités matérielles de distribution. Cette fonction consiste à prévoir, puis ensuite à contrôler les flux de biens, depuis les centres de production jusqu'aux points de vente, sous la contrainte d'un montant de coût acceptable et d'un service suffisant rendu au client.

Longtemps ignorées, les opérations de logistique intéressent, à présent, les spécialistes du marketing qui considèrent qu'on peut réaliser, en les améliorant, d'importants gains de productivité, et qui voient surtout, dans certains cas, la possibilité de se doter d'un véritable avantage compétitif par la maîtrise des flux reçus des fournisseurs et expédiés vers les clients.

Pour toutes ces raisons, on admettra sans peine que la logistique soit maintenant considérée comme une fonction de première importance, parente du marketing, puisqu'elle assure la coordination de l'offre et de la demande ainsi que l'entretien à long terme de la qualité des rapports fournisseurs-clients.

Branche	%
Industrie agro-alimentaire	14
Bien d'équipement ménager	9
Automobile	12
Bien de consommation courante	10

Source : PACHÉ G., *La Logistique, enjeux stratégiques*, Vuibert, 3^e éd., 2004.

Tableau 7.10. Dépenses logistiques par branche en % du chiffre d'affaires

La logistique qui, au demeurant, peut être sous-traitée à des partenaires extérieurs de qualité offre une vaste panoplie de services depuis le transport jusqu'aux opérations de réapprovisionnement et de conditionnement effectuées dans des établissements spécialisés (les plates-formes logistiques).

Trois avantages caractérisent la performance logistique d'une firme :

- le développement de l'étendue et de la qualité du service ;
- une meilleure gestion des stocks ;
- la minimisation des coûts directs de circulation physique.

Lorsqu'on rapproche cette triple analyse des décisions antérieures de politique commerciale, il devient possible de coordonner les décisions de marketing mix et les choix de logistique.

A.2. Les activités logistiques

On peut reconnaître, parmi les opérations de logistique commerciale, plusieurs activités particulières.

- Les activités liées aux livraisons :
 - regroupement des commandes ;
 - gestion de la flotte de transport ;
 - gestion du personnel ;
 - établissement des programmes de livraison.
- La manutention :
 - déchargement des marchandises reçues ;
 - préparation des commandes ;
 - chargement des commandes.
- L'entreposage :
 - localisation et aménagement des entrepôts ;
 - disposition des produits dans les entrepôts.

- Les stocks :
 - calcul du coût des stocks ;
 - méthodes de réapprovisionnement.

Mais toutes ces activités ont un coût qu'il faut rendre minimum, et c'est aux différents stades des opérations logistiques que des efforts de rationalisation sont entrepris.

B. Le *trade marketing*

Les producteurs ont bien conscience que leurs premiers clients ne sont pas les consommateurs, mais les détaillants.

B.1. La nature du *trade marketing*

L'expression désigne une forme renouvelée de partenariat entre le fabricant et le distributeur détaillant. Cette tendance à la coopération est la conséquence de l'évolution de la négociation qui porte d'abord sur les prix, puis s'étend à d'autres variables du marketing mix. La pratique du *trade marketing* a débuté aux États-Unis par un accord signé entre Procter & Gamble et Wal-Mart, la coopération portant à ses débuts sur la logistique et sur la gestion informatisée des commandes grâce à l'EDI (échange de données informatiques). En effet, les entreprises de production et de distribution peuvent se transmettre réciproquement des informations à un coût modéré de façon à mieux répondre aux besoins du consommateur : c'est l'ECR (*Efficient Consumer Response*).

Du point de vue du producteur, le *trade marketing* a pour objet de satisfaire aux exigences du client détaillant, tout en s'efforçant de garder une maîtrise relative sur son action commerciale.



Figure 7.11. Les objectifs du producteur

B.2. Les domaines d'application du *trade marketing*

Le champ du *trade marketing* est très vaste.

1. La logistique

Puisque les deux partenaires sont conduits à participer aux opérations de distribution, le producteur et le distributeur sont conduits à rechercher toutes les solutions susceptibles de diminuer le coût de distribution.

2. L'approvisionnement des points de vente

Grâce à l'EDI, on échange rapidement entre les ordinateurs du distributeur et les ordinateurs du producteur les commandes, les bons de livraison, les factures, etc. Ces flux de transactions, dans un sens et dans l'autre, facilitent les réassortiments des points de vente et réduisent les risques de rupture des stocks. Cette procédure limite aussi le *lead time* (temps nécessaire à la préparation de la commande) et aide à diminuer les stocks des deux partenaires.

3. La création de produits nouveaux

Les responsables marketing du producteur, les chefs de produits par exemple, et les *category managers* (responsables de la gestion d'une famille d'articles chez le distributeur) échangent des informations sur les connaissances qu'ils ont du marché. Des tests rapides peuvent en outre être effectués dans les magasins pour améliorer un conditionnement, par exemple.

4. La communication

L'action publicitaire ou promotionnelle se prête aussi à la collaboration. Des actions personnalisées de *co-branding* (comme par exemple entre Nestlé et Casino, sur le thème des 101 Dalmatiens) accroissent la fidélisation sans engendrer les effets négatifs de diminution des prix pour l'image du produit. Dans d'autres cas, ce sont au contraire des opérations de discount qui sont menées conjointement.

5. Le merchandising

Les producteurs s'efforcent toujours d'intervenir pour que leurs produits soient mieux présentés dans les magasins. Lorsqu'ils en ont les moyens, ils utilisent des spécialistes *ad hoc* (des *merchandisers*) qui proposent aux responsables de magasin des modèles d'implantation des produits.

Le marketing au point de vente

En général, pour un fabricant, le commerçant de détail est le premier et le seul client. On ne peut donc pas ignorer les spécificités de l'action commerciale menée par le distributeur, car son marketing diffère de celui engagé par le producteur. Par ailleurs, les implications des décisions des commerçants sont lourdes, tant pour la gestion des firmes que du point de vue macroéconomique. N'oublions pas que Leclerc, Carrefour ou Auchan, nés avec l'introduction des nouvelles formes de vente, réalisent à présent un chiffre d'affaires bien supérieur à celui de la plupart des firmes produisant des biens de consommation.

I. La localisation du point de vente

Le choix d'un emplacement (*store location*) constitue la première décision stratégique lorsque la formule de vente est définie. En effet, c'est toute l'activité future du magasin qui dépend de cette option, à une époque où les espaces commerciaux deviennent plus rares, où la concurrence dans les grands groupes de distribution se renforce et où les pouvoirs publics tendent à multiplier les dispositions visant à restreindre la création des grandes surfaces.

Il existe de très nombreuses méthodes d'aide à la décision pour améliorer la localisation. Depuis quelque temps, on se préoccupe de localisations différentielles, de façon à mieux apprécier la zone où résident les prospects. C'est ainsi qu'est apparue une nouvelle pratique : le géomarketing.

Le géomarketing

Il consiste en l'utilisation de l'information géographique pour l'optimisation des décisions en matière commerciale et marketing. Le géomarketing s'inscrit dans la dynamique globale de la conquête du client et du CRM. Il offre des outils pour améliorer la connaissance du profil des clients, découvrir de nouveaux gisements de revenus et augmenter l'efficacité et la rentabilité des actions marketing.

Depuis quelques années, le géomarketing a franchi un cap important en devenant une discipline incontournable dans la réflexion stratégique et opérationnelle des organisations. Les technologies ont énormément progressé : plus puissantes, plus faciles d'utilisation, elles offrent de plus amples possibilités de déploiement et de communication. Les données cartographiques sont plus complètes et moins onéreuses, les données socio-économiques et comportementales toujours plus riches.

Le géomarketing est une discipline qui vise à améliorer les performances commerciales des organisations par un processus d'optimisation fondée sur l'analyse géographique. C'est la recherche du mieux, de la meilleure solution, du meilleur emplacement, du meilleur dimensionnement de réseau, du meilleur choix de merchandising, du meilleur ciblage de marketing direct, de la meilleure sectorisation.

Source : <http://www.geoconcept.com/Geomarketing.html>

Quelles que soient les techniques utilisées, la question de la localisation d'un point de vente débute par une analyse spatiale du marché et se conclut par une prévision des ventes.

A. L'étude du marché

Dans un premier temps, on apprécie la zone de chalandise, c'est-à-dire le territoire sur lequel habitent les clients potentiels du futur magasin.

Prenons deux exemples : celui d'un petit magasin et celui d'un grand.

1. *Supposons qu'il s'agisse d'ouvrir un supermarché dans le quartier résidentiel d'une très grande ville.*

Si les accès sont commodes, on utilise une carte géographique sur laquelle on trace, en prenant pour centre le point M où sera construit le magasin, des cercles concentriques dont les rayons correspondent aux distances suivantes :

I = 200 mètres, II = 500 mètres, III = 1 kilomètre,
IV = 2 kilomètres, V = 4 kilomètres et plus.

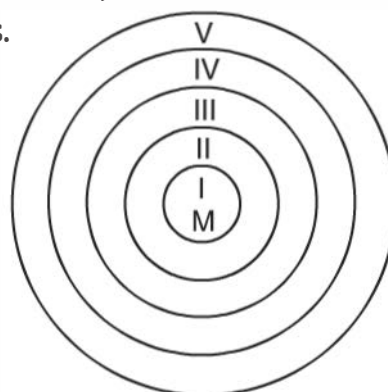


Figure 8.1. La zone de chalandise du magasin M

2. S'agissant d'un hypermarché situé à la périphérie d'une grande ville, il convient de mesurer le temps nécessaire pour se rendre en voiture au magasin en tenant compte des facilités d'accès (autoroute par exemple) ou des obstacles (rues étroites, passage à niveau, ponts, etc.). De la même façon que dans le cas précédent, on trace sur une carte des courbes isochrones, ayant pour centre le site du magasin, et qui correspondent à différents délais de trajet : cinq, dix, quinze, vingt minutes. Bien évidemment, le pourcentage de clients potentiels par rapport à la population totale de chaque territoire diminue en fonction de la distance séparant le magasin des immeubles d'habitation.

C'est ce qui conduit à remplacer les isochrones par des zones classées : par exemple dans la zone 1, 75 à 100 % des habitants seront des clients ; dans la zone 2, 50 à 75 % seront clients ; dans la zone 3, 30 à 50 % seront clients ; dans la zone 4, moins de 40 % seront clients.

3. Un modèle de choix d'emplacement

Le modèle de Huff, par exemple, fait dépendre le choix de l'emplacement du calcul de la probabilité qu'a un client de se rendre dans le magasin (P_{ij}). Elle dépend du temps de trajet supporté par le client (T_{ij}) et de l'attractivité du magasin – mesurée par la surface de vente (S_j).

$$P_{ij} = \frac{S_j / (T_{ij})^2}{\sum S_j / (T_{ij})^2}$$

Exemple : Trois enseignes sont présentes dans une ville et on veut connaître la probabilité pour un consommateur de se rendre dans chacune.

Enseigne	Surface	Temps d'accès	Probabilité
Carrefour	6 000	20'	19,4 %
Auchan	5 000	15'	28,7 %
Intermarché	1 000	5'	51,8 %

Tableau 8.2.

B. La prévision des ventes du futur magasin

On procède généralement en deux temps : on commence par mesurer la demande à l'intérieur de la zone de chalandise, puis on prévoit les ventes du magasin.

B.1. Les prévisions de vente de la zone de chalandise

1. Les méthodes globales

Lorsque le nombre de clients potentiels est déterminé, leurs revenus et leurs consommations sont évalués grâce aux statistiques de l'INSEE qui effectue des enquêtes sur les dépenses des ménages ou grâce aux informations publiées par des institutions privées.

Exemple : Dans la branche de l'habillement, on a souvent recours à deux sources :

- les statistiques de l'INSEE, qui indiquent comment se répartissent les dépenses d'habillement par familles d'articles (les costumes, les pantalons, les vestes, etc.) ;*
- les statistiques communiquées par les syndicats professionnels, qui fournissent le prix de vente moyen, au stade du détail, pour chacune de ces catégories de vêtements.*

2. L'indice de Richesse Vive®

La Richesse Vive® est un indicateur économique permettant d'évaluer le potentiel de consommation par zone géographique et par famille de produits. La Richesse Vive® traduit la dépense des ménages localement pour un ou plusieurs postes de dépenses. La Richesse Vive® est élaborée et diffusée exclusivement par Proscop depuis plus de trente-cinq ans et actualisée chaque année.

La Richesse Vive® est construite d'après l'analyse des caractéristiques socio-économiques des consommateurs pour les principaux types de produits et services composant leur univers de consommation, issues de différents panels et enquêtes externes ou spécifiques Proscop. Actuellement, Proscop suit la consommation de plus de 500 produits ou familles de produits composant l'ensemble des postes de consommation de la population française.

Exemple de calcul de Richesse Vive®

Cet outil s'utilise de la manière suivante :

- On part des dépenses commercialisables de la zone.
- On relève, dans l'indicateur Proscop, l'indice de richesse vive de la commune étudiée et l'on applique ce rapport au montant actualisé des dépenses moyennes de consommation par habitant.
- On multiplie ce nouveau montant par le nombre d'habitants de la zone considérée, afin d'obtenir le potentiel économique de la zone.

- Enfin, on applique à ce potentiel les coefficients budgétaires¹ pour préciser la valeur des différentes dépenses commercialisables de la zone.

Richesse Vive® grand public : produit X					
Numéro département	Nom département	Population actualisée	IRV par habitant	x 1000 habitants équivalent	Dix-millièmes du total
01	Ain	497 135	0,90	447,42	77,10
02	Aisne	513 819	0,80	435,05	74,97
03	Allier	357 487	0,85	303,86	53,37
...
L'Aisne a un niveau de consommation par habitant pour le produit X de 0,8, ce qui est 20 % inférieur à la moyenne nationale de 1.		L'Ain, avec 497 135 habitants, a un niveau de consommation pour le produit X équivalent à 7,42 milliers d'habitants.		Le niveau de Richesse Vive® de l'Aisne représente 74,97 dix-millièmes de la richesse vive totale française du produit X.	

Source: <http://proscop.ifrance.com/proscop/irvvp.html>

Tableau 8.3.

B.2. Les prévisions de vente du magasin

Nous venons de mesurer le chiffre d'affaires extrême que le point de vente pourrait espérer réaliser, s'il était sans rivaux. De fait, ce cas est rarissime et il est bien évident que seule une fraction du marché potentiel peut se transformer en marché réel : cela dépend de la force de l'entreprise comparée à celle de ses concurrents.

1. L'étude de la concurrence

La technique la plus courante consiste à établir la liste de tous les magasins concurrents de la zone de chalandise, puis à évaluer la surface de vente de chaque rival. On peut alors estimer le chiffre d'affaires des concurrents en se référant à deux normes qui servent fréquemment d'échelle de mesure :

- le chiffre d'affaires moyen par mètre carré de surface de vente ;
- le chiffre d'affaires moyen réalisé par vendeur.

Ces ratios sont régulièrement publiés par la presse professionnelle.

L'addition de toutes ces estimations de ventes procure approximativement le montant en euros du marché de la concurrence.

1. C'est la part des dépenses totales de consommation des ménages affectées à l'achat d'un bien.

2. Le marché potentiel du magasin

Si l'on retranche le montant du marché de la concurrence du montant du marché théorique de la zone de chalandise, tel qu'il a été calculé précédemment, on obtient le marché potentiel de l'entreprise exprimé en euros. Cette valeur sert de référence pour fixer les objectifs de marketing : la part du marché que l'on espère atteindre et les prévisions des ventes futures. Le taux d'emprise est la part de marché du magasin sur sa zone de chalandise.

Si le chiffre d'affaires estimé est suffisant pour couvrir les coûts d'exploitation prévisionnels et pour dégager un résultat bénéficiaire satisfaisant, l'entreprise peut alors acheter – ou louer – le terrain du futur point de vente.

Il reste à déterminer comment l'on va vendre les produits aux clients.

II. Le retailing mix

Distinguons trois types de choix : d'abord ceux qui concernent l'assortiment ; puis ceux qui intéressent les techniques de vente proprement dites ; et enfin les choix de merchandising, c'est-à-dire les options relatives à l'aménagement du magasin et à la présentation des produits.

A. L'assortiment

L'ensemble des articles qu'offre un magasin à sa clientèle constitue l'assortiment. Le verbe « assortir » comporte en effet l'idée d'une réunion, mais il indique aussi l'harmonie au sein d'un arrangement, bref il implique une organisation bien agencée.

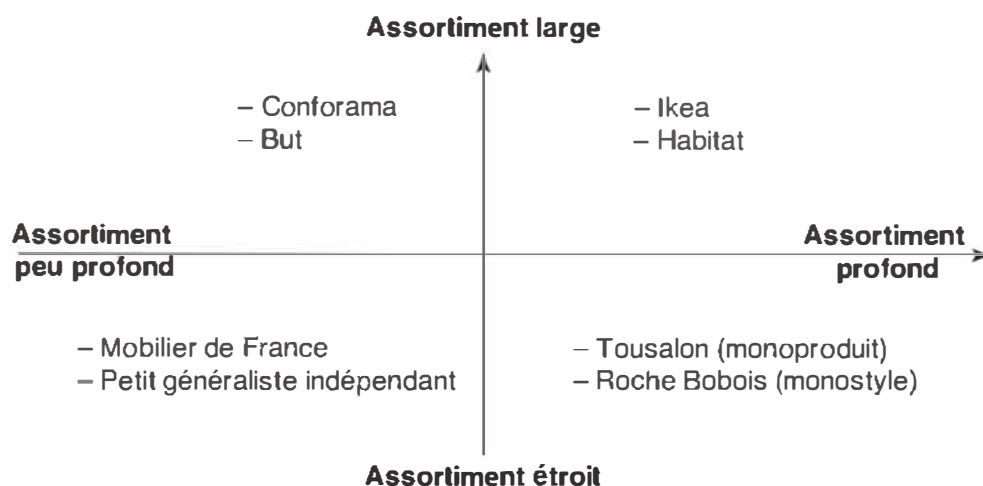


Figure 8.4. Exemples d'assortiments : le commerce de meubles

A.1. Les caractères d'un assortiment

1. La largeur

La largeur de l'assortiment exprime le nombre de modèles différents, pour une famille ou un produit donné, mis en vente dans un magasin. Par exemple, s'agissant de pantalons, on distinguera des modèles de ville toutes saisons, des modèles de ville d'été, des pantalons de velours, des jeans, des pantalons de coton très légers, etc.

2. La profondeur

Quant à la profondeur, elle dépend du nombre de séries par modèle et du nombre de pièces par série. Un assortiment profond signifie donc que, pour chaque modèle, il existe un choix riche en coloris et dessins et abondant en tailles.

A.2. Les caractères de l'assortiment et la politique du commerçant

1. Les combinaisons possibles

De nombreuses combinaisons sont réalisables. Examinons les cas les plus fréquents.

Chaque rayon d'un grand magasin offre un assortiment aussi profond que celui d'un spécialiste.

a. Assortiment profond et étroit

On rencontre ce genre d'assortiment dans les magasins très spécialisés : chemiserie, librairie, magasin de chaussures, magasin d'appareils photographiques.

Exemple : *Les magasins Virgin.*

b. Assortiment mince et large

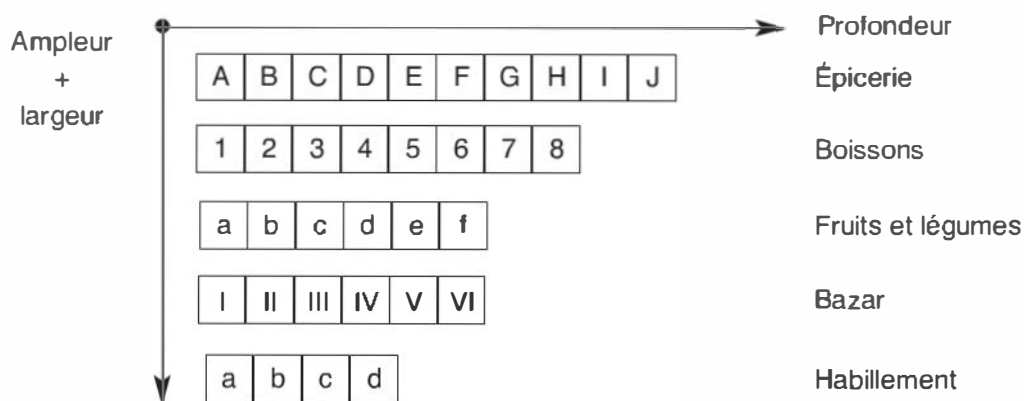


Figure 8.5. Cas d'une grande surface

Les grandes surfaces (supermarchés et hypermarchés) et les magasins populaires pratiquent une telle politique.

En effet, ces entreprises ne cherchent pas à atteindre une clientèle composée de spécialistes ; elles visent la consommation de masse.

