

MARKETING APPROFONDI

Abdelfattah TRIKI & Hasna EL EUCH

Université Virtuelle de Tunis

2008

CHAPITRE I :

LE MARKETING DANS L'ENTREPRISE MODERNE

OBJECTIFS

1. Rappeler le caractère évolutif de la fonction marketing.
2. Mettre en exergue la nécessité d'une restructuration de l'entreprise pour une meilleure coordination interfonctionnelle et l'implantation d'une "culture marketing".
3. Introduire le concept d'"orientation- marché".

INTRODUCTION

De plus en plus d'entreprises ressentent aujourd'hui la nécessité de repenser leur mode d'organisation et de gestion. Les nouvelles technologies de l'information, la globalisation des marchés, la sophistication croissante des clients et des concurrents constituent autant de forces menaçant les habitudes du passé.

Dans le cadre de cette présentation, nous rappelons l'évolution de la fonction marketing liée à son rôle dans l'entreprise. Ensuite, nous soulignons la nécessité d'une restructuration¹ du département marketing de l'entreprise pour réagir beaucoup plus rapidement aux modifications de tendance du marché. Ainsi, nous examinons comment le département marketing a vu sa place évoluer dans l'entreprise puis, nous passons en revue quelques problèmes issus d'une absence de coordination entre les différents départements de l'entreprise.

Dans une autre section, nous argumentons comment la naissance d'un esprit marketing a entraîné des modifications profondes dans la structure de l'entreprise. Non seulement, cette nouvelle philosophie dite "culture marketing" réussit à mieux gérer les conflits entre les différents départements (marketing et R&D, marketing et production, marketing et finance...); mais encore elle leur permet d'être "orientés vers le client", puisque leurs

¹La dimension organisationnelle de l'entreprise comprend sa structure, ses politiques et sa culture, éléments tous menacés d'obsolescence rapide. Tandis que la structure et les politiques se modifient, souvent avec difficulté, la culture offre davantage de résistance. Pourtant, c'est l'élément décisif. Par culture d'entreprise, il faut entendre « les valeurs, normes, expériences et croyances qui caractérisent la firme ».

activités et leurs décisions affectent plus ou moins directement la satisfaction du client, objectif primordial de toute entreprise moderne.

Enfin, ce chapitre introduit le concept d'orientation-marché (culture, analyse et action) en remplacement du concept marketing. Vu la complexité nouvelle des marchés dans ce nouveau millénaire, pour réussir, il ne suffit plus d'être orienté- client, il faut considérer également l'impact des autres acteurs (distributeurs, prescripteurs, concurrents...) sur l'élaboration de la stratégie. Toutes les fonctions contribuant à créer une valeur pour le client, toutes les fonctions dans l'organisation doivent être associées à cette culture et pas seulement la fonction marketing. C'est notamment en adoptant une organisation inter-fonctionnelle et des équipes plurifonctionnelles que l'entreprise pourra atteindre cet objectif.

A la fin de ce chapitre, un outil de diagnostic est proposé permettant l'évaluation du degré d'orientation -marché, («market-driven management ») d'une entreprise.

I- LE CARACTERE EXPANSIONNISTE DU MARKETING

De nos jours, le marketing connaît une expansion dans l'entreprise. L'évolution des conceptions relatives au rôle du marketing au sein de l'entreprise peut être récapitulée dans un simple processus que voici :

1. Au début, la fonction commerciale est envisagée comme l'une des quatre principales fonctions contribuant, à part égale, à l'équilibre global de l'entreprise (figure 1).
2. Une insuffisance de demande conduit les responsables marketing à considérer que leur fonction est plus importante que les autres (figure 2).
3. Certains, emportés par leur enthousiasme, voient même le marketing la fonction primordiale de l'entreprise, puisque ce sont les clients qui permettent à cette dernière d'exister. Le marketing devient alors le noyau d'activité de la firme, toutes les autres fonctions gravitant autour de lui (figure 3).
4. Naturellement, une telle prise de pouvoir du marketing irrite les autres départements qui se trouvent ainsi dans une position subordonnée. Le directeur du marketing doit alors expliquer qu'en fait, c'est le client et non le marketing, qui est au centre de l'affaire (figure 4).
5. Le directeur marketing fait de la valeur créée pour la clientèle l'objectif suprême de l'activité managériale. Enfin, certains, soutiennent qu'afin d'interpréter correctement

et de satisfaire efficacement les besoins des clients, le marketing doit occuper une place privilégiée au sein de l'entreprise (figure 5). Leur argumentation se tient en quelques points :

- La valeur de la firme est subordonnée à l'existence d'une clientèle.
- L'objectif prioritaire de l'entreprise est donc d'obtenir et de conserver des clients.
- C'est en offrant des produits et services à la hauteur de ses promesses que l'entreprise peut attirer et conserver sa clientèle.
- La mission du marketing consiste à définir des promesses appropriées et à faire en sorte que les clients soient satisfaits.
- La satisfaction du client dépend cependant aussi de la performance des autres services de l'entreprise.
- Il est donc naturel que le marketing influence ou contrôle ces services afin d'assurer la satisfaction de la clientèle.

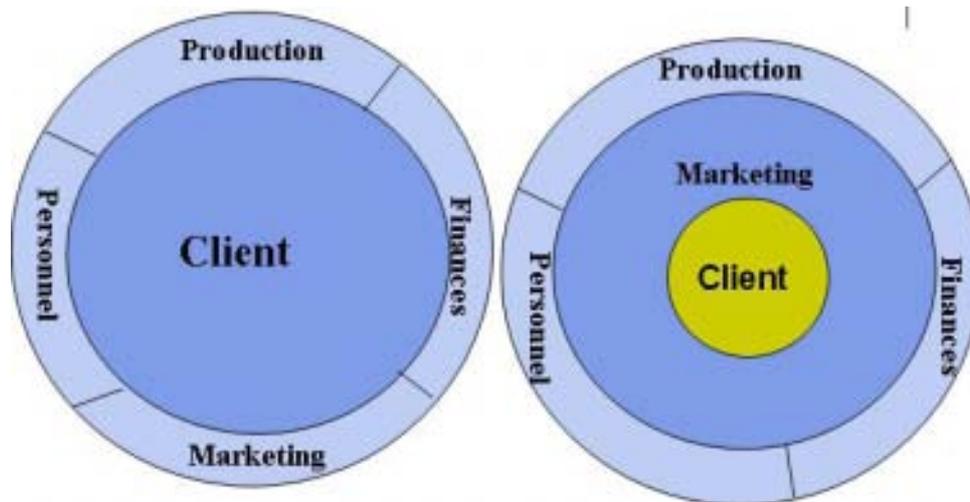


Figure 4 : Le client en tant que catalyseur

Figure 5 : Le client en tant que catalyseur et marketing en tant qu'intégrateur



Figure 3 : Marketing comme fonction principale

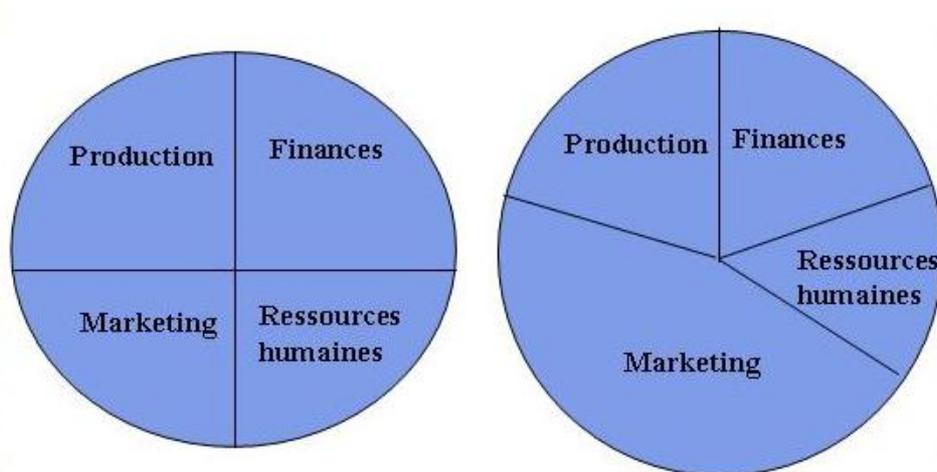


Figure 1: Marketing en tant que fonction égale

Figure 2: Marketing en tant que fonction plus importante

II- LA RESTRUCTURATION DU DEPARTEMENT MARKETING

Il convient d'analyser le rôle et la structure du département marketing. Comment ce département a-t-il évolué dans l'entreprise ? Quelles relations entretient-il avec les autres départements ?

1) Evolution du département marketing

Le département marketing tel qu'il existe aujourd'hui dans nombre d'entreprises est le résultat

d'une évolution que l'on peut décomposer en six étapes : le service des ventes, le service commercial, le service marketing autonome, le département marketing, l'entreprise orientée vers le marketing et enfin l'entreprise organisée à partir de centres d'activités.

1/ Le service des ventes

La fonction de vente est prise en charge par un chef (ou directeur) des ventes qui gère des représentants. Eventuellement, il se charge d'études ou de campagne publicitaire.

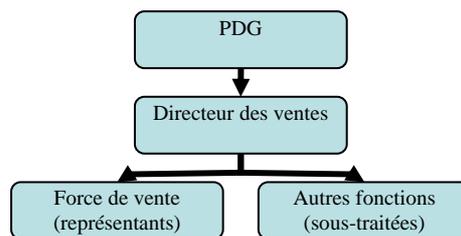


Figure 1(1^{ère} étape) : Le service des ventes

2/ Le service commercial

A mesure que l'entreprise se développe, un directeur commercial est nommé. Il s'occupe prioritairement de la force de vente et engage un responsable marketing pour prendre en charge les autres activités (études de marché, publicité...) et pour assurer un service clientèle de façon plus régulière.

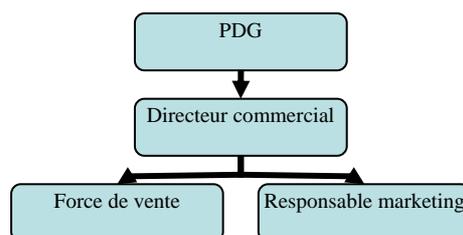


Figure 2 (2^{ème} étape): Le service commercial

3/ Le service marketing autonome

La croissance de l'entreprise renforce inévitablement l'importance de ces autres activités (études et recherches, lancement de nouveaux produits, publicité, promotion, service clients) aux dépens de l'activité de vente. L'entreprise prend alors l'initiative de créer un service

marketing autonome. Les deux sont considérés comme fonctions distinctes, généralement d'égale importance.

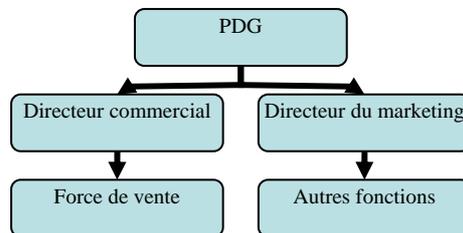


Figure 3 (3^{ème} étape) : Le service marketing autonome

4/ Le département marketing

Le directeur commercial n'accepte guère de voir l'importance de la force de vente diminuer au sein du marketing- mix, et le directeur du marketing cherche à étendre son autorité à toutes les fonctions qui ont un impact sur le client et afin d'adapter la stratégie aux besoins de la clientèle. S'il y a trop de conflits entre ces deux unités, l'une des solutions, choisie en fin de compte par un nombre croissant d'entreprises donnent naissance au département marketing moderne, géré par un directeur assisté de spécialistes en charge des différentes fonctions marketing, y compris la gestion des ventes.

5/ L'entreprise orientée vers le marketing

Une entreprise peut avoir un département marketing sans pourtant travailler dans une optique marketing comme il se doit. Tout dépend de l'attitude des autres fonctions. Ce n'est que lorsqu'elles acceptent de reconnaître que tout le monde «pense et travaille pour le client » que le marketing devient une véritable philosophie d'entreprise.

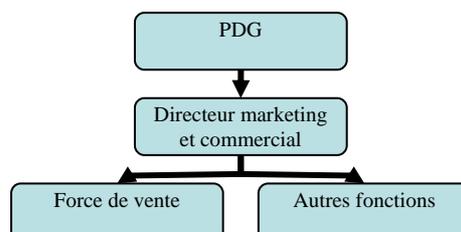


Figure 4 (4^{ème} et 5^{ème} étapes) : Le département marketing et l'entreprise orientée vers le marketing

6/ L'entreprise organisée à partir de centres d'activités

De nombreuses entreprises se réorganisent aujourd'hui autour de leurs activités et non de leurs fonctions. Les barrières départementales sont de plus en plus considérées comme des obstacles à la bonne gestion des processus (Process) et des flux (lancement de nouveaux produits, conquête et rétention de clientèle, service client, etc.). L'entreprise crée alors des équipes multifonctionnelles dans lesquelles le marketing est représenté.

Chaque équipe évalue régulièrement le travail de ses membres. Le rôle du département marketing reste essentiel dans le domaine du recrutement, de la formation et du contrôle de performance.

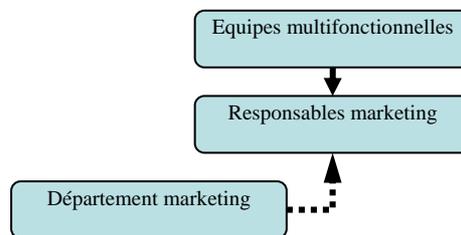


Figure 5 (6^{ème} étape) : Les équipes multifonctionnelles

2) Absence de coordination (relations ou interfaces) entre le département marketing et les autres départements de l'entreprise

Dans une entreprise, chaque département a des autres une image préconçue. La plupart du temps, cette image est peu flatteuse. Et comme tous se disputent les mêmes ressources, chacun essayant de démontrer qu'il pourra en faire le meilleur usage, cela ne les empêche de collaborer harmonieusement.

En réalité, les rapports interdépartementaux sont caractérisés par de profondes rivalités et incompréhensions. Certains conflits naissent de divergences de vues concernant le meilleur intérêt du département et celui de la société. D'autres sont issus de stéréotypes et de préjugés. Dans les autres départements, l'image du marketing se réduit parfois à celle d'une bande de vendeurs qui parlent à toute vitesse et obtiennent par la flatterie des budgets importants, sans jamais apporter la preuve de leurs résultats, quand ce ne sont pas des escrocs piégeant les clients à coups d'arguments malhonnêtes ou des publicitaires agressifs, poussant le

département R&D à rendre les produits toujours plus attirants, mais pas forcément plus performants.

Or, le département marketing propose d'assurer la coordination entre les différents départements car d'une part, la satisfaction de la clientèle résulte de la totalité de son expérience, et d'autre part, chaque département, outre ses activités et ses décisions, a un impact plus ou moins direct sur la satisfaction des clients. Les autres départements sont naturellement réticents à subordonner leurs efforts au bon vouloir du responsable marketing et chacun essaye de mettre en valeur l'importance de son activité. Or, le pouvoir du marketing est lié à sa capacité de persuasion et non à son autorité hiérarchique.

Afin de présenter les principales relations conflictuelles entre le marketing et les autres départements de l'entreprise, on propose de consulter le tableau suivant qui résume les divergences de vues entre les différents départements.

Département	Ses priorités	La priorité du marketing
Recherche et développement	Recherche fondamentale. Qualité réelle. Caractéristiques fonctionnelles.	Recherche appliquée Qualité perçue Caractéristiques commerciales
Ingénierie et méthodes	Conception prévue longtemps à l'avance. Peu de modèles. Composants standardisés.	Délai de conception réduit. Multiples modèles. Composants répondants aux exigences du client.
Achats	Gamme de produits restreinte. Pièces standards. Prix du matériau. Lots économiques. Achat peu fréquent.	Gamme de produits étendue. Pièces à la demande. Qualité du matériau. Lots de sécurité pour éviter les ruptures de stock. Achat immédiat en fonction des besoins des clients.
Production	Long délai de production. Nombreuses séries sur peu de modèles. Peu de modifications de modèles. Commandes standard. Facilité de fabrication. Contrôle de qualité habituel.	Délai de production court. Petites séries sur de nombreux modèles. Fréquentes modifications des modèles. Commandes spéciales. Apparence esthétique. Contrôle de qualité renforcé.
Finance	Principes stricts d'engagements	Arguments intuitifs pour justifier les

Comptabilité	de dépenses. Budgets rigides. Prix couvrant les coûts.	dépenses. Budgets flexibles. Prix permettant un développement du marché.
	Transactions standard. Peu de relevés.	Conditions et rabais spéciaux. De nombreux relevés.
Crédit	Examen financier complet des clients. Faibles risques en matières de crédit. Conditions de crédit serrées. Procédures de recouvrement sévères.	Examen financier minimum des clients. Risques moyens en matières de crédit. Conditions de crédit faciles. Procédures de recouvrement souples.

Source : P. Kotler et B. Dubois, *Marketing Management*, 8^{ème} édition, Nouveaux Horizons, 1994, p 691.

III- L'IMPLANTATION DE L'ESPRIT MARKETING DANS L'ENTREPRISE

Comme nous l'avons mentionnés précédemment, la fonction du marketing est généralement confiée à une direction de l'entreprise. C'est à la fois une bonne et une mauvaise chose. L'avantage, c'est que cette entité rassemble un certain nombre de personnes qualifiées, dotées de compétences spécifiques pour comprendre et servir le consommateur de façon à en faire un client heureux. L'inconvénient, c'est que les autres directions de l'entreprise se croient exonérées de tout effort en la matière, le marketing étant censé être l'apanage exclusif de la direction qui lui est consacrée. Selon certains professionnels le marketing, c'est bien trop important pour être confié exclusivement à la direction marketing... Dans une entreprise réellement performante, on ne peut pas dire qui fait partie du département marketing ; tout le monde doit prendre ses décisions en fonction de leur impact sur le client.

La même réflexion a été exprimé par P. Drucker : "le concept marketing n'est pas une fonction séparée de l'entreprise mais une philosophie de gestion, un ensemble de croyances et de valeurs destinées à guider l'organisation".

"Le marketing est trop essentiel pour être considéré comme une fonction à part (...) Il embrasse toute l'entreprise, mais dans l'optique de sa vocation ultime, à savoir le client".

Il est donc réducteur de considérer seulement les dimensions d'analyse et d'action de la démarche marketing¹. L'autre dimension dite "philosophie" ou "culture" met en évidence les limites du marketing traditionnel liées essentiellement à la dissémination de la culture (l'esprit) marketing au sein de l'ensemble de l'organisation. Par culture d'entreprise, il faut entendre « les valeurs, normes, expériences et croyances qui caractérisent la firme ».

Seul un tout petit nombre de sociétés françaises, l'Oréal, Danone, Renault, Carrefour et quelques autres, ont véritablement adopté l'optique marketing (orientation -marché). La plupart des autres continuent à faire du commerce (manque d'esprit marketing.). D'où le risque de perte de marché important, le problème de compétitivité des autres entreprises, le déclin des bénéfices etc. Par conséquent, toute entreprise doit s'efforcer de diffuser l'esprit marketing chez elle.

1) La coordination interfonctionnelle et l'entreprise « orientée client »

Les indicateurs d'une telle coordination pourraient se concrétiser par les éléments suivants :

- la diffusion de l'information- marché à tous les niveaux ;
- l'échange informel d'informations entre les fonctions ;
- les contacts directs avec les clients à tous les niveaux ;
- les réunions interfonctionnelles portant sur le marché ;
- l'élaboration concertée de la stratégie marketing ;
- la mesure des contributions de chacun à la satisfaction des clients.

La coordination interfonctionnelle au sein d'une entreprise est indispensable et considérée comme un facteur d'organisation qui facilitera l'implication de tous les niveaux de l'organisation dans la création d'une culture orientée vers le client.

Cette coordination s'opère entre les différents départements de l'entreprise tels que le département marketing, le département R&D, le département production, le département achats, le département finance, le département comptabilité :

a) La recherche et le développement (R & D)

¹ Dans un cours de marketing de base, on étudie les différents axes ou les différentes composantes du marketing.

- La R & D passe beaucoup de temps au contact des clients, à l'écoute de leurs problèmes.
- Elle accueille favorablement une implication du marketing, de la production et des autres départements dans tout nouveau projet.
- Elle pratique le benchmarking¹ concurrentiel et connaît les meilleures solutions disponibles sur le marché.
- Elle sollicite les commentaires et suggestions de la clientèle au fur et à mesure de l'avancement des projets.
- Elle améliore sans relâche les produits à partir des réactions du marché.

b) La production

- La production ouvre ses portes et invite la clientèle à visiter les usines.
- Elle visite elle-même les usines de ses clients afin de comprendre comment ses produits sont utilisés.
- Elle ne rechigne pas aux heures supplémentaires lorsqu'il s'agit de respecter les délais promis.
- Elle cherche continuellement à produire plus vite et moins cher.
- Elle cherche continuellement à améliorer la qualité, en se rapprochant du zéro défaut.
- Elle accepte d'adapter ses produits aux souhaits des clients lorsque cela reste rentable.

c) Le département achats

- Ce département recherche activement les meilleurs fournisseurs sans se limiter à ceux d'entre eux qui les contactent.
- Il entretient des relations à long terme avec les fournisseurs les plus fiables.
- Il ne compromet jamais la qualité pour bénéficier de réductions de prix.

d) Le marketing

- Le marketing étudie et comprend les désirs et les besoins des clients.

¹ Le benchmarking : il s'agit d'une stratégie de veille sur tous les facteurs de performance (coûts, qualité, rapidité...) d'une entreprise leader et essaie d'atteindre le même niveau de réussite. Il consiste à déterminer comment et pourquoi certaines entreprises réussissent mieux que d'autres. L'objectif de l'entreprise est de s'améliorer à partir d'une connaissance approfondie des secrets des meilleurs.

- Il répartit ses efforts en fonction de la rentabilité à long terme des segments choisis.
- Il développe une offre attrayante pour chaque segment.
- Il mesure en continu l'image de l'entreprise et la satisfaction de la clientèle.
- Il collecte sans cesse des idées de nouveaux produits, et améliore les produits et services existants.
- Il sensibilise les autres départements à l'importance de l'orientation –client.

e) La finance

- Elle comprend et soutient les projets d'investissement marketing qui engendrent la préférence et la fidélité de la clientèle.
- Elle adapte ses offres de financement aux désirs des clients.
- Elle décide rapidement sur les dossiers de crédit.

f) La comptabilité

- La comptabilité mesure la rentabilité par produits, par segments, par zones géographiques, par taille de commande et par clients.
- Elle transmet des factures adaptées aux besoins des clients et répond à toute interrogation les concernant de façon rapide et professionnelle...

2) Comment parvenir à instaurer « l'esprit marketing » dans l'entreprise?

Différents moyens permettent de diffuser la culture marketing au sein de l'entreprise, à savoir : le soutien de la direction générale, la constitution d'un comité marketing, le recours à un conseil extérieur en marketing, la modification des bases d'évaluation de performance, la mise en place d'un département marketing de haut niveau, la création de séminaires internes de marketing, l'élaboration d'une planification stratégique de marketing, la mise e place d'un système de promotion de l'excellence, l'orientation "Process" et la valorisation des employés.

a) Le soutien de la direction générale

C'est un préalable indispensable à la réorganisation marketing de l'entreprise. Le directeur marketing ne peut, en effet, espérer à lui seul convaincre les autres responsables fonctionnels de modifier leurs activités pour satisfaire le marché. Le PDG doit être personnellement convaincu de l'intérêt d'une approche marketing en tant que tremplin de croissance et de

prospérité qu'il favorisera à travers ses interventions. Ainsi, on raconte que le PDG d'IBM passe cent jours par an chez des clients, malgré ses nombreuses responsabilités.

Cette réflexion a été fort bien exprimée par le professeur Philippe Naert : «Ce n'est pas en créant en toute hâte une direction ou une équipe marketing que vous obtiendrez une vraie culture marketing, même si vous y affectez des personnes extrêmement compétentes. Le marketing commence à la direction générale. Si cette dernière n'est pas convaincue de la nécessité d'être à l'écoute du client, comment deviendrait-il une discipline s'imposant au reste de l'entreprise ? ».

b) La constitution d'un comité marketing (comité ad hoc)

Une fois acquis à l'idée, le PDG doit instaurer un comité chargé de convertir l'ensemble de l'entreprise à l'esprit marketing. Le PDG, le directeur général, les directeurs des principales fonctions de l'entreprise constitueront ce comité.