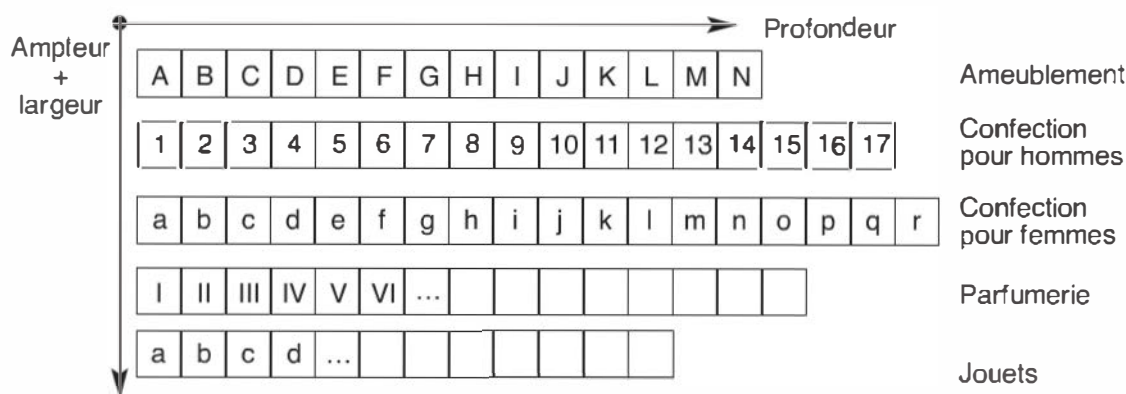


Figure 8.6. Cas d'un grand magasin

2. Les différents choix et la politique de marketing du commerçant

L'étude de marché conduit à effectuer des choix qui concernent la largeur de l'assortiment (détermination des familles de produits et des modèles par segment de clientèle).

Ces décisions commandent l'activité du magasin pour une période longue, qui dépasse le temps de l'année.

En revanche, les choix relatifs à la profondeur sont révisés une ou deux fois par an. En effet, les résultats passés, le volume des stocks en cours, les caprices du temps ou de la mode imposent des ajustements fréquents.

A.3. Le plan d'assortiment

C'est une description détaillée des gammes que l'on va proposer à la clientèle pendant une période donnée.

1. La durée du plan d'assortiment

Elle varie selon la nature des marchandises et selon l'organisation de l'entreprise. Mais, bien souvent, les plans d'assortiment demeurent saisonniers, même si les ventes des biens ne sont pas soumises à des fluctuations importantes au cours du temps.

Ainsi, dans la plupart des grandes firmes du commerce de détail, on compose des plans d'assortiment semestriels découpés de la façon suivante :

- saison printemps-été : février-juillet ;
- saison automne-hiver : août-janvier.

Pour certaines familles de produits très saisonniers (jouets, rentrée des classes, etc.) ou à l'occasion de promotions très importantes (le blanc de janvier, la fête des mères, etc.), un plan d'assortiment spécial est conçu qui couvre la période de vente limitée mais intense.

Pour d'autres catégories de biens dont la demande reste constante (eaux minérales, conserves de légumes, gâteaux secs, etc.), on ne modifie pas complètement l'assortiment initialement prévu, mais on le façonne et on l'adapte en procédant à une révision trimestrielle ou semestrielle par exemple.

2. Le contenu du plan

Le plan d'assortiment présente, famille par famille, le nombre de références par modèle et le nombre d'articles par référence que l'on envisage de proposer au public. Les prix de vente de chacune des références sont généralement prévus. Pour les articles dont la durée de vente est réduite, on indique la période de mise à la disposition des clients. Le tableau ci-après donne un exemple d'un tel document.

Rayon de maroquinerie		Saison : printemps-été					
Famille : sacs de ville pour femmes							
Modèles	Prix de vente prévus	Nombre de références		Quantités	Date de la première livraison	Observations	Prix d'achat
		Précédent	Prévu				
Sacs de cuir pour la fête des mères	30-40 €	5	4	500	15 avril	sans réassort	15-17 €
Sacs de ville en cuir toute saison	20-30 € 40-45 €	8	8	1 500	15 février	jamais manquants	10-15 € 17-19 €
Sacs d'été en toile	15-25 €	3	4	900	1 ^{er} avril	sans réassort	8-10-17 €

Tableau 8.7. Plan d'assortiment

3. L'assortiment et la politique de marque

Dans la grande distribution, les assortiments doivent regrouper trois types de produits.

a. Les produits de marques nationales

Cette première catégorie d'articles est nécessaire, particulièrement dans les rayons d'alimentation ou de DPH (droguerie, parfumerie, hygiène). En effet, les grands producteurs innovent fréquemment et attirent (stratégie *pull*) les consommateurs vers les points de vente. En outre, les distributeurs exigent des droits d'entrée considérables de leurs fournisseurs pour référencer les produits de ces derniers. Pour chacune des références, les acheteurs de la centrale négocient avec les vendeurs des fabricants des prix variables selon le volume des ventes espéré. Mais les budgets de référencement des grands producteurs peuvent atteindre plusieurs centaines de milliers d'euros.

Les budgets de référencement

Un fabricant pourra être conduit à payer 200 euros pour être référencé dans un supermarché et mille euros dans un hypermarché. Pour présenter dix produits dans mille supermarchés et deux cents hypermarchés, le budget de référencement s'élève à trois millions d'euros.

Cependant, on constate que les acheteurs référencent avec de plus en plus de réticence les marques nationales en dépit des gains financiers qu'ils obtiennent. Deux raisons motivent cette désaffection.

- Les linéaires sont saturés. Au cours des dix dernières années, le nombre moyen de références en grande surface a augmenté de plus de 35 %. Chaque année douze mille produits nouveaux sont présentés aux détaillants.
- Les marques nationales servent de produits d'appel, car elles sont facilement identifiables par les consommateurs. Aussi les distributeurs cherchent-ils d'autres solutions.

b. Les marques de distributeurs (MDD)

Les MDD sont devenues un phénomène international. 12 000 nouveaux produits sous MDD ont été lancés dans le monde en 2010.

Les produits qui remportent la faveur des consommateurs sont :

- les produits à base de papier (mouchoirs) ;
- les conserves ;
- les produits de base : riz, farine et pâtes.

Les MDD représentent en moyenne 30 % des achats en grande surface alimentaire. Carrefour est la marque d'enseigne la plus connue, suivie par Auchan.

Nielsen a classé les raisons de choix des MDD :

- 1/ comparaison des prix avec la marque nationale référente (84%) ;
- 2/ packaging et présentation du produit (81 %) ;
- 3/ rapport qualité avec la marque nationale référente (77%) ;
- 4/ rapport qualité/ prix (40 %) ;
- 5/ problème de budget (34 %) ;
- 6/ méconnaissance des MDD de la gamme (24%).

Source : AC Nielsen pour www.fcd.asso.fr

c. Les produits premiers prix

Apparus avec le développement du hard discount, ces produits, au faible taux de marque, 7 % en moyenne, atteignent eux aussi environ 28 % des ventes totales des PGC + FLS (produits de grande consommation + frais libre-service) en grande surface.

Cette nouvelle réorientation des assortiments incite les acheteurs des firmes de distribution à rechercher un portefeuille de fournisseurs plus diversifié qu'auparavant. Dans le plan d'assortiment du détaillant le poids des grands fabricants diminue, tandis que l'on fait appel aux services des PME locales et à l'importation pour fournir les MDD et les premiers prix.

B. Les méthodes de vente

Selon la nature des biens vendus, selon les caractéristiques de l'assortiment, selon la formule commerciale que l'on veut exploiter, diverses méthodes de vente en magasin peuvent être retenues.

B.1. La vente traditionnelle

La vente traditionnelle ou « vente parlée » est aussi ancienne que le commerce lui-même. Le vendeur présente l'objet au client, développe des arguments, donne des conseils ; bref, il influence l'acheteur. Lorsque ce dernier est enfin convaincu et décidé, le vendeur emballe le produit, encaisse et prend congé du client.

Cette méthode suppose, par conséquent, l'intervention d'un vendeur persuasif, aimable, habile et techniquement compétent. Elle risque, de ce fait, d'entraîner des coûts de personnel trop élevés s'agissant de produits

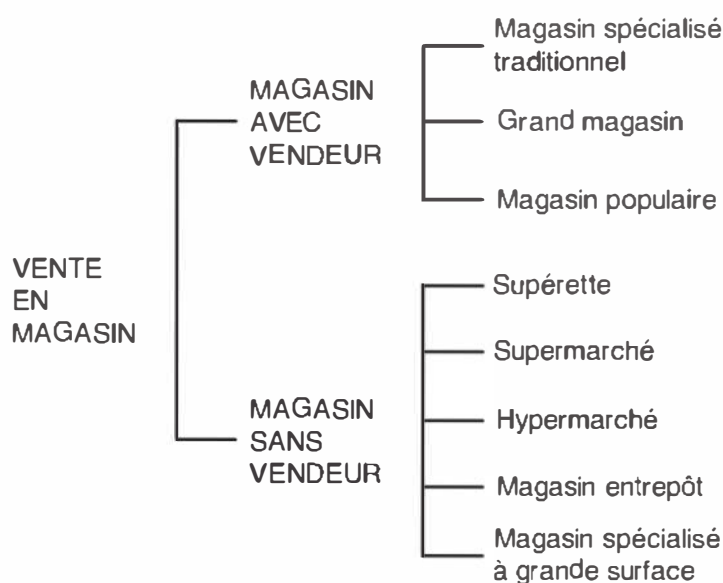


Figure 8.8. Les formes de vente en magasin

banals. Toutefois, on utilise la vente traditionnelle, aussi bien dans les petits que dans les grands magasins, pour vendre les produits de luxe ou les biens techniques qui nécessitent l'aide et les conseils d'un spécialiste.

En outre, on recourt encore à la vente traditionnelle quand les produits sont vendus en quantités variables : les fruits, les légumes, la viande, par exemple. C'est ainsi que l'on trouve généralement dans les grandes surfaces des rayons de vente traditionnelle (le rayon de fromages à la coupe par exemple) au milieu d'autres rayons où l'on pratique la vente en libre-service.

B.2. La vente en libre-service

Rappelons-en les caractères¹ :

- « présentation à la vue et à la portée de la main du client, avec affichage des prix très apparent, de produits généralement conditionnés ou préemballés ;
- libre accès du client à la marchandise ;
- libre choix des articles par le client sans intervention du personnel de vente ;
- poste d'encaissement (*check out*) spécialement équipé, situé à la sortie du magasin, généralement unique, bien que pouvant comporter plusieurs caisses et tenu par un personnel spécialisé ;

1. Il s'agit là de la définition de l'Institut français de libre-service (IFLS).

- mise à la disposition de la clientèle d'un matériel (paniers ou chariots) lui permettant de réunir et de transporter les marchandises à l'intérieur du magasin et jusqu'au poste d'encaissement ».

Cette méthode, utilisée à l'origine pour vendre les produits alimentaires, convient plus généralement à la vente de tous les produits de consommation courante. Le libre-service exige de plus vastes surfaces de vente que la formule traditionnelle, car le vendeur peut, dans ce dernier cas, aller chercher l'article demandé dans une réserve contiguë à la salle de vente. En contrepartie, la vente de libre-service permet de réduire les frais de personnel. Dès lors, le rendement (exprimé en chiffre d'affaires réalisé par mètre carré de surface de vente) est plus élevé et cela permet d'abaisser corrélativement les prix de vente. Cependant, un risque important subsiste : celui d'une « démarque inconnue »¹ inattendue, plus coûteuse qu'il n'est prévu. Lorsque dans l'hypermarché les vendeurs sont présents pour, le cas échéant, assister le client, on parle de « libre toucher ».

Une nouvelle forme de magasins spécialisés apparaît. Ce sont les *category killers* qui pratiquent des prix si bas qu'ils concurrencent les grandes surfaces traditionnelles. De telles enseignes n'offrent pas seulement des assortiments de meubles (Ikea) ou des jouets (Toys 'R' Us), mais parfois aussi des gammes réunies sur un thème : la nature par exemple.

B.3. La vente en libre choix

C'est une solution intermédiaire entre la vente parlée et le libre-service.

La vente en libre choix consiste à laisser le client évoluer librement dans le magasin. On supprime ainsi la présence permanente et parfois importune du vendeur qui n'intervient plus que pour donner un conseil et pour encaisser le prix. Dans une proportion moindre que dans le cas du libre-service intégral, la vente en libre choix améliore la productivité par rapport à la vente traditionnelle. Enfin, cette technique permet de maintenir un contact humain – bien qu'il soit réduit – entre l'acheteur et l'employé du magasin. C'est la méthode retenue par les enseignes de vêtements : Gap, Zara, Celio.

1. La « démarque inconnue », dont le taux peut atteindre 2 % du chiffre d'affaires, résulte du vol pour environ deux tiers du montant total ; le dernier tiers provient d'erreurs diverses (étiquetage, comptage, etc.).

B.4. Le choix d'une méthode de vente

Quelles sont les raisons qui motivent le choix d'une méthode plutôt que d'une autre ?

En vérité, ce choix relève davantage de la stratégie générale du détaillant que de sa politique de distribution proprement dite. Rappelons que l'évolution de la société a provoqué une transformation de l'appareil commercial et l'on peut distinguer, de nos jours, un net clivage entre :

- les commerçants dont la politique est essentiellement orientée vers la distribution de masse, fondée sur des ventes à bas prix avec faible marge, et généralement en libre-service ;
- et les détaillants qui vendent des biens anomaux, avec « plein service », dans des magasins confortables, où les vendeurs sont des spécialistes compétents.

Autrement dit, le consommateur reste assurément sensible à l'amabilité, à la courtoisie, à la compétence du vendeur mais, pour la plupart des biens courants, il ne veut pas payer le coût de ces services. On les supprime donc en partie, comme on sacrifie quelque peu le confort du magasin ou l'esthétique de son agencement à la diminution des prix.

C. Le merchandising

Le merchandising est l'ensemble des techniques d'agencement des magasins et des présentations des produits déployées pour répondre aux besoins des clients et les séduire.

Le merchandising doit donc permettre de tirer le meilleur parti possible de l'espace de vente, ce bien entendu surtout dans le cas du libre-service. Cette opération comporte deux étapes :

- l'agencement des rayons ;
- la mise en place des produits sur les meubles de vente.

C.1. L'agencement des rayons

L'objectif consiste ici à trouver la disposition qui produira les plus fortes ventes et / ou les plus gros bénéfices. Il s'agit donc de faire circuler les consommateurs dans le plus grand nombre de rayons possible, tout en simplifiant le processus d'achat du client et en réduisant les manutentions des employés.

S'agissant des déplacements de la clientèle dans le magasin, on illustre souvent ce problème de la façon suivante.

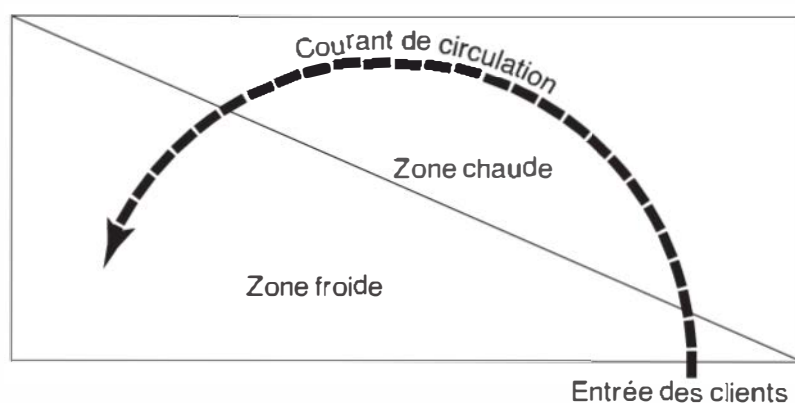


Figure 8.9. Le courant de circulation dans un magasin

Sur une surface de vente donnée, on peut observer deux territoires : une « zone chaude » de circulation spontanée et une « zone froide », où l'on s'aventure avec réticence. Il s'agit donc d'inciter les clients à parcourir aussi bien la zone froide que la zone chaude.

Pour parvenir à ce but, les spécialistes des grandes surfaces se fondent sur l'assortiment et distinguent trois catégories de produits :

- les articles très demandés, aux faibles marges brutes, ce sont les rayons d'appel ;
- les produits courants et bien connus des clients, dont les marges brutes sont moyennes ;
- les articles moins banals qui peuvent s'acheter par impulsion et dont les marges sont les plus élevées.

On détermine les emplacements des rayons d'appel ; puis ceux des produits courants et bien connus ; on remplit les interstices avec les articles les moins courants à forte marge, que l'on suppose achetés par impulsion.

C.2. La place des produits sur les meubles de vente

1. Position du problème

Comment répartir l'espace entre les produits sur les rayons, une fois déterminée la place du rayon dans le magasin ? De multiples réponses sont données à cette question, sans qu'aucune règle d'implantation n'ait réussi à s'imposer aux praticiens.

En effet, plusieurs facteurs doivent être considérés :

- l'esthétique, l'ordre du rangement harmonieux des marchandises ;
- éviter la rupture ou l'excédent de stock ;
- la commodité d'achat pour les consommateurs ;

- le travail du personnel de vente ;
- la recherche de la rentabilité ; chaque mètre de linéaire représente en effet un investissement.

Aussi la répartition de l'espace de vente peut-elle viser des objectifs différents, voire contradictoires entre eux :

- développer l'esthétique et le confort du magasin ;
- minimiser le coût des opérations de réapprovisionnement ;
- exposer à la vue de la clientèle un nombre de *facings*¹ suffisant pour éveiller son attention ;
- maximiser certains résultats, ou se contenter d'un niveau satisfaisant. Il s'agit par exemple d'atteindre le chiffre d'affaires le plus élevé, ou la marge brute la plus forte, ou encore le profit net le plus important par mètre linéaire.

2. Les méthodes

Souvent, de nombreuses méthodes de répartition du linéaire sont utilisées : elles dépendent des objectifs fixés.

On peut chercher à développer les ventes ou la marge brute totale d'une famille d'articles. On peut encore s'efforcer de minimiser le coût du stock.

- Si l'on considère le critère des ventes, les articles ou les groupes de produits vont disposer d'un espace proportionnel aux ventes réalisées. Si une référence donnée – le sirop de framboises Teisseire par exemple – représente 10 % des ventes de la famille des sirops, on lui accordera 10 % de l'espace attribué à cette catégorie d'articles.

Parfois, on tiendra compte des parts de marché obtenues par chaque produit. Si les résultats d'un panel de distribution indiquent qu'une marque de biscuit, Choco-BN par exemple, représente 15 % du marché, on accordera à cette marque 15 % du linéaire total des biscuits.

- La marge brute sert fréquemment de critère de répartition de l'espace ; le linéaire est alors alloué, dans le cas le plus simple, au prorata des marges obtenues par la vente des articles.

Des modèles sont construits dans le but d'optimiser la répartition du linéaire.

1. Le terme *facing* désigne une unité de produits présentée sur la première rangée en façade. Le nombre de *facings* est donc égal au nombre de conditionnements (boîtes, paquets ou bouteilles) d'un même article vu de face.

• Le PDP (profit direct par produit). Cet outil de calcul des performances est une méthode de comptabilité analytique qui vise à mieux connaître les coûts directs de distribution d'un produit (coût de stockage, coût de manutention, etc.). Ces coûts directs sont ensuite retranchés de la marge brute, ce qui permet de calculer une marge « semi-nette », le PDP, pour chaque référence. La figure ci-après illustre la méthode de calcul.

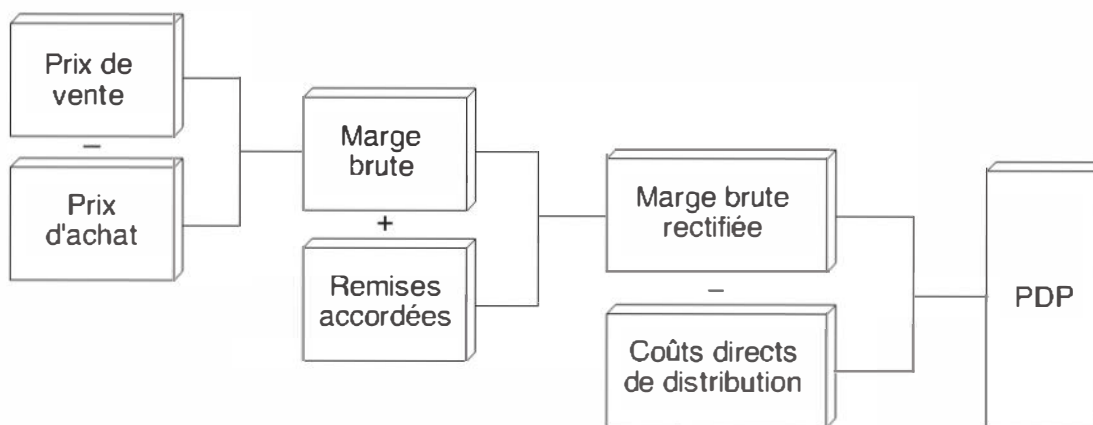


Figure 8.10. Calcul du PDP

3. Les solutions pratiques

L'attribution des emplacements des produits sur les gondoles dépend aussi des qualités verticales et horizontales des tablettes constituant le linéaire (schéma ci-après).

a. Les qualités verticales : une gondole est constituée de différents niveaux de tablettes (de quatre à six niveaux) ; chaque niveau n'a pas la même valeur marchande.