Ce dernier se réunira périodiquement pour mesurer le chemin parcouru et relancer son action à travers de nouvelles initiatives. De tels comités existent par exemple dans les caisses régionales du Crédit agricole.

c) Le recours à un conseil extérieur en marketing

L'entreprise pourra faire appel à un consultant externe en marketing qui assistera le comité marketing dans l'élaboration de ses plans et stratégies. Le dit comité aura donc avantage à s'adjoindre de façon régulière un consultant externe.

d) La modification des bases d'évaluation de performances

Le département achats, le département finance, le département production, le département R&D, ainsi que les autres départements doivent être responsabilisés sur la base de critères d'évaluation qui intègrent la satisfaction du client. Sinon il ne faudra pas s'attendre à une évolution de la part de ces différents départements.

e) La mise en place d'un département marketing de haut niveau (au niveau du siège)

Probablement c'est l'étape la plus importante du processus. Un tel département, souvent dirigé par une personne venue de l'extérieur, procédera à l'examen des ressources et des

besoins de chaque division. Ultérieurement, chaque division aura cependant besoin d'un directeur marketing.

f) La création de séminaires internes de marketing (séminaires de formation)

Un programme intensif de séminaires internes devra être créé par le département marketing afin de provoquer des changements d'attitude et de comportement au niveau de la direction générale, des directeurs de divisions et de directeurs fonctionnels de chaque division. Il est souhaitable de commencer par le niveau supérieur hiérarchique. Entre 1981 et 1994, le groupe Bull a développé toute une série de séminaires dans le domaine du marketing.

g) L'élaboration d'un système de planification marketing

Les différents départements de l'entreprise élaborent leurs plans marketing autour des prévisions et des stratégies de marché et en termes d'opportunités commerciales et de lier l'élaboration des stratégies à l'analyse de ces opportunités. Il s'agit d'habituer l'entreprise à « penser client » à travers un système de planification orienté vers le marché.

Le plan marketing est l'instrument central de pilotage et de coordination du marketing dans l'entreprise. Il est élaboré par le département marketing avec l'aide des autres départements de l'entreprise.

Le plan marketing stratégique détermine en fait toute l'activité économique de l'entreprise et a des implications directes sur les autres fonctions, la R&D, la production et la gestion financière:

- La R&D : les besoins du marché doivent être traduits en produits nouveaux, améliorés ou adaptés.
- La finance : les prévisions d'activités ou de développement du marketing sont soumises aux contraintes de disponibilité des ressources.
- La production : les volumes de ventes sont tributaires des capacités de production disponibles et des délais de fabrication.
- Les ressources humaines : la réalisation du plan implique la disponibilité d'hommes compétents et formés.

Les impulsions données par le plan concernent donc toutes les fonctions et pas seulement la fonction marketing. La planification stratégique doit conduire à une meilleure intégration de

l'ensemble des activités de la chaîne de valeurs¹ de manière à augmenter les chances de réalisation des objectifs stratégiques. Dans une organisation orientée marché, le marketing stratégique a pour mission d'orienter et de réorienter continuellement les activités de l'entreprise vers des domaines porteurs de croissance et de rentabilité en tenant compte des ressources et des savoirs-faire disponibles. Ce rôle est beaucoup plus vaste que celui de la gestion traditionnelle et implique une coordination interfonctionnelle étroite.

h) La mise en place d'un système de reconnaissance et de promotion de l'excellence

Un tel système permettra à l'entreprise de reconnaître les performances des cadres qui ont orienté leurs activités dans une optique marketing, notamment lorsqu'il s'agit de procéder à la nomination des directeurs de division.

Ainsi, Accenture et DuPont ont mis en place un programme de reconnaissance de l'excellence marketing.

i) L'orientation " Process "

L'entreprise définira ses processus managériaux-clés tels que le développement de nouveaux produits, la conquête et la fidélisation des clients. Puis, elle formera des équipes multifonctionnelles (on remet en cause les organisations traditionnelles en départements) chargées de gérer ces "Process" ou ces activités. Xérox, ATT, Polaroid, Motorola ont ainsi réorienté avec succès leurs opérations.

L'entreprise doit s'assurer que le marketing participe effectivement à ces travaux.

j) La valorisation des employés

L'entreprise encouragera les employés à proposer de nouvelles idées et à trouver des solutions aux insatisfactions des clients, quitte à leur donner un budget spécifique.

¹La chaîne de valeurs : est un modèle développé par M. Porter (1982) selon lequel l'entreprise est un ensemble d'activités. La chaîne de valeurs décortique ces activités autour de neuf pôles qui sont à la fois des centres de coût et sources de valeur : cinq activités primaires (logistique d'approvisionnement, opérations ou production, logistique de commercialisation, marketing et ventes, service clients) et quatre activités de soutien (ressources humaines, recherche et développement, achat et enfin l'infrastructure de l'entreprise qui comprend la direction générale, la planification, la finance, la comptabilité et l'assistance juridique). Chacune de ces activités est susceptible d'être une source de différenciation et donc d'avantage concurrentiel pour l'entreprise.

Diffuser l'état d'esprit marketing dans une entreprise est un travail ardu et de longue haleine. Plusieurs entreprises, surtout dans les économies développées comme le Japon et les USA, ont su y parvenir avec succès. Il ne s'agit pas d'asservir toute décision au bon vouloir du client, quel qu'en soit le coût, mais plutôt de rappeler à chacun que l'existence d'une clientèle est la raison d'être d'une entreprise.

IV- L'ORIENTATION-MARCHE

1) Les degrés d'orientation- marché et le « market-driven » management

Masiello (1988) propose quatre raisons qui peuvent expliquer pourquoi beaucoup d'entreprises n'adoptent pas spontanément une orientation -marché (OM).

- Le concept d'orientation -marché est souvent mal compris par les autres fonctions.
- Le personnel ne sait pas concrètement comment adopter une orientation clients ou une orientation- marché dans l'exercice de sa responsabilité fonctionnelle habituelle.
- La plupart du temps, les responsables d'une fonction comprennent mal le rôle des autres fonctions.
- Le personnel de chaque fonction est peu ou pas sollicité pour l'élaboration de l'orientation -marché de l'entreprise.

En plus de ces obstacles organisationnels, Webster (1994) met en évidence deux autres facteurs. Tout d'abord, les dirigeants des autres fonctions ont leur clientèle propre (les actionnaires, les fournisseurs, le personnel...), qui doit être satisfaite. Ensuite, les dirigeants des autres fonctions peuvent penser en toute bonne foi qu'ils travaillent dans l'intérêt des clients et refusent de se laisser guider par l'information fournie par le seul département marketing.

Vu la complexité nouvelle des marchés dans ce nouveau millénaire, pour réussir, il ne suffit plus d'être orienté- client, il faut considérer également le rôle des autres acteurs (distributeurs, prescripteurs, concurrents...) dans l'élaboration de la stratégie. Toutes les fonctions contribuant à créer une valeur pour le client, toutes les fonctions dans l'organisation doivent être associées à cette culture et pas seulement la fonction marketing. C'est notamment en adoptant une organisation interfonctionnelle et des équipes plurifonctionnelles que l'entreprise pourra atteindre cet objectif.

Lambin, Chupitaz et de Moerloose présentent le concept d'orientation-marché (comme un substitut au concept marketing traditionnel) en se référant à ses trois dimensions, à savoir : culture (philosophie de gestion), analyse (compréhension des marchés) et action (conquête des marchés) :

- La culture : qui décrit le système de pensée.
- L'analyse : qui concerne le marketing stratégique (souvent sous-estimé).
- L'action : qui correspond au marketing opérationnel (la tendance la plus fréquemment rencontrée est de réduire la démarche marketing à la dimension action).

L'ensemble de cette démarche étant celle d'une gestion orientée vers le marché, ce que ces 3 auteurs appellent le market-driven management, c'est-à-dire que l'entreprise est orientée marché et dialogue avec tous les acteurs actifs sur le marché.

L'OM implique que l'entreprise prenne en compte, dans son analyse, tous les acteurs et intervenants qui, de près ou de loin, influencent la décision d'achat du client et font donc partie du « marché » entendu au sens large. Dans le cas général, cinq acteurs clés sont à prendre en considération :

- Le client direct et/ou final
- Le client distributeur
- Les concurrents
- Le client prescripteur
- L'environnement macromarketing

Pour chacun de ces acteurs, les trois auteurs proposent plusieurs indicateurs observables, l'objectif étant de déboucher sur une mesure opérationnelle de l'orientation -marché. Pour construire une mesure valide du degré d'orientation- marché, des jeux d'indicateurs (analyse et action) ont été choisis pour chaque acteur du marché, et un jeu d'indicateurs pour mesurer le degré de coordination interfonctionnelle. Ces indicateurs sont présentés ci-dessous. Ils doivent bien sûr être adaptés aux caractéristiques du secteur étudié.

2) Un exemple de mesure de l'orientation- marché

Vu l'importance de l'orientation- marché, plusieurs chercheurs se sont penchés sur l'élaboration d'une démarche pratique pour son opérationnalisation.

Entre autres, le questionnaire ci-après, puisé dans l'ouvrage de Lambin, Chupitaz et de Moerloose, présente quarante propositions qui décrivent le comportement d'une entreprise dans ses relations avec le marché. Le questionnaire procède de la façon suivante : pourriez-vous indiquer dans quelle mesure chaque proposition caractérise bien le comportement réel de votre propre entreprise et cela en vous référant aux trois dernières années de la vie de l'entreprise.

Echelle d'évaluation										
0/10	1/10	2/10	3/10	4/10	5/10	6/10	7/10	8/10	9/10	10/10
Pas du tout d'accord	Avis neutre									Tout à fait d'accord

Coordination Interfonctionnelle	
1. Nous encourageons les contacts directs avec les clients dans toute les fonctions et niveaux de l'entreprise.	
2. L'information relative au marché (clients, concurrents, distributeurs...) est diffusée systématiquement au sein de tous les départements de l'entreprise.	
3. Les stratégies de marché sont développées en concertation avec plusieurs départements.	
4. Nous organisons régulièrement des réunions interdépartementales pour analyser les informations du marché.	

Macro- Environnement	
5. Nous connaissons bien les changements technologiques susceptibles d'avoir un impact sur notre activité industrielle.	
6. Nous sommes conscients des retombées écologiques de notre activité industrielle.	
7. Nous disposons d'indicateurs à l'avance pour surveiller les principaux changements de l'environnement technologique et socio-économique.	
8. Nous agissons en vue de minimiser l'impact écologique négatif de nos produits ou de notre activité industrielle.	

Concurrents

9. Nous analysons systématiquement les forces et les faiblesses de nos concurrents.	
10. Nous analysons systématiquement les menaces de produits substitués.	
11. Nous analysons les meilleures pratiques de nos concurrents pour améliorer la qualité de notre offre.	
12. Nous répondons rapidement aux actions de nos concurrents visant nos clients finaux.	

Distributeurs Indépendants	
13. Nous analysons systématiquement les besoins actuels et nouveaux de nos distributeurs.	
14. Nous mesurons régulièrement le niveau de satisfaction/ insatisfaction de nos distributeurs et l'image qu'ils ont de notre société.	
15. Nous analysons régulièrement la compatibilité de notre stratégie avec les objectifs de nos distributeurs.	
16. Nos dirigeants sont impliqués personnellement dans les contacts avec les distributeurs.	

Clients Directs	
17. Nous analysons systématiquement les besoins présents et futurs de nos clients directs.	
18. Nous analysons régulièrement les facteurs influençant le processus d'achat de nos clients directs.	
19. Nous mesurons régulièrement le niveau de satisfaction/ insatisfaction de nos clients.	
20. Nous mesurons périodiquement l'image de marque de nos produits ou de notre entreprise auprès de nos clients.	

Clients Finaux	
21. Nous analysons systématiquement les besoins présents et futurs de nos clients finaux.	
22. Nous analysons régulièrement les facteurs influençant le processus d'achat de nos clients finaux.	

23. Nous mesurons régulièrement le niveau de satisfaction/ insatisfaction de nos clients.	
24. Nous mesurons périodiquement l'image de marque de nos produits ou de notre entreprise auprès de nos clients.	

Orientation Marché (OM)	
25. Au cours des trois dernières années, l'orientation- marché (market-driven management) a été une philosophie de gestion comprise, acceptée et mise en œuvre à tous les niveaux et dans tous les départements de notre entreprise.	

Prescripteurs (si approprié)	
26. Nous analysons systématiquement les besoins présents et futurs des prescripteurs opérant dans notre marché.	
27. Nous analysons régulièrement le rôle et le degré d'influence des prescripteurs sur nos clients directs.	
28. Nous organisons régulièrement à l'intention des prescripteurs des actions de formation et/ou d'information sur nos produits.	
29. Nous mesurons périodiquement l'image de marque de nos produits ou de notre entreprise auprès de nos prescripteurs les plus importants.	

Pouvoir de Marché des Distributeurs	
30. Dans le marché étudié, au cours des trois dernières années, quel était le pouvoir de marché des distributeurs ? Très faible (1) Faible (2) Modéré (3) Fort (4) Très fort (5).	

Agressivité de l'Environnement Concurrentiel	
31. Dans le marché étudié, au cours des trois dernières années, comment était le climat concurrentiel ? Très calme (1) Calme (2) Modéré (3) Agressif (4) Très agressif (5).	

Turbulence de l'Environnement Socio-économique	
32. Dans le marché étudié, au cours des trois dernières années, quel était le degré de turbulence de l'environnement socio-économique ?	
Très calme (1) Calme (2) Modéré (3) Turbulent (4) Très turbulent (5).	

Agressivité de l'Environnement Technologique	
33. Au cours des trois dernières années, quel était le rythme du changement technologique ?	
Très lent (1) Lent (2) Modéré (3) Rapide (4) Très rapide (5).	

Agressivité de l'Environnement Ecologique	
34. Au cours des trois dernières années, quelle était la pression du mouvement écologique ?	
Très faible (1) Faible (2) Modérée (3) Forte (4) Très forte (5).	

Performance de l'Entreprise (ou de la division)	
35.	
a. En se basant sur les 18 derniers mois, comment se caractérise, de manière générale , la performance de votre entreprise par rapport à votre (vos) concurrent(s) directs ?	
b. Et, plus spécifiquement , comment se caractérise t-elle en termes de :	
<ul style="list-style-type: none"> - Croissance de chiffre d'affaires - Gain de part de marché - Rentabilité - Innovation 	
Très inférieure (1) Inférieure (2) Egale (3) Supérieure (4) Très supérieure (5)	

La démarche suivie par l'exploitation des données générées par l'outil sus-mentionné déborde le cadre de cette présentation. L'utilisation de tels outils dans le diagnostic stratégique de l'entreprise peut apporter de l'aide pour évaluer son degré d'orientation-marché et repérer les faiblesses éventuelles pour y remédier.

CONCLUSION

L'absence d'une culture marketing dans une entreprise peut compromettre sa compétitivité et sa capacité d'adaptation aux nouveaux défis de l'environnement.

La théorie marketing émet l'hypothèse de l'existence d'une relation entre l'intensité de l'orientation-marché et la performance économique : une entreprise qui augmente son orientation-marché améliorera par voie de conséquence sa performance économique. Plusieurs considérations théoriques et empiriques viennent à l'appui de cette proposition :

- Une entreprise orientée –marché a en général un grand nombre de clients satisfaits et dès lors *un taux de fidélité élevé* (Lash, 1990 et Goderis et al. 1997) et des coûts de vente et de prospection plus faibles (Dwyer et al. 1987).
- Une entreprise orientée- marché répond aux changements des besoins et de l'environnement en développant des *produits nouveaux ou améliorés* qui renouvellent la composition de son portefeuille de produits, et contribuent ainsi au maintien d'un bon équilibre entre les objectifs de croissance et de rentabilité (Cooper, 1993).
- Une entreprise orientée -marché est bien placée pour identifier et choisir un *avantage concurrentiel défendable* qui lui permet de défendre et/ou d'accroître sa part de marché (Porter, 1985).
- Une entreprise orientée marché développe des produits qui apportent à l'acheteur et augmente une valeur supérieure à la moyenne du marché, ce qui réduit la sensibilité au prix de acheteurs et augmente le niveau du prix maximum acceptable par le marché (Nagle et Holden, 1994) et dès lors la rentabilité.

Questions

1. Commentez et développez la citation suivante de P. Drucker : « Le marketing est si fondamental qu'on ne saurait le regarder comme une fonction séparée ...il s'identifie à l'ensemble de l'entreprise considérée du point de vue de son aboutissement final, c'est-à-dire le client et non l'entrepreneur qui détermine si l'on a réussi ».

2. Choisissez une entreprise que vous connaissez bien et mesurez son degré d'orientation –marché (OM) en utilisant le questionnaire proposé ci-haut. Etablissez un score pour l'orientation –marché et des scores séparés pour chaque composante de l'OM. Interprétez les résultats et formulez un diagnostic assorti de recommandations.

3. Comparez les résultats que vous avez trouvés avec ceux de certains de vos camarades ou collègues et commentez les différences et les ressemblances en mettant en relief les raisons de ces résultats.

Références bibliographiques

- Coutelle-Brillet P, des Garets V., **Marketing : De l'analyse à l'action**, la collection appliquée, 2004 Pearson Education France, Paris.
- Demeure C., **Marketing**, 4^{ème} édition, Sirey, 2003.
- Kotler P, **Marketing Management**, 5th Edition, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984.
- Kotler P, Dubois B., **Marketing Management**, 9^{ème}, 10^{ème} et 11^{ème} éditions, 1997, 2000 et 2003 Pearson Education France, Paris.
- Lambin J J, Chumpitaz R, de Moerloose C., **Marketing Stratégique et Opérationnel, Du Marketing à l'Orienté Marché**, 6^{ème} édition, Dunod, Paris, 2005.

CHAPITRE II :

LES CHAMPS D'APPLICATION DU MARKETING

OBJECTIFS

1. Montrer en quoi le marketing gagne de plus en plus du terrain dans des domaines autres que la grande consommation.
2. Souligner l'importance de l'adaptation du mix aux spécificités du domaine considéré.
3. Mettre l'accent sur les trois principales applications du marketing : le marketing des services, le marketing industriel et le marketing international (origines du marketing relationnel).

INTRODUCTION

Les méthodes et outils d'études et d'action marketing ont été forgés, initialement, surtout pour le compte d'entreprises vendant des biens de grande consommation, (comme Procter et Gamble, Coca Cola, Danone ou L'Oréal), avant de s'étendre au secteur des biens durables (Renault, Darty, Thomson) et au secteur industriel (IBM, Strafor, Schneider). Sans doute, des différences d'application existent-elles à l'intérieur même du marché des produits de grande consommation, d'un secteur à l'autre : le marketing des produits de beauté n'est pas le même que celui des produits alimentaires ou d'entretien. Mais leurs particularités et leurs différences ne sont pas suffisamment fondamentales pour justifier le développement de méthodes spécifiques.

En revanche, l'extension du marketing à d'autres secteurs ou domaines d'activités a parfois soulevé des problèmes si particuliers qu'il est apparu nécessaires, pour le résoudre, de modifier ou de compléter sous certains aspects les méthodes ou les techniques appliquées aux produits de grande consommation. Ce phénomène a conduit au développement, à côté du marketing de "base", de divers marketings "spécialisés". Aujourd'hui, le marketing gagne du terrain et attire de plus en plus l'attention des industriels, des professions libérales, des institutions à but non lucratif, etc. A titre indicatif, on étudiera, dans ce chapitre les applications suivantes : le marketing en milieu industriel, le marketing des services, le marketing international et le marketing politique et social.

I- LE MARKETING INDUSTRIEL

Selon Kotler et Dubois, le marché industriel appelé marché "*business to business*" (B2B) ou encore marché des entreprises se compose de tous les individus et organisations qui acquièrent des biens et des services en vue de produire d'autres biens et services.

Le marketing industriel désigne les applications spécifiques du marketing aux entreprises qui vendent leurs produits à d'autres entreprises (marchés institutionnels: les industriels et l'Etat), et non aux particuliers (individus ou ménages).

Les applications en marketing industriel peuvent concerner une très grande variété de produits : matières premières, biens d'équipement, produits semi-finis, fournitures de bureau et biens de consommation achetés par les entreprises, services physiques (entretien, cantines, livraisons), services intellectuels (engineering, conseil en organisation, publicité).

Le marketing industriel comporte certaines spécificités qui proviennent de la nature particulière des clientèles auxquelles il s'intéresse. Les industriels se différencient des consommateurs en ce qu'ils sont moins nombreux, font des achats plus importants et sont plus concentrés géographiquement.

1/ LES SPECIFICITES DE L'ACHAT INDUSTRIEL

- D'abord, le processus d'achat est généralement plus long et surtout plus complexe: les principales étapes chronologiques de ce processus sont la reconnaissance du problème ; la description des caractéristiques générales du produit nécessaire; les spécifications du produit; la recherche des sources d'approvisionnement (fournisseurs possibles); la réception et l'analyse des propositions; l'évaluation de ces propositions et le choix du ou des fournisseur(s); le choix d'une procédure de commande; et le suivi des résultats.
- En plus, le nombre d'intervenants qui participent à la prise de décision d'achat est généralement important (le bureau d'études, le bureau de méthodes, le responsable de la fabrication, le service financier, le service d'achat, ou même la direction générale). Certains jouent le rôle d'initiateurs, d'autres ont un rôle de prescripteurs et d'autres sont des décideurs... Le centre d'achat est l'unité de prise de décision d'une entreprise qui regroupe l'ensemble de ces intervenants dans le processus décisionnel tout en partageant les objectifs et les risques.

- Ensuite, les industriels sont des acheteurs professionnels et sont plus sensibles aux considérations rationnelles que les particuliers : ils considèrent plus les facteurs rationnels (le prix, la robustesse, la fiabilité, la qualité) qu'affectifs, bien qu'ils ne sont pas insensibles, dans leurs achats, à certaines composantes émotionnelles telles que le prestige, la facilité, les relations humaines avec les fournisseurs, etc.
- La demande des produits industriels est toujours dérivée d'une demande exprimée par une autre entreprise ou par le consommateur final (demande aval). Elle est aussi fluctuante et inélastique.
- Comme les fournisseurs et leurs clients importants sont en petit nombre, les relations qui les unissent sont régulières, étroites et intenses. Dans certains cas, on peut parler de partenariat.
- Les industriels font souvent appel au "leasing" pour louer leurs produits plutôt que les acheter afin de bénéficier des dernières innovations et de réduire l'investissement en capital. C'est le cas du matériel du transport, des machines ou des engins de travaux publics.

2/ LES COMPOSANTES DU MIX-MARKETING

Bien que les variables du mix-marketing soient les mêmes qu'il s'agisse d'un bien industriel ou de grande consommation, leur pondération est souvent sensiblement différente. D'une manière générale, on peut dire que dans le marketing industriel les variables "produit", "prix" et "force de vente" sont relativement plus importantes que celles "distribution" et "communication", et notamment qu'en termes budgétaire, elles absorbent la majeure partie des coûts marketing.

- a- Le produit : La stratégie produit joue un rôle essentiel en marketing industriel vue l'importance accordée aux caractéristiques techniques et aux performances de ce produit. Les industriels doivent protéger le mieux possible les spécificités de leurs produits (notamment par la prise de brevets) et chercher continuellement des innovations adaptées aux besoins du marché. Faut-il, également, souligner l'importance que présentent souvent les services annexes associés au produit tels que : l'installation, la formation des utilisateurs, l'entretien et les services après-vente.
- b- Le prix : La concurrence est un facteur déterminant dans la fixation du prix des

produits industriels. En outre, l'entreprise vendant de tels produits doit s'appuyer sur des analyses de coût et de rentabilité faites dans l'optique de ses acheteurs potentiels.

- c- La distribution et la vente : en milieu industriel, les principales particularités de la distribution sont :
- l'utilisation fréquente des techniques de vente directe (nombre relativement faible de clients potentiels et valeur relativement élevée des ventes) ;
 - L'importance de la gestion de force de vente ;
 - La variété des missions confiées aux vendeurs : la vente proprement dite, l'étude du marché, l'identification des besoins et des processus de décision des clients potentiels, la recherche de l'information sur la concurrence et l'après-vente.
- d- La communication : les principaux objectifs de la communication, dans le domaine industriel, consistent à accroître la notoriété d'une entreprise et à lui donner une image globale favorable (une publicité institutionnelle). Le plus souvent les canaux de communication utilisés sont les canaux personnels (relation publique, congrès, exposition, foire, force de vente, etc.) et spécialisés (revues techniques et économiques, publications professionnels, etc.) Enfin, la communication doit toujours se baser sur une argumentation technique et économique, du fait de l'importance des considérations rationnelles dans les achats industriels.