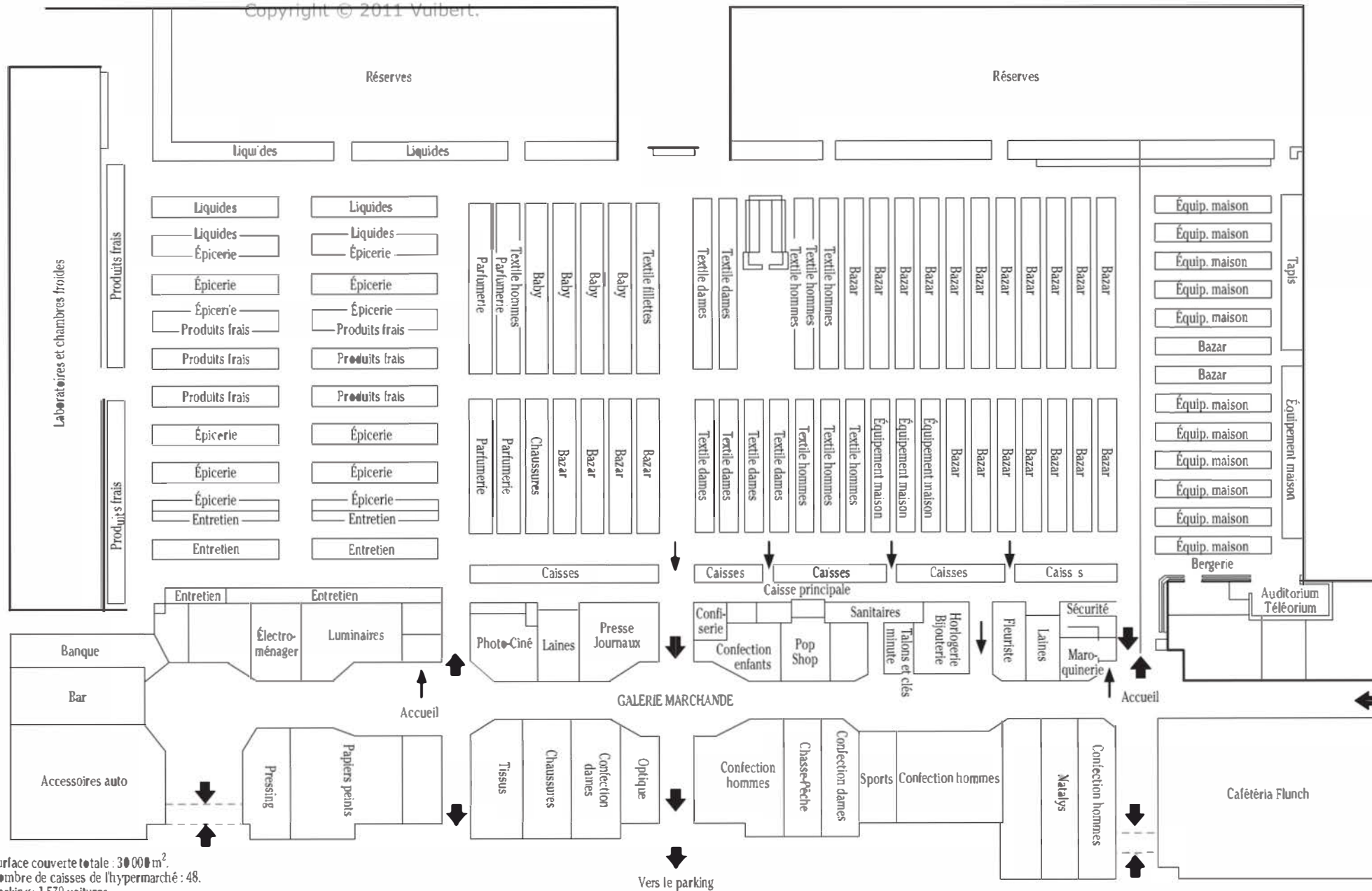
Le meilleur niveau est le trois : celui à la hauteur des mains.

Le niveau deux, à la hauteur des yeux, est lui aussi de bonne qualité marchande.

Le niveau un, en hauteur, et les niveaux quatre et cinq, situés en bas de la gondole, donnent des résultats plus médiocres.

b. Les qualités horizontales : tout au long de l'allée, le linéaire présente des zones froides et des zones chaudes. On distingue :

- l'entrée de linéaire où figurent des produits qui attirent le consommateur ;
- le centre du linéaire où sont alternés des produits très demandés et les produits d'achat d'impulsion ;
- la sortie du linéaire rassemble les articles attractifs pour entraîner les clients vers le bout de la gondole.



Surface couverte totale : 30 000 m².
 Nombre de caisses de l'hypermarché : 48.
 Parking : 1 570 voitures.
 Personnel employé dans l'hypermarché : 230 personnes (300 en tout pour l'ensemble du centre).

Figure 8.11. Plan d'un hypermarché

Tout l'art du merchandising consiste à combiner les qualités verticales et les qualités horizontales pour obtenir une bonne implantation conforme aux objectifs poursuivis.

Quelques principes doivent être respectés :

- les zones froides sont réservées aux produits d'appel, aux articles de marques nationales très demandées, aux premiers prix ;
- les MDD sont situées au cœur du rayon, sur les meilleurs emplacements ;
- on alterne des produits d'achat prémédité et des produits d'achat d'impulsion ;
- les produits lourds sont déposés sur les tablettes basses.

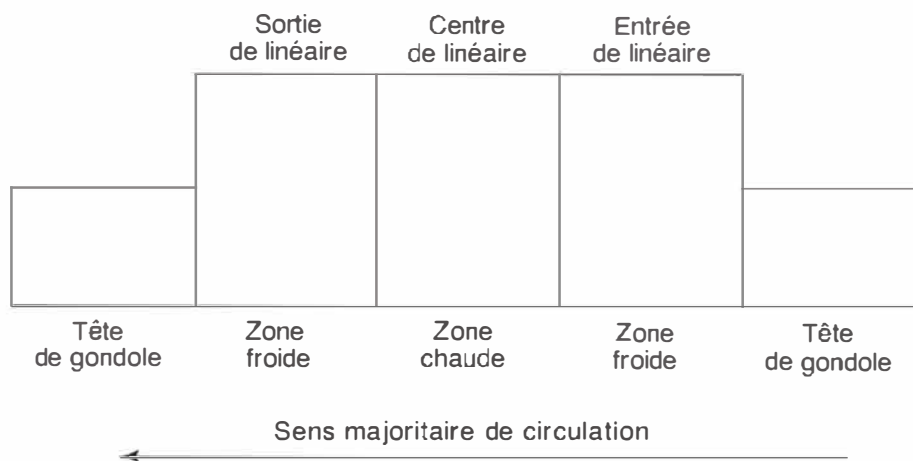


Tableau 8.12. Le sens de circulation de la clientèle et le choix des deux zones

C.3. L'ambiance du magasin ou comment « réenchanter l'offre »

L'ambiance désigne l'atmosphère, créée par les responsables du magasin, qui environne les clients. Un climat agréable séduit les visiteurs ; déplaisant, il les rebute.

L'ambiance résulte d'une alchimie compliquée où se mêlent des éléments visuels et sonores multiples. Parmi les plus importants, on relève :

- l'architecture de la surface de vente, la matière et la couleur du sol (moquette ou dalles), la couleur du mur et du plafond ;
- le design des meubles de vente (comptoirs, gondoles, tringles, bacs à froid, etc.) ;
- le pancartage plus ou moins apparent ;
- les étalages qui exposent des nouveautés ;

- le niveau sonore de la musique ;
- le caractère audible des annonces ;
- les odeurs plus ou moins bien choisies.

L'ambiance devient un instrument de gestion fort efficace :

- sur un plan stratégique : lorsque la concurrence se multiplie et se renforce, l'originalité de l'ambiance devient la meilleure arme de différenciation. Au premier coup d'œil, le client reconnaît ce qui sépare un rayon d'Ikea d'un espace de vente de Conforama ;
- le style donné aux éléments constitutifs de l'ambiance matérialise les axes de positionnement de l'enseigne et contribue à former l'image du magasin ;
- enfin, d'un point de vue opérationnel, l'ambiance aide à fidéliser le client en suscitant l'envie de fréquenter le magasin et d'y rester. Il suffit que la température s'élève de quelques degrés pour que les clients se sentent mal à l'aise et visitent moins les points de vente.

Exemple : L'enseigne de vêtements Abercrombie & Fitch, aux États-Unis, par l'agencement, la musique, les effets de lumière, l'allure des vendeuses et des vendeurs procure une tonalité « ado et jeunes branchés ».

D. Les *merchandisers* du producteur

Pour accompagner son produit le plus loin possible en direction du consommateur et pour gagner des mètres de linéaire, le fournisseur des magasins a tout intérêt à tenter d'intervenir, lors de l'implantation des produits, sur les meubles de vente. On crée alors un corps de spécialistes (*merchandisers*) qui visitent les magasins et conseillent les responsables de rayons en ce qui concerne par exemple :

- l'élaboration de l'assortiment (nombre de références par famille) ;
- le volume de stock optimal ;
- la place des produits ;
- la promotion sur les lieux de vente ;
- le contrôle du merchandising, etc.

Dans une structure de *category management*, leurs actions sont étroitement enserrées dans l'utilisation des logiciels de réalisation des plans merchandising.

Marques nationales	Marques nationales	Marques nationales
	MDD	
Premiers prix	Marques nationales (produits lourds)	Premiers prix

Tableau 8.13. Exemple d'allocation du linéaire

III. Le *retailing* amont : achats et approvisionnement

La compétitivité d'une entreprise de détail dépend, pour l'essentiel, de la maîtrise des achats et de l'approvisionnement des magasins. Dans les firmes de grandes dimensions, il existe souvent un service spécialisé : la centrale d'achat, dont la fonction consiste à prospecter et à sélectionner les fournisseurs qui paraissent les plus aptes à répondre aux exigences de l'assortiment.

A. Les centrales d'achat

De nombreux motifs incitent les dirigeants des grandes entreprises du commerce de détail à adopter une telle organisation.

A.1. Des assortiments mieux équilibrés

Lorsqu'une firme possède de nombreux points de vente, le risque existe que les responsables de chacun des magasins composent leur propre assortiment, sans se consulter ni coordonner leurs choix. Il en résulterait, au bout d'un certain laps de temps, une grande disparité des gammes qui nuirait à l'image que l'entreprise souhaite offrir au public. C'est pourquoi la direction générale impose alors que les assortiments soient composés de manière identique et qu'ils s'intègrent dans une politique de marketing commune.

C'est dans cette direction que l'on peut noter la mise en place d'assortiments gigognes dont l'assortiment de base de la plus petite surface servira à construire les modules suivants. Par exemple, chez Casino, on trouve trois modules en P'tit Casino (supérette), trois modules en Casino (supermarché) et trois modules en Géant (hypermarché). Les modules peuvent être déterminés en fonction de la surface globale du magasin ou de la situation du magasin. Un supermarché de centre ville pourra accéder

au plus grand module pour les produits frais et au module le plus petit pour l'épicerie. À l'inverse, un supermarché « rural » se positionnera en grand module pour le textile et en module intermédiaire pour les produits surgelés.

A.2. La réduction des coûts d'achat

Un autre avantage de la centralisation réside dans le groupement des achats de toutes les unités de vente. L'importance des commandes permet d'obtenir des remises et des ristournes. De plus, l'acheteur acquiert une grande puissance pour obtenir des fournisseurs, à prix réduit, les améliorations souhaitées des produits qu'il se propose de référencer.

La clarification de l'offre se fait de plus en plus en employant le leader national (réfèrent du marché et investisseur publicitaire pour la catégorie), la marque distributeur et le premier prix. Si le marché le permet, le challenger vient jouer le jeu de « dynamiseur » du marché par sa capacité promotionnelle. Sur de nombreux marchés, marque nationale + MDD + premier prix couvrent 90 % des attentes des consommateurs et permettent de satisfaire tous les créneaux de prix.

Lors de la mise en place de *category captain* (leader de la catégorie), il est attendu de l'industriel qu'il puisse proposer des produits spécifiques adaptés au marketing de l'enseigne, ou des offres promotionnelles particulières ou en avant-première, afin de renforcer la différenciation de l'enseigne par rapport à la concurrence.

A.3. Les spécialisations de l'acheteur et/ou du *category manager*

La centralisation favorise la spécialisation du personnel d'achat. L'acheteur ou mieux le *category manager*, avec l'expérience, connaît parfaitement les produits de la branche où il opère. Il définit les normes de qualité ou les détails de style, ce qui facilite l'achat proprement dit et le contrôle qui en résulte.

En outre, l'acheteur peut étudier avec soin l'équipement de chacun des fabricants : connaissant les capacités des industriels, il est en mesure de sélectionner ses fournisseurs sur des bases rationnelles.

A.4. La diminution du stock moyen

La centralisation des commandes aide à diminuer le volume du stock car, si chaque magasin possède les mêmes références, un système de

compensation aide à déstocker certains points de vente et à réapprovisionner d'autres magasins.

Par la mise en œuvre de la GPA (gestion partagée des approvisionnements), les stocks sont réduits au maximum. La mise en place d'une logistique « flux tendus » permet de répondre aux besoins des magasins en limitant les stocks entrepôts « distributeurs ».

L'échange de données issues des caisses munies d'un scanner permet aux industriels de modéliser leur production et de répondre précisément aux besoins de leurs clients.

A.5. La rationalisation de la fonction d'achat

Lorsqu'on centralise, on peut étudier les procédures et choisir celles qui paraissent les mieux adaptées aux besoins de l'entreprise. Dès lors, on diminue les coûts et on rend les contrôles plus aisés. Par exemple, on diminue le nombre des commandes, le nombre des livraisons et le nombre des factures à vérifier.

La mise en place de l'ECR (*Efficient Consumer Response*) permet d'améliorer la productivité logistique en réduisant les coûts grâce au passage de commandes par EDI (échange de données informatisées), à la dématérialisation des factures et au réapprovisionnement automatique.

Depuis plusieurs décennies, la fonction d'achat a été subdivisée, dans de nombreuses firmes, en deux sous-fonctions : le référencement et l'acquisition (la commande). De manière plus précise, l'opération d'achat s'effectue à deux niveaux :

- Dans les centrales de référencement, de manière centralisée, on rencontre les fournisseurs, on sélectionne les articles les mieux adaptés aux exigences de la politique marketing, on négocie les conditions de base avec les fournisseurs, enfin on établit des plans d'assortiment indicatifs.
- Dans les centrales d'achat proprement dites, les responsables des magasins prennent la décision d'achat : ils retiennent ou refusent l'article référencé et décident des quantités à commander. Ce processus est illustré par la figure ci-après.

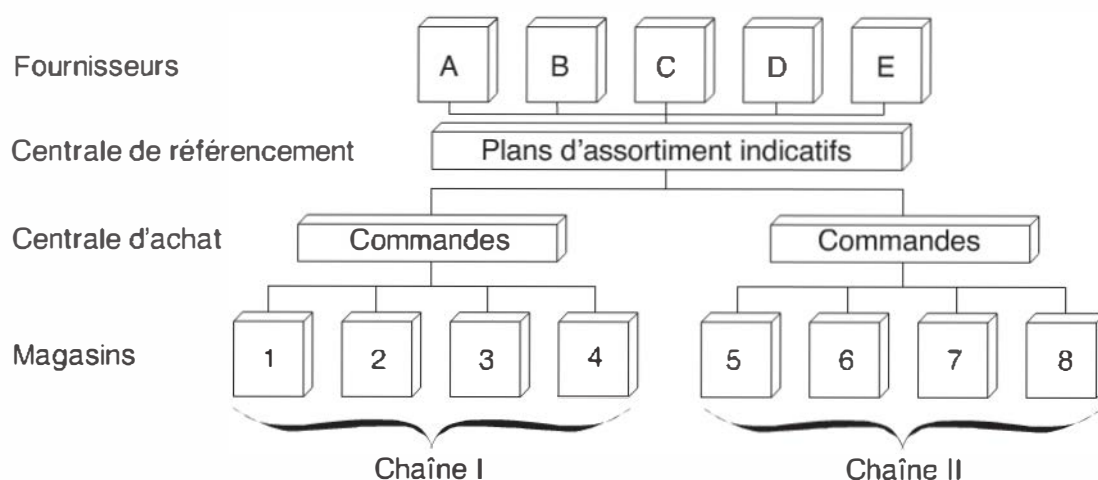


Figure 8.14. Principes des structures d'achat à deux niveaux (référencement et achat)

B. Le *category management*

La gestion par catégorie, que l'on présente comme neuve, traduit en fait une préoccupation permanente des détaillants. Pour satisfaire les clients, ne convient-il pas en effet de supprimer le regroupement, dans les magasins, des produits par genre : les jupes, les robes, les ensembles, les chemisiers, etc., pour offrir des présentations établies sur les situations d'usage du produit : des vêtements pour aller au bureau, des tenues de soirée, des vêtements de plage ?

Le *category management* correspond à la deuxième branche de l'alternative. C'est un mode d'organisation d'achat et du merchandising qui reprend les enseignements du marketing situationnel. Dans le cadre des programmes ECR (*Efficient Consumer Response*), les distributeurs et les producteurs s'efforcent, au terme de partenariats de *trade marketing*, de fournir des produits et des services répondant à ces attentes des consommateurs. C'est ainsi, par exemple, qu'on organisera un espace « weekend », où le client trouvera aussi bien des vêtements que des chaussures de sport, la canne pour marcher en montagne, voire la boisson énergétique que l'on se doit d'emporter si l'on veut éviter la fringale et l'épuisement.

Les acheteurs traditionnels des grandes enseignes deviennent donc des *category managers* spécialistes d'un univers de consommation.

Suivant la même pente, les producteurs s'efforcent de prendre en compte cette modification. Nestlé s'intéresse, par exemple, à un « univers petit déjeuner » et à un « univers café » bien différenciés.

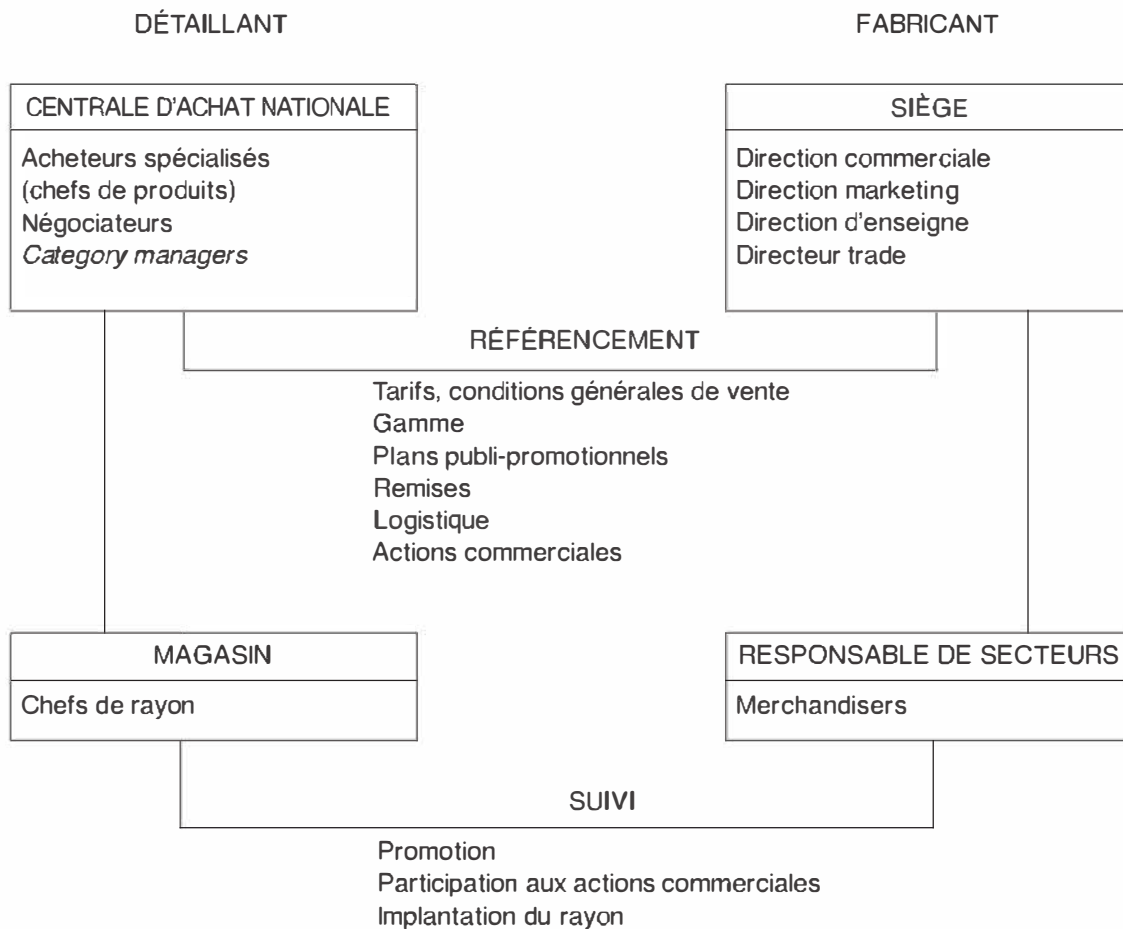


Figure 8.15. Un exemple de référencement en GMS

Le souci des situations d'achat conduit à opérer de profondes modifications de l'organisation. Dans la distribution, le *category manager* doit être tout à la fois acheteur et *merchandiser*, ce qui remet en question la fameuse distinction entre la fonction achat et la fonction de vente. Dans les entreprises de production, chez Procter & Gamble par exemple, le *category manager* occupe doublement le poste de directeur marketing et celui de directeur des ventes. Ces bouleversements sont souvent complexes à mettre en œuvre en raison des freins rencontrés, tant sur le plan organisationnel que du point de vue de la répartition du pouvoir.

Le marketing direct et le e-commerce

Le marketing direct avait déjà pris, depuis plus de vingt ans, une place importante dans l'arsenal des moyens propres au marketing. Mais c'est à un véritable séisme que nous assistons depuis l'apparition du e-commerce qui, au cours de ces dernières années, connaît une croissance continue.

I. Le marketing direct traditionnel

De nos jours, la plupart des ventes directes s'effectuent encore par correspondance, la poste distribuant chaque année une multitude de catalogues et d'imprimés.

A. La vente à distance (VAD)

Cette technique de vente est ancienne. Elle remonte au XIX^e siècle, au moment où la poste et les chemins de fer sont apparus. Il convient de distinguer plusieurs cas. Parfois, les grands magasins ont ajouté la vente par correspondance à leurs activités habituelles. Parfois, ce sont des producteurs (Bergère de France, par exemple) qui ont décidé de vendre eux-mêmes leur fabrication. Enfin, de grandes entreprises se sont spécialisées : La Redoute, Les Trois Suisses, Quelle.

En France, la VAD, après avoir régulièrement progressé, connaît une période de stagnation. Elle permet un choix réfléchi et libre, en famille, sans se déplacer. Ce sont les produits textiles qui constituent la part importante des assortiments présentés dans les catalogues. L'habillement et la bonneterie représentent près de la moitié des ventes par correspondance.

Cependant, cette formule pose des problèmes de gestion difficiles à résoudre. Elle suppose, en effet, la constitution d'un énorme fichier de clients : 7 000 000 d'adresses sont conservées dans les plus grandes entreprises. L'assortiment est très vaste et il est nécessaire d'avoir tous les articles du catalogue en stock. Les clients peuvent constamment bénéficier de prix en baisse en se connectant sur le site de l'entreprise.

Pour toutes ces raisons, les entreprises de VAD sont tenues d'effectuer un gros effort de rationalisation afin d'exécuter rapidement un très grand nombre de commandes.

B. Le publipostage (mailing)

Il s'agit d'une offre de vente souvent adressée au client potentiel par La Poste.

Chaque année, plus de 300 millions de publipostages sont distribués en France. C'est le livre qui, dans le monde, est le produit le plus largement vendu par ce canal. Dans notre pays, un livre sur quatre est écoulé directement. Mais d'autres ventes directes s'effectuent par d'autres canaux que La Poste.

Quelques règles simples doivent permettre d'éviter les erreurs grossières¹.

- 1) Donnez immédiatement l'avantage principal de votre offre.
- 2) Expliquez avec des détails vrais tout ce que l'acheteur obtiendra.
- 3) Donnez des preuves et des témoignages.
- 4) Faites remarquer au lecteur ce qu'il lui en coûtera s'il ne répond pas.
- 5) Reprenez l'avantage principal et sollicitez l'achat immédiat.

1. À partir de STOWE B., *Méthode de marketing direct*, Interéditions, Paris 1992, p. 308.

Tableau 9.1. Comment réussir un mailing

C. Les ventes par annonces dans la presse

Le développement des magazines a favorisé l'essor de ce type de vente. Pour le gestionnaire, se pose la question de savoir quelle forme donner à l'annonce. Celle-ci porte un titre accrocheur pour capter l'attention du prospect. Une photographie est la bienvenue pour illustrer l'offre qui doit être exprimée avec force et clarté. Un texte descriptif simple développe les arguments ; enfin, un bon à découper (avec des pointillés et des cases à cocher) assez grand permet l'achat. On peut ajouter une incitation pour déclencher l'envie : toute forme de cadeau est excellente. Au surplus, on choisira avec attention l'emplacement de l'annonce dans le magazine : les pages de droite sont plus efficaces que les pages de gauche et, *a fortiori*, dans la première partie.

D. La vente à domicile

D.1. La vente traditionnelle

Aujourd'hui, cette formule de vente est bien éloignée du vulgaire porte-à-porte.

Une telle formule de vente convient bien pour la distribution de produits d'équipement de la maison, car le démarcheur effectue des démonstrations à domicile. La vente en porte-à-porte se pratique aussi pour l'automobile, les livres, les produits de beauté et les assurances. De graves abus commis par des vendeurs malhonnêtes, qui allaient parfois jusqu'à dissimuler des clauses restrictives, ont conduit les pouvoirs publics à instituer une réglementation sévère afin de protéger les consommateurs.

D.2. La vente à domicile par réunion

On estime qu'environ 200 000 femmes, en France, s'adonnent à ce qui constitue à la fois un passe-temps et une source de revenu. La société Avon, par exemple, dépêche plus de 100 000 « ambassadrices » qui vont ainsi parler de parfums et de beauté à leurs amies ou à leurs voisines. Le succès d'Amway ou de Tupperware se fonde sur le même besoin d'entretenir des relations sociales. La « présentatrice », l'« ambassadrice » et le cercle amical qu'elles constituent ont l'impression d'appartenir à une grande famille qui les suit, qui les encourage, les stimule, bref s'occupe d'elles. Les réunions ont lieu l'après-midi autour d'une tasse de thé et les résultats sont étonnants. Amway recourt à 3,6 millions de représentants dans quatre-vingts pays. À présent, ce canal de distribution est généralement combiné avec la vente *on line*.

E. La vente par téléphone

Elle progresse d'année en année. Dès à présent, un tiers des ventes de La Redoute est ainsi réalisé. Au reste, même la distribution de produits industriels s'effectue de plus en plus par ce canal. Il en résulte une amélioration de la rentabilité. On a calculé ainsi qu'en vingt ans le temps qu'un vendeur de produit industriel consacre en moyenne à un client a baissé de plus d'une demi-heure. On estime que la visite à un client dans son entreprise coûte entre 150 et 250 € selon les cas. En ce qui concerne les biens de consommation courante, si une équipe de représentants visite au maximum 500 clients par semaine, une équipe de télévendeurs pourra contacter, dans le même temps, 3 000 prospects.

F. L'imprimé sans adresse (ISA)

Cette catégorie regroupe tous les supports (catalogues, dépliants, annonces promotionnelles, etc.) distribués directement dans les boîtes aux lettres par La Poste ou d'autres firmes.

Bien que le document ne précise pas le nom du destinataire, le ciblage de l'opération peut être assez précis dans la mesure où l'on connaît la tournée du facteur. Cette technique devient très envahissante. On considère que chaque foyer reçoit en moyenne treize ISA par semaine dont près de la moitié ont pour origine les grands distributeurs.

II. Le e-marketing

Ce terme recouvre le vaste domaine du marketing utilisant les technologies de communication électroniques : l'Internet, l'e-mail, le livre électronique, les bases de données et le téléphone portable. C'est un terme plus général que celui de cybermarketing, qui est lié à l'emploi d'Internet.

Il concerne le plus souvent la commercialisation de services ou, dans le cas d'un site marchand, la vente de produits avec une forte composante de services. Le marketing classique est largement dépassé par l'emploi du e-marketing, la technologie nouvelle et les comportements nouveaux des hommes bouleversant les habitudes acquises. Un nouveau venu, le Web 2.0, fait évoluer les pratiques vers des formes d'action plus communautaires et participatives.

A. Le marketing par Internet (cybermarketing)

De nombreuses entreprises utilisent ce puissant outil. Multiples sont les raisons qui conduisent à un tel choix.

A.1. Les avantages procurés par Internet

Ils concernent aussi bien l'entreprise que ses clients qui entrent en relation interactive.

Pour l'entreprise, Internet permet :

- de se doter d'un nouveau média peu onéreux qui diffuse l'information aux quatre coins du monde ;
- d'expérimenter de nouvelles actions marketing : un nouveau produit, un nouveau service par exemple, à moindres frais ;

- de réagir vite. Il est plus facile de modifier un assortiment visuel que de corriger un catalogue de VAD ;
- de toucher de nouveaux segments de clientèles que l'on ne pouvait atteindre jusqu'alors ;
- de disposer d'un seul outil aux fonctions diverses : la communication, la distribution, la transaction, l'après-vente, etc. ;
- d'entrer en dialogue avec le client et de mieux le connaître.

Pour le consommateur, le Net offre aussi des possibilités nouvelles :

- des offres diversifiées acheminées chez soi et qui portent aussi bien sur une liqueur chinoise que sur un livre épuisé chez l'éditeur ;
- un contact personnalisé avec l'entreprise au travers des *Web Call Centers* répondant aux soucis des cyberacheteurs ;
- la réalisation d'achats groupés ;
- la capacité de faire des comparaisons de prix, un moteur de recherche courant à travers le réseau pour trouver des produits au meilleur prix ;
- la création des aubaines : par l'organisation de ventes aux enchères par exemple. Mais la médaille possède aussi son revers.

Remarque : Avec le «permission marketing», le consommateur donne à une entreprise le droit d'entretenir avec lui une relation suivie et, le cas échéant, de transmettre ses coordonnées à d'autres firmes. Tout internaute visitant un site peut autoriser le marchand à lui envoyer des propositions (opt-in) ou au contraire lui indiquer qu'il ne souhaite recevoir aucune proposition commerciale de sa part (opt-out). C'est le contraire du spamming qui consiste, pour une entreprise, à adresser des messages par Internet à des prospects qui n'ont rien sollicité et dont l'adresse a été trouvée par ailleurs.

Bilan du cybermarketing

- 20 milliards d'euros dépensés sur le Net, en hausse de 29 %.
- Plus de 22 millions de Français achètent sur Internet.
- + 2,5 millions de nouveaux cyberacheteurs.
- 48 500 sites marchands : + 30 % en un an.
- Les ventes en ligne ont progressé de 29 %.
- 20 milliards d'euros de ventes en ligne.
- Au cours des douze derniers mois, les sites du panel Fevad/iCE 30 ont vu leur chiffre d'affaires augmenter de 16 %. À eux seuls, les sites du panel totalisent plus de 7,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires, soit plus de 38 % du montant total des ventes sur Internet.

- L'ensemble des sites du panel a enregistré plus de 85 millions de transactions, soit l'équivalent de plus de 230 000 transactions par jour. Le secteur du e-tourisme enregistre la meilleure performance avec une hausse de 20 % sur un an.

A.2. Les difficultés rencontrées

1. Pour l'entreprise

Internet est coûteux, particulièrement en logistique. L'écran d'un Web, en dépit de son modernisme, cache le travail très traditionnel effectué dans un entrepôt. Amazon.com a recruté des milliers de manutentionnaires et a construit des entrepôts géants. Les premières années d'activité se sont ainsi soldées par des pertes conséquentes (plusieurs dizaines de millions de dollars en 2003). L'activité est maintenant bénéficiaire.

2. Pour le consommateur

Les livraisons restent parfois longues. S'efforcer de livrer sur tout le territoire en moins de 48 heures, malgré la performance logistique, n'est pas très alléchant pour un client de produits frais !

Les clients ont encore peur de payer par le biais d'Internet à cause du risque de se voir dérober leur numéro de carte bancaire par d'astucieux pirates informatiques.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">– Média mondialisé peu coûteux.– Facilité pour atteindre de nouveaux segments.– Association immédiate de la communication et de la vente.– Interactivité avec le client.– Souplesse d'utilisation.	<ul style="list-style-type: none">– Nécessité d'engager des coûts de logistique très élevés.– Maniement encore mal maîtrisé.– Réticence des consommateurs.

Tableau 9.2. Les avantages et inconvénients d'Internet

B. Le management d'un site Web

Internet constitue, surtout pour les moyennes et petites entreprises, une occasion d'élargir le marché, en particulier d'agrandir le cercle des clients éventuels internationaux. Les grandes firmes ont aussi recours à cet outil afin de gagner de nouveaux segments de consommateurs. Nestlé,

par exemple, a été la première grande entreprise à offrir des chocolats sur le Net, au moment même où les artisans chocolatiers se groupaient pour offrir leurs produits à l'étranger (zchocolat.com). On observe, de même, qu'ont recours à Internet des viticulteurs bordelais, des charcutiers alsaciens ou des producteurs de fromages corses.

On compare parfois la gestion du commerce électronique à celle d'une entreprise de VPC, car il existe de réelles similitudes entre les deux formules de vente. Dans l'un et l'autre cas, on doit créer un assortiment ; on doit aussi pouvoir expédier le produit aux clients.

Toutefois, le marketing sur le Web pose de nouveaux problèmes tout à la fois stratégiques et opérationnels.

B.1. Sur le plan stratégique

L'ouverture d'un site oblige à redéfinir la segmentation. En effet, l'internaute moderne, cette nouvelle cible que l'on rencontre sans toujours la rechercher, risque de ne pas correspondre aux cibles que la firme visait avant de proposer son offre sur Internet. D'une manière générale, l'internaute est jeune (35 ans), quelle que soit son origine ; il possède un niveau d'éducation assez élevé et une culture internationale. Il convient donc de s'interroger sur les attentes de ce consommateur nommé par certains « post-moderne », afin d'adapter son offre à des attentes jusqu'alors inconnues dans la firme. De pareilles rencontres avec de nouveaux consommateurs, sur de nouveaux marchés, imposent donc de trouver autant que possible des positionnements adaptés (produits du terroir, achat rapide, achats personnalisés, etc.).

Stratégique est aussi le choix d'un système logistique dont les tâches sont multiples :

- stockage ;
- groupage des commandes ;
- transport ;
- opérations de douane ;
- suivi des colis ;
- réclamations, etc.

Ces fonctions peuvent être assurées par l'entreprise ; plus souvent encore elles sont sous-traitées. Le choix d'un bon logisticien conditionne le succès de la nouvelle activité en e-commerce. Sur le terrain, il est nécessaire que les cybernautes et les logisticiens coopèrent pour ajuster les livraisons aux commandes.

B.2. Sur un plan opérationnel

Une fois que l'assortiment correspondant aux attentes présumées de la nouvelle cible est constitué, il est encore nécessaire de donner une vie à cette gamme, car le nouvel outil informatique développe entre l'entreprise et ses prospects internautes des relations de dialogue. C'est donc une nouvelle communication interactive qu'il convient de mettre en place pour répondre aux demandes des consommateurs qui, d'ailleurs, peuvent employer diverses langues.

Le *marketing situationnel* devient, dans ce cas, prépondérant puisque le client risque de poser des questions concernant l'emploi du produit ou les circonstances d'achat. C'est ainsi qu'un site vendant des vins mettra en ligne une encyclopédie œnologique offrant la possibilité de bénéficier sous vingt-quatre heures des conseils d'un sommelier.

La communication interactive, puisqu'elle met en contact avec de nouvelles cibles, imposera au fil des ventes de remodeler la gamme de produits offerts et de réviser le prix pour ne pas déséquilibrer les prévisions de marge.

Mais la création d'un site ne se réduit pas à un graphisme agréable ou à des astuces informatiques. Elle débute par une réflexion marketing rigoureuse, centrée sur le client.

C. La politique de client

Fidéliser l'internaute constitue la finalité première du e-commerce. On a pu calculer, en effet, que le panier moyen des clients fidèles atteint un prix double de celui des non-fidèles. La fidélisation de l'internaute s'obtient grâce à la combinaison de divers moyens.

1. Des moyens techniques

- Un site séducteur.
- Une facilité de navigation.
- Le respect des délais de livraison.

2. Une offre séduisante et surtout personnalisée, dans la logique du *marketing relationnel* (one to one)

Pareille recherche du contact individualisé ne s'effectue pas seulement dans la page d'accueil du site, mais aussi grâce à l'emploi d'e-mailing de relance.

3. À ces outils de base s'ajoutent d'autres moyens

- L'abonnement à des e-messages destinés à informer le client des promotions et des nouveautés. Pour ne pas importuner le prospect, il est nécessaire de lui laisser la faculté de se désabonner.
- Des jeux accompagnés de questionnaires ont pour objectif d'enrichir les bases de données concernant la clientèle.
- Des points cadeaux obtenus à chaque visite – ou en fonction du montant des achats – inciteront aussi à fréquenter le site avec assiduité.

4. L'attractivité d'un site

La fidélisation est conditionnée par les caractères séduisants et pratiques de la e-proposition. Cinq qualités sont exigées.

a. Une page d'accueil

Elle est essentielle pour capter l'attention de l'internaute et pour l'inviter à naviguer sur le site.

b. La facilité d'usage

Une bonne ergonomie a pour objet d'inciter les internautes à naviguer sur le site et à passer commande. Pour cela il convient :

- de permettre d'accéder rapidement aux pages ;
- de présenter clairement les produits ;
- d'employer des graphismes et des couleurs adaptés ;
- de mettre en place des menus de navigation rapides et pratiques.

c. Un contenu intelligent

L'internaute doit avoir rapidement accès aux produits qu'il recherche ; il faut aussi tenter de lui faire connaître la totalité de la gamme.

Pour parvenir à ces fins, une réflexion de e-merchandising n'est pas inutile :

- Largeur et profondeur de l'assortiment.
- Présentation du produit (photographie et information).
- Extension de la consultation par l'internaute vers d'autres familles de produits.

d. Des services adaptés

Tout d'abord, il convient de constituer une grappe de services de base : l'assistance téléphonique, les livraisons, la sécurité et les modes de paiement possibles.

À cette offre nécessaire s'ajoutent des services adaptés à chaque type de produit. Par exemple, *alapage.com* permet d'écouter en ligne des extraits sonores de produits audio proposés.

- e. Un processus de commande perfectionné
 - Facilité de sélection et de mise en page.
 - Calcul continu du montant de la commande.
 - Choix du mode de paiement.
 - Choix du mode de livraison.
 - Information sur le délai de livraison.
 - Possibilité d'obtenir un emballage cadeau, etc.

D. Le Web 2.0 : un marketing interactif

Le nouveau Web, le Web 2.0 ou Web 2^e génération, permet aux personnes de collaborer et de partager de l'information. Il offre l'opportunité de créer des sites encore plus interactifs. Le Web 2.0 pousse l'implication de l'internaute à son maximum. De passif, il devient actif : il écrit, publie, commente et le fait savoir autour de lui. Les divers forums, blogs en sont l'exemple flagrant. L'explosion de l'utilisation de ces types de sites montre « une prise en main » de l'Internet de la part des utilisateurs. Des succès commerciaux relèvent de cette volonté de l'internaute de changer de camp :

- You Tube (2 milliards de vidéos vues par jour en mai 2010, 1 milliard d'abonnements aux différentes chaînes) ;
- My Space (200 millions de membres) ;
- ou encore Wikipedia, encyclopédie universelle et multilingue écrite de manière collaborative sur Internet avec la technologie wiki (4,6 millions d'articles, 200 langues d'édition, 1,3 million d'articles en anglais, parmi le top 20 des sites les plus visités).

De plus, le Web 2.0 va faire apparaître de nouvelles formes de marketing comme le *Pinko marketing* ou encore le *crowdsourcing* (« pronétariat »).

- Le **Pinko marketing** repose sur l'idée principale selon laquelle le consommateur va désormais décider de la vie ou de la mort d'un produit. Avec ce type de stratégie, une marque est en contact constant avec sa clientèle et les produits proposés sont tout à fait en adéquation avec les attentes des utilisateurs du produit puisqu'ils en sont eux-mêmes les créateurs.

• Le *crowdsourcing* (littéralement « approvisionnement par la foule ») est, quant à lui, un processus dérivé de l'*outsourcing* (sous-traitance) qui ne fait pas travailler des prestataires spécialisés, mais des internautes amateurs et prêts à être peu rémunérés. En France, la plate-forme Wilogo propose à ses adhérents de réaliser des logos pour les entreprises. En moyenne, le nombre de propositions pour un client s'élève à quatre-vingts. Le graphiste choisi reçoit un chèque d'environ 300 euros, une somme suffisamment importante pour attirer un amateur, mais très basse par rapport au prix du marché.

Ce marketing participatif (marketing Web 2.0) entraîne bien évidemment des réactions très diverses (apogée du cynisme pour les uns et promotion de l'interactivité de l'entreprise et de ses clients pour les autres). Mais, quels que soient les avis, il n'en demeure pas moins vrai que la création devient ici l'affaire de tous et non plus seulement de professionnels.

Exemple : *Danette proposait il y a peu de temps de voter sur un site Internet pour choisir la prochaine saveur du produit.*

Avec le Web 2.0, on assiste à un véritable marketing inversé puisque, plus que jamais, le client est en situation de chercheur d'offres susceptibles de répondre à son besoin.

Le management de la force de vente

Les questions relatives à la force de vente (*sales forces* ou *personal selling*) ne sont pas toujours traitées avec le soin qui devrait leur revenir, en raison de leur importance dans la réussite ou l'échec des produits.

Il est vrai que la vente, en tant que telle, a parfois eu une mauvaise réputation. Pourtant, la force de vente se situe au terme du processus commercial ; c'est elle qui est en relation avec les acheteurs ; bref, de sa compétence dépend la réalisation du chiffre d'affaires de l'entreprise.

La notion de force de vente recouvre des qualités très différentes selon le type d'entreprise. Thalès n'a pas la même force de vente que Ricard ; celle de UPS ne ressemble pas à celle de Citroën.

I. Le rôle de la force de vente

A. Définition et taille

A.1. Définition

La force de vente est constituée par l'ensemble du personnel commercial chargé de la vente et de la stimulation de la demande. En tout état de cause, les questions concernant cette variable sont liées au choix du mix de la communication. Dans certains cas, une alternative s'offre entre davantage de publicité et de promotion des ventes ou davantage de représentants. Sur le plan des budgets, la force de vente dépasse, et de très loin, les autres moyens de communication. Un budget publicitaire atteint rarement quelques pour cent du chiffre d'affaires. Le budget accordé à la force de vente peut se monter à 15 % en salaires, matériels, frais de déplacements, etc.

A.2. Taille

La toute première question à laquelle il faut répondre est celle de savoir quelle doit être la taille de la force de vente. La méthode la plus connue vise à apprécier la capacité de travail des vendeurs.

Une formule très simple consiste par exemple à déterminer :

- le nombre de visites nécessaires par période pour chaque catégorie de clients ;
- le nombre de visites que peut faire un représentant par période.