II- LE MARKETING DES SERVICES

Les activités de service dominent maintenant toute économie moderne. Les services ne peuvent être analysés ni gérés comme des produits en raison de leurs caractéristiques. Ainsi, certains auteurs comme Rathmell, Eiglier et Langeard préconisent un marketing spécifique pour les services, en raison des caractéristiques inhérentes au service. Celui-ci est en plein essor.

Lovelock définit le service comme : « une expérience temporelle vécue par le client lors de l'interaction de celui-ci avec le personnel de l'entreprise ou un support matériel et technique ».

L'American Marketing Association propose la définition suivante : « un service se présente sous la forme d'activités, de bénéfices ou de satisfactions offerts au moment de la vente ou en relation avec la vente de biens ».

Les compagnies aériennes, les agences de voyage, les compagnies d'assurance, les banques, les hôtels, les restaurateurs, les médecins, les experts comptables, les conseillers juridiques, les consultants en management, les publicitaires, les enseignants, les salons de coiffure, les grandes surfaces...sont des entreprises de services et offrent tous des prestations ou des services.

1/ LES CARACTERISTIQUES DES SERVICES

- L'intangibilité : les services sont intangibles, on ne peut les voir, les toucher, les sentir, les goûter ou les entendre avant de les acheter. La clientèle se faisant un masque dans un institut de beauté ne peut connaître le résultat à l'avance.

Le service n'existe que le temps où il est consommé, ce qui rend son évaluation difficile et souvent subjective. L'acheteur cherche des signes démontrant la qualité du service et attache une signification à tout ce qu'il voit : les locaux, le personnel, l'équipement, l'information, les logos...Le rôle du gestionnaire du service est de concrétiser l'offre abstraite du service.

- L'indivisibilité : la production et la consommation d'un service se font simultanément. On ne peut concevoir, fabriquer puis commercialiser en autant d'actions séparées. Il s'ensuit que la capacité de production est limitée à la disponibilité du prestataire.

- La variabilité : un service est variable selon les circonstances qui président à sa réalisation. La qualité du service dépend de l'humeur et de l'inspiration du prestataire (soit le restaurateur lui-même soit l'un de ses collaborateurs). C'est pourquoi, l'entreprise des services doit investir dans un personnel qualifié de façon à harmoniser le niveau du service rendu et engager des mesures de la satisfaction.

- La périssabilité : à cause de leur intangibilité, il est difficile sinon impossible de stocker des services. Lorsqu'un avion décolle, un siège vide représente une occasion ratée à jamais. C'est la raison pour laquelle les compagnies aériennes introduisent des pénalités en cas d'annulation sur certains billets.

2/ LE SYSTEME DE SERVUCTION

La servuction désigne le processus de création (fabrication) du service. L'entreprise de service doit gérer le système de servuction, c. à. d, ses éléments ainsi que les interactions entre eux.

Les principales composantes de ce système sont :

- Le client : dans certaines entreprises de services, il faut tenir compte du double rôle que joue le client. Il est à la fois consommateur et opérateur de la chaîne de production des services.

Dans ce cas, la formation du client est indispensable puisque lui-même influe sur la qualité

du service.

- Le système d'organisation interne : il est à l'origine des décisions concernant l'offre des services, le choix du support physique, le recrutement et la gestion du personnel de contact, les communications entre l'entreprise et les clients, la servuction...
- Le support physique ou matériel : il s'agit de l'aménagement intérieur des lieux, du mobilier et de l'emplacement de l'entreprise, en plus du matériel nécessaire à la production des services.
- Le personnel en contact (front office): il joue un double rôle : opérationnel et relationnel. Il s'agit des employés de l'entreprise de services qui sont en contact direct avec les clients tels que les guichetiers d'une banque. Il représente l'entreprise auprès des clients.
- Le service : c'est le résultat du système. On distingue généralement le service principal et les services périphériques qui constituent une valeur ajoutée ;
- Les autres clients : il faut considérer les relations entre les clients. Si l'on participe à un séminaire de formation, on s'informerait sur le profil des autres participants.

3/ LE MIX-MARKETING DE L'ENTREPRISE DE SERVICE

a. L'offre de service : l'entreprise de service n'offre pas un seul service mais plusieurs. On distingue:

- Le service de base : c'est la raison principale pour laquelle le client s'adresse à l'entreprise. C'est le service qui va satisfaire le besoin principal du client.
- Les services périphériques: ils sont de moindre importance que le service de base. Ils peuvent être nécessaires et obligatoires pour accéder au service de base, c'est le cas du système de réservation dans les compagnies aériennes. Ils peuvent constituer dans, d'autres cas, un plus par rapport au service de base.
- Les services élémentaires: la réception, la restauration, l'hébergement est un ensemble de services offerts par un hôtel. Chacun constitue un service élémentaire comportant un service de base et des services périphériques.
- Le service global: l'ensemble des services élémentaires ne sont pas des unités juxtaposées, sans relations entre elles. Au contraire chaque unité est reliée à toutes les autres. L'offre de service forme ainsi un système.

Dans toute offre de services, on peut trouver un service périphérique qui

constitue pour certains clients la raison principale d'acquisition de ce dernier et donc le périphérique devient lui-même un service de base. Ce nouveau service est appelé "dérivé" et avec d'autres services périphériques deviendra à son tour une offre de service s'adressant à un nouveau segment. Donc, on peut avoir un service de base principal et un ou plusieurs services de base dérivés.

b. Le prix : afin de mettre en place une stratégie de prix efficace, une entreprise doit connaître ses coûts (difficiles à apprécier), les prix pratiqués par la concurrence et de la valeur créée pour les clients. Ce dernier défi, à savoir la perception de la valeur du service par le client fait appel à certaines notions :

- la difficulté de concilier l'immatérialité et le prix du service : le client a tendance à considérer le prix du service trop élevé ;
- les attentes de gratuité ;
- la relation qualité-prix : avant l'acte d'achat, le client considère le prix comme indicateur de qualité ;
- le rapport qualité-prix : il s'agit d'un jugement à posteriori, du client, sur la qualité de la prestation dont il a bénéficié par rapport au prix qu'il a payé.

Le "yield management"¹ appelé le management des revenus est une forme perfectionnée de la gestion de l'offre et de la demande. Les compagnies aériennes, les hôtels et les loueurs de voitures en sont des fervents adeptes en faisant varier leurs tarifs en fonction de la sensibilité au prix des différents segments de marché, à différents moments du jour, de la semaine ou de la saison. Le défi auquel elles ont à faire face est de concrétiser un nombre suffisant d'affaires afin de rentabiliser au mieux la capacité de livraison de service sans pour autant refuser les clients qui sont prêts à payer plus cher.

Dans la pratique, le "yield management" consiste à fixer des prix en fonction du niveau de la demande des différents segments du marché. Comme les segments qui paient le plus cher achètent au plus près de la date de

¹ Des logiciels complexes permettent aux entreprises de mettre en place des modèles mathématiques très sophistiqués pour analyser le yield management. Dans une compagnie aérienne, ces modèles prennent en compte des bases de données (voir chapitre CRM) intégrant l'historique des passagers et la prévision de demande pour chaque vol et ce presque un an à l'avance. A intervalles fixes, le responsable observera la vitesse des réservations et la comparera avec les prévisions. Indirectement, cette pratique prend en compte les prix des concurrents. S'il y a une grosse différence entre la demande réelle et la demande prévisionnelle, des ajustements seront réalisés et ce en rééchelonnant les allocations prévisionnelles. Par exemple, si le rythme de réservations pour un segment à prix élevé est plus important que prévu, une capacité supplémentaire, déduite des segments les moins rentables sera allouée à ce segment. L'objectif est d'avoir un vol complet, chaque place ayant été vendue au prix le plus élevé. Idéalement, aucune des personnes prêtes à payer cher ne doit être refusée et si le vol est complet, seuls les clients voulant payer le moins cher possible seront mis en attente.

consommation, les entreprises doivent réserver une partie de la capacité de production au lieu de réagir en permanence dans une logique de premier venu, premier servi.

c. La distribution : la distribution d'une entreprise de service s'exprime à travers ses choix de réseaux. Elle doit effectuer un arbitrage entre la multiplication des réseaux et la multiplication des services.

- multilocalisations et offre d'un nombre limité de services : c'est le cas de la restauration rapide ;
- réseau limité et grand nombre de services offerts : c'est le cas des parcs de loisirs tels que Disneyland ou les restaurants gastronomiques à la réputation internationale (repas d'affaires, week-ends gastronomiques) ;
- multi-localisations et multi-services : c'est le cas des banques, des stations d'essence et des chaînes de magasins.

d. La communication : pour les services, les outils de communication marketing sont particulièrement importants : ils aident à créer des images puissantes et à construire crédibilité et confiance. Dans une entreprise de services, le mix communicationnel regroupe de nombreux moyens de communication : outre ceux traditionnels (publicité, relations publiques...), on trouve :

- le personnel en contact : lequel est chargé de servir les clients en face à face, par téléphone ou via Internet (information, prise de rendez-vous, résolution des problèmes, promotion et vente de nouveaux services...);
- le support physique : les messages sont impersonnels et sont transmis par affiches, panneaux de signalisation, brochures, écrans vidéo, boîtes vocales, équipement (ordinateurs, DAB...), logos, agencement interne et externe du local de l'entreprise de service ;
- le bouche-à-oreille : est le résultat de la socialisation des individus. Il s'agit de transmettre des informations positives ou négatives sur un service offert. Le client va, à son initiative, décrire un service, en dire du bien ou du mal, le nommer, le situer, le critiquer...Le tout passera par le prisme de sa perception avec simplification et subjectivité.

Gronroos suggère d'ajouter à ces 4 "P" traditionnels du marketing externe classique deux nouvelles variables² : le marketing interne (l'entreprise et son personnel) et le marketing interactif (le personnel et les clients).

III- LE MARKETING INTERNATIONAL

1/ L'INTERNATIONALISATION ?

Les approches et techniques marketing, souvent développées aux Etats-Unis, ont été largement diffusées en Europe d'abord, puis dans le reste du monde.

De nombreuses entreprises commencent leurs activités de vente à l'étranger en répondant à quelques commandes isolées. A mesure que leurs ventes progressent, elles doivent incorporer différentes fonctions marketing qui leur permettent de travailler plus en profondeur chaque marché. Certaines de ces entreprises finissent par être présentes sur plusieurs marchés internationaux, d'où il est nécessaire de créer une division ou un département international chargé de coordonner l'ensemble des activités à l'étranger (une même entreprise peut exporter dans un pays, accorder une licence dans un autre et avoir une filiale dans un autre). D'autres entreprises ont dépassé ce stade pour devenir des multinationales, parfois même des entreprises globales planifiant leurs activités à l'échelle de la planète afin de poursuivre leur croissance (marketing planétaire). Des produits autrefois locaux, un hamburger de chez Mc Donald's, un sac Gucci, un costume Pierre Cardin, un BMW sont devenus disponibles à l'échelle de la planète. Bien sûr que certaines sociétés n'ont pas attendu pour s'internationaliser. Coca Cola, Nestlé, Shell sont des noms mondialement connus depuis longtemps mais la concurrence internationale s'est intensifiée et envahie les marchés jadis protégés. Bien que la tentation soit forte de se barricader derrière une législation protectionniste, la survie à long terme passe par une adaptation des entreprises et de leur compétitivité à la scène internationale.

Toute firme opérant dans une industrie globale n'a pas d'autre choix que de se mondialiser. Elle doit commencer à rechercher des niches viables mondialement. L'entreprise globale doit modifier son mode de gestion, non parce que le marketing global fait appel à des notions ou principes nouveaux, mais parce que les différences entre pays et régions peuvent remettre en cause ses idées sur la façon dont les consommateurs réagissent aux stimuli commerciaux (peut-être faut-il traiter dans une autre langue, assimiler une réglementation différente, courir les risques de change, adapter le produit aux caractéristiques des clients).

² Consulter les deux chapitres portant sur le Marketing Relationnel et le Customer Relationship Management.

En pratique, une entreprise entre sur le marché international de deux façons : soit elle est sollicitée par un exportateur de son pays, un importateur ou un étranger ; soit elle prend elle-même l'initiative de l'opération, en raison d'une surcapacité de production ou de possibilités plus intéressantes sur le marché intérieur.

2/ LE CHOIX D'UN MODE D'ACCES

Après avoir choisi le ou les marchés, l'entreprise doit décider du mode d'accès.

- L'exportation indirecte : le moyen le plus simple pour une entreprise d'accéder à un marché étranger est l'exportation d'une partie de sa production. Une exportation indirecte fait appel à des sociétés en import- export.
- L'exportation directe : cette solution entraîne des investissements et des risques plus importants mais elle peut dégager des bénéfices plus élevés. Dans ce cas, plusieurs solutions sont envisageables telles que : créer un service export chargé des ventes à l'étranger ; créer une filiale commerciale à l'étranger ; faire appel à des représentants de commerce internationaux...
- La cession de licence : le fabricant conclut un accord avec un partenaire étranger qui, en échange d'un droit ou d'une redevance, obtient l'autorisation d'utiliser un processus de fabrication, une marque, un brevet, un secret commercial ou tout autre élément ayant une valeur marchande.
- Le partenariat ou "joint venture" : certains investisseurs étrangers préfèrent s'associer avec des partenaires locaux, afin de créer une affaire dont ils partagent la propriété et le contrôle. L'investisseur étranger prend une participation dans la société locale, et réciproquement ? Ou bien les deux parties décident de créer une nouvelle entité. Du point de vue de l'investisseur étranger, un partenariat est souhaitable ou même nécessaire, pour des raisons économiques ou politiques.
- L'investissement direct : la dernière façon de s'implanter sur un marché extérieur consiste à investir dans une unité de production (le cas de Celio en Tunisie) ou d'assemblage située à l'étranger. L'investisseur direct offre, suivant le pays, divers avantages tels que les coûts de main d'œuvre, de matières premières et de transport, les privilèges fiscaux...

3/ LES VARIABLES D'ACTION DU MARKETING INTERNATIONAL

- a. Le produit : trois stratégies peuvent être adoptées sur un marché étranger, à savoir :

- La stratégie d'extension : introduire le produit sous la même forme et la même façon que sur le même marché national (mêmes besoins fondamentaux).
- La stratégie d'adaptation du produit : s'adapter aux conditions ou préférences locales, sans pour autant changer le soutien promotionnel (le parfum Magie Noire est vendu sous une formule plus concentrée aux Etats-Unis qu'en Europe).
- La stratégie de création d'un produit : élaborer des produits à technologie simplifiée ou créer des produits entièrement nouveaux

b. Le prix : trois stratégies s'offrent en matières de prix :

- Soit le même prix partout, au risque d'ignorer les différences de niveau de vie ;
- Soit un prix adapté à la demande de chaque marché ;
- Soit un prix tenant compte des coûts dans chaque marché.

L'entreprise doit fixer le *prix de cession* accordé à des filiales étrangères : s'il est trop élevé, elle réduit la marge de manœuvre de ses commerciaux ; s'il est trop bas, alors elle risque d'être accusée de *dumping*. Un autre problème peut se poser est celui des marchés parallèles. Pour résoudre ceci, l'entreprise peut opérer des modifications mineures sur le produit.

c. La distribution : l'entreprise mondiale doit considérer le circuit de distribution dans son ensemble, jusqu'au consommateur final. Les principaux intermédiaires qui s'intercalent entre le vendeur et l'acheteur final, sont :

- Le service international du vendeur : qui supervise les différents canaux.
- Les canaux de distribution internationaux : qui assurent l'acheminement des produits jusqu'aux portes des marchés étrangers.
- Les canaux de distribution intra nationaux : qui prennent en charge l'écoulement des produits sur ces marchés. Donc, la distribution ne s'achève pas une fois, le produit sera introduit sur le marché étranger.

d. La communication : de nombreuses multinationales utilisent le même slogan ou message partout. Elles se contentent parfois de modifier les couleurs ou le design afin d'éviter les incompatibilités culturelles flagrantes. Parfois, ce sont les noms eux-mêmes qu'il faut changer. Helen Curtis a dû transformer son shampoing "Every night" en "Every day" en Suède où il est coutume de se laver

les cheveux le matin plutôt que le soir.

Dans d'autres cas, ce sont les campagnes elles-mêmes qui varient selon les pays. Pour la Peugeot 106, le slogan européen est "106, est la surprise de la taille", sauf en Italie "106, ta manière d'être".

Enfin, le médiaplanning devra tenir compte des disponibilités locales. La publicité télévisée est interdite en Scandinavie, réglementée en France et relativement libre en Grèce.

IV- LE MARKETING POLITIQUE ET SOCIAL

On commence à se faire aujourd'hui, du marketing, une conception plus large. De même qu'on parle, en agronomie, de culture sans terre, on parle désormais de marketing sans produit, ou de marketing sans vente.

Par opposition au marketing classique, celui des affaires ou du commerce, on désigne par les termes de marketing social ou politique les applications marketing dont l'objet principal n'est pas de vendre un produit ou un service. Les organisations politiques et sociales sont celles qui ont pour vocation déclarée de servir les intérêts de la société dans son ensemble ou de certaines catégories sociales. On peut les ranger en trois grandes catégories : les partis politiques (marketing électoral), les pouvoirs publics (marketing des services publics et administrations ou gouvernement) et les causes sociales (marketing des idées ou des causes sociales).

A/ LE MARKETING POLITIQUE OU ELECTORAL OU DES CANDIDATS

Le marketing politique est l'ensemble des moyens modernes qu'utilisent les partis politiques pour tenter d'influencer l'opinion et en particulier les électeurs. Ces études concernent :

1/ L'ETUDE DU CORPS ELECTORAL

Ce qui caractérise l'étude du marché électoral, c'est la nature des informations recherchées :

- les attitudes politiques fondamentales des électeurs (l'intérêt pour la politique, la position sur l'axe gauche – droite...);
- les attitudes des électeurs à propos des problèmes d'actualité ;
- l'image des partis et des hommes politiques ainsi que les jugements à leur égard ;
- les intentions de vote, le processus de choix électoral (critères de choix...).

2/ L'ELABORATION DES STRATEGIES DE COMMUNICATION POLITIQUE

- le choix des cibles prioritaires (électeurs critiques : ceux qui ne sont décidés d'avance à voter pour le candidat ou parti considéré, ni irrévocablement décidés à ne pas le faire) ;
- le choix des thèmes de la campagne électorale (orientations maîtresses sur lesquelles le candidat concentrera l'essentiel de ses efforts de communication afin d'obtenir le maximum de voix). Ainsi des thèmes tels que la réduction du chômage ou de l'impôt, l'amélioration de la sécurité sociale constituent des thèmes de choix pour la plupart des candidats.

3/ L'ORGANISATION ET LA CONDUITE DES CAMPAGNES ELECTORALES

La planification, la coordination et le contrôle d'une campagne électorale sont de plus en plus confiés à un "directeur de campagne", assisté de nombreux collaborateurs. Dans une campagne électorale, celui-ci fait appel à un moyen de communication propre au marketing politique, à savoir les prestations personnelles du ou des candidats à la télévision, à la radio, dans les réunions publiques, les conférences de presse, etc. C'est pourquoi la préparation de ces prestations, ainsi que la formation des candidats à l'expression orale et à l'utilisation des médias, est un aspect particulier important du marketing politique.

B/ LE MARKETING DES CAUSES SOCIALES

On appelle ici "causes sociales" les organisations de **statut privé** ayant une vocation philanthropique, culturelle ou caritative : la Ligue Nationale contre le cancer, la Croix-Rouge, et l'Unicef en sont quelques exemples. Ainsi, les causes sociales empruntent de plus en plus au marketing son esprit et ses méthodes d'action :

1/ L'ESPRIT MARKETING DES CAUSES SOCIALES : LA NOTION D'ECHANGE

Cette notion est fondamentale en marketing : pour obtenir de l'argent d'un acheteur potentiel, il faut lui offrir, en contrepartie, des satisfactions. Ce concept est applicable au marketing des causes sociales, en ce sens que pour obtenir un don, qu'il s'agisse d'argent, de temps ou de sang, il faut aussi offrir une "récompense" au donateur (la cible de la cause ou de l'idée), mais cette récompense ne peut être de même nature que celles que proposent les producteurs de biens et de services à leurs acheteurs : une cause sociale peut offrir, aux donateurs dont elle sollicite la générosité, la satisfaction de remplir un devoir moral (aider l'enfance malheureuse, lutter contre la faim, etc.) mais aussi, parfois, l'espoir plus égoïste de bénéficier

un jour eux-mêmes des retombées de leur contribution : "En donnant votre sang, sauvez une vie...peut être la vôtre".

Les techniques d'enquêtes par sondage et d'études de motivations peuvent être utilisées auprès des divers publics à l'égard de la cause à promouvoir, et ceci pour analyser les attitudes et les comportements, voir les résistances et les habitudes à transformer.

2/ LE CHOIX DES CIBLES PARTICULIERES

Ce choix est tributaire de l'importance relative des différents segments pour le succès de cette cause. C'est ainsi qu'un mouvement anti-alcoolique visera peut-être comme cibles principales, les enseignants, les députés, les médecins, etc. ou encore une campagne de prévention routière visera peut-être les compagnies d'assurance (donateurs éventuels), les constructeurs d'automobile (pour la fabrication de modèles plus sûrs), les adolescents ou même les enfants (pour acquérir de bonnes attitudes et habitudes à l'égard de la conduite) et les représentants de pouvoirs publics aux niveaux national et local.

3/ LES VARIABLES D'ACTION MARKETING DES CAUSES SOCIALES

- a. Le produit : on parle plutôt de comportements adoptés par la clientèle dans le cas de causes sociales. Il peut s'agir d'un projet de loi à faire soutenir par l'opinion publique et adopter par les députés (mouvement en faveur de la liberté d'avortement). Ou encore le changement des habitudes de consommation (campagne anti-alcoolique), de conduite (prévention routière), de vote (campagne politique). Parfois, il peut s'agir d'obtenir des dons en argent, en sang ou en travail. Dans certains cas même, la cause sociale cherche à faire acheter des services ou des produits (sans qu'elle les fabrique elle-même) tels que les cartes postales de L'Unicef, l'usage des ceintures de sécurité...la cause sociale devra s'assurer du succès de ces produits, c.à.d, qu'ils apportent des satisfactions réelles à un besoin de sécurité ou de bien-être ou d'altruisme ou d'amour propre, etc.
- b. Le prix : dans certains cas, le prix des produits d'une cause sociale peut être défini en termes monétaires : c'est le cas des cartes postales de L'Unicef ou encore les appels à la générosité de donateurs. Il s'agit de fixer un prix de manière à réduire autant que possible la résistance psychologique de ceux auxquels on s'adresse. On peut suggérer aussi le versement d'une journée de salaire ou encore souligner la modicité de l'effort demandé ("donnez

l'équivalent d'un paquet de cigarettes"). Mais très souvent le prix demandé n'est pas une contribution monétaire mais un effort psychologique, un désagrément ou un sacrifice de temps. Là, encore, il faut le réduire au minimum. C'est ainsi que pour attirer des donneurs de sang, il faudra les rassurer sur les conséquences éventuelles de leur don, leur proposer des horaires commodes, leur offrir à manger...

- c. La distribution : la cause doit multiplier le nombre de ses "points de vente". Pour un parti politique, cela consiste à avoir une section dans chaque quartier, dans chaque commune ou dans chaque entreprise importante. Pour d'autres causes, il faudra avoir un grand nombre de centres fixes ou mobiles, de réception de don...
- d. La communication : les contacts personnels (par les militants bénévoles) sont un moyen de communication privilégié aux mass-médias (car c'est un moyen onéreux). Les militants (les vendeurs) visitent les prospects ou les reçoivent, organisent des réunions, distribuent des tracts, etc. Cependant, si la cause sociale dispose de ressources financières importantes, elle peut faire de la publicité dans la presse, à la télévision, par affichage...et doit par conséquent décider des supports, des thèmes, des messages...Egalement, une opération de relations publiques est envisageable telle que la création d'un événement "une journée sans accident", une manifestation spectaculaire...

C/ LE MARKETING DES POUVOIRS PUBLICS

Longtemps, le secteur public se trouvait loin de toute logique marché ou marketing. Le public subit les choix et les dysfonctionnements des agents de l'Etat (rigidité, démotivation, blocages, détournements des règles, inefficacité des décisions...). En fait, dans le système bureaucratique traditionnel, c'est la puissance publique qui est supposée détenir le savoir et la légitimité et donc c'est à elle d'orienter les actions publiques en fonction des besoins qu'elle détermine pour les bienfaits de la population (besoins considérés comme standardisés et non spécifiques).