En adaptant ce raisonnement, on peut calculer le nombre de représentants à embaucher. Si l'on appelle :

N le nombre de vendeurs ;

V le nombre de visites nécessaires par période ;

C le nombre de clients par catégorie ;

K le nombre de visites que peut faire un représentant ;

i les catégories de clients ;

on a :

$$N = \sum \frac{V_i C_i}{K}$$

Si le marché est constitué de 1 000 détaillants, de 200 grossistes et de 50 clients directs ; si les détaillants doivent être visités 24 fois par an, les grossistes 12 fois et les clients directs 6 fois et si un représentant effectue 700 visites par an, on recrute :

$$N = 1/700 [(24 \times 1000) + (12 \times 200) + (6 \times 50)] \approx 38$$

soit 38 vendeurs.

B. Les objectifs et la composition de l'équipe de vente

B.1. Les activités à mener

La force de vente est souvent, pour le client, le seul aspect visible de l'entreprise. Le détaillant ne connaît de Lesieur que son représentant ; le concessionnaire Renault à Orléans est surtout en relation avec le chef des ventes de la région Centre. D'où toute l'importance qu'il convient d'accorder aux multiples décisions en la matière.

La force de vente assure le rôle de transmission d'informations dans un double sens. D'une part, elle met le client au courant des modifications de produits, de l'évolution de l'activité de l'entreprise ; d'autre part, elle

recueille les désirs des clients, leurs réclamations et les achemine vers les services concernés.

Plus généralement, la force de vente remplit trois types de tâches. D'ailleurs, chaque vendeur n'est pas nécessairement spécialisé dans l'une ou l'autre ; les combinaisons possibles sont donc nombreuses.

1. La prospection

Les prospecteurs ont pour tâche de découvrir de nouveaux clients. Leur activité est ardue et ils doivent posséder une grande compétence. Leur rôle est primordial surtout pour les biens industriels ; dans ce cas, ils possèdent, en plus de leurs aptitudes commerciales, un bagage technique pour montrer aux futurs clients comment les produits peuvent résoudre des problèmes multiples.

Exemple : Le prospecteur d'une société de service en informatique, en fonction des besoins des clients, propose la meilleure configuration possible : à la fois pour le matériel et pour le logiciel.

2. La vente

L'activité du preneur d'ordre paraît plus mécanique, plus régulière, aussi la compétence exigée est-elle d'un autre ordre. À la limite, il n'est même pas nécessaire de connaître parfaitement le (ou les) produit(s) vendu(s). Un représentant peut avoir sur son catalogue plusieurs dizaines, voire plusieurs centaines de produits. L'important est de maintenir un bon contact avec le client, à la fois chaleureux et professionnel. Son rôle n'est pas de forcer la décision, mais simplement d'enregistrer les commandes suscitées par d'autres.

3. Le service

Une troisième catégorie de tâches est constituée par l'ensemble des services que le vendeur rend à son client avant, pendant et après l'achat. Les « promoteurs » ont donc pour rôle d'entretenir la demande à long terme. Ce sont, par exemple, les responsables du service après-vente dans une entreprise de biens de production. Dans le domaine des biens de grande consommation, les merchandisers luttent pour obtenir de bons emplacements dans les linéaires des hypermarchés en rendant aux distributeurs de multiples services : agencement des rayons, conseils de gestion, aides de toutes sortes, voire marquage des produits et remplissage des rayons.

Il serait erroné de penser que dans toutes les entreprises trois personnes différentes assurent respectivement les trois tâches décrites ici. C'est vrai quelquefois, mais, dans de nombreux secteurs, une seule et même personne est en même temps prospecteur, vendeur et promoteur ou simplement prospecteur et vendeur.

B.2. L'évolution des activités

Depuis le développement des formes nouvelles de distribution, les tâches de la force de vente ont considérablement évolué partiellement dans le domaine des biens de consommation.

Depuis cinquante ans, les détaillants, de plus en plus souvent, ont adhéré à des centrales d'achat qui assurent la recherche des fournisseurs, la négociation d'achat et l'achat. Il suffit donc, chez le producteur, de quelques personnes placées à un haut niveau dans la hiérarchie pour réaliser les ventes avec les centrales d'achat, et celles-ci comptent pour 60 ou 70 % de l'ensemble du chiffre d'affaires. Auprès des détaillants, il ne s'agit plus de vendre mais de conseiller et de promouvoir.

B.3. La composition de la force de vente

On distingue trois catégories ; elles sont d'inégale importance.

1. *Les représentants indépendants de l'entreprise*

Ce sont les agents commerciaux, les commissionnaires et les courtiers. Ils présentent entre eux quelques différences. Les commissionnaires agissent en leur nom, alors que les agents agissent au nom de l'entreprise mandante ; les courtiers ont un rôle parfaitement occasionnel et mettent en rapport un offreur et un demandeur. Aucun d'eux n'est salarié de l'entreprise productrice. Les représentants indépendants sont plutôt en diminution, mais demeurent puissants dans certains secteurs, par exemple : les courtiers en assurance.

2. *Les VRP*

Les voyageurs-représentants-placiers sont des salariés d'une ou de plusieurs entreprises dans certains cas ; ils sont alors multiscartes. En général, on les rémunère à la commission.

La législation a voulu protéger chacune des parties des exactions de l'autre et surtout empêcher l'entreprise de licencier le VRP pour récupérer gratuitement sa clientèle. En contrepartie, il est interdit au représentant d'accepter n'importe quelle carte ; par exemple, de vendre des produits concurrents.

Le VRP bénéficie d'une protection : des indemnités lui seront versées si l'employeur rompt le contrat. En somme, il dispose d'un véritable droit sur sa clientèle.

Il est admis que la gestion des VRP est une opération délicate. Indépendants, soucieux de percevoir une rémunération maximale, ils ont facilement tendance à préférer la prise des commandes au détriment de la prospection, à occuper des territoires de vente trop grands, à accepter un trop grand nombre de cartes, à refuser les tâches de formation et d'information.

Néanmoins, dans des cas bien précis, le recours aux VRP se révèle indispensable : lorsque la clientèle est très dispersée, lorsque l'entreprise n'a aucune connaissance du marché et qu'elle souhaite le pénétrer rapidement.

3. Les agents salariés exclusifs

Devant la lourdeur de la gestion des VRP, les entreprises, quand elles le peuvent, préfèrent utiliser les services de salariés exclusifs. Ceux-ci sont des employés à part entière d'une seule entreprise. Les avantages qu'ils présentent sur les VRP s'apprécient facilement : la stimulation, le contrôle, l'organisation, la rémunération d'une équipe de vendeurs salariés sont autrement plus simples. À l'inverse, on peut penser qu'ils sont peut-être moins motivés mais, en fait, l'efficacité dépend du système de rémunération adopté.

II. L'organisation de la force de vente_____

Le marché de l'entreprise ne peut être abordé comme un bloc homogène. Des subdivisions doivent être opérées. C'est le problème des secteurs.

A. Le découpage en secteurs

Plusieurs critères peuvent être retenus, d'où il résulte de nombreuses combinaisons.

A.1. Les secteurs géographiques

L'organisation géographique de la force de vente est la plus simple et la plus fréquemment rencontrée.

C'est du reste le premier critère que l'on utilise, quitte à en ajouter un second à un autre niveau. Le découpage géographique présente l'avantage d'être clair et d'éviter les problèmes de frontière qui pourraient se poser. Le vendeur est le représentant exclusif de l'entreprise sur un territoire et il peut personnaliser sa fonction. Un autre avantage tient à la réduction des frais de déplacement. Mais les découpages géographiques ne conviennent pas dans tous les cas. Si les clients ou les produits vendus sont très hétérogènes, il est difficile de trouver des représentants compétents dans tous les domaines.

A.2. Les secteurs par produits

Si les produits proposés sont très différents et requièrent chacun des compétences techniques propres, le découpage par produits est tout indiqué. Chaque vendeur est spécialisé dans un groupe de produits, pour l'ensemble du territoire.

A.3. Les secteurs par clients

Lorsque les clients ont des caractéristiques différentes ou des besoins différents, le marché est découpé par catégories de clientèle : particuliers, grossistes, détaillants ou encore petits comptes, moyens comptes et grands comptes ou comptes clés. Le vendeur connaît alors bien ses clients et il leur propose tout ce que l'entreprise produit. Les inconvénients surgissent quand les produits vendus sont hétérogènes ou quand les secteurs sont mal délimités.

Exemple : Un constructeur d'ordinateurs répartissait sa force de vente en fonction des groupes de clients qui exprimaient des besoins voisins : administrations, banques, commerces, entreprises industrielles.

B. La taille et la forme des secteurs

B.1. Taille des secteurs

La taille des secteurs, quel que soit le critère de découpage utilisé, dépend du nombre de vendeurs présents dans l'entreprise, mais il est important que deux contraintes soient respectées.

1. Égalité des potentiels de ventes

Chaque secteur doit présenter le même potentiel de ventes que ses voisins, pour que les rémunérations attendues par les vendeurs soient de niveaux comparables. La rémunération réelle de chaque vendeur est alors en relation directe avec la compétence et les efforts de l'intéressé : elle n'est pas due à des raisons sur lesquelles il n'aurait aucune prise.

2. Égalité de la charge de travail

Le découpage des secteurs doit faire en sorte que chaque segment entraîne sensiblement la même charge de travail pour les vendeurs. Dans le cas contraire, des rémunérations semblables seraient acquises au prix d'efforts non comparables.

On remarquera aisément que ces deux contraintes sont le plus souvent antinomiques en raison de l'hétérogénéité des secteurs. Il n'est, en effet, guère possible de combiner des potentiels de ventes et des charges de travail identiques.

Exemple : Pour la vente de micro-ordinateurs, le potentiel du huitième arrondissement parisien, avec de nombreux sièges sociaux d'entreprises, est aussi élevé que ceux de plusieurs départements de province additionnés.

Plus généralement, la répartition géographique de la clientèle est presque toujours hétérogène et les secteurs à forte densité requièrent donc une charge de travail réduite.

La solution pratique consiste à retenir, prioritairement, une des deux conditions, à former des secteurs en conséquence, puis à réduire les inégalités flagrantes au moyen de variables supplémentaires, par exemple en appliquant des taux de commission différenciés.

B.2. Forme des secteurs

Cette question est en relation avec la précédente : la forme dépend de la taille. Néanmoins, quelques problèmes spécifiques se posent pour le découpage géographique.

Sur le plan théorique, les secteurs peuvent être divisés à l'aide d'une règle et d'un compas. On peut, pour simplifier, imaginer des territoires en forme de rectangle par exemple.

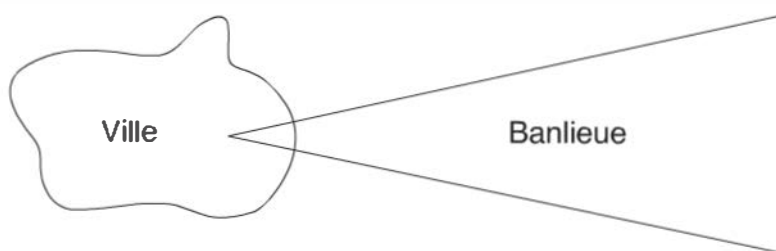


Figure 10.1. Découpage de la zone des ventes

Dans la pratique, il en va tout autrement et bien d'autres contraintes sont respectées :

- les autres critères de découpage (client, produit), lorsque le facteur géographique n'est pas le seul pris en compte ;
- la nécessité d'avoir des potentiels de vente et des charges de travail à peu près semblables ;
- les barrières naturelles : montagnes, voies d'eau ;
- les barrières administratives : départements, régions ;
- les contraintes diverses : existence d'entrepôts régionaux, découpage géographique des sociétés de panels (Nielsen).

En somme, la contrainte de forme se résume à la volonté de réduire au minimum les durées et les frais de déplacement.

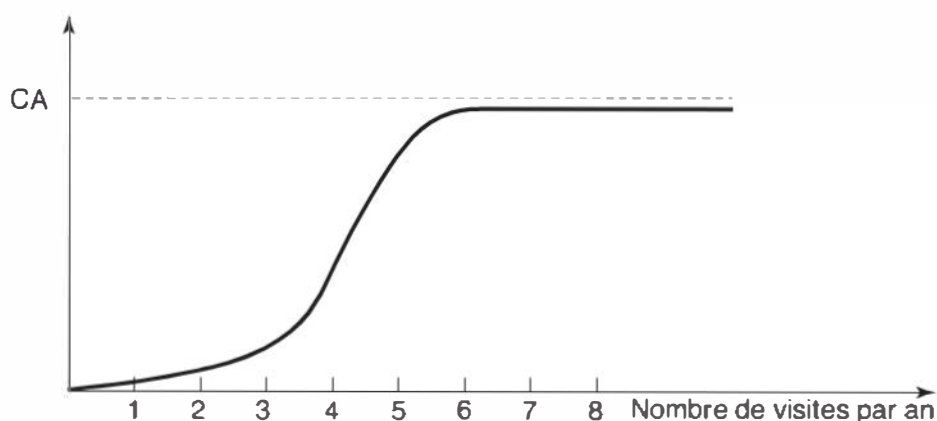


Figure 10.2. Calcul du nombre de visites des vendeurs

B.3. Les visites aux clients potentiels

Lorsqu'une même personne accomplit le travail de prospection et de vente, un risque existe, celui de voir délaisser la fonction de prospection – qui ne rapporte aucun avantage immédiat – au détriment de la vente.

Dans ce cas, des normes de visites sont calculées et imposées aux représentants.

On fixe des coefficients : un client potentiel est visité pour quatre clients anciens par exemple. Le problème se ramène à la recherche d'un partage optimum du temps consacré aux uns et aux autres. Des techniques de recherche opérationnelle sont utilisées : maximisation du chiffre d'affaires sous la contrainte du coût des types de visites.

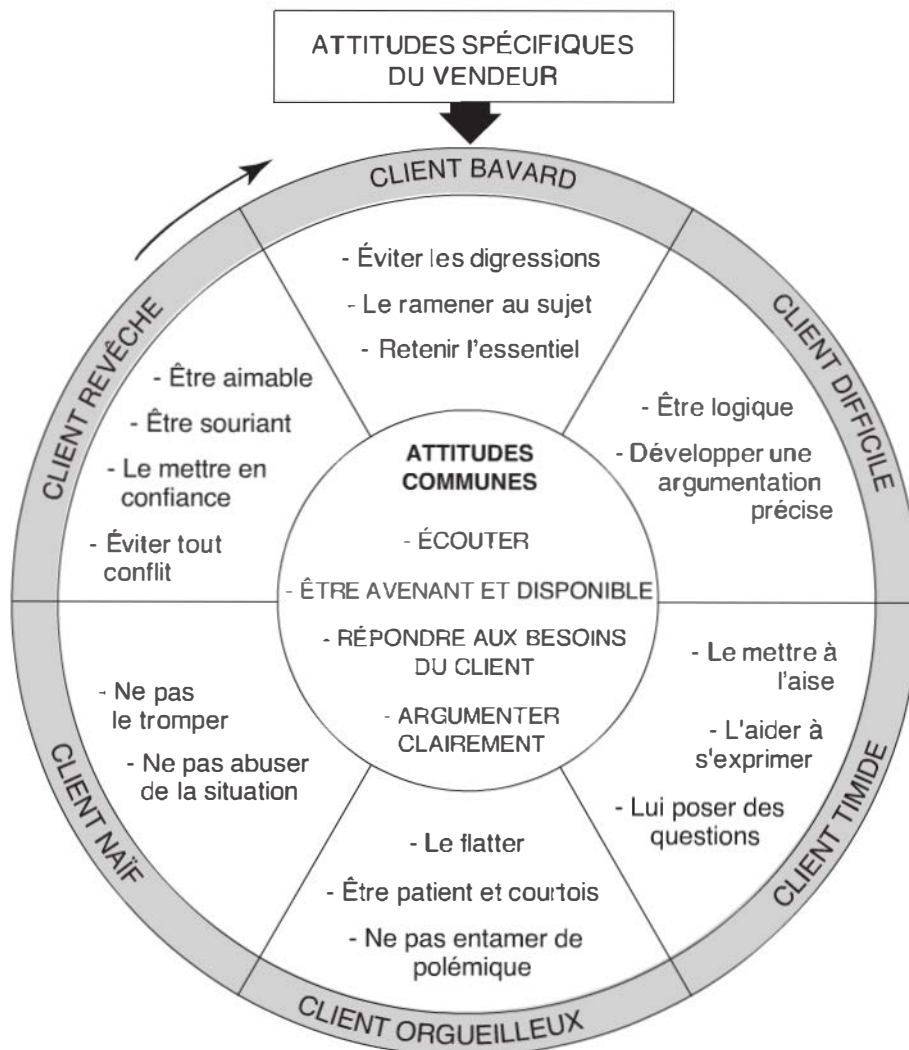


Figure 10.3. La typologie des clients

III. Le recrutement et la formation de la force de vente

La force de vente constitue le dernier maillon de la chaîne ; elle est en contact avec la clientèle et elle approche les concurrents. Elle doit, par conséquent, être de la meilleure qualité possible, d'où l'importance du recrutement et de la formation.

A. Le recrutement

A.1. Les qualités d'un bon vendeur

Au même titre que les autres membres du personnel de l'entreprise, le vendeur doit posséder des qualités d'intelligence, une bonne formation, de la volonté, etc., mais, en plus, il doit faire preuve de traits de caractère tout à fait originaux :

- le goût des contacts : un représentant ne peut assurer sa tâche en estimant que les contacts avec les autres sont une corvée à laquelle il faut s'astreindre ; il doit manifester une certaine forme d'extraversion ;
- l'empathie : le vendeur doit avoir le don de « se mettre à la place de son interlocuteur » ; c'est le meilleur moyen pour réussir une vente ;
- la non-susceptibilité : le vendeur ne doit pas considérer un refus comme une attaque personnelle, mais simplement comme une opération non couronnée de succès dans l'immédiat ;
- une grande confiance en soi : pour oser faire des propositions en toutes circonstances ;
- une faculté d'autonomie : le vendeur ne peut être contrôlé très étroitement en raison de ses déplacements et il doit pouvoir prendre seul de nombreuses décisions ;
- une grande énergie pour mener à bien les négociations les plus difficiles ;
- une grande intégrité : le représentant est parfois soumis à des pressions de la part des clients pour obtenir des avantages au détriment de l'entreprise ; il fixe lui-même le montant des frais de déplacement ; pour faire face à ces tentations, sa probité professionnelle doit être exemplaire ;
- un rapport à l'argent « stimulant » : le bon représentant vit toujours un peu au-dessus de ses moyens ;
- le goût des déplacements : en conséquence, il faut accepter de sacrifier quelque peu sa vie familiale ; les contraintes horaires sont parfois lourdes à supporter.

En pratique, personne ne peut posséder parfaitement ni complètement l'ensemble de ces caractéristiques ; c'est donc une combinaison harmonieuse de tous ces traits qu'il convient de rechercher et les candidats vendeurs peuvent se rassurer : les combinaisons les plus variées et les plus étonnantes ne manquent pas de réussir.

A.2. Les méthodes de recrutement

Pour les vendeurs, encore plus que pour les autres catégories du personnel, la sélection s'opère sur la base d'entretiens individuels et/ ou de groupe. La personnalité du candidat joue un rôle de première importance et elle doit être cernée avec beaucoup de précision. L'environnement social et le milieu familial du candidat ne doivent pas être ignorés : la vie familiale, les loisirs, les amitiés constituent autant de facteurs à prendre en compte.

En tout état de cause, une période d'essai de quelques mois constitue bien le meilleur test d'embauche, puisqu'il place le candidat dans les conditions réelles d'exercice du métier.

B. La formation

La formation des vendeurs est une nécessité, non seulement lors de leur entrée dans l'entreprise, mais aussi en cours de carrière. Les représentants sont à l'extérieur de l'entreprise ; ils n'y reviennent que pour les réunions régulières de remise de rapports ou de discussion des objectifs. Pour accroître la productivité de la force de vente, il est bon de mettre en place des programmes de formation.

B.1. Les domaines de la formation

1. *Les produits vendus*

Le vendeur doit être tenu informé régulièrement de l'évolution de la gamme offerte.

2. *L'entreprise et le marché*

Tous les renseignements généraux sur l'activité de l'entreprise, ses prévisions de développement sur les concurrents, les clients et leurs souhaits à long terme sont utiles.

3. *Les techniques de vente*

Il existe de nombreuses techniques pour réussir une vente. Toutefois, d'une façon générale, on peut considérer la vente comme un processus de communication, dont il faut réussir les diverses étapes. Un modèle AIDA¹ complété peut être imaginé.

Le vendeur recherche de nouveaux clients, attire leur attention, suscite leur intérêt ; provoque leur désir qui entraînera l'action ; enfin, il s'assure que l'achat procure toute satisfaction à l'acheteur.

1. C'est le modèle de communication le plus simple : Attention → Intérêt → Désir → Achat.

	Part dans l'activité totale
Le contact	5 %
l'identification des désirs du client	40 %
l'argumentation La réplique aux objections	35 %
La conclusion	15 %
La fin de discussion et la prise de congé	5 %

Tableau 10.4. Les principales phases de l'entretien de vente

B.2. Les méthodes

Les conférences traditionnelles sont utilisées mais, pour l'apprentissage des techniques de vente, les méthodes plus dynamiques sont préférables : jeux de rôles, socio- et psychodrames.