Toutefois, suite aux interpellations et critiques du public, l'optique marketing est de plus en plus considérée comme une démarche indispensable et inévitable pour les organismes publics d'aujourd'hui. Les principaux thèmes du marketing public concernent principalement :

1/ L'ETUDE DU COMPORTEMENT DE L'USAGER

- les études "amont" : cette logique cherche à connaître et à repérer ou comprendre le comportement des citoyens ou encore à développer des sondages pour tester certaines idées d'action et comprendre les réactions sur une situation donnée.
- les études "aval" : les enquêtes de satisfaction engagées par certaines entreprises publiques Françaises telles que France Télécom et SNCF ou celles Tunisiennes telles que la SNCFT, essayent d'évaluer la perception des prestations par les utilisateurs. Souvent, ces enquêtes permettent de suivre un indicateur régulier au sein d'une stratégie qualité globale.

2/ LA STRATEGIE DU MIX-MARKETING

Le secteur public fournit beaucoup plus de services que de biens tangibles (il serait question d'un marketing de services). Examinons les deux variables "prix" et "communication" :

- a. Le prix : il semble réducteur de croire qu'elle ne concerne pas le secteur public. En premier lieu, rappelons que la fixation du prix des biens publics est une préoccupation majeure des économistes. En outre, la logique de service public n'exclut pas la contrepartie ou la participation financière de l'utilisateur au moment de l'utilisation (cas du transport public ou de télécommunication). L'une des questions qui se pose est celle du maintien de l'équité du prix d'accès au service public pour tous, alors que les coûts engagés ne sont pas toujours les mêmes. Egalement, il faut noter que la "gratuité" elle-même correspond à un positionnement qui véhicule une image du service public.
- b. La communication : pendant longtemps, la communication était d'ordre administratif, c'est le "Journal Officiel" qui fait office de publicité et d'information et comme nul n'est censé ignorer la loi, les organisations publiques ne considèrent pas qu'il est de leur mission de développer leur communication. Cependant, aujourd'hui les pratiques de communication publique se développent, notamment la communication externe qui peut être résumée en trois volets que voici:
 - La communication opérationnelle (*savoir-faire*) des membres de l'entreprise avec divers partenaires et qui est liée à l'activité (produit);
 - La communication relationnelle (*savoir être*) comme par exemple l'accueil du public ;

- La communication de notoriété (*faire savoir*) ayant pour objectif la valorisation, l'attraction et la conviction. C'est la communication institutionnelle.

3/ LA MISE EN ŒUVRE DU MARKETING PUBLIC

En France, les principales démarches engagées concrètement par les organismes publics sont :

- Les études de besoins et les enquêtes de satisfaction ;
- Les démarches de "qualité" des prestations ;
- Les actions et les supports de communication externe ;
- L'accueil et l'assistance du public : l'information du public, la personnalisation des relations "agents/ usagers" et une facilitation des formalités (accès au documents, possibilités d'EDI...).

CONCLUSION

Le marketing consiste à créer, promouvoir et distribuer des produits de valeur pour autrui. Au sens large, le produit se définit comme toute entité susceptible de satisfaire un ensemble de besoins. Il prend ainsi de multiples formes : un bien tangible, un service, un endroit, une organisation, une information, une personne, une cause ou une idée...

Désormais, le marketing s'applique à différentes entités et à l'ensemble de la société. Dans chacun des secteurs et domaines d'activités sus-mentionnés, la démarche marketing implique que la satisfaction des besoins du client (bénéficiaire d'un bien ou service) doit être l'objectif principal de toute l'activité de l'organisation, dans certains milieux par altruisme (cause sociale), et dans d'autres par intérêts parce que c'est le meilleur moyen d'atteindre ses propres objectifs de croissance et de rentabilité.

Questions

1. L'une des tendances les plus significatives de notre époque est le développement vertigineux des activités de services, les quelles nécessitent l'application d'un marketing approprié.
 - a. Pourquoi faut-il préconiser un marketing spécifique pour les services ?
 - b. Rappeler les caractéristiques des services et souligner les difficultés inhérentes à chacune d'elles.
 - c. Sur la base d'un exemple concret (activité touristique, par exemple), dites comment l'entreprise de service parvient –elle à concrétiser son offre abstraite ?
 - d. En quoi le mix- marketing d'une entreprise de service diffère de celui d'une entreprise de bien physique ?
 - e. Pourquoi le personnel de contact est considéré comme un élément central du système de servuction de l'entreprise de service ?
 - f. Sur la base d'exemples, expliquez comment, durant les dernières années, Internet et les nouvelles technologies de l'information et de communication ont modifié certains services que vous utilisez.

2. Le marketing international nécessite la mise en œuvre d'une démarche différente de celle du marketing classique. Discutez.

3. Le marketing industriel comporte certaines spécificités qui proviennent de la nature particulière des clientèles auxquelles il s'intéresse. développez

4. Le marketing des causes sociales emprunte de plus en plus au marketing commercial son esprit et ses méthodes d'action. Analysez.

5. Commentez la citation suivante de Saias et Léonardi : "N'est-il pas temps que soient mises en place les méthodes qui permettront au service public d'être au service du public ?"

Références bibliographiques

- Blanc F., **Marketing Industriel**, Vuilbert Entreprise, 1988.
- Bon J, Louppe A., **Marketing des services publics : L'étude des besoins de la population**, Editions d'organisation, Paris, 1980.
- Dayan A., **Marketing Industriel**, Edition Vuibert Gestion, Nov 1985.
- Eiglier P, Langeard E., **Servuction : Le marketing des services**, Edition Sciences Internationales, Paris, 1996.
- Grönroos C., **Service Management and Marketing, A CRM Approach**, 2^{ème} édition, Wiley, 2005
- Kotler P, Dubois B., **Marketing Management**, 9^{ème}, 10^{ème} et 11^{ème} éditions, 1997, 2000 et 2003 Pearson Education France, Paris.
- Langlois M, Tocquer G., **Marketing des Services: Le défi relationnel**, G. Morin éd, 1992.
- Longatte J., **Marketing Industriel : De la stratégie à l'opérationnel**, Edition ESKA, 1993.
- Lovelock C, Wirtz Jochen, Lapert Denis., **Marketing des services**, 5^{ème} édition, 2004 Pearson Education France, Paris.
- Michel D, Salle R, Valla J.P., **Marketing Industriel: Stratégies et mises en œuvre**, 2^{ème} édition Economica, 2000.
- Wilson A., **Le marché des produits industriels : Comment l'étudier ?**, Bordas Management, Paris, 1971.

CHAPITRE III

CONCEPTS DE QUALITE, SATISFACTION, FIDELITE ET TECHNIQUES DE FIDELISATION DES CLIENTS

Objectifs

1. Initier l'étudiant à la notion de qualité et de satisfaction,
2. Présenter la méthodologie de mesure de la qualité et de l'administration des enquêtes satisfaction,
3. Initier le lecteur à la notion de fidélité et aux techniques de fidélisation.

Plan

Introduction

I- La qualité

- A- La relation qualité et certification
- B- Les origines de la qualité
- C- Définition de la qualité
- D- Culture de la qualité
- E- Mesure de la qualité

II- La satisfaction

- A- Définition de la satisfaction
- B- Mesure de la satisfaction
- C- Méthodologie des enquêtes de satisfaction
- D- Importance relative des critères : les modèles linéaires
- E- Critique des modèles linéaires
- F- La réalisation des enquêtes

III- Fidélité et fidélisation du client

- A- L'impact de la qualité et de la satisfaction sur la profitabilité
- B- La fidélisation de la clientèle

Travaux dirigés

Introduction

Les deux dernières décennies ont vu l'émergence de nouveaux concepts dont la plupart sont d'ailleurs déjà connus par les spécialistes. C'est plutôt une insistance sur des concepts qui sont devenus des thèmes centraux en management et en marketing. On cite en particulier la qualité, la satisfaction, et la fidélité. Les notions de qualité, de satisfaction, et de fidélité sont tellement interdépendantes qu'il est difficile de les présenter séparément les uns des autres. Le modèle suivant intégrant ces concepts donne une idée sur cette interdépendance.

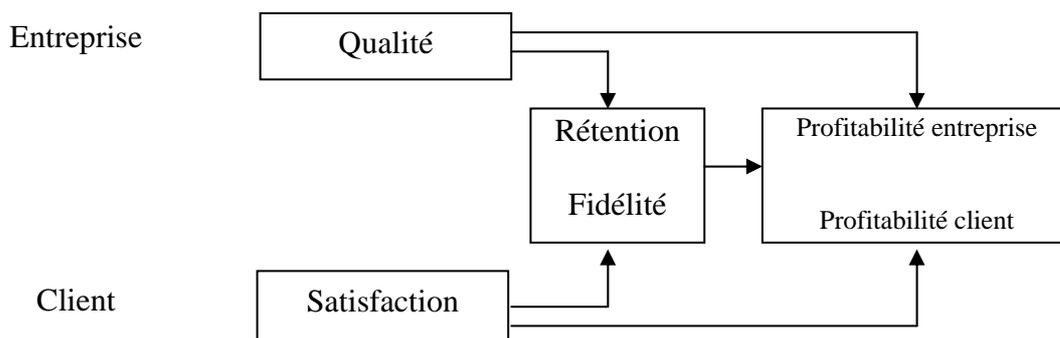


Fig 4.1- Modèle de Boss

Source : Jean François Boss (1993), « Pourquoi la satisfaction des clients »,
Revue Française du Marketing n° 144-145

La citation suivante illustre à quel point ces concepts sont inter-reliés. « Notre chiffre d'affaires (ou le nombre de nos clients) dépend du taux de ré-achat, dépendant lui-même de la satisfaction des clients, qui dépend à son tour de la performance résultant de nos actes » (Averoux¹ : 1993)

Dans le cadre du chapitre suivant, nous présenterons ces concepts un à un pour des raisons méthodologiques. Dans une première section, nous développerons le concept de satisfaction. Dans une seconde section, nous développerons le concept de qualité. Dans une troisième section, nous développerons le concept de fidélité et nous donnerons une idée sur la fidélisation.

I- La qualité

Les chercheurs et les professionnels du marketing ne cessent de souligner l'importance de la qualité. En particulier, aux Etats Unis pendant les années 80, l'inquiétude sur la compétitivité des entreprises américaines face au Japon ou à certains pays européens ne cesse de s'accroître. Elle a eu pour conséquence la remise en question des modèles traditionnels de management. Cette période est marquée par l'intérêt grandissant des entreprises et des milieux

¹ Averoux (1993)

économiques pour la qualité et la satisfaction. Les méthodes japonaises de qualité - issues originellement des Etats Unis - ont été présentées et développées dans les revues et publications américaines et adoptées par un certain nombre d'entreprises. C'est dans ce contexte que la qualité et la satisfaction ont été appréhendées comme l'une des sources d'avantage compétitif entre les entreprises et entre les nations.

A- La relation qualité et certification

La notion de qualité est enracinée dans la certification. La certification est née en Angleterre pendant les années 1970. La préoccupation qui la fonde est que l'organisation de la production en usine et en atelier doit être telle que les spécifications de produits voulues par les clients aient les meilleures chances d'être connues et respectées par tous les acteurs, de la conception, à la production et à la livraison du produit. Cette organisation doit en même temps éviter les erreurs et les malfaçons. Des règles de fonctionnement explicites et connues de tous en sont les premières manifestations. Cette option particulière de la démarche qualité concerne essentiellement les relations interindustrielles puisqu'elle permet aux entreprises clientes le respect permanent des règles d'organisation et de fonctionnement concernant la conception, la production, et la délivrance de produits qui assurent la conformité à leurs exigences.

Le thème de la qualité dans l'univers industriel et commercial a fait sa révolution le jour où sa définition de référence est devenue « un ensemble de caractéristiques (produit ou service) qui se mesure à la satisfaction des besoins explicites ou implicites ». La notion antérieure de norme – palier minimum de caractéristiques techniques à respecter pour des raisons de commodité ou de sécurité est largement dépassée. La satisfaction de l'utilisateur implique la possibilité de l'adaptation du produit ou du service à ses demandes. Celle-ci implique que la conception, l'organisation, la production et la mise sur le marché incorporant les moyens de saisir et de mesurer les composantes de la satisfaction finale.

La certification est une expérience partagée. Une préparation bien conduite à la certification peut être le moteur d'un progrès considérable de l'efficacité de l'entreprise. La nécessité d'élaborer un « manuel » qualité et de rédiger des procédures pour aborder la certification proprement dite introduit un changement majeur : les éléments descriptifs de la finalité et du fonctionnement de l'entreprise consigné par écrit, deviennent accessibles à tous et révèlent à chacun une nature de l'entreprise, de son savoir-faire, et de ses moyens qui en renforcent la cohésion et le dynamisme. L'accès au niveau d'entreprise certifiée, et à plus forte raison, le certificat lui-même, souligne la nécessité de gérer des comportements

permanents et leurs effets. Pour cela des outils d'enquêtes répétitives régulières, internes et externes, sont indispensables au-delà de ce que les normes décrivent aujourd'hui.

Selon Boss² (1993), la certification propose une solution en renversant la source de la preuve qui est habituellement confiée à l'usine en demandant aux clients du service de donner leurs avis sur la qualité, telle qu'ils la perçoivent. On passe donc du domaine de l'information objective du contrôle de la qualité à celui des attitudes, des jugements et des opinions. Un marché neuf se crée : plusieurs cabinets se sont mis au service de l'entreprise pour mesurer la qualité de ses services par la satisfaction des clients, puis à poursuivre cette satisfaction dans l'espoir d'atteindre la fidélité des clients.

B- Les origines de la qualité

Née dans les années 20 aux USA, la qualité concernait plutôt le contrôle statistique de la production et avait pour but principal le suivi quantitatif de la qualité de fabrication, dans une optique de gestion interne uniquement. Nombre d'entreprises petites et grandes se sont dotées de système qualité leur permettant de contrôler efficacement tant les produits que la logistique. Il est formalisé par la procédure de certification ISO.

Pendant les années 1950, Edwards Deming, statisticien américain est considéré comme fondateur du mouvement de la qualité dans le sens managérial. Il est responsable, avec Juran, de l'introduction de la philosophie de la qualité dans l'industrie japonaise d'après guerre. Deming et Juran restent les personnages cultes de l'industrie japonaise. Selon eux, la réduction des variations dans la production est la clé de la qualité. Le constat est simple mais révolutionnaire. Il part du principe que tous les processus sont sensibles à des variations induisant des pertes de qualité. Si l'on parvient à réduire ces variations il devient possible d'améliorer significativement la qualité.

Sur la base de ces enseignements, on est parvenu à réduire par exemple le temps de traitement des commandes de 8 jours à 1 heure en obtenant du même coup une baisse de 70% des plaintes des clients. La philosophie de base du management de la qualité telle qu'elle a été inculquée aux japonais enthousiastes consiste à considérer le consommateur comme l'élément le plus important dans la ligne de production. Selon cette philosophie, il est nécessaire d'aller au devant des désirs du consommateur et d'anticiper ses besoins. Le profit doit être généré grâce à une clientèle fidèle à des consommateurs qui sont fiers des produits qu'ils achètent et des services qu'ils utilisent.

² Jean François Boss (1993), « Pourquoi la satisfaction des clients », Revue Française du Marketing n° 144-145

C- Définition de la qualité

L'Association Américaine du Contrôle de la Qualité donne la définition suivante de la qualité - adoptée aujourd'hui mondialement: *c'est l'ensemble des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui affecte sa capacité à satisfaire des besoins, exprimés ou implicites*. Cette définition est formulée dans une optique marketing puisqu'elle se base sur les besoins du client. Ce qui compte, c'est la qualité telle qu'elle est appréciée par le marché, et non pas par l'ingénieur. De plus en plus, les spécialistes parlent de management de la qualité totale en tant qu'ingrédient essentiel de la valeur et de la satisfaction client. L'encadré 4.1 en présente les composantes.

D- Culture de la qualité

La vogue de la qualité a mobilisé le management de nombreuses entreprises européennes et américaines, qui ont créé des outils et des procédures, notamment les fameux cercles de qualité. Il s'agit de généraliser dans l'entreprise un comportement de tous ses membres guidé par la volonté de satisfaire la demande, quelle que soit la spécialité de chacun et la part de son intervention dans la réalisation du produit final. Ainsi, les entreprises commencent à se tourner vers le marché dans le contrôle de la qualité. Le traitement des réclamations, mis en place par la plupart des entreprises industrielles et de services, constitue un premier pas vers l'observation externe. Correctement structuré, il permet d'être réactif à la non qualité.³

« Le marketing fonctionnel n'existe plus. On ne peut plus se définir comme spécialiste des études publicitaires, « merchandiser », ou stratège. On doit tous se considérer comme des garants de la satisfaction du client, responsables de l'ensemble du processus. Le département marketing représente l'entreprise aux yeux du client, il doit être le porte - parole du client dans l'entreprise. Sa responsabilité est de veiller à ce que la clientèle reçoive toujours la solution la plus adaptée à ses problèmes. »⁴

Trop de sociétés pensent qu'il incombe au seul département marketing/vente de trouver et conserver des clients. Lorsqu'il n'y arrive pas, on s'empresse de le critiquer. Pourtant, le marketing n'est au mieux qu'un catalyseur dans un effort devenu collectif au sein d'une entreprise conçue comme un système de création de valeur. C'est ainsi que la qualité totale est devenue l'affaire de tous. Tout l'enjeu consiste à créer, dans l'entreprise, une culture qui pousse chaque employé à se surpasser dans l'intérêt du client.

³ Mais cette méthode n'est en aucun cas dynamique. Plusieurs études ont démontré que seul un faible pourcentage de clients insatisfaits font des réclamations. La majorité se tait.

⁴ Kotler P & Dubois B. (1993), « Satisfaire le client à travers la qualité, le service et la valeur », RFM, n° 144-145, 4-5, p. 38

De plus en plus d'entreprises ont créé un poste « directeur de la qualité ». A l'analyse, neuf points doivent être pris en considération dans la mise en place de programmes d'amélioration de la qualité.

1. La qualité est celle qui est perçue par le client

Tout le programme consacré à la qualité doit partir d'une analyse des besoins des clients et aboutir à leurs perceptions. Les améliorations n'ont de signification que si elles portent sur des critères de performance qui comptent pour les clients. Selon Hauser, « la voix du client doit être entendue partout : dans le design, l'engineering, la production et la distribution » (1).

2. La qualité reflète toute l'activité de l'entreprise, pas uniquement ses produits

Nous ne nous sentons pas simplement concernés par la qualité de nos produits, estime Léonard Morgan de General Electric, mais également celle de notre publicité, de nos services, de notre documentation, de la livraison, de l'après-vente, etc. (2).

3. La qualité exige une implication totale du personnel

Un programme qualité n'a de sens que si tous les employés se sentent concernés, motivés et formés. Les entreprises qui réussissent sont celles qui parviennent à briser les barrières interdépartementales. Leurs employés travaillent en équipe. Ils s'efforcent de satisfaire aussi bien leurs clients internes qu'externes.

4. La qualité exige des partenaires de haut niveau

Une entreprise ne peut améliorer la qualité de ses produits que si les membres de la chaîne de valeur se sentent concernés, aussi bien les fournisseurs que les distributeurs.

5. La qualité peut toujours être améliorée

Les sociétés croient au « kaizen » japonais, « l'amélioration sans relâche de tout par tous ». La meilleure façon d'améliorer la qualité est de se comparer au meilleur et d'essayer de le dépasser.

6. L'amélioration de la qualité passe parfois par des sauts de géants

Bien que l'amélioration soit continue, il faut s'efforcer de progresser à grands pas. John Young de Hewlett Packard, n'a pas demandé à ses employés de réduire de 10 % les taux de déchets, mais de les diviser par dix. Il l'a obtenu.

7. La qualité ne revient pas plus cher

Jadis, on pensait qu'accroître la qualité coûterait nécessairement plus et ralentirait la production. Mais la qualité consiste plutôt à « réussir du premier coup ». La qualité ne se vérifie pas : elle se construit dès l'origine. Motorola affirme que son programme de qualité totale a permis d'économiser 700 millions de dollars au cours des cinq dernières années.

8. La qualité est une condition nécessaire mais pas suffisante

Améliorer la qualité est indispensable, car les clients deviennent de plus en plus exigeants. En même temps, la qualité ne confère pas nécessairement d'avantage particulier. Surtout si la concurrence s'aligne. Singapore Airlines a utilisé un temps l'argument selon lequel elle avait le meilleur service au monde. D'autres compagnies aériennes, en l'imitant, l'ont rattrapée.

9. Un programme d'amélioration de la qualité ne peut empêcher un mauvais produit

Pontiac n'a pas su sauver son automobile Fiero malgré un programme d'efforts sur la qualité. Si le produit est mal conçu au départ, aucune amélioration ne peut le récupérer.

Sources :

1. John R. Hauser et Don Clausing, « The House of Quality », Harvard Business Review, mai-juin 1988, pp. 63-73.
2. Léonard A. Morgan, « The importance of quality », dans Perceived Quality of Products, Services and Stores, Jacob Jacoby et Jerry Olsen (Eds), (New-York : Lexington Books, 1984), p.61.
3. Philip B. Crosby, « Quality Is Free », (New-York : McGraw Hill, 1979)

Encadré 4.1 – Quelques règles pour gérer un programme de Qualité Totale Marketing

Source : Kotler et Dubois, « Satisfaire le client à travers la qualité, le service et la valeur », RFM, n°144-145, 1993/4-5, p. 51-52.

La qualité n'est plus un concept diffus; elle peut être mesurée par la satisfaction des clients. Elle est appréhendée comme un avantage compétitif des entreprises dans la concurrence qui les oppose entre elles, comme dans la concurrence qui oppose les nations dans l'économie globale. La qualité est un enjeu non seulement microéconomique, mais macroéconomique. Le souci de sa mesure concerne aussi bien l'entreprise que la nation toute entière.⁵

1. L'Entreprise

On s'imagine toujours que l'on mesure pour 'savoir', pour 'connaître'. Mais en réalité l'objectif prioritaire de la mesure est d'améliorer la qualité, de mettre l'entreprise dans une démarche d'amélioration de la qualité. Il faut donc veiller au choix de critères pertinents. Ce choix est souvent difficile à faire. A quoi servirait-il de retenir un critère sur lequel nous ne saurions progresser ou un critère non partagé, non compris ; il faut retenir des critères culturellement acceptables et sur lesquels l'action d'amélioration soit possible. Le débat sur les critères n'est plus un débat d'Etat major mais devient un débat d'entreprise créant un terrain favorable à l'introduction de nouveaux critères et à leur évaluation. La définition des indicateurs est essentielle car les entreprises ont tendance à mesurer leur production plutôt que le service offert au client. Il faut que l'indicateur soit partagé entre ces deux exigences, selon les spécialistes.

Prenons le cas du taux de remplissage des bus. Cette même réalité peut être analysée par un indicateur d'exploitation (pour savoir s'il y avait suffisamment de bus) et un indicateur de qualité (confort du client). Cette qualité dépend de la régularité du passage des bus. Ainsi un taux de remplissage de 45 peut être la moyenne de taux variant de 40 à 50 quand les bus sont réguliers et celle de taux variant de 10 à 80). Il en est de même pour la ponctualité des bus. L'heure de passage des bus aux points d'arrêt est un indicateur de qualité. Mais il ne peut être atteint sans s'être assuré des départs des bus des terminus. Ce qui nous mène à dire que l'appréciation de la qualité du service ne peut se faire indépendamment de critères techniques.

⁵ La qualité concerne aussi bien le produit que le service. Nous savons qu'il existe des différences importantes entre produits manufacturés et service, en l'occurrence l'intangibilité et l'hétérogénéité. (1) Le service est un bien immatériel non stockable qui n'est pas fourni dans un état final, mais dans un état intermédiaire, c'est à dire à une interface chargée de la finalisation de la vente au client. (2) Le processus de fabrication est difficile à formaliser, c'est à dire qu'il inclut la participation de nombreuses personnes, y compris quelquefois le client lui-même. (3) Le résultat est souvent le seul critère d'évaluation du service. Or, ce résultat peut ne jamais voir le jour (contrat d'assurance). Pour cette raison, on utilise la notion de service de base (marque, caractéristiques physiques, fonctionnalité) et le service associé (mise à disposition du produit, facilités, comportement relationnel).