Toute la question est de savoir s'il est véritablement possible d'« enseigner » la vente. Il est aujourd'hui admis que certains réflexes fondamentaux ou des « trucs » simples peuvent être, sans réelle difficulté, communiqués par celui qui sait, le vendeur confirmé, à celui qui apprend, le néophyte.

Un bon vendeur sait, comme nous le constatons :

- écouter et s'exprimer, c'est-à-dire communiquer ;
- convaincre, c'est-à-dire négocier.

IV. Le contrôle et la rémunération de la force de vente

A. La fixation des quotas

Les quotas représentent les objectifs de vente assignés à chaque vendeur, ou groupe de vendeurs. Leur détermination réclame une grande attention.

B. L'évaluation des résultats

Les représentants sont encadrés par des inspecteurs, des contrôleurs, des chefs de vente qui jugent l'activité de chacun. Les informations demandées à la direction commerciale sont nombreuses – trop nombreuses se plaignent certains – ; elles ont trait :

- au nombre de visites ;
- au détail des trajets ;
- au détail des frais de déplacement ;
- au nombre de prises de commande, etc.

C. La rémunération

Le premier problème consiste à définir une politique générale d'entreprise concernant la rémunération de la force de vente. Une enveloppe globale est alors fixée. Les vendeurs doivent percevoir des rémunérations voisines de celles versées par les entreprises concurrentes à leurs propres équipes.

La rémunération accordée ne l'est pas seulement sous forme monétaire. Nous avons vu que d'innombrables concours et jeux trouvaient leur récompense sous forme de voyages et de cadeaux divers.

Par ce moyen, l'entreprise aura soin de maintenir une bonne ambiance et de promouvoir une image flatteuse de l'équipe de vente, pour que chacun s'y sente intégré avec fierté.

Sur le plan monétaire, trois solutions peuvent être envisagées.

C.1. Le fixe

La rémunération sur une base fixe consiste à verser au vendeur une somme déterminée à intervalles réguliers. Cette somme est indépendante des résultats obtenus. L'avantage d'un tel système tient d'abord à sa simplicité ; il n'engendre ni difficulté de calcul ni contestation. Il permet également au vendeur de ne pas être soumis aux fluctuations du marché et lui apporte donc une sécurité appréciable. De plus, à partir du moment où le lien entre chiffre d'affaires et rémunération est rompu, le vendeur accepte beaucoup plus aisément les réorganisations, les redécoupages des secteurs ou le passage d'un secteur à un autre. La gestion, dans ce cas, est certes plus souple, mais – et c'est la contrepartie – les vendeurs qui souhaitent obtenir de fortes rémunérations pour juste récompense de leurs efforts sont mécontents, démoralisés.

C.2. La commission

Il s'agit d'un pourcentage, fixe ou variable, du montant des ventes versé au vendeur. La situation est strictement inverse de la précédente. La rémunération semble très stimulante et, par exemple, il n'est plus nécessaire de mettre en place des procédures de contrôle trop strictes. Il suffit de

faire varier le taux des commissions pour orienter les ventes vers tel ou tel produit. L'inconvénient tient à la difficulté de gestion ; les représentants sont obnubilés par leur chiffre : ils ne s'attachent à rien d'autre : prospection, formation, etc. De plus, l'irrégularité des revenus peut décourager des vendeurs qui sont pourtant consciencieux et très compétents.

C.3. Système mixte

C'est la méthode la plus couramment utilisée.

La rémunération mixte a pour but de réunir les avantages des deux méthodes précédentes tout en éliminant leurs inconvénients. Certes, le risque existe que le contraire se produise et que la méthode ne cumule que des inconvénients : pas assez stimulante d'une part et trop peu souple d'autre part.

À tous les systèmes envisagés sont souvent adjointes des primes diverses, qui viennent majorer la rémunération en fonction d'éléments variés versés à la discrétion de la direction. Par exemple :

- une prime de lancement d'un nouveau produit ;
- une prime de prospection.

Globalement, les rémunérations des vendeurs sont plutôt élevées, mais cela n'empêche pas que, dans le public, l'image du représentant soit médiocrement appréciée. Notre culture a longtemps situé le vendeur, le « calicot », le colporteur au bas de la hiérarchie sociale.

Chapitre 11

La politique de communication

La communication dépasse la simple information. Communiquer c'est transmettre les informations dans le but d'obtenir de la part du destinataire une modification de comportement ou d'attitude.

La panoplie du responsable de la communication s'est considérablement élargie. Au côté de la classique publicité grands médias il convient d'ajouter les actions de mécénat et de sponsoring, les relations publiques, le lobbying, la gestion du « réseau » (les agences pour une banque, le parc véhicules pour la société Decaux, les uniformes pour les préposés de La Poste, etc.), l'identité visuelle (logo, papier à lettres, etc.), l'accueil, la publicité sur les lieux de vente, etc. On peut y ajouter les techniques commerciales qui servent de support à la transmission de l'information telles que la promotion des ventes ou le marketing direct.

Entre tous les moyens de communication qui sont à sa disposition, l'entreprise doit définir la meilleure combinaison, celle qui a le plus de chances de lui permettre d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Le choix entre la publicité, la promotion des ventes, les relations publiques, la publicité sur les lieux de vente dépend de deux facteurs.

- La *nature du produit*. Une distinction doit ici être opérée entre les biens de consommation et les biens industriels ; les premiers font beaucoup plus appel à la publicité qui utilise les grands médias que les seconds. La vente de biens industriels est davantage sensible aux relations publiques et à l'action de la force de vente.
- La *nature du marché*. Selon que les clients sont dispersés ou regroupés géographiquement ou socialement, selon qu'ils sont des particuliers ou des entreprises, le mix adopté sera différent. Par exemple, il comportera plus de vente personnelle et moins de publicité, si les clients sont des entreprises.

Exemple : Pour lancer un nouveau produit financier, La Banque postale répartit ainsi ses efforts :

- publicité grands médias : 150 passages d'un film de 20" sur les chaînes nationales ; 1800 panneaux d'affichage dans les grandes villes ; 350 messages radio sur les principales stations ;*
- marketing direct : plus d'un million de messages envoyés à domicile ;*
- publicité sur le lieu de vente : des dépliants et des présentoirs.*

I. La communication grands médias

La publicité est l'instrument privilégié de la communication.

A. Généralités

A.1. Définition

La publicité est constituée de tous les moyens destinés à informer une cible et à la convaincre d'acheter un produit ou un service.

Au-delà de notre définition, voyons ce que la publicité est ou n'est pas.

- Elle n'est pas une forme de communication mais un processus. Le langage courant utilise le même terme pour l'action (faire une campagne publicitaire) et le résultat de l'action (le message publicitaire).
- Elle est payante : les Anglo-Saxons utilisent le terme *advertising* pour la publicité payante et le terme *publicity* pour la non-payante (un article rédactionnel dans une revue).
- Elle est signée, c'est-à-dire que l'émetteur est identifié en tant que tel par le récepteur.
- Elle n'est pas seulement informative, elle cherche à convaincre par tous les moyens et elle procure des informations, si cela est jugé utile par le publicitaire dans la poursuite de son objectif prioritaire.
- Elle ne se confond pas avec les relations publiques (bien que celles-ci utilisent abondamment celle-là) ni avec la propagande, car elle comporte un aspect commercial.

A.2. Le secteur publicitaire

Le secteur économique de la publicité repose sur une série de liaisons entre plusieurs catégories d'entreprises ; on peut représenter ces liaisons par la figure ci-après.

1. Les annonceurs

Annonces est le terme consacré pour désigner l'entreprise qui vend un bien matériel ou un service et qui souhaite attirer l'attention sur son produit.

Tous les annonceurs sont regroupés, en France, au sein d'un syndicat patronal, l'Union des annonceurs, organisme d'étude, de promotion, de défense et de négociation avec toutes les instances compétentes.

2. Les agences

L'annonceur, confronté à un problème en matière de communication, s'adresse à une agence de publicité. Selon ses propres forces (existence ou non dans l'entreprise d'un important service marketing ou publicité), la question posée est différente. Elle va de « Définissez et mettez en œuvre une politique de communication » à « Achetez l'espace publicitaire nécessaire pour la diffusion d'annonces qui ont été conçues par moi-même ».

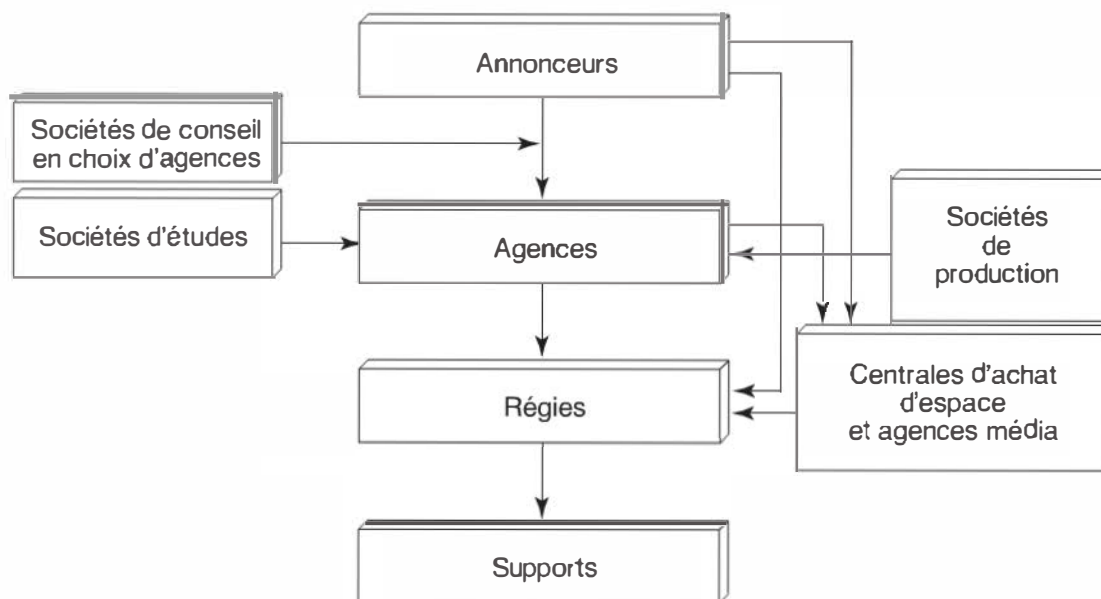


Figure 11.1. Le secteur de la publicité

a. Le choix d'une agence

Les relations entre les annonceurs et les agences sont, et cela de façon généralisée, assez tendues. Les premiers multiplient des actions pour faire baisser les coûts tout en maintenant la qualité de la prestation (en faisant intervenir leur service achat par exemple) ; les secondes estiment que leurs services de « partenaire », et non de simple fournisseur, ne sont pas assez valorisés.

La durée moyenne de collaboration entre un annonceur et son agence est de trois à cinq ans, elle tend à diminuer.

Lorsqu'un besoin de changement se fait sentir, une compétition est ouverte entre plusieurs agences.

La compétition se déroule entre quelques agences, trois à cinq, rarement plus. La présélection s'effectue par contacts personnels en raison des connaissances antérieures et par des présentations d'agences. Une première liste (*long list*) mettra, par exemple, en concurrence l'ancienne agence, deux agences classiques et deux petites structures très créatives. Au cours d'un *brief*, l'annonceur expose sa stratégie de communication. Des projets de campagne sont alors demandés à chacune. Ces projets – des spéculatives dans le jargon professionnel – sont rémunérés ou non. Une deuxième liste (*short list*) ne comporte que les deux meilleures spéculations. De véritables maquettes et des plans initiaux sont proposés. Enfin le gagnant est dévoilé.

Renault accentue son leadership

Top 10 annonceurs
investissements publicitaires plurimédias en millions d'euros

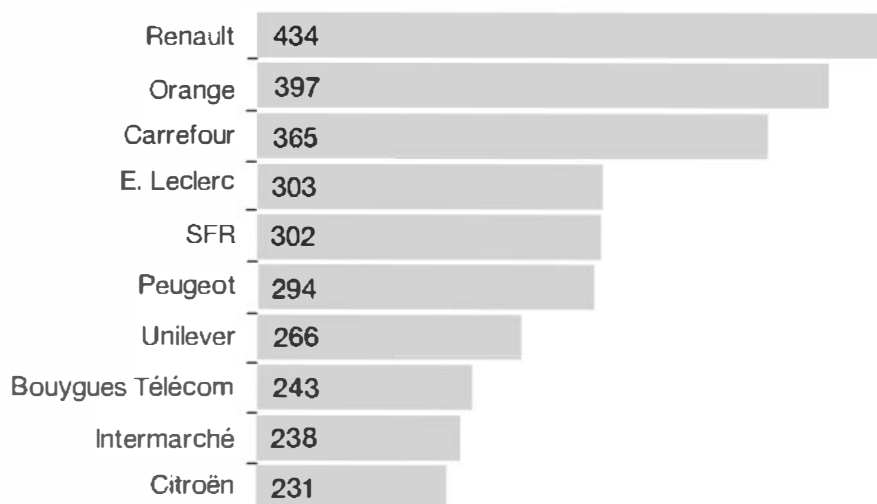


Figure 11.2. Les dix premiers annonceurs plurimédias en 2009

b. La rémunération des agences

Depuis la loi Sapin (application au 31 mars 1993), les agences ne peuvent plus être rémunérées par la traditionnelle « commission d'agence » dont le montant, fixé à 15 % du budget d'achat d'espace de

la campagne, devait couvrir le travail de conseil. Cette réglementation impose en conséquence une rémunération par la méthode des honoraires. Ils sont souvent fixés au prorata du budget d'achat d'espace mais sans qu'il y ait une automaticité stricte.

c. L'organisation des agences

Les agences de publicité sont ordinairement – ce n'est d'ailleurs pas toujours le cas – des entreprises indépendantes à la fois de l'annonceur et des régies. Elles offrent, selon leur taille, un service plus ou moins complet à leurs clients. Les fonctions non assurées dans les agences sont sous-traitées à l'extérieur.

Les agences constituent un bel exemple d'organisation matricielle, c'est-à-dire d'organisation dans laquelle des chefs de produits ou de projets sont adjoints à une structure fonctionnelle centralisée traditionnelle.

On peut la résumer avec le schéma suivant :

Services \ Chefs de projets	Directeur de clientèle 1	Directeur de clientèle 2	Directeur de clientèle 3
Création Médias Études Services généraux			

Tableau 11.3.

3. Les centrales d'achat d'espace

À l'origine, ces sociétés, comme leur nom l'indique, avaient pour rôle d'acheter de l'espace aux supports « en gros » et de le revendre à bon compte aux annonceurs et aux agences. Aujourd'hui, leur fonction s'oriente bien davantage vers l'expertise et le conseil dans les plans médias.

4. Les sociétés d'études et de production

Ces deux types de sociétés sont ceux qui interviennent le plus souvent, en tant que sous-traitants, dans le processus.

a. Les sociétés d'études

On recourt à elles pour mener des études de marché, rechercher un positionnement, déceler les motivations des consommateurs, tester un projet d'annonce.

b. Les sociétés de production

Cette famille de sociétés est très variée et va de l'entreprise importante qui produit un grand nombre de films publicitaires pour la télévision à la petite société comportant un seul ou quelques photographe(s).

5. Les régies

Ce sont des entreprises qui, *a priori*, émanent des supports. Elles sont chargées de vendre l'espace publicitaire des supports dont elles ont la responsabilité. Le Point, TF1 et RTL n'ont ni vocation, ni compétence pour vendre leur espace disponible et ils se déchargent de cette fonction sur leur régie.

6. Les supports

Ce sont les organes individuels de transmission des annonces : TF1, Radio-Luxembourg, Avenir Publicité, *La Croix*, *L'Express* sont des supports. Un média est un ensemble de supports qui utilisent un même canal : la télévision, la radio, la presse, etc. Médias et supports feront l'objet d'un paragraphe particulier.

A.3. La réglementation de la publicité

La publicité ne vit pas sous un régime de liberté totale. Bien au contraire, elle est sévèrement réglementée. Au surplus, les annonceurs et les agences pratiquent d'eux-mêmes une autocensure. À peu près tous les organismes s'intéressant de près ou de loin à la publicité ont édicté des codes de pratiques loyales : c'est le cas de l'Union des annonceurs, de l'Association des agences et conseils en communication, de la Chambre de commerce internationale et bien sûr du Bureau de vérification de la publicité. Le BVP, né en 1954, devenu l'Autorité de régulation professionnelle de la publicité (ARPP), regroupe des représentants d'organisations publicitaires les plus diverses et il émet des recommandations ; il a même la possibilité d'agir en justice.

C'est ainsi, par exemple, que la publicité mensongère est interdite depuis une loi de 1905 qui proscriit la publicité trompeuse et équivoque.

Réglementation particulière

a. Réglementation des médias

L'affichage n'est pas libre, le nombre de mètres carrés des panneaux, la proximité des bâtiments historiques, des routes nationales sont réglementés. En fait, ces dispositions ont peu d'effets.

La publicité télévisée est soumise à de nombreuses limites quantitatives (le nombre d'heures d'antenne est réduit, le nombre de coupures publicitaires dans une émission est soumis à autorisation) et qualitatives (on ne peut pas présenter n'importe quel film).

b. Réglementation de certains produits

Les produits pharmaceutiques, certaines boissons alcoolisées font l'objet d'une réglementation. Pour le tabac, la publicité est tout simplement interdite.

c. Réglementation des thèmes

Après avoir été pendant longtemps soumise à une interdiction totale, la publicité est aujourd'hui autorisée mais uniquement si elle est légale, véridique, si elle n'est pas de nature à induire le consommateur en erreur et si elle porte sur une comparaison objective de caractéristiques essentielles et significatives des produits entre eux.

B. Le but de la publicité

B.1. Les différents types de publicité

On ne peut guère parler de la publicité, mais, au contraire, on devrait évoquer les publicités. On oppose deux grandes catégories.

1. *La publicité de firme*

On la trouve encore sous l'appellation publicité institutionnelle (*corporate advertising*). Elle a le plus souvent pour objet de modifier une image de firme ou tout simplement d'en créer une. Elle s'adresse non seulement aux acheteurs potentiels, mais aussi à l'opinion publique, aux revendeurs.

Exemples : – *Renault se présente comme le « Créateur d'Automobile ».*

– *Algeco est « l'ouvreur d'espace ».*

– *Tagheuer dit : « What are you made of ? »*

2. *La publicité des produits et des marques*

C'est le cas le plus fréquent. Un annonceur veut soutenir les ventes d'un produit ou d'une marque, lui procurer une meilleure image, le repositionner ou le faire mieux connaître. La publicité peut être :

- informative, elle expliquera les caractéristiques nouvelles d'un produit ;
- incitative, elle tentera soit de faire se modifier l'attitude du prospect, soit de le pousser à l'achat tout de suite.

Exemples : – Kellog's indique qu'il a « réuni le meilleur de la nature dans un petit déjeuner ».

– Mixa dit : « D'un geste, la crème Mixa hydrate et protège la peau. »

– Oracle recourt à une preuve par témoignage : « ST Microelectronics utilise Oracle 9i Application Serveur. »

B.2. Les objectifs de la publicité

Deux thèses s'affrontent ici. Une première estime que la publicité ne doit pas avoir d'autre mission que de provoquer des ventes supplémentaires. Une autre thèse admet que la publicité peut se contenter d'objectifs plus concrets et plus immédiats que l'augmentation des ventes.

1. Objectifs commerciaux

Sans aucun doute, le but ultime de la publicité est d'influencer la part de marché, le chiffre d'affaires et le profit. Sans vouloir à toute force envisager une publicité de « tiroir-caisse », il faut reconnaître qu'en fin de compte, ce sont les ventes du produit ou du service qui témoignent de l'efficacité des campagnes.

2. Objectifs de communication

Les objectifs commerciaux étant souvent un peu lointains on admet qu'il convient, par souci d'efficacité, d'adopter des objectifs de communication, plus aisément mesurables.

- L'exposition à un message : le but d'une campagne est d'obtenir une audience.
- La mémorisation d'un message : les consommateurs doivent se souvenir du message.
- L'attitude : le prospect doit manifester une attitude favorable à l'égard du produit.

Les agences restent plus attachées aux objectifs de communication que les annonceurs qui, eux, préfèrent s'en tenir à leurs objectifs commerciaux.

C. Le budget publicitaire

Une première décision à prendre concerne le montant du budget de publicité. Ce volet des activités publicitaires retient parfois trop peu l'attention des praticiens. Et pourtant, dépenser trop et supporter des coûts inutiles ou déboursier trop peu et ne pas atteindre le seuil d'efficacité sont, dans un cas comme dans l'autre, des situations lourdes de conséquences.

Cela fait que souvent la *copy strategy* (création) est analysée avec plus d'attention que la *media strategy* (budget). De nombreuses méthodes existent néanmoins pour choisir un budget. Parmi celles-ci, on citera :

C.1. La méthode du pourcentage des ventes

C'est une méthode traditionnelle. Le budget publicitaire d'une année est égal à un pourcentage fixe du chiffre d'affaires de l'année précédente. La méthode a l'inconvénient de procéder d'un contresens : elle fait de la publicité une conséquence des ventes, alors que l'inverse est vrai. Mais les avantages ne sont pas négligeables et c'est pourquoi pareille technique est utilisée : elle est extrêmement simple et n'a pas tendance à encourager l'ouverture de guerres publicitaires avec les concurrents.