Cette démarche est adoptée par l'Entreprise de France Télécom. Les services de cette entreprise ont d'abord commencé par définir des indicateurs techniques ne nécessitant pas l'interrogation des clients, tels le nombre de demandes de raccordement en instance et le délai d'exécution de ces demandes. Ensuite, ils ont commencé par interroger la clientèle sur la qualité perçue des services commerciaux en utilisant une batterie d'indicateurs et en adoptant des appels téléphoniques de masse. Ils sont allés jusqu'à intégrer cette batterie d'indicateurs dans le contrôle de gestion et dans la conclusion de contrats avec l'Etat. Sur la base de ces résultats, un premier programme dit 'SATCLI' a été bâti en utilisant l'Indice Global de Satisfaction suivant :

Domaine	Indicateur élémentaire	Poids	
ACCUEIL	- qualité de l'accueil physique (ISC1)	15 %	45 %
	- qualité de l'accueil téléphonique au 14 (ISC2)	15 %	
	- qualité du 14 (TNR14)	5 %	
	- qualité des services de renseignements (ISC3)	10 %	
FACTURATION	- taux de contestations de factures (CONTAX)	10 %	25 %
	- taux de recours (à créer)	5 %	
	- qualité de traitement des contestations (ISC4)	10 %	
MISE A DISPOSITION	- mise à disposition du service téléphonique de base (ISC5)	10 %	30 %
	- mise à disposition du téléphone public (ISC6)	20 %	

Tableau 4.1- Exemple de construction d'un indice global de satisfaction
Satisfaction de la clientèle « résidentielle »
(= clientèle des particuliers)

Source : Antoine (1993), p. 142

Le problème de l'importance des différentes dimensions de la qualité (du service ou du produit) ou leur contribution à la satisfaction du client sera traité dans une section à part.

2. La nation

La qualité est d'abord un concept macroéconomique. Les prix remis par certains gouvernements ou organismes illustrent l'importance de la mesure de la qualité telle qu'elle est liée à la satisfaction du client au niveau national. Ils démontrent que la satisfaction des consommateurs est devenue un enjeu national - et quasiment patriotique - pour les responsables économiques. Dès lors les politiques de satisfaction doivent permettre de restaurer la compétitivité de l'industrie et des services de la nation face à la concurrence étrangère.

Aux USA, le prix de Baldrige est un prix remis au gagnant par le président des Etats Unis lors d'une cérémonie spéciale à Washington. Les candidats reçoivent un rapport détaillé des examinateurs résumant leurs forces et leurs faiblesses. C'est sans doute le moins cher des

audits puisque cinq ou six experts éminents de la qualité se penchent sur les entreprises candidates. Les critères d'évaluation sont regroupés en sept catégories ou thèmes selon le schéma suivant:

Réf.	Critères	Nombre d'items
1.0	Rôle moteur de la direction générale (leadership)	3
2.0	Information et analyse (information and analysis)	3
3.0	Planification stratégique de la qualité (strategic quality planning)	2
4.0	Développement et Gestion des ressources Humaines (human resource development and management)	5
5.0	Gestion des systèmes et procédures de qualité (management of process quality)	5
6.0	Résultats opérationnels et qualité (quality and operational results)	4
7.0	Orientation clients et satisfaction des clients (custom focus and satisfaction)	6
	Total	28

Tableau 4.2- Les Critères du BNQA (Baldrige National Quality Award)

Source : Jean François Boss (1993), « Pourquoi la satisfaction des clients », *Revue Française du Marketing* n° 144-145, p. 19.

Chacune des sept catégories de critères est décomposée en items d'examens eux-mêmes subdivisés en domaines à passer en revue. La catégorie 7.0 Orientation Client et Satisfaction du Client examine les relations de l'entreprise avec ses clients, sa connaissance de leurs attentes et des facteurs clés de qualité et de compétitivité. Elle traite aussi des méthodes utilisées pour mesurer la satisfaction du client, son évolution, et sa rétention, et pour comparer ces résultats avec ceux de la concurrence. La catégorie 7.0 comporte les six items suivants. Ces items totalisent 300 points sur un total de 1000 (soit 30%). Aucun autre critère n'accapare une telle importance.

7.1 Attentes des clients : actuelles et futures
7.2 Gestion de la relation clientèle
7.3 Engagement envers les clients
7.4 Détermination de la satisfaction des clients
7.5 Résultats en termes de satisfaction des clients
7.6 comparaison de la satisfaction client avec la concurrence

Tableau 4.3- Exemple de décomposition des critères du BNQA

Source : Jean François Boss (1993), « Pourquoi la satisfaction des clients », *Revue Française du Marketing* n° 144-145, p. 19.

En Europe, le Prix Européen de la Qualité (EQA : European Quality Award) patronné par l'Organisation Européenne pour la qualité et la Commission Européenne a été remis pour la première fois en 1992 à Rank Xerox ! Les critères de l'EQA sont consignés dans le tableau 4.4.

		Thème	Nombre de questions	Nombre de points
Facteurs de réussite (Enablers)	de	Rôle moteur de la direction (leadership)	6	100
		Politique et stratégie qualité (policy and strategy)	5	80
		Gestion des hommes (people management)	5	90
		Ressources (ressources)	4	90
		Procédures et systèmes qualité	5	140
Résultats	de	Satisfaction des clients (customer satisfaction)	1 (283 items)	200
		Satisfaction du personnel (people satisfaction)	1 (20 items)	90
		Impact sociétal (Impact of Society)	1 (17 items)	60
		Résultat de l'entreprise (business results)	2 (2 items)	150
		TOTAL	30	1000

Tableau 4.4- Les critères de l'EQA

Source : Jean François Boss (1993), « Pourquoi la satisfaction des clients », Revue Française du Marketing n° 144-145, p.22

II- La satisfaction

L'intérêt porté à la qualité est sans doute enraciné dans le souci majeur de la satisfaction du client. Plusieurs facteurs ont concouru au développement de ce souci (Boss⁶ 1993) :

⁶ Boss J.F. (1993), « Pourquoi la satisfaction des clients », Revue Française du Marketing, n° 144-145

- poursuite de la qualité hors du domaine de la production pour inclure le client devenu composante critique de la qualité,
- démarche de l'Assurance Qualité par la certification et les normes liées d'abord à la pression des administrations sur leurs fournisseurs puis généralisée à la sous-traitance et aux services,
- les grands concours nationaux liés à la qualité et à la satisfaction des clients,
- renforcement des réflexions du marketing dans le cadre d'une orientation marché ou orientation client d'entreprises « tièdes » qui étaient contraintes par la rigueur de la concurrence à chercher quelque part une compétence distinctive, une supériorité difficile à trouver par la seule opération de produits relativement standardisés,
- pour les Services Publics, l'orientation marché est si loin de la culture des producteurs que l'on vient à compter sur la mesure de la satisfaction des clients pour ouvrir les yeux du personnel réticent aux changements, le sensibiliser ou le motiver,
- pour les entreprises décentralisées, la mesure de la qualité et de la satisfaction fournit au management un certain contrôle sur les agences éloignées.

Maintenant, qu'est ce que la satisfaction client ? Comment peut-on l'apprécier ? Quelle est l'utilisation que l'on peut en faire ?

A- Définition de la satisfaction

En général, les spécialistes de la satisfaction s'accordent sur le fait qu'il s'agit d'un sentiment résultant d'une expérience particulière. En marketing, cette expérience est liée à la consommation d'un produit donné. Ce sentiment peut influencer la perception générale de la qualité du produit. Cette perception correspond à une attitude. La satisfaction est temporaire et porte sur le court terme, l'attitude est stable et porte sur le long terme. Ce qui veut dire que la satisfaction et l'attitude sont liées, mais représentent deux phénomènes distincts.

La satisfaction est liée à bien d'autres concepts tels que performance perçue, attentes, normes, etc. Certains auteurs sont parvenus à modéliser la satisfaction comme suit: (Figure 4.2)

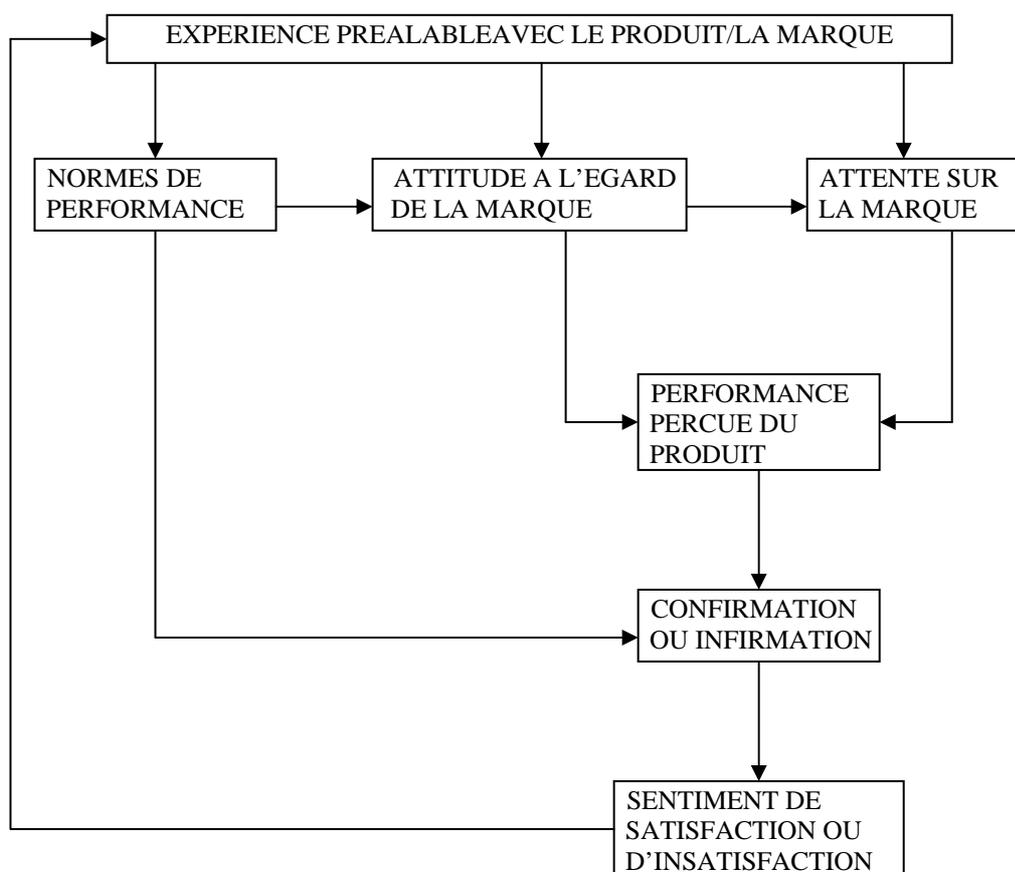


Fig4.2- Le modèle de WOODRUFF, CADOTTE & JENKINS basé sur les normes

Source : Levy et Manceau, Revue Française de Marketing, n°144-145, 1993/4-5, p.107

La performance perçue dépend des attentes préalables et de l'attitude à l'égard de la marque. Elle est ensuite comparée aux normes de performance et non aux attentes⁷: si la performance perçue est située autour de la norme, il y a confirmation de cette norme; si elle s'en éloigne beaucoup, il y a infirmation. Dans le premier cas, le consommateur éprouve un sentiment de satisfaction. Dans le second cas, le consommateur éprouve un sentiment de

⁷ Contrairement aux attentes, les normes ne sont pas spécifiques à une marque particulière mais elles sont influencées par toutes les expériences de consommation précédentes dans la catégorie du produit, selon les auteurs sus indiqués.

frustration qui le pousse à réagir (changer ses habitudes de consommation, en parler négativement autour de lui, etc.).

B- Mesure de la satisfaction

La satisfaction est reconnue de fait comme la mesure du succès de la politique de la qualité. Les études de satisfaction sont le moyen de mesurer cette satisfaction en recueillant et en analysant les perceptions qu'ont les clients sur leurs fournisseurs et sur les principaux critères qui composent la qualité de leur offre. La démarche n'est pas effectuée dans un but de pure satisfaction intellectuelle, mais dans l'objectif d'identifier les forces et les faiblesses de la relation, de repérer les priorités, d'organiser un suivi dans le temps, d'évaluer les progrès réalisés et de se comparer à la concurrence. L'enquête satisfaction ne peut être pleinement exploitable que sous forme de baromètres, et que lorsque les résultats de plusieurs périodes peuvent être comparés.

En général, les études de satisfaction utilisent des questions directes, soit globales, soit portant sur des attributs spécifiques. La satisfaction est mesurée de différentes manières:

- par une échelle simple évaluant la satisfaction de façon globale (exemple, dessin montrant un visage mécontent ou radieux, échelle de Likert posant directement la question, etc.),
- par une combinaison d'items émotionnels (la satisfaction proprement dite, le bonheur, le regret, la frustration, la tension éprouvés suite à l'utilisation du produit),
- par la combinaison des appréciations portant sur les divers attributs du produit.

Le tableau 4.5 reproduit trois types d'échelles, à savoir, l'échelle sémantique, l'échelles relative, et l'échelle de Likert.

ECHELLES SEMANTIQUES											
Très satisfait	<input type="checkbox"/>	Très insatisfait									
	7	6	5	4	3	2	1				
Très satisfait	<input type="checkbox"/>	Très insatisfait									
	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
Très satisfait	Satisfait			+ ou - satisfait			Insatisfait		Très insatisfait		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
	Excellent			Bon			Passable		Pauvre		
Excellent	<input type="checkbox"/>	Pauvre									
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
ECHELLES RELATIVES											
Supérieur à la moyenne			Moyenne				Inférieur à la moyenne				
Nettement supérieur	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			Inférieur		Nettement inférieur		
5	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
	4			3			2		1		
Globalement, le service offert par ma banque est:											
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
5	4			3			2		1		
Meilleur que je le pensais			Comme je le pensais				Pire que je le pensais				

Tableau 4.5- Echelles de mesure de la satisfaction

Voici un exemple type d'échelle de satisfaction utilisée dans le domaine des services téléphoniques:

Domaine	Indicateur élémentaire	Poids	
ACCUEIL	- qualité de l'accueil physique (ISC1)	15 %	45 %
	- qualité de l'accueil téléphonique au 14 (ISC2)	15 %	
	- qualité du 14 (TNR14)	5 %	
	- qualité des services de renseignements (ISC3)	10 %	
FACTURATION	- taux de contestations de factures (CONTAX)	10 %	25 %
	- taux de recours (à créer)	5 %	
	- qualité de traitement des contestations (ISC4)	10 %	
MISE A DISPOSITION	- mise à disposition du service téléphonique de base (ISC5)	10 %	30 %
	- mise à disposition du téléphone public (ISC6)	20 %	

Tableau 4.6- Exemple de construction d'un indice global de satisfaction
Satisfaction de la clientèle « résidentielle »
(= clientèle des particuliers)

Source : Antoine (1993), p. 142

C- Méthodologie des enquêtes de satisfaction

On peut considérer qu'il existe maintenant, auprès des praticiens de la qualité et de la satisfaction, un quasi - consensus pour considérer une démarche d'enquête satisfaction en quatre étapes, présentées dans le tableau ci-dessous :

1	Phase exploratoire	- identifier ce que les clients veulent
2	Point Zéro	- quantifier les attentes et la satisfaction des clients - Identifier les dimensions critiques
3	Plan d'amélioration	- Définir la stratégie et mettre en œuvre le programme

	de la qualité	d'actions nécessaires pour satisfaire les attentes de qualité des clients
4	Suivi de la satisfaction	- Mesurer en continu l'effet de nos actions sur la satisfaction des clients (par rapport à la concurrence)

Tableau 4.7- Les étapes d'une enquête satisfaction

Source : Faivre (1993), p. 67

Typiquement, l'étude satisfaction comporte deux phases : une phase exploratoire et une phase de quantification (Faivre⁸ 1993).

1. Phase exploratoire

Cette phase particulièrement importante a pour objet d'identifier les principales composantes de la satisfaction telles qu'elles sont perçues par le client. Plus spécifiquement, il s'agit de créer les critères d'évaluation qui seront utilisés dans la phase quantitative. Les critères retenus doivent satisfaire à une double exigence :

- être important dans le processus du choix du client,
- avoir un pouvoir discriminant entre les différents segments étudiés.

Typiquement, on commence par répertorier tous les points de contact que l'entreprise a avec le client à l'occasion de la relation commerciale. Cette liste permet de dresser le profil de ce que devraient être les thèmes de (in) satisfaction du client à l'égard de l'entreprise. Une fois on est parvenu à cette liste, on essaiera de la tester car, avoir déterminé ces thèmes est une chose, avoir la certitude qu'ils correspondent aux exigences du client et connaître la hiérarchie de ses attentes en est une autre.

2. Phase de quantification

Cette phase a pour objectif essentiel la mesure précise des besoins de la clientèle, en identifiant quels sont les niveaux actuels de service et quels sont les objectifs qu'il serait souhaitable d'atteindre. Ensuite on procède à la mesure de l'importance relative des différents critères, de l'effet de certains de ces critères sur la satisfaction globale, etc.

D- Importance relative des critères : les modèles linéaires

L'estimation de la contribution des différentes dimensions à la satisfaction part du principe que la satisfaction du client est la synthèse de plusieurs satisfactions élémentaires. Les techniques utilisées pour évaluer le poids de chacun des attributs sont nombreuses. Entre autres, on cite, le modèle multi-attributs, la méthode du trade-off et les mesures conjointes, la méthode de régression, etc.

⁸ Faivre (1993)

1. Méthode multi-attributs

Dans ce cas, la satisfaction globale est égale à : $\sum W_i E_i$ (W_i = importance accordée par le client à l'attribut i ; E_i = évaluation du produit ou service sur l'attribut i par le consommateur). Le consommateur choisira le produit qui aura une valeur maximale, c'est à dire, celui dont l'estimation globale est la plus grande. Le consommateur juge un événement qui a déjà lieu, pas un produit qu'il a l'intention d'acheter par exemple.

2. Méthode de calcul d'utilité

Pour chaque individu pris séparément, on calcule les valeurs d'utilité. Ces valeurs sont (par la méthode du trade-off ou des mesures conjointes par exemple) ensuite agrégées au niveau de l'échantillon ou éventuellement des différents segments jugés pertinents. Les données sont ensuite converties en Coefficient d'Importance Relative (CIR). Ces méthodes sont intéressantes dans un contexte concurrentiel où il faut faire un compromis entre les attributs (souvent imparfaits), et où il est possible d'apporter des modifications sur le niveau des critères de manière sélective.

3. Méthode de régression

Cette méthode est également intéressante dans la mesure où elle permet une analyse de sensibilité de sorte à conclure qu'il serait plus intéressant d'agir sur tel attribut plutôt que sur tel autre. Mais elle a aussi ses limites. D'une part, le calcul doit se faire pour une population homogène. Si pour un segment de la population une dimension est corrélée et pour un autre elle ne l'est pas, le coefficient sur l'ensemble risque d'être faible. On risque à tort de conclure que cette dimension n'intervient pas dans l'évaluation globale. D'autre part, la régression suppose peu de corrélation entre variables explicatives. Or, on sait que dans le domaine des questions liées à la satisfaction, les questions sont souvent liées entre elles.⁹

E- Critiques des modèles linéaires

Récemment, certains chercheurs (Boss¹⁰ 1993) ont mis en question la linéarité de la contribution des dimensions de la qualité à la satisfaction globale. Selon le même auteur, le paradigme de la confirmation/disconfirmation suppose que la satisfaction et l'insatisfaction sont les deux extrémités du même construit. Or dans la réalité, la satisfaction peut être multidimensionnelle. Dans le domaine du travail, Herzberg¹¹ a démontré que les facteurs qui contribuent à la satisfaction sont indépendants et différents de ceux contribuant à

⁹ Il existe des techniques qui permettent de pallier à de tels problèmes. Leur présentation déborde le cadre de ce cours (exemple, l'analyse factorielle).

¹⁰ Boss J.F. (1993), « Pourquoi la satisfaction des clients », Revue Française du Marketing, n° 144-145

¹¹ Herzberg

l'insatisfaction. Ainsi, selon l'auteur, le contraire de la satisfaction, c'est son absence et non pas la non insatisfaction (distinction entre facteurs d'hygiène et facteurs de motivation). La reprise de ces travaux en marketing fait aussi apparaître des facteurs qui semblent intervenir principalement sur la satisfaction, d'autres sur l'insatisfaction, et d'autres hybrides jouant sur l'un ou l'autre (Boss¹² 1993).

1. Apport des qualitiens Japonais.

Selon les qualitiens japonais, les consommateurs utilisent différents types ou niveaux d'importance quand ils jugent explicitement une caractéristique. Il suggère une hiérarchie d'attributs en plusieurs types. On cite entre autres, l'analyse de Kano et l'analyse pénalités/récompenses.

1.1- Analyse de Kano

Kano propose une hiérarchie d'attributs en trois types :

- les attributs basiques, nécessaires jugés importants et totalement prévus. Ils constituent les seuils d'acceptabilité. La satisfaction diminue si le niveau voulu n'est pas réalisé mais elle n'augmente pas au-delà (exemple : le stylo à bille qui ne coule pas).
- les attributs unidimensionnels sont des besoins articulés que les clients expriment. Dans ce cas, la satisfaction augmente linéairement et l'effet de la performance peut être positif ou négatif (exemple : le service après vente).
- les attributs attrayants ne sont pas attendus. Leur présence offre délice et surprise au client. Leur absence est sans effet. Ils peuvent contribuer par exemple à attirer des clients d'une autre marque (exemple : la formation accompagnant la vente d'un logiciel).

1.2- Analyse du contraste Pénalité-Récompense

Cette analyse ressemble à l'analyse précédente. Elle divise en 3 catégories les exigences du client, à savoir, les facteurs basiques, les facteurs de performance, et les facteurs d'excitation. Les **facteurs basiques** provoquent l'insatisfaction en dessous des attentes, mais n'augmentent pas la satisfaction quand ils sont présents au niveau attendu ou au-delà. Les **facteurs de performance** augmentent la satisfaction au-delà des attentes et la diminuent en deçà. Les **facteurs d'excitation** n'entraînent pas de pénalités par défaut mais ajoutent de la valeur au produit ou au service. C'est en quelque sorte la cerise sur le gâteau (exemple, excellente nourriture sur les vols aériens).

¹² op cit

F- La réalisation des enquêtes

L'une des questions qui se posent au sujet de l'administration des enquêtes satisfaction est la suivante: qui doit mener ces enquêtes? L'entreprise elle-même? Sous-traitants? Comment gérer, exploiter l'information qui en découle?

1- Exécution

Souvent l'entreprise commence par faire elle-même les travaux d'enquête puis sous-traiter. Certaines entreprises disposent de leur propre conseil scientifique composé d'experts reconnus en techniques d'enquêtes assiste l'entreprise dans le choix du sous-traitant, des méthodes, des clauses à faire figurer dans les cahiers des charges, le contrôle de la qualité, l'interprétation et l'exploitation des résultats. Une fois l'étude est prise en charge par un institut, ce dernier devra garantir une réelle confidentialité entre l'interne et l'externe.

Le plus souvent les entreprises réalisent leurs enquêtes sur des événements, c'est à dire en référence directe à des moments durant lesquels un client entre en contact avec l'entreprise. Une telle démarche permet de recueillir une opinion fondée non pas sur une image plus ou moins vague de la réalité (à froid), mais sur un vécu, un ressenti direct du client saisi le plus promptement possible (à chaud), comme c'est le cas des services téléphoniques.

2- Exploitation

Les enquêtes satisfaction sont exploitées comme instrument de contrôle de gestion et sont intégrées à ce titre dans le système d'information irriguant le réseau. Dans le cas d'entreprise de service (France Télécom), ces résultats sont au centre des négociations annuelles. Ainsi, les indicateurs retenus participent directement à l'attribution de moyens financiers à travers la détermination puis l'évaluation de la performance. Les résultats des enquêtes sont également diffusés au niveau des directions générales qui sont dotées de moyens pour faire leur propre traitement. Certaines questions sont susceptibles d'être déclinées en plans d'action (mobilisation de chaque agence, renforcement du personnel à tel ou tel poste, formation d'agents, restructurations, etc.). C'est une étape essentielle dans la définition d'un programme d'amélioration de la qualité de service. Elle permet de définir les priorités des améliorations possibles à apporter à certains critères.

Les enquêtes satisfaction doivent initier une véritable démarche d'amélioration de la satisfaction client pour qu'elles aient un sens réel aux yeux des cadres et du personnel, et ultérieurement des clients. Elle n'ont de sens que si elles permettent d'impliquer l'entreprise dans une démarche d'amélioration de la satisfaction. Selon Thibault¹³ (1993), les enquêtes

¹³ Thibault (1993)

satisfaction sans préparation sont perçues par l'encadrement et le personnel comme des « cheveux sur la soupe ». Les réponses dans ce cas sont de type « nous avons toujours cherché à satisfaire les clients », « pourquoi s'occuper maintenant de la satisfaction client », « nous avons des problèmes de management à régler pour faire tourner le service », etc.

3- Préalables

Bien avant d'engager une étude de satisfaction clientèle, l'entreprise doit s'assurer qu'elle est bien conditionnée pour utiliser efficacement ce type d'outil. Ainsi plusieurs éléments peuvent concourir à la réussite des enquêtes satisfaction :

- Les fichiers. La qualité des résultats des enquêtes dépend de celle des fichiers qui servent de base aux échantillons de personnes et d'entreprises interrogées. Il faut donc tout une logistique de gestion de fichiers, avec tous les problèmes de fiabilité de l'information, de classement, de qualité des données enregistrées, de mise à jour, etc.
- L'échantillonnage. Il faut veiller à une répartition équilibrée entre périodes, zones géographiques, segments, etc. Par exemple, à quelle clientèle faudrait-il administrer une enquête sur un produit d'assurance groupe? Les adhérents? Les organismes? Lesquels, etc. Quels critères utiliser pour les choisir : effectifs, chiffre d'affaires? Tenir compte de l'hétérogénéité des marchés, des produits.
- Passation des questionnaires. Il est essentiel que le processus de production de l'information soit aussi homogène que possible dans le temps et dans l'espace. Le contrôle de production et de terrain peut être renforcé par la systématisation et la standardisation de la procédure de la collecte de l'information. Nombre d'interviewés limité (15 à 30 : interviews face à face) ou important (se comptant par milliers dans le cas d'enquêtes par courrier ou par téléphone).
- Evolution globale. Le système d'enquêtes doit être caractérisé par une certaine permanence pour garantir le calibrage des mesures et des résultats, et en même temps doit être révisé pour évoluer vers un système dynamique de production d'information qui englobe en son sein les nouvelles propositions des chercheurs. Il faudrait songer à enrichir le système d'évaluation avec deux contraintes contradictoires : (1) s'adapter aux spécificités de chacun des divers marchés de l'entreprise, (2) mettre en place un instrument qui permettra la consolidation des résultats sur les différents marchés de manière à obtenir une note globale.

Selon Boss¹⁴ (1993), outre l'apport essentiel qui est d'accroître la fidélité client et de développer corrélativement l'entreprise sur le marché, ces apports peuvent être décomposés en quatre thèmes :

- (1) mieux répondre aux attentes actuelles des clients. Les enquêtes satisfactions ne font pas fuir les clients, mais elles contribuent à les fidéliser en véhiculant une image d'ouverture de l'entreprise sur son environnement,
- (2) anticiper, explorer de nouveaux champs d'action... Cela peut conduire à explorer de nouvelles formes de relations avec les partenaires,
- (3) mieux organiser le système interne de production de service,
- (4) mieux souder une équipe, thème transverse aux trois précédents.

Boss¹⁵ (1993) propose enfin des règles pour intégrer l'indicateur qualité dans l'administration des enquêtes satisfaction : (1) *Règle de champion*. L'indicateur qualité doit être perçu comme solution intéressante, à la prise de décision et à l'optimisation des ressources de l'entreprise. Il doit être un facteur d'union et de cohésion. (2) *Préparation en commun*. Il faut vendre et expliciter l'idée aussi bien à l'échelle interne qu'à l'échelle externe. (3) *Transparence*. Il faut diffuser les résultats de sorte à en démontrer le caractère concret et précis sans diviser les services entre eux pour mettre en avant les réussites. (4) *Temps et Répétition*. Donner l'occasion à l'outil pour mûrir : lui donner le temps nécessaire pour expliquer la démarche et procéder à des enquêtes répétitives pour favoriser l'apprentissage.

Toujours selon Boss¹⁶ (1993), les enquêtes de satisfaction client permettent de mettre en place des stratégies commerciales actives grâce à l'apport de mesure de ses forces et de ses faiblesses, repérer les domaines sur lesquels l'entreprise doit améliorer sa performance pour faire face aux concurrents les plus difficiles, développer des politiques de promotion, de communication, et de ventes plus performantes et optimiser des ressources internes et identifier des segments moins sensibles aux prix.

III- Fidélité et fidélisation du client

La qualité de la satisfaction acquièrent beaucoup d'importance eu égard à leur intime relation avec la profitabilité. De plus en plus, les entreprises mettent en place des programmes leur permettant de garantir la fidélité de leurs clients et de renforcer leur profitabilité. Voyons

¹⁴ Boss J.F. (1993), « Pourquoi la satisfaction des clients », Revue Française du Marketing, n° 144-145

¹⁵ op cit.

¹⁶ Boss J.F. (1993), « Pourquoi la satisfaction des clients », Revue Française du Marketing, n° 144-145

d'abord en quoi la fidélité du client est-elle profitable pour l'entreprise avant de parler de programmes de fidélisation proprement dits.

A- Impact de la qualité et de la satisfaction sur la profitabilité

Les données du PIMS (Profit Impact of Market Strategies - une banque de données statistiques sur les entreprises américaines) font apparaître une relation forte entre qualité perçue et profitabilité (mesurée en ROI ou ROS)

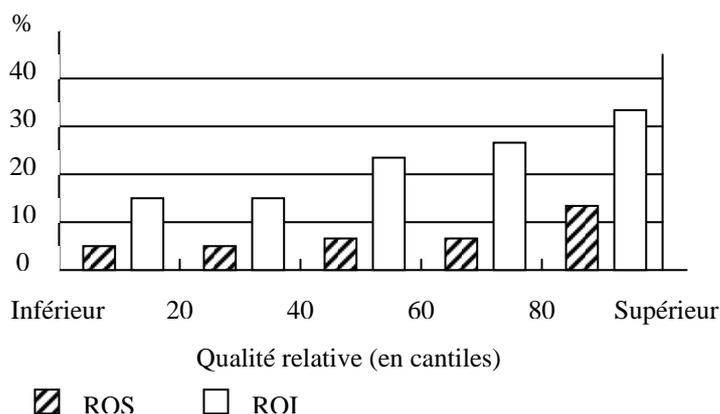


Fig 4.3.- La relation entre qualité perçue et profitabilité
Source : Boss J.F. (1993), « Pourquoi la satisfaction des clients »,
Revue Française du Marketing, n° 144-145, p.7

Des données menées par TARP pour le compte de l'Office of Consumer Affairs et traitant plutôt de l'insatisfaction des réclamations montrent qu'il coûte en moyenne 5 fois plus cher de gagner un nouveau client que d'en garder un ancien. Voici quelques chiffres obtenus par catégorie de produit :

Catégorie de produit	% des clients mécontents qui ne se plaignent pas	% des clients mécontents et silencieux qui ne rachètent pas
Bien de consommation courante à faible coût	96 %	63 %
Service relativement bon marché (TV câblée, téléphone local...)	45 %	45 %
Produit durable à coût élevé (automobile, ordinateur...)	27 %	41 %
Service cher (assurances, prêts clinique...)	37 %	50 %

Tableau 4.8.- Réclamations et abandons

Source : Boss J.F. (1993), « Pourquoi la satisfaction des clients », Revue Française du Marketing, n° 144-145, p. 9)

Selon les mêmes études, les clients qui se sont plaints ré-achètent à la même société dans 54 à 70% des cas si leurs réclamations ont été prises en compte. Ce chiffre s'élève à 95% s'ils ont le sentiment que la réclamation a reçu une réponse rapide. Ces mêmes données indiquent aussi les valeurs calculées de ce que peut rapporter l'investissement dans un dispositif de réponses aux réclamations suivant les secteurs :

Secteur	Rendement de l'investissement
Biens de consommation courante	15 à 75 %
Banque	50 à 170 %
Stations d'essence	20 à 150 %
Biens de consommation durables	100 % +
Produits électroniques	50 %
Détail	35 à 400 %
Service automobile	100 % +

Tableau 4.9- Rendement de l'investissement en traitement des réclamations

Source : Boss J.F. (1993), « Pourquoi la satisfaction des clients », Revue Française du Marketing, n° 144-145, p. 10)

Enfin la relation entre satisfaction et rétention s'exprime directement sur le tableau suivant :

	17% continuent
Insatisfaits	
Clients	83% passent ailleurs
Satisfaits (acceptable)	45% fidèles
Satisfaits (complètement)	73% fidèles

Dans un calcul de sensibilité, les auteurs ont estimé l'impact d'une augmentation de 5% du taux de rétention sur un échantillon de sociétés de services avec les résultats suivants :

Secteur	Pourcentage d'augmentation du profit
Chaîne de Service automobile	28 %
Banque d'affaires	35 %
Cartes de crédit	125 %
Agent d'assurance	50 %
Distribution industrielle	45 %
Buanderie industrielle	55 %
Logiciel	35 %

Tableau 4.10- Sensibilité du profit dans les services pour 5 % d'augmentation du taux de rétention

Source : Boss J.F. (1993), « Pourquoi la satisfaction des clients », Revue Française du Marketing, n° 144-145, p. 11)

L'argumentaire en faveur de la rétention est repris en 6 points par la société :

Le coût d'acquisition d'un nouveau client peut être élevé ;
Les clients établis tendent à acheter plus ;
Les clients réguliers font des commandes fréquentes, cohérentes, moins coûteuse à servir ;
Les clients satisfaits nous recommandent à de nouveaux clients, pour un coût nul ;
Les clients satisfaits sont disposés à payer plus cher un fournisseur en qui ils ont confiance ;
Retenir ses clients rend l'entrée sur le marché et le gain de part plus difficile pour les concurrents.

Tableau 4.11- Les relations à long terme avec les clients sont plus profitables pour au moins six raisons

Source : Boss J.F. (1993), « Pourquoi la satisfaction des clients », Revue Française du Marketing, n° 144-145, p. 12)

B- La fidélisation de la clientèle

Etant donnée les bienfaits de la satisfaction et de la fidélité des clients et les méfaits du mécontentement, satisfaction et fidélisation deviennent des enjeux majeurs qui intéressent toutes les entreprises. Les entreprises sont de plus en plus impliquées dans une démarche d'amélioration de la satisfaction client et de fidélisation de la clientèle. Maintenant, quels sont les outils qui permettent de fidéliser le client?

Selon Berry et Parasuraman (1991)¹⁷, il y a trois catégories d'outils pour la fidélisation des clients. Les premières s'appuient sur les *stimulants économiques*. Ainsi toutes les compagnies aériennes par exemple ont, les unes après les autres, mis en place des programmes offrant des avantages aux clients fidèles. De même, pour les chaînes d'hôtels et certains commerçants. Ces programmes sont cependant faciles à imiter et différencient peu l'offre de l'entreprise. Les secondes incorporent des *avantages psychosociaux*, au-delà des stimulants financiers. Ainsi certaines sociétés personnalisent la relation avec la clientèle (voir tableau 1). Voici la distinction entre clients et bons clients : « les clients peuvent être anonymes; pas les bons clients. Les bons clients sont isolés de la masse des consommateurs. Ils sont traités individuellement. Un bon client a souvent son vendeur attiré.»

En positif	En négatif
Prendre l'initiative d'appeler	Se contenter de répondre aux appels
Emettre des suggestions	Se justifier tout le temps
Utiliser un langage simple	Utiliser un langage d'expert
Téléphoner	Ecrire
Remercier	Laisser l'incompréhension s'amplifier
Se mettre dans la peau du client	Utiliser le langage « vous - nous »
Aller au devant des problèmes	Attendre que les problèmes surviennent
Prendre en compte les problèmes personnels	Ignorer les problèmes personnels
Parler de l'avenir	Se réfugier dans le passé
Reconnaître s'être trompé	Déplacer la responsabilité

Tableau 4.12- Personnalisation de la relation avec la clientèle

Source : Theodore Levitt (1985), « *L'Imagination au Service du Marketing* », (Paris: Economica).

¹⁷ Leonard L. Berry et V Parasuraman (1991), *Marketing Services: Competing Through Quality* (New York: The Free Press), 136-142.

Les derniers, enfin, comportent les *liens structurels*. Par exemple, l'entreprise équipe ses clients de dispositifs qui permettent de passer des commandes, de gérer des factures, etc. Les constructeurs automobiles ont ainsi investi des centaines de millions dans des systèmes d'échange de données informatiques (EDI) avec leurs équipementiers. Les relations entre sociétés de textile et confectionneurs comportent souvent ce genre d'accord.

TRAVAUX DIRIGES

Lecture : le document ci après est un compte rendu d'un séminaire piloté par l'auteur. Il a été rédigé par l'auteur lui même pour éventuelle publication dans la Revue Française du Marketing.

**SATISFACTION ET FIDELISATION DE LA CLIENTELE
ORGANISE PAR L'ISG ET L'ASSOCIATION DES ANCIENS DE L'ISG (AAISG)
SEMINAIRE ORGANISE AVEC LE CONCOURS DE
LA REVUE FRANCAISE DU MARKETING, 2 MARS 2000**

L'ISG (Institut Supérieur de Gestion de l'Université de Tunis III) et l'Association des Anciens de l'ISG ont organisé un séminaire de formation avec le concours de la Revue

Française du Marketing au profit des cadres d'entreprises sur le thème : « satisfaction et fidélisation de la clientèle ». L'auditoire était composé de 40 cadres d'entreprise privées et publiques et 10 universitaires et haut fonctionnaires. Les animateurs étaient : Jean François Boss (Professeur à HEC de Paris et Rédacteur en Chef de la RFM), Sylvère Piquet (Professeur à Négocia et Editorialiste de la RFM) et Abdelfattah Triki (Professeur à ISCAE de l'Université de Tunis III et membre de l'Association des Anciens de l'ISG). En plus, cinq des meilleures entreprises ont fait des témoignages relatant leurs expériences en la matière: il s'agit de la BIAT (Banque Internationale Arabe de Tunisie), SHELL Tunisie, BATAM (groupe d'entreprises de distribution), SNCFT (Société Nationale des Chemins de Fer Tunisiens), TUNISAIR (entreprise publique de transport aérien).

Dans une première communication, Jean François Boss a posé la problématique de la qualité, satisfaction et de la fidélisation et a donné un aperçu historique sur l'évolution du concept de la qualité et sur le passage de la qualité à la satisfaction et de la satisfaction à la fidélité. Selon Boss, le mécanisme est simple : la qualité (des biens et des services) aboutit à la satisfaction des clients. L'entreprise doit s'organiser pour délivrer la qualité. Elle doit en outre mesurer la satisfaction et en faire le suivi de sorte à remonter aux causes et à traiter les réclamations. Boss a rappelé que l'intérêt porté à la satisfaction est attribuable à son intime relation avec la rétention, la fidélité, et le ré-achat qui sont générateurs de profit pour l'entreprise. Boss a en outre souligné que ce passage coïncidait avec le développement de la pratique marketing marquant la démarcation du marketing de masse dit transactionnel vers le marketing personnalisé dit relationnel.

Dans une seconde communication, Piquet a pris la relève pour rappeler que le passage du marketing transactionnel vers le marketing relationnel, et donc de la conquête à la fidélisation, a pour principal objectif de faire face à la concurrence et de renforcer la capacité compétitive de l'entreprise. Il a souligné par ailleurs que la fidélisation et la conquête ne sont pas antinomiques. Au contraire, elles peuvent être compatibles. Piquet s'est basé sur le cas de l'Alliance Accor/Amex dans la quelle la première visait la fidélisation et la seconde visait la conquête. En effet, en 1996, Accor s'allie avec Amex et lance son programme de fidélisation dans le monde comme moyen de paiement. Chaque utilisation de la carte co-marquée permet à son titulaire de bénéficier de points cadeaux. Selon Piquet, les deux partenaires avaient pour objectif commun d'améliorer leur position concurrentielle et leur rentabilité et de créer des synergies logiques et cohérentes par rapport aux exigences de la clientèle.

Dans une troisième communication, Triki a développé les notions de hiérarchie de la fidélité, de l'échelle de loyauté et d'engagement. Pour le concept de hiérarchie de la fidélité, il s'agit d'une pyramide en réminiscence avec la pyramide des besoins de Maslow dont la base est constituée de gens indifférents et qui ne sont donc pas fidèles à la marque alors que le sommet est composé de gens adonnés. Entre les deux, en grim pant l'échelle, on trouve les échangistes - gens sensibles au prix et aux offres spéciales, les satisfaits habituels – des acheteurs qui sont fidèles juste parce qu'ils n'ont pas de raison de changer; les satisfaits fidèles qui sont ainsi juste parce qu'ils sont sensibles aux coûts de changement. Enfin, on trouve les amis. Ceux-ci sont fidèles parce qu'ils éprouvent carrément de l'affection à la marque.

Triki a en outre présenté l'échelle de loyauté du client. Cette échelle prend la forme d'un continuum au bout duquel on trouve, dans l'ordre, le suspect, le prospect chaud, l'acheteur, et le client. Dans ces cas, on parle de conquête : le client prend conscience de l'offre ou de la marque. En grim pant l'échelle, on trouve le client multi - achat, le supporter, l'avocat et le partenaire. Dans ces cas, on parle de fidélisation : une relation entre le client et la marque se noue et une communauté d'idées et de valeurs est associée à la marque. A la limite, c'est plus qu'un partage de valeurs : le client est prêt à défendre sa marque, son appartenance. Triki a aussi développé la notion d'engagement (commitment). A un degré d'engagement très élevé correspond l'inconditionnel et à un degré d'engagement très faible (ou de désengagement) correspond le réfractaire. A mesure que l'intensité de l'engagement vis-à-vis de la marque diminue, le client prend le statut de fidèle, de fragile, puis de convertible. Au-delà, on trouve le seuil d'engagement. En deçà, on parle plutôt de non-client : à mesure que l'on tend vers le désengagement, le non client prend le statut de disponible, d'ambivalent, puis de distant. Triki a en outre démontré l'importance de la fidélisation du point de vue de l'entreprise. Il a passé en revue les différents indicateurs de la rétention client qui sont devenus de vrais outils de gestion et a explicité la notion de LTV (Life time Value). Sur la base de données PIMS (Profit Impact of Marketing Strategies), il a donné des illustrations sur les bénéfices qui sont générés par la hausse du taux de rétention.

Riadh Bajjar de la BIAT (Banque Internationale Arabe de Tunisie) a présenté la démarche qualité totale à la BIAT. Il a rappelé que la genèse de cette démarche s'insère dans la stratégie d'affirmation du leadership de l'entreprise, de faire face à une concurrence de plus en plus vive, de satisfaire une clientèle de plus en plus exigeante, et de valoriser son personnel pour sa contribution décisive dans le succès de la banque. Après avoir présenté les objectifs poursuivis pour le client (accueil, information, célérité, confidentialité, flexibilité, conseil, et

partenariat...) pour le personnel (condition de travail, information, équité, reconnaissance), pour l'actionnaire (rentabilité, image, et compétitivité), et pour l'environnement (cohérence stratégique, mise à niveau, modernité, et ouverture), il a présenté les différents dispositifs mis en œuvre dans la démarche qualité totale, à savoir, les valeurs, la charte client, la charte managériale, la boîte à idées, et la formation.

Mohamed Bougriba de SHELL a commencé par remarquer que fidéliser le client c'est répondre à ses besoins immédiats et latents, d'où l'importance d'une vision à long terme. Ainsi, la démarche de la fidélisation chez SHELL consiste à : (1) comprendre les clients (écoute, études), (2) développer les structures de base (formation, qualité, service, produit), et (3) déclencher un processus dynamique et innovant pour le client (en se différenciant par des concepts à valeur ajoutée client). L'entreprise procède à la mesure de la satisfaction pour (1) vérifier si elle délivre la valeur ajoutée recherchée par le client (évaluation), et (2) prospecter de nouveaux besoins chez le client (positionnement). Quant aux instruments de mesure de la satisfaction, ils sont multiples : études systématiques de notoriété, enquêtes sur les produits et les services offerts, et études d'évaluation.

Riadh Megdiche de BATAM a rappelé l'importance des systèmes qualité visant à sécuriser les achats, dans ce cas, de biens d'équipement électro - ménagers. La certification ISO 9002 s'inscrit dans ce cadre. Maintenant pourquoi le service après vente? D'abord, le SAV constitue l'interface la plus délicate (souvent elle consiste à gérer la déception, la frustration, voire même la colère du client) où l'on a besoin probablement le plus de maîtrise et d'organisation. Ensuite, le SAV dispose d'atouts objectifs servant d'exemple à suivre par les autres fonctions de l'entreprise. Ainsi, BATAM s'est mise à parfaire l'infrastructure existante notamment au niveau des ateliers pour les rendre à même de fonctionner selon les exigences de la norme. Ainsi on a procédé : (1) au réaménagement des ateliers en optimisant les espaces améliorant les installations existantes en installant des bancs d'essai pour tous types d'appareil commercialisés et susceptibles de nécessiter des vérifications ou des tests, (2) à la mise en place d'un magasin de pièces de rechange géré et organisé de manière autonome, (3) à l'acquisition d'outillage et instruments de mesure appropriés en quantité suffisante pour honorer les engagements en matière de réparation et de test. Megdiche a ajouté qu'à peine la campagne de sensibilisation auprès du personnel pour valoriser leur rôle dans la démarche commencée qu'un haut niveau d'adhésion et d'implication du personnel fut atteint.

Mehdi Trad de BATAM a exposé la démarche de la gestion de la relation client. Elle est concrétisée par : (1) la mise en place d'un « call center » moderne pour le suivi et la mesure

de la satisfaction des clients, (2) l'administration de questionnaires d'évaluation de la satisfaction des clients, (3) l'information (le Consumer Magazine – un journal promotionnel édité chaque fin de mois et envoyé aux clients), (4) la formation (technique, accueil et prise en charge, etc.). S'agissant d'une première en Tunisie dans le domaine de la distribution, Trad a focalisé sur le call center en tant qu'outil de marketing direct. Il a rappelé que sa principale mission est de gérer la satisfaction client à travers (1) l'évaluation de la qualité du service BATAM après chaque livraison ou intervention SAV, (2) l'information du grand public sur les campagnes promotionnelles, les modalités de vente, les procédures administratives de crédit, etc., (3) la gestion des réclamations de façon à prendre en charge les clients et les orienter vers les services concernés et à assurer le suivi des interventions jusqu'à la clôture du dossier, (4) l'analyse des réclamations et propositions des actions correctives.

Narjès Bouraoui Triki de TUNISAIR a présenté un nouveau programme de fidélisation. Ce programme baptisé 'Fidelys' vise à récompenser les clients fidèles et à rendre par la même l'adhésion plus attrayante en allégeant les procédures de gestion. Pour cela, Tunisair a veillé à l'acquisition d'un logiciel informatique performant capable de gérer convenablement ce portefeuille : comptabilisation automatique des vols en temps réel et dialogue on-line avec les participants (Internet, Fax, ...). Le programme à point précédent dont le calcul se basait sur la destination, la classe de réservation et le tarif fut remplacé par le « mile ». L'adhésion au programme est immédiate : après le premier voyage, le client reçoit un kit de bienvenue, une carte, un guide pratique, 2 talons de bagages, et un relevé de compte. La période d'accumulation des miles est étendue à 23 mois au lieu de douze. Le participant n'a plus à fournir les justificatifs (souches de billets, cartes d'embarquement). En définitive, en plus des avantages offerts par le programme initial, Fidelys accorde (1) une priorité sur les listes d'attente, (2) un enregistrement personnalisé et un traitement prioritaire des bagages, (3) un excédent de bagages de 10 kg, (4) une réduction importante auprès des loueurs de voitures, hôteliers, et autres prestataires de services.

Abdessattar Malek de la SNCFT a présenté la démarche fidélisation de la clientèle des grandes lignes qui se déroule en quatre principales étapes: (1) l'étape mesure (enquêtes et analyse des réclamations), (2) l'étape analyse des enquêtes (briefings quotidiens et réunions hebdomadaires), (3) l'étape correction (amélioration du service et formation), (4) l'étape actions promotionnelles, (5) la finalité (fidélisation). Malek a donné une idée sur les instruments de mesure de la satisfaction : registre et suivi des trains et des gares, cahiers des réclamations dans les gares, réclamations reçues par la poste et enquêtes mensuelles. Pour ces

enquêtes, il a en l'occurrence, exposé la méthode de calcul de l'indice de la satisfaction client (ISC). Cet indice, basé sur une échelle sémantique de 10 critères à pondération variable, touche les principaux aspects de la qualité du service délivrée par la SNCFT: file d'attente, accueil, climatisation, propreté train, comportement agent train, information gare et train, sonorisation train, service buvette, conditions de voyage, ponctualité. Il a en outre souligné l'importance que la SNCFT accorde à ces indicateurs et l'usage qu'elle en fait (déclinaison du profil de la satisfaction par délégation, calcul de la satisfaction globale, comparaison de l'ISC dans le temps et dans l'espace, etc.). Malek a démontré qu'en référence à des niveaux d'exigence et à des seuils d'acceptabilité déterminés en commun accord entre les responsables, ces indices constituent de vrais outils de gestion pour l'entreprise.