C.2. La méthode de l'alignement sur les concurrents

Avoir pour but de dépenser en publicité la même somme que les concurrents semble, *a priori*, ne reposer sur aucun raisonnement valable : les produits ne sont pas les mêmes, le marketing mix de chacun repose sur un élément plutôt que sur un autre, etc. Et pourtant, la question n'est pas aussi simple. D'abord, peut prévaloir, dans une profession, l'idée selon laquelle il existe un montant « normal » de publicité à dépenser pour vendre les produits. De telles traditions, fondées ou non, sont plus fréquentes qu'on ne pourrait le penser. Ensuite, et ce motif est essentiel, la part de marché publicitaire (*share of voice*) est une notion importante. Dans les secteurs des biens de consommation très courants (lessives, cosmétiques, produits alimentaires), il est de mise de postuler qu'un lien direct existe entre la part de marché publicitaire et la part de marché en chiffre d'affaires. Un produit qui détient 15% du marché se doit d'être présent partout à 15% : sur les ondes, dans la presse, à la télévision et aussi, nous le verrons, sur les linéaires des hypermarchés.

C.3. La méthode analytique (objectifs / moyens) : les GRP

Une dernière famille de méthodes pour déterminer le montant du budget consiste à analyser les besoins du marché et les caractéristiques du produit, à assigner des objectifs aux campagnes, puis à évaluer le coût qu'il faudra supporter pour atteindre ces objectifs, et enfin à se procurer les moyens en retenant le budget adéquat. Il s'agit donc d'une méthode de gestion rigoureuse. L'objectif est souvent fixé en termes de GRP (*gross rating points*) qui correspondent à une ODV : occasion de voir (ou d'entendre) auprès de 1 % de la cible visée. On estime en général que, pour un produit de grande consommation, la publicité d'entretien souhaitable est de l'ordre de 680 GRP par mois, c'est-à-dire par exemple 8 ODV pour 85 % de la cible. Selon que le marché est concentré ou dispersé, que le produit est jeune ou mûr, que les distributeurs sont acquis ou non au produit, des objectifs différents sont fixés et l'entreprise détermine la dépense nécessaire.

Le GRP se calcule de deux manières :

$$\text{GRP} = (\text{nombre total de contacts utiles} / \text{population cible}) \times 100.$$

$$\text{GRP} = (\text{nombre total d'individus cibles touchés} / \text{population cible}) \times \text{répétition moyenne}.$$

Le GRP synthétise deux des principales sources de l'efficacité : le nombre de personnes touchées (l'étendue) et le nombre de fois où chacun sera touché (la répétition).

D. Les médias

Lorsque le montant du budget a été choisi, la décision ultérieure consiste à répartir ce budget entre les différents médias et supports. Les choix, à ce niveau, sont pris conjointement avec ceux intervenant en matière de création ; nous les verrons plus loin. Nous décrivons d'abord les médias, avant d'envisager les termes du choix proprement dit.

D.1. Les différents médias

On distingue cinq grands médias : presse, télévision, radio, affichage, cinéma et Internet. Tous ces médias n'ont pas, et de loin, la même importance sur le plan publicitaire.

1. La presse

Elle est depuis toujours le média le plus utilisé ; elle masque une extrême diversité.

a. La presse quotidienne

Elle couvre presque l'ensemble du pays ; il est bien rare de trouver un Français qui ne lise aucun quotidien. Dans cette presse quotidienne, deux groupes doivent être distingués.

- *La presse parisienne* (ou nationale). Elle bénéficie d'une sélectivité assez bonne selon les classes sociales. Le lecteur du *Parisien* n'est pas celui du *Figaro* ou du *Monde*. Elle constitue un moyen privilégié pour les leaders d'opinion nationaux.

- *La presse régionale*. Les quotidiens régionaux, florissants pour certains d'entre eux, détiennent parfois un quasi-monopole dans leur région. Leur sélectivité repose sur un seul critère, mais il est absolu : la localisation géographique. La presse régionale est proche du niveau de saturation en publicité. En raison de son caractère géographique, elle constitue le média idéal pour les entreprises de distribution.

- *La presse gratuite*. 87 % des foyers français reçoivent au moins un gratuit chaque semaine ; le support est peu « valorisant » mais constitue un outil complémentaire ; l'audience est mal connue.

Quotidiens nationaux : une page intérieure en quadrichromie.			
<i>Le Monde</i> (format double en centrale)	de 94 à 170	<i>Libération</i>	de 49 à 73
Quotidiens régionaux : noir et blanc.			
3 insertions 1/2 page dans 66 quotidiens	760	une page dans 66 quotidiens	580
Magazines : une page intérieure quadrichromie.			
<i>Le Nouvel Observateur</i>	30,6	<i>Top Santé</i>	43
<i>Paris Match</i> base	71	<i>Elle</i>	62
<i>Mon jardin et ma maison</i>	27	<i>Télé 7 Jours</i>	69
Tous ces prix doivent être ajustés en fonction du caractère dégressif des tarifs, des majorations pour emplacements préférentiels (couverture, rubriques spécialisées, mois privilégié, etc.) ou des conditions particulières (présence d'un bon à découper, une couleur supplémentaire, etc.).			

Source : *Le Monde*, *Libération*, *Le Nouvel Observateur*, *Inleidéco*.

Tableau 11.4. Tarifs presse 2011 (en K€)

1. La sélectivité d'un support ou d'un média correspond à la notion de segmentation du marché. Si le produit s'adresse à une cible, à un segment bien précis, la campagne de publicité qui le soutient a tout intérêt à utiliser un support dont l'audience correspond avec précision à cette cible, c'est-à-dire un support sélectif. Une audience « inutile » coûte aussi cher qu'une audience utile.

b. La presse périodique

Ce sont les magazines. Ils jouissent d'une sélectivité très variable. Certains sont très peu sélectifs (*Paris Match*), d'autres recherchent une sélectivité selon le style de vie (*Vital*), selon le sport pratiqué (*Tennis Magazine*), selon le hobby (*Photo*), la catégorie socioprofessionnelle (*Le Point*). La qualité de la reproduction est bonne, voire excellente : les annonces, dans les magazines, s'accompagnent parfois de véritables photographies d'art. Le coût reste cependant relativement élevé.

2. La télévision

La publicité télévisée demeure le média indispensable pour certaines catégories de produits. Lorsqu'il faut faire appel à une démonstration afin de prouver l'intérêt d'un produit, seule la télévision le permet.

Remarque : Un enrouleur automatique de fil d'aspirateur, une colle puissante, un hachoir à viande n'ont pas de meilleur agent de vente qu'une démonstration d'utilisation.

De plus, l'écoute de la télévision a lieu dans une ambiance familiale et le mérite des produits peut être commenté. Pour ces raisons, la télévision occupe le deuxième rang parmi les médias.

Le Conseil supérieur de l'audiovisuel administre l'ensemble du média. Des questions délicates ne sont pas résolues : les effets du zapping, le nombre de coupures publicitaires dans les émissions (le journal de 20 h ?), l'accès des secteurs interdits (presse, etc.), la saturation des écrans du *peak time* (20 h-21 h 30) et du *prime time* (19-20 h, 21 h 30-22 h 30), la relative disponibilité du *day time* et du *night time*.

Dans les années qui viennent, ce paysage risque d'être encore modifié.

3. La radio

L'écoute de la radio est le plus souvent distraite. La radio constitue facilement un bruit de fond qui accompagne d'autres activités : bricolage, lecture, ménage, etc.

À certaines heures, elle est très peu sélective. Ainsi, entre 7 h 30 et 8 h 30, tout le monde écoute la radio, alors qu'à 9 h 30 ou 15 h 30, l'audience est surtout composée de ménagères.

La radio ne peut transmettre tous les thèmes. Par nature, les évocations visuelles lui sont interdites.

En dépit de tous ces inconvénients ou de toutes ces limitations, la radio bénéficie cependant de nombreux avantages. Elle est d'une utilisation

Légendes		Tarifs 1			Tarifs 2		Tarifs CC	
Semaine :								
8 - du 23-02-2009 au 01-03-2009								
Type de tarif :								
STD : Standard								
Tranche :								
Prime : 20h20 à 21h59								
		◀ Semaine 8-2009 ▶		◀ Prime ▶				
Écran	Tarif	Lundi 23/02	Mardi 24/02	Mercredi 25/02	Jeudi 26/2	Vendredi 27/02	Samedi 28/02	Dimanche 01/03
2030	STD	68000	69000	69000	65000	54000	58000	77000
2050	STD					53000		86000
2051	STD	71000						
2059	STD		48000					
2060	STD			95000			56000	
2062	STD				60000			
2110	STD			98000			60000	
2120	STD					50000		
2129	STD		54000					
2130	STD			98000			60000	
2132	STD				45000			
2139	STD		54000					
2140	STD					48000		83000
2141	STD	66000						
2149	STD		54000					
2152	STD				40000			

Tableau 11.5. Exemples de tarifs TV (en K€)

très souple : une annonce est vite élaborée et la programmation du temps d'antenne est autrement plus aisée qu'à la télévision. Elle est relativement peu onéreuse et autorise donc les campagnes massives, les campagnes de répétition. Au surplus, les méthodes de communication possibles sont multiples : patronage d'une émission, messages lus par un animateur, cassettes préenregistrées, cadeaux offerts à l'occasion d'un jeu, etc. On lui adjoint souvent le nom de média de « trafic » : elle incite les clients à se rendre chez les détaillants ou dans les agences des entreprises de réseau.

En valeur, pour les seules stations généralistes, RTL domine fortement le marché (56,6 %), devant Europe 1 (32,9 %).

	NRJ	RTL	Europe 1
30" 6 h – 6 h 30	5	6,9	4,5
30" 7 h – 7 h 30	9,8	2,3	13,7
30" 22 h	1,2	0,3	0,73

Source : Médiamétrie 126 000 Septembre-Décembre 2007

Une annonce sur RTL de trente secondes à 6 h 30 coûte 6 900 €.

Tableau 11.6. Tarifs radio en semaine (en K€)

4. L'affichage

L'affichage bénéficie d'une grande audience. On peut apposer des affiches sur les supports les plus divers et dans les endroits les plus reculés. Mais cette audience est fort peu sélective, si ce n'est sur le plan géographique.

L'affiche constitue le support privilégié de la création : elle touche un prospect distrait et doit, dans un minimum d'espace, choquer pour attirer l'attention, plaire et donner des informations.

AFFICHAGE GRAND FORMAT - Simples : Format 400x300 et 320x240 - Durée : 7 jours

POIDS DES STRATES (en %)		Agglo. Paris	> 90 000 hab.	20 à 90 000 hab.	< 20 000 hab.	Nombre Panneaux	Tarif brut HT 2007 (En Euro)
A	GRANDANGLE	4 agglos > 1 000 000 hab.				400	420 121
A	EMPIR + 100 ⁽⁹⁾	55 agglos > 100 000 hab.				4 857	1 728 500
A	AGIR ⁽¹⁰⁾	54 agglos > 100 000 hab.				2 829	998 000
A	MANAGER	54 agglos > 100 000 hab.				2 041	733 000
A	EMPIR - 100		82 agglos de 30 à 100 000 hab.			1 500	369 000

Tableau 11.7. Tarifs affichage en semaine (en K€) bruts HT

5. Le cinéma

Un autre grand média est le cinéma. En tant que média exclusif, il ne cesse de perdre de l'importance, mais il peut rendre de grands services comme média complémentaire. Plus simple que la télévision (pas de réglementation), il fait preuve d'une sélectivité assez réduite, avec cependant une tendance à toucher les citadins et les jeunes, mais, en fait, tout dépend de la nature du film présenté. La publicité est reçue dans des conditions idéales : le prospect est parfaitement attentif.

Remarque : Pour un film de 30 secondes dans 1 450 salles de grandes villes : 198 k€ par semaine (Médiavision). (Source : Média Poche.)

D.2. Le choix des médias et des supports

1. Le recueil des informations

Pour bien choisir, entre les médias d'abord, entre les supports ensuite, il faut disposer d'informations abondantes sur la composition quantitative et qualitative de leur audience.

Les sources d'information sont très diversifiées. Les instituts privés donnent toutes sortes de renseignements sur l'utilisation des médias (piges publicitaires) ou sur certaines caractéristiques d'audience. Les syndicats professionnels ou des centres spécialisés (Centre national du cinéma, Office de justification de la diffusion, Centre d'étude des supports de la publicité) calculent et diffusent des taux de fréquentation. L'OJD (Office de justification de la diffusion) publie des statistiques de tirages et de diffusion pour la presse, des mesures quantitatives diverses ainsi que des structures d'audience.

Les indications dont disposent les responsables du choix des médias (les *media planners*) sont donc très complètes. Elles ne sont pas pour autant à l'abri des critiques et, par exemple, on reproche aux experts de trop s'attacher à des critères quantitatifs (« Avez-vous vu : oui - non ? ») et de négliger le qualitatif (« Vous l'avez vu dans quelles conditions ? »).

2. Le choix des médias

La stratégie média commence pour l'annonceur par un briefing média donné à l'agence de publicité. Il s'agit d'offrir aux décideurs toutes les données nécessaires quantitativement et qualitativement pour leur permettre d'opérer leurs choix en toute connaissance de cause. Les responsables de la création sont naturellement associés à cette phase. La cible média est définie (avec les critères classiques de la segmentation) et les objectifs à atteindre sur cette cible sont indiqués : s'agit-il de donner des informations sur l'existence d'un nouveau produit, d'inciter à l'achat ou au réachat, d'augmenter les quantités achetées, de maintenir la fidélité, d'annoncer une promotion, etc. ?

Comme il est, le plus souvent, impossible d'atteindre tous les objectifs avec un seul média, il convient d'opérer un choix, de faire un mix média et de décider de la pression publicitaire allouée à chacun ainsi que de la cadence et des périodes.

En général, trois groupes de considérations doivent être pris en compte :

- la nature du produit ;
- la nature de la clientèle ;
- la nature du média.

Une fois que ces trois critères ont été respectés, il reste à ajuster le choix en fonction du budget et des objectifs. Une campagne d'image de marque ne nécessite pas l'emploi du même média qu'une annonce de réduction de prix ; un budget de 3 millions d'euros autorise un choix plus souple qu'un budget de 500 000. Dans la pratique, un problème important se pose : celui de la complémentarité des médias. La télévision fait connaître, la presse fait apprécier, la radio et l'affichage font acheter !

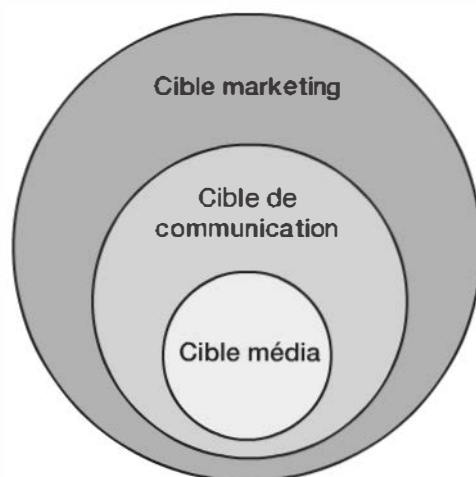


Figure 11.8. Les différentes cibles

3. Le choix des supports

À partir de l'ensemble des caractéristiques tant quantitatives que qualitatives de tous les supports relevant des médias choisis et bien évidemment des objectifs médias ainsi que des budgets disponibles, il convient à présent de retenir avec précision le meilleur support (pour la TV et la radio, un écran d'un jour déterminé à un horaire déterminé constitue un support). Des modèles mathématiques aident à prendre les décisions.

E. La création publicitaire

La création publicitaire relève d'un domaine un peu à part. La plupart du temps, les annonceurs sont écartés du processus s'écoulant entre la

détermination des objectifs publicitaires et l'annonce ou les annonces définitive(s). Ils peuvent être amenés à exercer des choix de temps à autre, mais la création relève du domaine exclusif des cellules créatives dans les agences.

Ici intervient le *brief* qui est un document écrit, puis présenté oralement, comportant toute la stratégie de l'annonceur et destiné à l'agence. Rien ne doit manquer : les caractéristiques du marché, les catégories de clients, les concurrents, les objectifs précis de l'entreprise, sa situation concurrentielle actuelle, les valeurs qui sont les siennes, ce qu'elle souhaite, les forces et faiblesses du produit, les budgets envisagés.

Il est très délicat de vouloir analyser ou découper rationnellement un processus de création qui fait appel à l'imagination, au non-conformisme, à l'intuition, à l'esthétique. Cependant, on admet qu'à partir du moment où la stratégie publicitaire a été définie, trois étapes se succèdent :

- La *promesse* : il s'agit du bénéfice proposé au consommateur s'il se décide à acheter ; la promesse est de nature fonctionnelle (une crème plus fluide), d'utilisation (sécurité renforcée) ou psychologique (rester jeune).
- La *justification* : c'est la caractéristique qui explique que la promesse est certaine : présence d'un airbag, composition de la crème avec du liposome.
- Le *ton* et le *style* : l'annonce se déroule dans un climat, une ambiance générale qui doivent renforcer le pouvoir d'attraction et la crédibilité du message : élégance, humour, technicité, beauté, etc.

Il reste alors à produire l'annonce ; les coûts sont élevés : de quelques centaines de milliers d'euros à près de 10 millions.

Nous sommes ici dans le monde des artistes (Jean-Paul Goude et bien d'autres) mais enserrés dans des contraintes techniques et commerciales fortes.

Dans la pratique, pour stimuler et canaliser la création, les agences ont mis au point des documents d'aide à la création, *copy platform* ou *copy strategy*. On y trouve des cadres qu'il faut remplir, avec des questions diverses. Par exemple :

- Quels sont les faits : produit, marque ?, etc.
- Quelle est la cible ?
- Quel est le besoin à satisfaire ?
- Quel est le problème à résoudre ?, etc.

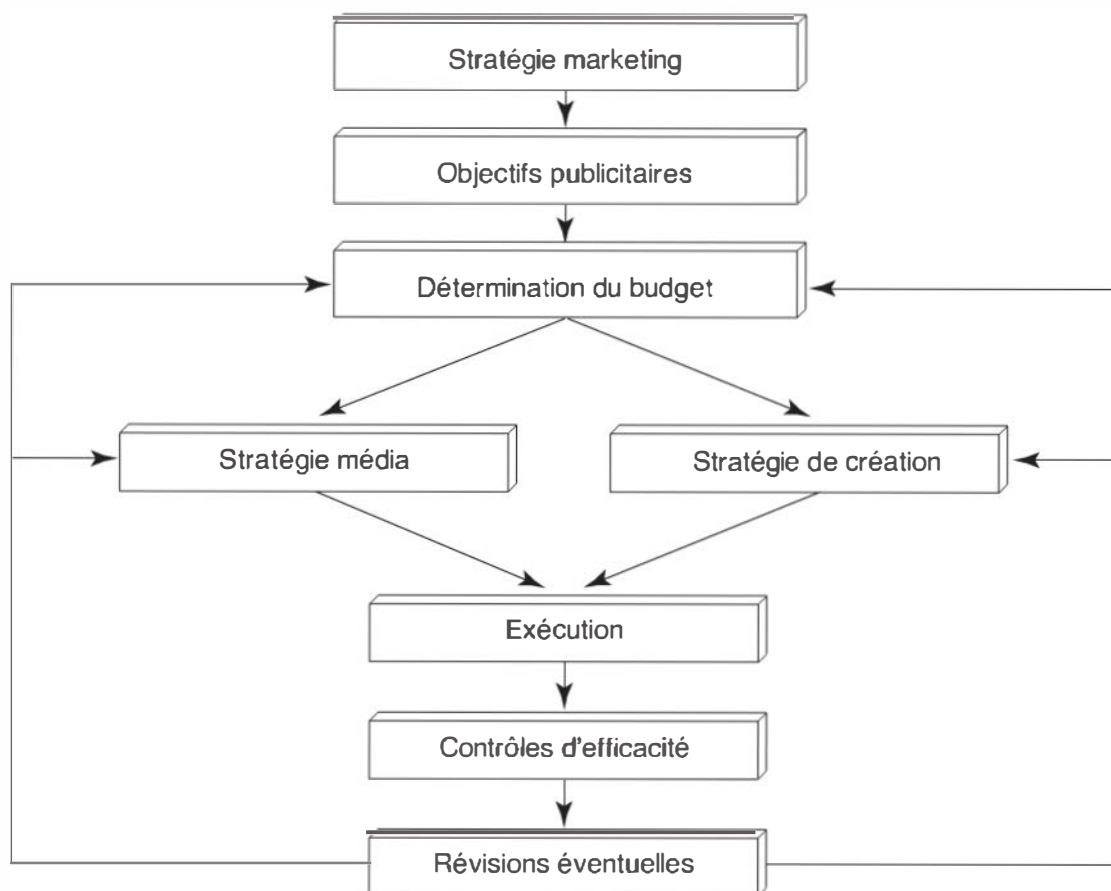


Figure 11.9. Le processus d'élaboration d'une campagne

F. Le plan de campagne

Le montant du budget est à présent fixé, les supports sont choisis, les annonces sont élaborées, trois décisions doivent encore être prises ; elles concernent la répartition dans le temps de la campagne : il faut prévoir les dates de parution (problème de la saisonnalité), la taille des messages et leur cadence.

F.1. La saisonnalité

Les dépenses publicitaires marquent une très forte saisonnalité qui s'explique par une double raison :

- les ventes sont elles-mêmes saisonnières et le publicitaire ne peut que prendre acte du fait que les lave-vaisselle s'achètent en octobre et les voitures en mai ;
- la fréquentation des médias est saisonnière et l'audience des deux mois d'été est réduite.

F.2. La taille des messages

Un budget de cinq millions d'euros répartis entre la radio, la télévision et la presse peut comporter une infinité de combinaisons.