Les communications des conférenciers de l'après midi étaient plutôt orientées vers la pratique. Piquet, partant du concept d'engagement, a montré que les différents niveaux d'engagement correspondant à différents types de clients peuvent constituer une base de segmentation de la clientèle. La distinction entre inconditionnels, fidèles, fragiles, convertibles, disponibles, ambivalent, distant, et réfractaires peut représenter une base pour la segmentation et le ciblage de la clientèle à fidéliser. De ce fait le niveau d'engagement peut représenter un outil pour la prise de décision et pour la déclinaison du mix marketing qui convient aux segments retenus (notion de mix fidélisation).

Triki a présenté la démarche des études satisfaction. Il a souligné que les études satisfaction ne présentent, au plan méthodologique, aucune différence notable par rapport aux autres enquêtes classiques. Il a rappelé qu'il existe un consensus sur cette démarche : (1) phase exploratoire, (2) phase quantitative, (3) amélioration de la qualité, (4) et suivi de la satisfaction. Triki a en l'occurrence souligné l'importance de la phase exploratoire (discovery) et a rappelé que la réussite des phases ultérieures sont tributaires de la phase qualitative. Il a sensibilisé l'audience sur l'importance d'une gestion rigoureuse des enquêtes satisfaction (population étudiée, choix des observations, identité des répondants, taille des échantillons, etc.).

Boss a parlé de mise en œuvre des programmes de fidélisation. Il a rappelé les principaux leviers de fidélisation, à savoir, (1) simplifier la relation, (2) établir des liens étroits avec le client, lier le client à son fournisseur, (3) personnaliser la relation et élever son niveau, (4) développer le sentiment d'appartenance, (5) récompenser la fidélité, et (6) garantir le niveau de service. Boss a par ailleurs passé en revue les différents types de programmes visant à susciter la rétention : actions de bienvenue et d'accueil, clubs, programmes à points, offres de parrainage, lettres et magazines d'information. Il a fini par rappeler les limites de certains

programmes et a conseillé les participants de se prémunir des risques de surenchère qui peuvent en découler.

Projets de recherche :

A/ Mettez – vous en groupes de 3 à 4 étudiants et prenez contact avec des responsables d'entreprises pour leur proposer de les aider à réaliser une enquête satisfaction client. Présenter un plan de travail sommaire dans le quel vous précisez :

- la nature de la cible (clientèle finale, intermédiaire, etc.)
- la démarche à suivre,
- les principaux indicateurs,
- la forme des résultats à en tirer.

B/ Mettez – vous en groupes de 3 à 4 étudiants et prenez contact avec des responsables d'entreprises pour leur proposer votre aide dans la mise en place d'un programme de fidélisation de leurs clients. Présenter un plan sommaire dans le quel vous précisez :

- la nature de la cible (clientèle finale, intermédiaire, etc.)
- la démarche à suivre,
- les moyens à utiliser,
- les principaux indicateurs,
- la forme des résultats à en tirer.

BIBLIOGRAPHIE

Antoine (1993)

Averoux (1993)

Boss J.F. (1993), « Pourquoi la satisfaction des clients », Revue Française du Marketing, n° 144-145

Faivre (1993)

Herzberg

Kotler P & Dubois B. (1993), « Satisfaire le client à travers la qualité, le service et la valeur »,RFM, n° 144-145, 4-5

Berry L. L. et Parasuraman V (1991), « *Marketing Services: Competing Through Quality* » (New York: The Free Press), 136-142.

Lvy et Manceau (1993), « La recherche de satisfaction des clients. Présentation et commentaire d'un choix d'articles sur 30 ans de recherche », Revue Française de Marketing, n°144-145, 4-5, p.107

Theodore Levitt (1985), « *L'Imagination au Service du Marketing* », (Paris: Economica)

Thibault (1993)

CHAPITRE IV

LE MARKETING RELATIONNEL

Objectifs

1. Sensibiliser l'étudiant à la notion de marketing relationnel
2. Présenter les principales dimensions du marketing relationnel.
3. Initier le lecteur à la mise en œuvre du marketing relationnel dans l'entreprise.

Plan

Introduction

I- Définition du Marketing Relationnel

- A- Les origines du Marketing Relationnel
- B- Le changement dans les axiomes marketing
- C- Les spécificités du Marketing Relationnel

II- Les notions de marketing et de client interne

III- Les bénéfices du Marketing Relationnel

- A- La profitabilité
- B- Avantage concurrentiel à travers le Marketing Relationnel

IV- La Mise en œuvre du marketing relationnel

- A- L'implication du personnel
- B- L'engagement du dirigeant dans le Marketing Relationnel
- C- Les nouveaux modes de gestion

V- La Recherche type en marketing interne et communication

- A- Explorer les relations interdépartementales dans une perspective de service
- B- Identifier les attentes départementales
- C- Opérationnaliser la notion de service interne
- D- Les implications managériales

Conclusion

Travaux dirigés

Introduction

La concurrence devenant de plus en plus rude pousse les entreprises averties à la recherche d'avantages compétitifs à des consommateurs plus exigeants. Un nouveau marketing baptisé « marketing relationnel » représente une forme parmi d'autres de différenciation. Vers la fin des années 1980, il y a eu un changement dans la théorie et dans la pratique du marketing transactionnel (MT) basée sur le concept d'échange, vers le marketing relationnel (MR) basé sur l'établissement, l'entretien et le renforcement de relations avec les clients. Selon les partisans de ce nouveau paradigme, le « court termisme » a promu une sorte de « frapper-et-courir » (hit-and-run) où non seulement les intérêts du consommateur sont lésés, mais aussi ceux de l'entreprise puis que la conquête du consommateur coûte plus cher que sa rétention (Buttle¹ 1996).

Le MR permet l'établissement de relations qui ne peuvent pas être copiées par les autres. Sur le plan de la *théorie*, un corps de connaissance a commencé à orienter la recherche vers des thèmes pivotant autour de la création et le renforcement des relations : tels que rétention, profitabilité, défaillance et satisfaction du client, satisfaction du personnel et satisfaction du client, etc. Sur le plan de la *pratique*, les entreprises ont commencé à mettre en place des programmes de fidélisation de la clientèle et à segmenter la clientèle sur la base de son potentiel de profit. Ce profit s'étale sur une période de temps relativement longue, d'où la notion de « valeur long terme client » (Customer Long Term Value : LTV).

Un apport important du MR est la notion de marketing interne. Il s'agit d'une stratégie mettant l'accent sur les employés pour lesquels une approche semblable à celle du client externe est adoptée. Cette approche fait appel à une culture d'entreprise basée sur la qualité du service rendu au client interne et interpelle l'engagement du dirigeant et de ses collaborateurs dans l'établissement et le renforcement des relations.

I- Définition du Marketing Relationnel (MR)

Les corps professionnels du métier définissent le marketing comme : « *processus de gestion permettant l'identification, l'anticipation, et la satisfaction des besoins des consommateurs de façon profitable* » (Chartered Institute of Marketing), ou « *processus de planification et de mise en œuvre de la conception, du prix, et de la distribution et de la communication d'idées, de biens et de services en vue de créer des échanges et de satisfaire les besoins de l'individu et de l'organisation* » (American Marketing Association).

¹ Buttle F. (1996), « Relationship Marketing » in Relationship Marketing, ed. Francis Buttle, London, Paul Chapman Publishing Limited, 1-16

Ces deux définitions reflètent une insistance sur la transaction. Le MR est une démarcation du marketing transactionnel (MT). Au lieu d'insister sur la transaction, le MR insiste sur la relation. Le MR se définit comme un *processus de conception et d'utilisation d'une vaste panoplie de techniques marketing, de vente, de communication et de service* qui sont bénéfiques aussi bien pour l'entreprise que pour le client. Le MR a pour objectif de:

- identifier les consommateurs individuellement ;
- créer une relation entre l'entreprise et les consommateurs – une relation qui s'étend sur plusieurs transactions;
- gérer cette relation de façon bénéfique aussi bien pour les clients que pour l'entreprise.

Du point de vue client, cela revient à dire,

- vous trouver
- faire votre connaissance
- garder contact avec vous
- faire en sorte que vous obteniez chez nous ce dont vous avez besoin et ce que nous vous promettons ;

D'autres termes sont utilisés pour désigner plus ou moins la même chose selon que l'on veule amplifier l'une ou l'autre dimension du marketing relationnel: marketing des bases de données, marketing interactif, micro-marketing, le 'one to one marketing, le marketing symbiotique, etc. Ainsi, les spécialistes commencent à parler de part de client au lieu de part de marché, économie d'étendue au lieu d'économie d'échelle, de fidélité à l'entreprise au lieu de fidélité à la marque.

A- Les origines du Marketing Relationnel

Cette nouvelle orientation a pour origine trois principales approches : le marketing industriel, le marketing des services, et le marketing international (Arias² 1998).

1- Le marketing industriel

Il se caractérise par l'existence de réseaux de relations entre acheteurs et vendeurs qui s'étendent sur des périodes relativement longues. D'ailleurs, les positions acheteurs et vendeurs sont des fois difficiles à distinguer. Par exemple, dans le domaine industriel, certains clients apportent du conseil à leurs propres fournisseurs pour les aider à mieux comprimer leurs coûts de production (exemple, les entreprises clientes de Misfat qui viennent de France pour lui optimiser sa production). Certains fabricants fournissent de l'assistance à leurs grossistes pour optimiser leur espace de travail et améliorer leur capacité de stockage.

² Arias, J.T.G. (1998), « A Relationship Marketing Approach to Guanxi », *European Journal Of Marketing*, 32 (1/2), 145-156.

2- Le marketing des services

Les chercheurs commencent à percevoir le marketing des services comme quelque chose que l'on ne peut pas séparer du système de gestion globale. Le consommateur de service entre en interaction avec des systèmes, des ressources physiques et humaines. Souvent, il est engagé dans le processus de la production du service (concept de servuction). Cet engagement permet l'établissement de relations à long termes entre consommateur et fournisseur.

3- Le marketing international

L'approche transactionnelle est essentiellement basée sur le marketing des produits de masse. Le transfert de ces concepts vers des marchés extérieurs avec des cultures, des structures économiques et des contextes institutionnels différents pose problèmes. Les recherches effectuées par des européens et autres experts montrent que le concept de marketing relationnel s'adapte mieux aux entreprises intéressées par l'exportation et l'internationalisation.

B- Le changement dans les axiomes marketing

Le développement du marketing relationnel a eu comme toile de fonds un changement dans deux axiomes fondamentaux du marketing : la concurrence et la liberté du choix (Arias³ 1998).

1- De la concurrence et du conflit vers la coopération mutuelle

Dans le marketing transactionnel, la création de la valeur est motivée par la concurrence et la recherche de l'intérêt individuel. Les relations dyadiques, triadiques, ou de réseaux (relation fournisseur - client, fournisseur -intermédiaire, etc.) sont caractérisés par les conflits et l'exercice de pouvoir. L'échange est considéré comme jeu à somme nulle (zero sum game) où le gain de l'un est généré aux dépens de l'autre. Les partisans du marketing relationnel affirment qu'une relation de coopération et de partenariat mènent à une meilleure création de la valeur pour les différentes parties impliquées dans le processus d'échange.

2- De la liberté du choix à l'interdépendance mutuelle

Alors que le marketing transactionnel présume qu'on ne peut parvenir à l'efficience dans la création et la distribution de la valeur que si les acteurs (fournisseur - client) sont libres de choisir leurs partenaires à chaque niveau de décision, il a été démontré qu'on peut réduire les coûts de transaction et promouvoir la qualité par le biais de l'interdépendance et du partenariat.

³ Arias, J.T.G. (1998), « A Relationship Marketing Approach to Guanxi », *European Journal Of Marketing*, 32 (1/2), 145-156.

C- Les spécificités du Marketing Relationnel

Du point de vue du MR, l'orientation qualité et l'orientation client sont inséparables. Le MR insiste sur l'existence de deux éléments essentiels pour l'établissement d'une bonne relation: promesse et confiance. Le MR fait par ailleurs la distinction entre acheteur et client.

1- Promesse et Confiance

Ces deux éléments déterminent comment la relation s'établit, comment elle s'entretient, et comment elle se renforce à travers le temps.

- L'entreprise attire les clients en faisant des promesses qui peuvent être explicites (fonction du produit) ou implicites (image de marque du produit). Tenir une promesse et être au niveau de ses engagements sont les corollaires essentiels de la satisfaction du client.
- La confiance est « la volonté de compter sur quelqu'un qui est fiable. Dans la plupart des cas, les deux parties dans la transaction peuvent être dans la position de celui qui compte sur quelqu'un (trustor) ou de celui sur lequel on compte (trustee) ». Dans le monde des affaires, ces positions sont interchangeable puisque les entreprises sont à la fois acheteurs et vendeurs.

2- Distinction Acheteur/Client

Pour souligner l'importance de la qualité du service dans le développement des relations avec le client, il convient d'adopter une approche qui fait la distinction entre les clients et les acheteurs (client and customer : Stone⁴ 1996).

- Les acheteurs sont souvent anonymes pour l'institution ; les clients bénéficient de relations personnalisées et adaptées à leurs exigences.
- Les acheteurs sont servis comme faisant partie de la masse ; les clients sont traités en tant qu'individus.
- Les acheteurs sont des statistiques ; leurs besoins sont repérés dans du papier ou des chips. Les clients sont des entités ; des données spécifiques les concernant (profil démographique, services utilisés, exigences particulières) sont saisies dans une base de données puis utilisées dans l'objectif d'améliorer le niveau de leur satisfaction.
- Les acheteurs sont servis par n'importe quelle personne pouvant être disponible ; les clients sont servis dans leurs besoins non routiniers par des professionnels spécialisés qui leur sont assignés - leurs banquiers personnels, leurs solutionneurs de problèmes.

⁴ Stone, Merlin (1996), « *Relationship Marketing* », Kogan Page, London.

- Les acheteurs n'ont pas de raison particulière pour sentir la moindre obligation à l'égard d'une institution ou d'une entreprise ; les clients sentent qu'ils entretiennent une relation avec l'institution. Cette relation leur procure de la valeur.
- Les acheteurs ont de fortes raisons pour chercher le meilleur prix ou la meilleure offre ; les clients n'ont pas de telles raisons. A la limite, ils sont insensibles à une augmentation du prix quand ils sont satisfaits de la relation qui les noue à l'entreprise.

II- Les notions de marketing et de client interne

Le MR développe une stratégie de marketing et de client interne. Cette stratégie met l'accent sur les employés. On reconnaît de plus en plus que chaque personne dans l'organisation est à la fois un client et un fournisseur. Le produit de l'entreprise que ce soit un bien ou un service est toujours le résultat d'opérations assurées par plusieurs gens dans une chaîne.

Le processus de la production du service est défini comme un réseau de systèmes inter-reliés et l'interdépendance d'une multitude de sous processus. Chaque opération fait intervenir des services et des fonctions qui se soutiennent les uns les autres. Si le service interne est médiocre, le service rendu au client le sera inévitablement. Ainsi, plusieurs personnes soutiennent le travail d'autres personnes qui sont en contact avec le client. Le fait que certaines d'entre elles n'entrent pas en contact avec le client ne diminue en rien leur importance dans l'influence de la qualité du service final rendu au client.

L'objectif primordial du MR est de s'assurer que le produit final est de niveau de qualité telle que le consommateur final est satisfait. Pour garantir cela, chaque opération dans la chaîne doit obéir à des normes et chaque personne impliquée dans la chaîne doit être perçue comme client. Ainsi, si nous essayons d'améliorer la fidélité du consommateur, il faudrait d'abord s'assurer que le personnel lui même est fidèle et qu'il assimile bien l'importance de la fidélité.

Plusieurs dirigeants tirent du plaisir en réglant un problème ici, un autre par-là de sorte à gérer la crise. Cela les arrange puisqu'ils se sentiront indispensables (Alias⁵ 1998). Dans la perspective MR, on insiste sur le fait que les choses peuvent aller bon train si on met les systèmes et les processus qu'il faut. Certains tentent de résister à ce changement et refusent carrément de prendre l'avis des collaborateurs. Mais il suffit de mettre les moyens nécessaires pour repérer les problèmes et les gérer de sorte à s'attaquer à la cause plutôt qu'au résultat. C'est un principe fondamental de gestion de la qualité.

⁵ Alias

Plusieurs auteurs ont insisté sur l'importance des activités internes comme clés de réussite pour la satisfaction du client externe. Ces activités sont considérées comme les éléments essentiels d'une stratégie de la qualité. Le MR a pour objet de s'assurer que tous les employés adhèrent à la mission et aux objectifs de l'entreprise. Ainsi, non seulement les relations entreprise/intermédiaire, entreprise/consommateur, mais aussi entreprise/employé sont au cœur du MR. Le marketing interne est l'application de la discipline marketing au personnel de l'entreprise. Le marketing au client interne procède à peu près de la même manière que le marketing au client externe :

- comprendre le marché (le personnel et ses besoins, etc.).
- fixer des objectifs (concernant la manière dont le MR est appliqué) ;
- adopter des politiques (pour aider le personnel à appliquer convenablement le MR) ;
- les vendre au personnel (en utilisant tous les media qui conviennent)
- améliorer la planification et la mise en oeuvre et le contrôle de manière continue.

Ainsi, plusieurs travaux de recherche dirigés par Berry aux USA vers la fin des années 1980 ont focalisé l'attention sur la notion de relation client - fournisseur interne. La différence entre la qualité de service attendue et celle réellement rendue est attribuable, entre autres, au manque de travail d'équipe et à l'absence d'esprit de corps. Certains auteurs confirment qu'il ne suffira pas de reconnaître que ces relations existent, mais il faudra déterminer les besoins et les attentes du client interne comme on le fait pour le client externe. Globalement cette approche pivote autour du processus suivant:

- la création d'une conscience interne ;
- l'identification de clients et de fournisseurs internes ;
- l'identification des services et des attentes des clients internes ;
- la communication de ces attentes aux fournisseurs internes pour discuter de leurs capacités et/ou obstacles à exhausser ces attentes ;
- la mesure de la satisfaction du client interne de manière à donner un feed-back aux unités fournisseurs en vue d'améliorer le service rendu.

III- Les bénéfices du marketing relationnel

L'approche du MR permet non seulement l'amélioration de la rentabilité et la réduction des coûts, mais elle donne à l'entreprise qui l'adopte un avantage concurrentiel.

A- La rentabilité

Cette rentabilité se manifeste dans :

- l'accroissement de la rétention et de la fidélité des consommateurs qui s'accrocheraient à l'entreprise et qui achèteraient en quantité et à une fréquence plus importante, ce qui augmenterait leur durée de vie et leur LTV.
- l'accroissement de la profitabilité client (customer profitability), non seulement parce que chaque client achèterait des quantités plus importantes, mais aussi parce qu'on aura plus besoin de renouveler le portefeuille client à un rythme accéléré. Les coûts et les efforts de la vente auront tendance à diminuer puisque les clients actuels sont, le plus souvent, beaucoup plus réceptifs aux efforts marketing que les clients potentiels.

Les bénéfices sont partagés avec le client. Que ce soit dans le cas de transaction ou de relation, le consommateur va assumer ce que les économistes appellent le coût de transaction (ex. coûts imputables à la recherche de l'information, à la négociation, à la législation, et.). Ces coûts sont d'autant plus élevés quand il s'agit d'une relation à long terme. Mais une fois encourus, ces coûts ne sont plus supportés. Par contre, quand les consommateurs changent souvent de fournisseurs, ces coûts auront tendance à augmenter.

L'évidence de la profitabilité du MR provient des résultats surprenants du domaine bancaire (Murphy 1996⁶, Council on Competition Report).

- L'augmentation de la rétention de 5% augmente la durée de vie client de plus de 3 ans ;
- Le taux de défection diminue avec la durée de la relation avec la banque ;
- L'utilisation du compte du client augmente à travers le temps ;
- Selon une analyse récente (Murphy 1996, Cumberland Bank USA) portant sur les meilleurs comptes (5% des clients de la branche) :
- 5% des clients (top customers) génèrent 40% des dépôts.
- Une augmentation du taux de rétention de 5% parmi ces clients améliore la profitabilité de 24%.
- Le solde minimum des 20% (des meilleurs clients) est de \$20 000 .

Ces chiffres démontrent les bienfaits du MR. Les relations à court terme coûtent de l'argent, les relations à long terme remportent de l'argent. Dans le secteur financier, la plupart des nouveaux comptes clients ne sont pas profitables pour les 3 premières années. En Grande Bretagne, pour attirer 150,000 nouveaux comptes (jeunes/étudiants), il faut dépenser £ 3,000,000 en publicité, £ 20 par compte pour les coûts de littérature promotionnelle, correspondance, informatique et administration. La génération des profits commence quand le compte client atteint le stade de maturité.

⁶ Murphy, John A. (1996), « Retail in banking », in *Relationship Marketing*, Francis Buttle ed., London, Paul Chapman Publishing Limited.

Les raisons pour les quelles les clients deviennent profitables à travers le temps sont nombreuses (Alias⁷ 1998):

- à travers le temps, les clients commencent à varier leur portefeuille produit parmi la gamme de produits offerte par le fournisseur,
- les anciens clients deviennent des prescripteurs pour les nouveaux.
- plus longue est la relation, plus l'entreprise parvient à comprendre le client ainsi que ses besoins et ses préférences et donc, plus grande est la possibilité d'adapter les produits et les services aux besoins du clients et de procéder à la vente de système de produits et services (cross-selling).
- les clients dans le cas des relations à long terme se sentent plus à l'aise avec le service, l'organisation, les méthodes, les procédures et les hommes auxquels ils sont habitués. Ceci réduit le coût des opérations.

Toutefois, la plupart des entreprises ne savent pas mesurer la rentabilité de leur clientèle. La figure suivante présente un schéma d'analyse de rentabilité. Les clients apparaissent en colonnes et les produits en lignes.

	C1	C2	C3		
Produits	P1	++		+	produit très rentable rentable non rentable mitigé
	P2	+	+		
	P3		-	-	
	P4	+		-	
		client très rentable	mitigé	non rentable	

Figure 3.1- Analyse de la clientèle par produit

Source : Kotler P. & Dubois B. (1993), « Satisfaire la clientèle à travers la qualité, le service, et la valeur », RFM n° 144-5, 4-5, p.49

B- Avantage concurrentiel à travers le Marketing Relationnel

La recherche dans le domaine bancaire montre que, eu égard à la ressemblance dans l'offre des différentes banques, les clients utilisent le service comme élément clé de différenciation. La différenciation veut dire se distinguer du lot. En faisant du MR, vous pouvez réussir des choses jugées importantes par vos clients et que vos concurrents ne réussissent pas. L'imitation n'est pas une bonne recette pour les ambitieux. Le professionnalisme avec lequel vous gérez votre MR vous offre une opportunité de vous différencier des autres.

Ainsi, les banques sont de plus en plus convaincues que c'est la qualité du service qui peut contribuer à leurs objectifs stratégiques. Les recherches démontrent que les clients accordent de plus en plus de l'importance aux cinq facteurs clés de la qualité du service.

⁷ Alias (1998)

- Fiabilité (reliability) : en termes de l'intégrité des produits et de confiance en le produit et son fournisseur;
- Performance (performance): en ajoutant d'autres caractéristiques, ou fonctions au produit et en adaptant le produit et les services aux besoins du client;
- Pratique (convenience) : dans les transactions et dans l'obtention des services.
- Réactivité (responsiveness) : aux besoins des clients en termes de caractéristiques, des fonctions du produit, et de résolution de problèmes ;
- Adaptabilité (adaptability) en termes des produits et des services offerts sur mesure.

La fiabilité est devenue l'attribut le plus important alors que la performance est reléguée au second plan. La fiabilité - élément pilier du MR - devient ainsi un moyen de différenciation.

IV- La mise en œuvre du Marketing Relationnel

L'adoption de l'approche MR implique le changement de la façon dont on gère l'entreprise au niveau stratégique et tactique.

Sur le plan stratégique, il s'agit de :

- (1) Redéfinir l'activité de l'entreprise en tant que service, et les éléments clés de la concurrence en tant que service concurrentiel.
- (2) Percevoir l'organisation dans une perspective de management de process plutôt que de fonction.
- (3) Etablir des partenariats et des réseaux facilitant le processus de la livraison du service.

Sur le plan tactique, il s'agit de :

- (1) Chercher à établir des liens directs avec les clients et avec d'autres partenaires, d'où l'importance du marketing direct.
- (2) Constituer une base de données comportant l'information nécessaire sur les clients et sur les autres partenaires.