Le choix, dans ce domaine, relève de l'habitude et des contrôles empiriques. On sait qu'une page complète est nécessaire pour une annonce d'ambiance dans la presse, et qu'un tiers de page suffit pour un rappel d'action promotionnelle. Tout dépend des objectifs de la campagne.

F.3. La cadence des messages

Le problème des effets de répétition est ici posé. Est-il préférable de diffuser une annonce par mois pendant un an ou une annonce par semaine pendant douze semaines ?

La mémorisation, mesurée à la fin de l'année, est bien meilleure si les annonces sont réparties tout au long de la période que si elles sont concentrées dans les premiers mois.

G. Le contrôle de l'efficacité

Selon l'objectif retenu pour la campagne on peut tester les résultats portant sur les ventes ou sur la communication ; le test peut retenir la stratégie de choix des supports ou la capacité créative de l'annonce ; enfin le contrôle peut s'exercer avant ou après la campagne.

II. La communication hors médias

La plupart du temps, ces actions jouent le rôle de complément de la publicité. La communication forme un tout que l'on ne peut dissocier et on veillera plus particulièrement à la cohérence d'une part de tous les moyens utilisés et, d'autre part, de leur programmation dans le temps.

A. Les relations publiques

Ne représentant pour l'heure qu'à peine 10% des investissements publicitaires, les relations publiques se définissent comme « l'ensemble des techniques d'information et de communication pour créer ou entretenir des relations de bonne intelligence, de compréhension et de sympathie avec les groupes environnant l'entreprise et ceux qui la constituent (publics, clientèle, fournisseurs, milieux professionnels, banquiers,

prescripteurs et formateurs d'opinion, collectivités locales et régionales, enseignants, personnel, direction) ».

Toutes les occasions sont bonnes : lancement d'un produit, anniversaire, fusion de sociétés, changement de direction, début d'une exportation, attaque des consommateurs, introduction en Bourse, mais aussi patient façonnage d'une image d'entreprise, ou rajeunissement d'une image vieillie.

Longtemps considérées comme futiles, inutiles, les relations publiques ont acquis leurs titres de noblesse et sont partie intégrante de la politique de communication.

De nombreux moyens (qui doivent être impérativement coordonnés) sont à la disposition de l'entreprise : visites d'entreprises (au siège ou sur les lieux de fabrication) ; visites de chantiers, conférences de presse, communiqués de presse, interviews du dirigeant dans la presse, simples envois de lettres, cocktails, déjeuners ou petits déjeuners de presse, etc.

Des agences spécialisées prennent en charge ces problèmes et leur créativité est sans limite.

On n'imagine pas aujourd'hui un lancement de produit non accompagné d'une action de relations publiques afin de stimuler tout à la fois le personnel, les vendeurs, voire quelques gros clients, et en plus accélérer l'efficacité de la campagne grands médias.

Au sein des relations publiques en général, les relations presse tiennent une place à part et sont certainement les plus reconnues comme fonction de communication à part entière. Le poids des médias et la crédibilité de la « publicité rédactionnelle » expliquent cet état de fait. Un solide dossier de presse coûte entre 10 000 et 20 000 € ; un budget total modeste est de 40 000 € ; la moyenne tourne autour de 200 000 €¹.

Le *lobbying*, en passe d'être véritablement reconnu en France, fait partie des relations publiques. Il s'agit ici d'engager des actions destinées à faire pression sur les décideurs pour les amener à adopter des attitudes et des comportements favorables à une entreprise ou un secteur professionnel.

B. Le *sponsoring* et le mécénat

Intéressant quelque 600 annonceurs, le *sponsoring* représente sans doute un budget de l'ordre de 2 milliards. Son développement est intervenu pour plusieurs raisons :

1. *Médias*, n° 139, p. 14.

- la forte réglementation en matière de publicité, qui interdit l'accès de certains produits aux grands médias : tabac à la TV ;
- une diminution certaine de l'efficacité de la publicité traditionnelle due à la saturation des supports et aux habitudes des consommateurs.

Les annonceurs trouvent dans le *sponsoring* une communication plus douce, moins strictement commerciale, sympathique, conviviale qui répond bien à leurs attentes.

En termes de dépenses, le phénomène demeure toutefois marginal, même si quelques opérations spectaculaires tiennent le devant de la scène.

Le mécénat dont l'objet n'est pas strictement commercial, parfois non signé ou très discrètement, ne doit pas être confondu avec le *sponsoring*.

Aujourd'hui, mécénat et *sponsoring* sont avant tout des opérations d'image. Total s'engage dans la restauration de la galerie d'Apollon du Louvre, Reebok et les Francofolies de La Rochelle, Fiat pour l'exposition « Les Étrusques » au Grand Palais, Breitling pour le tour du monde en ballon.

C. Le marketing direct

Le mailing, le e-mailing, le phoning sont devenus des techniques de communication (et de vente) très performantes.

Tout repose sur la savante utilisation d'un fichier. Les techniques de *scoring* permettent de choisir les prospects, en fonction de leurs caractéristiques et de leurs habitudes d'achat – si elles sont connues –, qui auront le plus de chances de réagir favorablement.

D. Les autres moyens de communication

D.1. La publicité sur le lieu de vente

La PLV est mal cernée car elle peut comporter des aspects proches du conditionnement (un groupage de produits sur un présentoir spécial) ou de la promotion des ventes (une affichette indiquant une promotion). Au sens large, elle rassemblera toutes les informations données par l'annonceur sur le lieu de vente. Son rôle est d'informer mais aussi de rappeler un message publicitaire pour déclencher l'achat.

Les prospectus et dépliants, qu'ils soient diffusés dans la rue, dans une galerie marchande ou à domicile, entrent dans le mix de la communication.

C'est surtout dans le domaine des services (restauration, voyages, réparations, etc.) qu'ils sont utilisés.

Le réseau de vendeurs, les hôtesse d'accueil, la flotte de véhicules, le logo, le siège social, les agences, le site Internet, la plaquette destinée aux actionnaires, la charte graphique (papier à lettre, etc.), les interviews du président sont autant de moyens de communication dont la diversité ne doit pas effrayer si elle est gérée avec cohérence.

D.2. Internet

Le Web constitue un média de plus en plus fréquemment employé puisqu'il transmet, sur l'ordinateur, une image, un son, un texte. Comme pour tout autre support, un site permet au responsable commercial d'une entreprise de laisser un message au consommateur potentiel. Grâce à l'interactivité engendrée par l'outil informatique, la relation qui s'instaure entre l'outil et le client se personnalise, s'adaptant ainsi aux besoins de chacun. De plus, l'instrument ne se limite pas à la communication, il est aussi conçu comme un moyen de vente. Les deux variables de marketing, la communication et la vente, ont alors la possibilité d'être mises en action simultanément. Enfin, le contrôle de l'efficacité publicitaire est amélioré. Il est en effet facile de compter les visites du site, le nombre de pages consultées (totalement téléchargées), les bandeaux vus, les clics ou les taux de réponses :

Nombre de clics / Nombre de bandeaux vus.

D.3. Le bouche à oreille

Forme de communication interpersonnelle et généralement spontanée, le bouche à oreille « classique » est un phénomène de recommandation orale d'un produit, d'un service ou d'une entreprise au sein de la population. Le bouche à oreille est généralement positif (effet de recommandation), mais il peut également être négatif (mise en garde). Il s'agit dans certains cas d'un mouvement de promotion (ou de dénigrement) très puissant.

Depuis de très nombreuses années, les responsables marketing s'efforcent d'exploiter les phénomènes de bouche à oreille permettant de promouvoir une marque ou une offre commerciale. Les systèmes de parrainage mis en place par les clubs de livres ou de disques constituent ainsi depuis longtemps une forme de bouche à oreille ou de recommandation récompensée.

Rang	Marque	Visiteurs uniques Tous lieux de connexion
1	facebook.com	23 000 000
2	live.com	16 000 000
3	youtube.com	16 000 000
4	orange.fr	12 000 000
5	msn.com	11 000 000
6	wikipedia.org	10 000 000
7	free.fr	9 800 000
8	yahoo.com	9 000 000
9	leboncoin.fr	8 000 000
10	commentcamarche.net	7 400 000
11	pagesjaunes.fr	7 300 000
12	dailymotion.com	6 200 000
13	ebay.fr	6 200 000
14	laredoute.fr	6 100 000
15	internaute.com	6 100 000
16	sfr.fr	6 100 000
17	microsoft.com	5 600 000
18	over-blog.com	5 500 000
19	partypoker.fr	5 100 000
20	blogspot.com	5 000 000
21	amazon.fr	4 800 000
22	bing.com	4 300 000
23	cdiscout.com	4 200 000
24	3suisses.fr	4 200 000
25	01net.com	4 200 000
26	aufeminin.com	3 900 000
27	credit-agricole.fr	3 800 000
28	priceminister.com	3 800 000
29	doctissimo	3 800 000
30	meteofrance.com	3 800 000

Source : Médiamétrie//NetRatings – Tous lieux de connexion – France – Novembre 2010 –
Copyright Médiamétrie//NetRatings – Tous droits réservés

Tableau 11.10. Les sites les plus visités – Top 30

Avec Internet, le bouche à oreille prend une nouvelle dimension, au sens où le réseau autrefois limité dans l'espace connaît un développement sans précédent.

D.4. Le marketing viral

C'est une forme particulière et plus systématique du bouche à oreille. Il consiste, pour les entreprises, à encourager la propagation sur le Web (comme un virus !) d'idées, d'informations, de photographies. La communauté des internautes, friande de faire connaître à tous ce que chacun trouve intéressant, est capable de multiplier à l'infini la diffusion d'une information sciemment masquée ou parfaitement lisible. La courte vidéo, réalisée par une agence américaine pour vanter d'une manière humoristique la vente du saumon grâce à une séquence « irrésistible » sur la pêche de ce poisson par des ours, a fait le tour du monde.

Mais on se gardera bien d'ajouter foi aux rumeurs (les *hoaxes*) sans précaution. Le Web est infesté d'informations fausses émises volontairement par des sources dont les objectifs sont douteux (voir www.hoaxesbuster.com).

D.5. Le *buzz marketing*

Proche du marketing viral, il en diffère cependant par la non-maîtrise du contenu du message publicitaire.

Le *buzz* (« bourdonnement ») est une technique marketing consistant, comme son nom l'indique, à faire du bruit autour d'un nouveau produit ou d'une offre.

Le *buzz marketing* s'inscrit dans une stratégie de diffusion à budgets modestes, utilisant des modes de diffusion souvent novateurs. Il repose sur un principe de surprise puisque les moyens utilisés doivent être sans cesse renouvelés pour faire sensation et donc faire parler.

Cependant, par son mode de diffusion anarchique, le *buzz* peut être un outil de marketing dangereux. En effet, ce sont les consommateurs qui s'emparent du message et, comme souvent dans le cas d'une rumeur, peuvent le modifier, le détourner contre le produit ou l'entreprise, contrairement au marketing viral où seule la diffusion est laissée entre les mains du consommateur (le message publicitaire reste inchangé).

D.6. Les SMS

Les messages courts, diffusés sur les téléphones mobiles, sont en passe de devenir un média à part entière. Les cibles touchées sont prioritairement les jeunes au sein des possesseurs de téléphones portables. En pratique le SMS est plutôt utilisé comme complément à d'autres actions. Mais, en toute hypothèse, quelques règles doivent être respectées : le message doit apporter une réelle valeur ajoutée, la cible a donné son accord (*opt-in*), un ciblage précis a pu être opéré.

Exemples : – *Pepsi Cola, pour une campagne de promotion sur deux de ses produits, propose aux clients de participer avec des réponses par SMS.*

– *Les Galeries Lafayette proposent, par SMS, des offres spéciales aux possesseurs de la carte Mod'pass (réservée aux 15 / 25 ans).*

Bibliographie

- ALBERTINI Th., HELFER J.-P., ORSONI J., *Dictionnaire du marketing*, 3^e édition, Vuibert, 2008.
- BAYNAFT A. DE et LENDREVIE J., *Le Publicitor*, Dalloz, 2001.
- CAUMONT D., *La Publicité*, Dunod, coll. « Topos », 2008.
- CHETOCHINE G., *Quelle distribution pour l'an 2020 ?*, Éditions Liaisons, 1998.
- CHIROUZE Y., *Le Marketing, études et stratégie*, Ellipses, 2003.
- CLIQUET G., FADY A. et BASSET G., *Management de la distribution*, Dunod, 2^e édition, 2006.
- COLLA E., *La Grande Distribution européenne*, Vuibert, 2002.
- COVA B., *Innover en marketing*, Tec & Doc Lavoisier, 2006.
- COVA B. et COVA V., *Alternatives Marketing*, Dunod, 2001.
- CROUÉ C., *Marketing international*, 4^e édition, De Boek Université, 2002.
- DAYAN A., *Le Marketing B to B. Le marketing appliqué aux biens et services industriels et professionnels*, Vuibert Gestion, 2002.
- DECAUDIN J.-M., *Glossaire de la communication marketing*, Economica, 1996.
- DESBORDES P., *Le Coaching efficace des commerciaux. Comment motiver ou faire progresser votre force de vente ?*, Dunod, 1996.
- DESMET P., *Promotion des ventes*, Dunod, 2002.
- DESMET P., *Marketing direct : concepts et méthodes*, 3^e édition, Dunod, 2005.
- DE SOUSA M. et SIMON F. X., *Management et gestion d'un point de vente*, 2^e édition, Dunod, 2008.
- DIoux J., *Le Guide du merchandising*, Éditions d'Organisation, 2003.
- DUBOIS P.-L. et JOLIBERT A., *Le Marketing. Fondements et pratique*, 4^e édition, Economica, 2005.
- FADY A. et SERET M., *Le Merchandising, techniques modernes du commerce de détail*, 3^e édition, Vuibert, 2000.
- FENNETEAU H., *Cycle de vie des produits*, Economica, 1998.
- FERRY J.-L., TISSIER-DESBORDES E., *La Vente directe*, Éditions d'Organisation, 1993.

- FILSER M., DESGARETS V. et PACHE G., *La Distribution, organisation et stratégie, Management et société*, 2002.
- GIBOREAU A., BODY L., *Le Marketing sensoriel*, Vuibert, 2007.
- HETZEL G., *Planète « conso »*, Éditions d'Organisation, 2002.
- JALLAIS J., ORSONI J. et FADY A., *Le Marketing dans le commerce de détail*, 2^e édition, Vuibert, coll. « Gestion », 1996.
- KAPFERER J.-N., *Ce qui va changer les marques*, 2^e édition, Éditions d'Organisation, 2005.
- KAPFERER J.-N., *Les Marques, capital de l'entreprise*, Éditions d'Organisation, 2006.
- KOTLER P. et al., *Marketing management*, 13^e édition, Pearson Education, 2009.
- LAMBIN J.-J. et al., *Marketing stratégique et opérationnel : du marketing à l'orientation marché*, 6^e édition, Dunod, 2005.
- LEFEBURE R., VENTURAI G., *Gestion de la relation clients*, Eyrolles, 2001.
- LENDREVIE J., LEVY J., LINDON D., *Mercator*, 8^e édition, Dalloz, 2006.
- LHERMIE C., *Négociation et référencement dans la grande distribution*, Vuibert-Entreprise, Vuibert, 1994.
- MICHEL G., *Au cœur de la marque*, Dunod, 2009.
- MICHON C. (coord.), *Le Marketeur. Nouveaux fondements du marketing*, 2^e édition, Pearson Education France, 2006.
- MOULINIER R., *Les Techniques de vente*, 7^e édition, Éditions d'Organisation, 2009.
- TREGUER J.-P., SEGATI J.-M., *Les Nouveaux Marketings : marketing générationnel, gay marketing, marketing ethnique*, 2^e édition, Dunod, 2005.
- ZEYL A., DAYAN A., *Force de vente*, Éditions d'Organisation, 2006.

Table des matières

Introduction	1
---------------------------	---

PREMIÈRE PARTIE

Le marketing stratégique

CHAPITRE 1. La stratégie de lancement de produit	7
I. Le cycle de vie des produits	7
A. Le concept de cycle de vie	7
B. L'adaptation du marketing au cycle de vie	9
C. La portée et les limites du concept de cycle de vie	10
II. Le portefeuille de produits	11
A. L'analyse stratégique	11
B. Les orientations stratégiques et commerciales	13
III. Les produits nouveaux et la stratégie marketing	17
A. L'innovation	17
B. Les méthodes de créativité et de sélection du produit nouveau	18
C. Élaboration et test de concept	20
D. Le lancement et la pénétration du produit nouveau	22
IV. Les produits mûrs et la stratégie marketing	23
A. Les stratégies possibles	23
B. Les décisions d'abandon de produit	24
CHAPITRE 2. La stratégie de marché	27
I. Les marchés de l'entreprise	27
A. Les avantages de la segmentation	29
B. Les critères de segmentation	30
C. Les méthodes de segmentation	34
D. La validité des critères de segmentation	34
E. Le ciblage	36
F. La « nouvelle segmentation »	38
II. Le positionnement et la différenciation de l'offre	39
A. Les raisons et la nature du positionnement	39
B. Les exigences en matière de choix de positionnement	40
C. Dépositionnement – Repositionnement	43

CHAPITRE 3. La stratégie de client	45
I. Le marketing relationnel	45
A. Le courant du marketing relationnel	45
B. Le <i>one to one</i>	47
C. Le <i>customer relationship management</i> (CRM)	47
II. Les orientations stratégiques	48
A. Les bases de données	49
B. Le portefeuille des clients	49
C. Les stratégies	50
D. Les limites du marketing relationnel	51
E. Un autre marketing ?	51

DEUXIÈME PARTIE

Le marketing opérationnel

CHAPITRE 4. La politique de produit	57
I. La politique de gamme	57
A. Les caractéristiques de la gamme	57
B. La gestion de la gamme	58
II. La politique de marque	59
A. Définition et rôle de la marque	59
B. La gestion des marques	61
III. La gestion de la valeur apportée au client	66
A. La qualité	66
B. Le service	67
IV. La politique de conditionnement	68
A. Le design	68
B. La nature du conditionnement	68
C. La gestion du conditionnement	69
CHAPITRE 5. La politique de prix	71
I. Les méthodes de fixation des prix	71
A. La fixation des prix à partir des coûts	71
B. Les études des prix vendables	73
C. La fixation des prix par confrontation de la demande et des coûts	74
D. La fixation des prix à partir des prix du marché	75
II. Stratégies et tactiques de prix	76
A. Stratégies et tactiques de prix du fabricant	76
B. Stratégies et tactiques de prix du détaillant	87

CHAPITRE 6. La promotion des ventes	93
I. Définition et objet	93
A. Définition	93
B. Objet	93
II. La promotion des ventes vers les consommateurs	94
A. Les réductions de prix	94
B. Le couponnage	95
C. Les primes	96
D. Les jeux et concours	96
E. Les distributions d'échantillons et les démonstrations	97
III. La promotion des ventes vers les intermédiaires	98
A. La promotion vers la force de vente	98
B. La promotion vers les distributeurs	99
IV. La mise en avant et la publicité sur les lieux de vente	100
CHAPITRE 7. La politique de distribution du producteur	101
I. Les problèmes posés par la distribution	101
A. L'objet de la distribution	101
B. Les canaux de distribution	103
II. La stratégie de distribution du producteur	107
A. La participation du producteur à la distribution	108
B. Le choix d'un système de distribution	111
III. Les choix tactiques de distribution du producteur	115
A. La logistique	116
B. Le <i>trade marketing</i>	118
CHAPITRE 8. Le marketing au point de vente	121
I. La localisation du point de vente	121
A. L'étude du marché	122
B. La prévision des ventes du futur magasin	123
II. Le <i>retailing mix</i>	126
A. L'assortiment	126
B. Les méthodes de vente	131
C. Le merchandising	134
D. Les <i>merchandisers</i> du producteur	140
III. Le <i>retailing</i> amont : achats et approvisionnement	141
A. Les centrales d'achat	141
B. Le <i>category management</i>	144
CHAPITRE 9. Le marketing direct et le e-commerce	147
I. Le marketing direct traditionnel	147
A. La vente à distance (VAD)	147
B. Le publipostage (mailing)	148

C. Les ventes par annonces dans la presse	148
D. La vente à domicile	149
E. La vente par téléphone	149
F. L'imprimé sans adresse (ISA)	150
II. Le e-marketing	150
A. Le marketing par Internet (cybermarketing)	150
B. Le management d'un site Web	152
C. La politique de client	154
D. Le Web 2.0 : un marketing interactif	156
CHAPITRE 10. Le management de la force de vente	159
I. Le rôle de la force de vente	159
A. Définition et taille	159
B. Les objectifs et la composition de l'équipe de vente	160
II. L'organisation de la force de vente	163
A. Le découpage en secteurs	163
B. La taille et la forme des secteurs	164
III. Le recrutement et la formation de la force de vente	167
A. Le recrutement	168
B. La formation	169
IV. Le contrôle et la rémunération de la force de vente	170
A. La fixation des quotas	170
B. L'évaluation des résultats	170
C. La rémunération	171
CHAPITRE 11. La politique de communication	173
I. La communication grands médias	174
A. Généralités	174
B. Le but de la publicité	179
C. Le budget publicitaire	181
D. Les médias	182
E. La création publicitaire	188
F. Le plan de campagne	190
G. Le contrôle de l'efficacité	191
II. La communication hors médias	191
A. Les relations publiques	191
B. Le <i>sponsoring</i> et le mécénat	192
C. Le marketing direct	193
D. Les autres moyens de communication	193
Bibliographie	199