Les orientations stratégiques passent nécessairement par l'implication du personnel, l'engagement du dirigeant, et l'adoption de nouveaux modes de gestion.

A- L'implication du personnel

Nul n'a besoin d'insister davantage sur la contribution des employés à l'acquisition et la rétention des clients. En fin de compte ce sont les hommes qui développent et mettent en oeuvre la stratégie MR. Pour cette raison, il est essentiel de créer une culture de qualité du service rendu au client parmi tous les employés de l'entreprise. Cette culture leur servira de référence dans leur efforts de délivrer un service fiable, cohérent, consistant, flexible et réactif (responsive).

La culture de l'écoute du client ne sera enracinée dans l'entreprise que si l'on implique tout le personnel quelque soit sa position dans le processus de l'écoute, de l'interprétation de l'information pour éventuellement procéder aux changements exigés par les clients. L'engagement MR se traduit par la façon dont le personnel est motivé et son effort est évalué. Chaque personne peut potentiellement influencer la culture MR, il faut donc s'assurer que les efforts de tous vont dans le même sens et non dans des sens opposés.

B- Engagement du dirigeant dans le Marketing Relationnel

Il est important que l'entreprise s'engage dans le MR – qu'elle soit petite ou grande. Dans la petite entreprise l'attitude est facilement transférable au reste du personnel. Dans la grande entreprise, les choses sont plus difficiles ; il est possible que le personnel en contact avec les clients ne se sente pas concerné par le service rendu au client. Dans ce cas, le rôle du leadership est crucial. Sans cela, le personnel risque de se confiner dans des considérations court termistes, tels que réduction de coût, augmentation des ventes immédiates, ou de se retrancher dans les procédures. En tant que dirigeant, il faudrait s'assurer que les rôles de développement et de renforcement du MR soient bien définis. Une liste indicative sur cet engagement est donné dans le tableau 3.1 que voici:

Guider et orienter les collaborateurs
Fixer les objectifs de MR et définir les normes de qualité
Renforcer ces normes par les réunions avec le personnel et par la discussion des problèmes et des opportunités relatifs à ces normes
Créer une ambiance de travail d'équipe qui encourage le personnel à assumer la responsabilité de s'engager en tant qu'équipe dans le MR et dans son amélioration
Agir en tant que modèle à suivre (en rendant visite à divers lieux de travail)
Assumer la responsabilité de l'amélioration du MR
Encourager l'évaluation des idées émanant du personnel qui ont pour objectif d'améliorer le MR
Inculquer une culture faisant en sorte que les objectifs du MR soient à la portée de tous et soient faciles à atteindre.
Consacrer le temps qu'il faut aux nouvelles recrues pour les introduire à la culture de l'entreprise et solliciter leurs initiatives à renforcer les relations avec les clients.

Tableau 3.1- Engagement du dirigeant dans le MR

Source : Reynoso, Javier F. and Brian Moores (1996), « Internal Relationships », in *Relationship Marketing*, Francis Buttle ed., London, Paul Chapman Publishing Limited.

C- Les nouveaux modes de gestion

Le MR est rentable. Il faudra donc le percevoir comme un investissement dans de nouveaux modes de gestion. Cet investissement peut prendre la forme d'apprentissage, de mise en place de système et de remboursements au profit de clients. Il faudrait de nouveaux systèmes informatiques, de nouvelles procédures, des nouvelles compétences. Le système de la comptabilité lui-même doit incorporer en son sein le relationnel.

1- La formation

Dans les banques ainsi que la majorité des entreprises de service, les employés entrant en contact direct avec le client sont l'entreprise. Ainsi, la nécessité de dispenser de la formation (produits, systèmes, processus, téléphones, communications, gestion des conflits, etc.). Il ne faut pas limiter cet effort au personnel en contact avec le client. Même le personnel de soutien joue un rôle important dans le service rendu au client. Ils ont besoin de comprendre la stratégie globale du marketing et en quoi leur travail contribue à la qualité du service rendu au client.

2- Les techniques de la comptabilité

Dans une perspective de MR, les entreprises ne focalisent plus sur les coûts de transactions individuelles. Plutôt, elles considèrent chaque client comme une série de revenu potentiel s'étalant sur plusieurs transactions. Quand un compte client se ferme, un revenu sur plusieurs années s'évapore. Les techniques de comptabilité doivent révéler les coûts d'acquisition du consommateur, le changement dans le nombre de consommateurs actuels, le changement dans les achats du consommateur, etc., d'où la nécessité de quantifier le marché en termes de nombre de consommateurs, valeur des commandes placées par les consommateurs durant leur durée de vie avec l'entreprise, etc.

Tous les chercheurs s'accordent sur l'importance de la quantification de l'impact de la rétention du client. « If you can't measure it, you can't manage it ». Le concept de valeur client (life time value : LTV) n'est pas un apport nouveau dans la littérature de gestion. Il suffit donc de procéder par une analyse coût/bénéfice pour évaluer l'impact de la rétention du client. Le processus est comme suit : déterminer les consommateurs cibles, identifier les coûts de création et de maintien des consommateurs et les coûts des produits et de services additionnels qui leur sont vendus, estimer la contribution provenant de ces ventes, soustraire l'un de l'autre pour aboutir à une contribution nette à travers le temps, puis utiliser une technique de « cash flow » pour calculer la valeur actuelle nette du client.

Examinons à présent un exemple qui illustre cette approche. Supposons qu'une entreprise industrielle calcule ainsi le coût d'acquisition d'un nouveau client:

<i>Coût moyen d'une visite commerciale</i>	<i>1500 F</i>
<i>(salaires, commissions, et charges)</i>	
<i>Nombre de visites nécessaires pour convertir un prospect</i>	<u><i>4</i></u>
<i>Coût d'acquisition d'un nouveau client</i>	<i>6000 F</i>

Le coût est probablement sous-estimé car il ignore les frais de publicité, de promotion ainsi que les frais administratifs.

<i>Chiffre d'affaires annuel moyen par client</i>	<i>25000F</i>
<i>Fidélité moyenne (en nombre d'années)</i>	<u><i>2</i></u>
<i>Marge bénéficiaire de l'entreprise</i>	<i>10%</i>
<i>Valeur du client avant actualisation</i>	<i>5000F</i>

A l'évidence notre entreprise dépense davantage pour attirer des clients qu'elle n'en tire de bénéfice. A moins de trouver un moyen de modifier en sa faveur un quelconque élément de calcul, elle court à sa perte.

3- La communication

En adoptant un programme MR, l'objectif de l'entreprise est de développer des relations continues et à long terme avec ses clients. Les relations s'établissent, se renforcent et se gèrent par la communication. Une communication efficace se base sur une interaction qui établit et renforce la compréhension mutuelle entre client et fournisseur. Cette communication doit faciliter la tâche au client non seulement pour accéder au produit et au service, mais aussi pour communiquer avec le fournisseur et lui faire part de ses exigences et de ses doléances. Il faut rappeler que les notions de client et de fournisseur doivent être saisies dans le sens élargie (interne et externe).

Un bon plan marketing doit normalement contenir un certain nombre de plans de communication avec les clients, chacun composé d'une ou de plusieurs campagnes. Une campagne consiste en une période de communication structurée. Dans la plupart des cas, quand les réponses espérées sont là, la campagne est close. Toutefois, la relation avec le client ne doit pas consister en une série de campagnes déconnectées et interrompues par des longs moments de silence. Il ne faut pas parler au client seulement au moment où vous voulez lui vendre quelque chose. Ceci risque de réduire les chances de votre réussite. Dans une perspective MR, il faudrait mettre en relief le bénéfice et la satisfaction mutuelle. La campagne n'est autre chose qu'un moyen pour focaliser un effort particulier de communication.

Le dialogue avec le consommateur doit être perçu comme une série continue de campagnes qui servent à renforcer les valeurs de la marque et la relation avec le client. Les campagnes sont de nature ponctuelle. De ce fait, elles peuvent se contredire avec une idéologie de MR. Toutefois, si les campagnes sont minutieusement soudées, et sont perçues comme de nouveaux moyens pour subvenir aux besoins du client et pour s'occuper de lui, elles peuvent être un bon ingrédient du MR.

Tous les chercheurs reconnaissent l'importance de trois conditions pour adopter une approche MR dans la communication:

- une information précise sur les exigences individuelles des clients, les besoins et les préférences contenue dans une base de données ;
- une communication interactive à double sens ;
- un niveau de service adéquat et personnalisé.

V- La recherche type en marketing interne et communication

Nul ne doute du rôle de la recherche (documentaire, qualitative, quantitative et compétitive) pour l'évaluation des perceptions et des préférences du client. Dans le MR, s'ajoute l'audit interne. C'est l'audit de la relation telle que vous la délivrez, par opposition à la relation telle qu'elle est perçue par la clientèle (interne et externe). Dans plusieurs cas, les données d'audit sont enregistrées automatiquement (temps de réponse au téléphone, % des communications connectées, % des trains - avions arrivant à l'heure, etc.). L'objectif de l'audit est d'identifier la réalité telle qu'elle est vécue par le client et telle qu'elle est mesurée par des normes pour voir si ces normes sont bien respectées.

En plus de la recherche sur le client externe et l'audit, le MR propose la recherche sur le client interne. Le concept de service interne étant défini, il convient de réfléchir sur la manière dont on doit l'opérationnaliser. Il faut donc répondre aux questions suivantes : quel est le service rendu ? Quels sont mes clients internes ? Quels sont les critères utilisés par ces clients dans l'évaluation du service ? L'hypothèse implicite est que tout comme le cas du client externe qui utilise des critères dans l'évaluation du service, le client interne utilise des critères dans l'évaluation du service rendu par le personnel de soutien et par les départements qui lui apportent une contribution à ses activités.⁸

Dans la section ci après, on reproduit les résultats d'une recherche réalisée dans le domaine du service. Elle commence par explorer les relations interdépartementales, identifier les attentes départementales, puis opérationnaliser la notion de client interne (Reynoso & Moores⁹ 1996).

A- Explorer les relations interdépartementales dans une perspective de service

Pour explorer les relations interdépartementales, des interviews en profondeur avec des employés dans deux hôpitaux (l'un public et l'autre privé) en posant les questions suivantes :

- Les employés dans une unité perçoivent-ils les autres unités comme des clients ?

⁸ Certains chercheurs ont proposé l'adaptation du SERVQUAL à la relation client - fournisseurs internes ; d'autres ont mis en question la possibilité de transférer l'outil tout en admettant que la nature de la relation n'est pas la même que pour le cas du client externe.

⁹ Reynoso, Javier F. and Brian Moores (1996), « Internal Relationships », in *Relationship Marketing*, Francis Buttle ed., London, Paul Chapman Publishing Limited.

- Est-ce qu'ils perçoivent le produit de leur travail comme service interne rendu à d'autres unités ?
- Les employés ont-ils des attentes à propos du service qu'ils obtiennent des autres unités de soutien ?
- Ces attentes sont-elles liées uniquement au résultat ? ou
- Y a-t-il d'autres sortes de processus ou de critères ?

B- Identifier les attentes départementales

Sur la base des interviews sus indiquées, toutes les activités liées au processus du service ont été identifiées et les réseaux relations clients - fournisseurs internes ont été décrits. En tout, 60 interviews ont généré 750 propositions qui ont été soumises à une analyse de contenu. 10 dimensions relatives au service interne ont ainsi été dégagées, chacune récapitulant un certain nombre de thèmes sous-jacent (voir Tableau 3.2).

<i>Aider (Helpfulness)</i>
La prédisposition de l'unité fournisseur à aider et à co-opérer avec les unités clients.
<i>Expéditivité (Promptness)</i>
La capacité de répondre le plus rapidement possible aux besoins exprimés par l'unité client.
<i>Communication (Communication)</i>
Tenir informés de manière constante le client interne ainsi que le client externe des événements, problèmes, ou changements ayant éventuellement un impact sur les activités.
<i>Produits Tangibles (tangibles)</i>
Les conditions et l'aspect des moyens, équipements, et matériels ainsi que de l'information écrite provenant de l'unité fournisseur.
<i>Fiabilité (Reliability)</i>
La capacité de l'unité à fournir le service interne de manière expéditive et correcte, y compris la mise à notre disposition d'une information précise.
<i>Professionalisme (Professionalism)</i>
La compétence, la connaissance, et l'expérience dont les membres de l'unité fournisseur doivent être dotés pour subvenir le service et le conseil adéquat.
<i>Confidentialité (Confidentiality)</i>
La capacité de l'unité fournisseur à traiter l'information discrètement dans des situations délicates.
<i>Prédisposition (Preparedness)</i>
Les ressources et l'organisation de l'unité fournisseur lui permettent de subvenir au besoin. Ces propositions touchent donc à la compétence structurale de l'unité.
<i>Considération (Consideration)</i>
La compréhension, la reconnaissance, la confiance, et l'honnêteté dont le fournisseur fait preuve à l'égard du consommateur interne.

Tableau 3.2- Dimensions de la Qualité du Service Interne (QSI) : Internal Service Quality Dimensions (ISQ)

Source : Buttle, Francis (1996), « Relationship Marketing » in *Relationship Marketing*, ed. Francis Buttle, London, Paul Chapman Publishing Limited, 12.

C- Opérationnaliser la notion de service interne

Une échelle a été développée. Elle a pour objectif de mesurer comment les unités organisationnelles perçoivent la qualité du soutien qu'ils reçoivent des autres unités. Les propositions générées dans la phase qualitative étaient liées à chacune des dix dimensions. A titre d'illustration, certains items figurant dans le questionnaire final sont donnés (figure 3.2).

L'instrument a été testé dans les deux hôpitaux qui ont accepté de collaborer avec les chercheurs. Un processus de nettoyage de l'instrument a abouti à une échelle de 45 items couvrant les dix dimensions données dans le tableau ci-dessus. Sa validité a été vérifiée grâce à l'association existant entre les différentes dimensions du service interne et l'évaluation globale du service.

D- Les implications managériales

Ce type de recherche a pour objectif d'appréhender la réalité vécue par le personnel en contact avec le client (front line staff). Il permet au manager de mettre le doigt sur les obstacles que le personnel rencontre dans leurs efforts d'amélioration des relations avec le client. Il peut aussi démontrer si ce qu'ils essayent de faire est bien en cohérence avec la culture MR. Il permet aussi de définir les instances où le personnel a besoin de nouvelles idées, de programmes de formation, d'améliorer la communication, et l'encadrement pour une meilleure utilisation de leurs capacités actuelles. Ce type de recherche peut vous montrer éventuellement si vous avez recruté des gens dont vous n'aviez pas tellement besoin. L'ISQ (Internal Service Quality) représente un outil stratégique d'amélioration du climat de travail et de la communication pour le responsable. Ces critères donnent au responsable l'occasion d'explorer en détail les différentes facettes du service attendu des différentes unités fournisseurs de service. Ces dimensions représentent un cadre très utile pour l'analyse et le renforcement du MR.

Conclusion

En résumé, le MR est un concept à la recherche de reconnaissance. Pour certains, c'est le marketing traditionnel vêtu autrement. Pour d'autres, le MR représente un changement significatif dans la pratique marketing. L'implication la plus importante pour le MR est que les concepts développés dans le cadre du service au client externe peuvent être utilisés dans l'évaluation des relations avec les différentes unités organisationnelles.

Instructions

Pour les propositions suivantes, on donne une échelle à 6 points. Les unités mentionnées sont identifiées comme unités de soutien pour votre travail sur la base d'enquêtes préliminaires. Pour chacune de ces propositions, on vous demande de donner la réponse qui reflète le mieux votre attitude vis à vis de l'unité en question.

Echelle

1=complètement incapable de subvenir à mes attentes
2= incapable de subvenir à mes attentes à plusieurs égards
3= incapable de subvenir à mes attentes à certains égards
4=subvient à mes attentes presque toujours
5=complètement capable de subvenir à mes attentes
6=capable de me rendre service qui va au delà de mes attentes

Unités	1	2	3	4
Note :	<u>1/</u> <u>2/</u> <u>3/</u> <u>4/</u> <u>5/</u> <u>6/</u>			

Exemples :

1/ La manière dont cette unité nous informe sur les événements, les problèmes, ou les changements qui peuvent avoir un impact sur nos activités.
2/ La capacité de l'unité à nous rendre le service voulu aussitôt que nous le demandons / au moment opportun.
3/La connaissance et la compréhension de nos besoins, de nos problèmes, ou de toute contrainte.
4/La courtoisie dont cette unité fait preuve à notre égard.
5/La vitesse à laquelle cette unité répond à nos requêtes.
6/Les conditions dans lesquelles se situent le matériel ou le produit qui nous est fourni par cette unité.
7/La manière dont cette unité est organisée pour nous rendre le service dont nous avons besoin.

Fig 3.2- Questionnaire client interne : illustration

Source : Reynoso, Javier F. and Brian Moores (1996), « Internal Relationships », in *Relationship Marketing*, Francis Buttle ed., London, Paul Chapman Publishing Limited.

TRAVAUX DIRIGES

Questions de révision :

A- En quoi le MR est il différent du MT ?

B- Certains pensent que le MR n'est autre chose que le MT vêtu autrement. Commentez.

C- Pourquoi le MR est plus facile à mettre en œuvre dans le cadre du marketing industriel que dans le cadre du marketing à grand public ?

Projets de recherche :

Les étudiants se mettent en groupe de 3 à 4 personnes. Après avoir obtenu l'accord d'une entreprise pour éventuelle collaboration dans un projet de recherche pratique sur le marketing interne, et après s'être familiarisé avec les différents services de l'entreprise, faites une proposition dans la quelle vous spécifiez :

- l'objectif de la recherche
- la méthodologie,
- les services concernés par l'application,
- les dimensions de la qualité du service interne,
- les échelles de mesure à utiliser dans la recherche.

BIBLIOGRAPHIE

Arias, José Tomas Gómez (1998), « A Relationship Marketing Approach to Guanxi », *European Journal Of Marketing*, 32 (1/2), 145-156.

Boss, Jean François (1993), « Pourquoi la satisfaction des clients », *Revue Française du Marketing*, n° 144-145.

Buttle, Francis (1996), « Relationship Marketing » in *Relationship Marketing*, ed. Francis Buttle, London, Paul Chapman Publishing Limited, 1-16.

Kotler et Dubois (1993), « Satisfaire le client à travers la qualité, le service et la valeur », *RFM*, n° 144-145.

Lvy, Julien et Delphine Manceau (1993), « La recherche de satisfaction des clients. Présentation et commentaire d'un choix d'articles sur 30 ans de recherche », *RFM*, n° 144-145.

Murphy, John A. (1996), « Retail in banking », in *Relationship Marketing*, Francis Buttle ed., London, Paul Chapman Publishing Limited.

Reynoso, Javier F. and Brian Moores (1996), « Internal Relationships », in *Relationship Marketing*, Francis Buttle ed., London, Paul Chapman Publishing Limited.

Stone, Merlin (1996), « *Relationship Marketing* », Kogan Page, London.

Theodore Levitt (1985), « *L'Imagination au Service du Marketing* », Economica, Paris

CHAPITRE V:

Le Customer Relationship Management: CRM

LA GESTION DE LA RELATION CLIENT

OBJECTIFS

1. Présenter l'un des développements récents en marketing : le CRM
2. Souligner l'importance de certaines notions liées au CRM telles que Base de données, Valeur client, Profitabilité entreprise et Fidélisation clientèle.
3. Insister sur l'optique stratégique du CRM.

INTRODUCTION

Apparues il y a seulement quelques années dans les ouvrages et les revues de marketing, les notions de "marketing one to one", "marketing relationnel", "marketing personnalisé", "marketing interactif" ou "gestion de la relation avec client" s'insèrent dans le cadre d'un choix stratégique et d'une orientation-client, voire même une orientation-marché engageant toutes les forces de l'entreprise. Il ne s'agit pas d'un effet de mode conjugué par l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication par l'entreprise comme certains le pensent.

Parallèlement à l'extension du marketing électronique, et à partir d'une base de données les entreprises développent des compétences dans la construction de relations à long terme avec leur clientèle, leur permettant d'augmenter la profitabilité globale et d'atteindre l'objectif de la fidélisation client.

Après avoir rappelé les différentes phases du marketing et défini la notion de personnalisation, une première section présentera la démarche CRM, ses composantes (culture, analyse et action), ses approches, ses objectifs et ses avantages ainsi que ses limites. La 2^{ème} section de ce chapitre avancera l'indispensable base de données pour la gestion de la relation client (GRC, l'acronyme du CRM). Cette section souligne d'une part la nécessité d'organisation et de traitement des données et d'autre part, les différentes utilisations d'une base de données.

Les notions de "capital client" et de "valeur à vie client" feront l'objet de la 3^{ème} section, qui mettront aussi l'accent sur la rentabilité de l'entreprise à long terme et la création de la valeur autant pour le client que pour l'entreprise.

Enfin, dans le cadre d'une gestion de relation client, la fidélisation du 21^{ème} siècle sera stratégique ou ne sera pas. D'où, la stratégie " Efficient Profitable Loyalty" (fidélité efficace et rentable) sera proposée dans une 4^{ème} section. Cette section examinera aussi les approches complémentaires de la fidélité, le développement de la relation client, les différentes politiques marketing entreprises et présentera quelques outils de fidélisation.

MARKETING PERSONNALISE ?

Le marketing personnalisé est l'avènement d'un nouveau marketing qui est passé par différentes phases. Ainsi, rappelons le passage du marketing classique (de masse) au marketing personnalisé ou individualisé (le one to one) en passant par le marketing segmenté et le marketing de niche.

- Le marketing de masse : l'entreprise s'engage dans une production uniforme destinée à un marché considéré du point de vue de ses ressemblances plutôt que ses différences (le cas de Ford avec le modèle T). L'argument traditionnellement avancé en faveur du marketing de masse est qu'il permet un élargissement du marché grâce à un prix réduit résultant d'économies d'échelles en matière de production et de distribution.
- Le marketing segmenté : par opposition au marketing de masse, le marketing segmenté met l'accent sur les différences qui opposent certains groupes de consommateurs à d'autres. L'entreprise ne cherche pas à faire du sur-mesure mais s'efforce de reclasser ses clients en groupes homogènes. Il s'agit d'affiner produits et services en les adaptant davantage aux clients visés.
- Le marketing de niche : dans le cas où les cibles choisies sont très spécifiques et de petite taille, on parle souvent de marketing de niche. Une niche est un segment étroit aux besoins spécifiques. Elle sera jugée attractive si : les clients sont prêts à payer un prix plus élevé pour un produit qui répond à leurs attentes ; l'entreprise réduit ses coûts en se spécialisant ; la niche offre un potentiel de rentabilité et de croissance. Alors que les segments ont souvent une taille importante et attirent plusieurs concurrents, les niches sont suffisamment restreintes pour, en général, n'être ciblées que par une ou deux entreprises.

- Le marketing personnalisé : également appelé marketing *one to one* ou marketing individualisé. L'idée de base est que chaque client est unique et mérite d'être traité séparément. L'épicier du coin, le tailleur, le bijoutier...l'ont souvent pratiqué.

La personnalisation de masse consiste à offrir à l'échelon industriel des produits ou services spécifiquement adaptés à chaque client.

Les nouvelles technologies de l'information (banques de données, téléphones portables et surtout Internet) permettent d'aller encore plus loin dans la personnalisation.

Voici, ci-présent, un tableau qui récapitule les principales caractéristiques du marketing de masse et du marketing personnalisé :

Marketing de masse	Marketing personnalisé
Client moyen	Client individuel
Client anonyme	Client profilé
Produit standard	Offre personnalisée
Production en série	Production sur mesure
Distribution de masse	Distribution personnalisée
Publicité média	Messages individuels
Promotion standard	Stimulants personnalisés
Messages à sens unique	Messages interactifs
Economies d'échelle	Economies de champs
Part de marché	Part de client
Large cible	Niche rentable
Conquête de clientèle	Fidélisation de la clientèle

Source : adapté de D. Peppers et M. Rogers (1999), *Le One to One en pratique*.

L'économie numérique repose sur l'échange d'informations qui facilitent la différenciation et la personnalisation. Au fur et à mesure que les entreprises collectent de nombreuses informations sur les clients individuels et sur les partenaires (fournisseurs, distributeurs, détaillants), et que les usines sont conçues pour une plus grande flexibilité, les entreprises deviennent capables d'individualiser les produits, les messages et les médias.

« **La personnalisation** combine à la fois l'adaptation opérationnelle des produits aux souhaits des clients et la construction d'une relation individualisée avec eux par l'adaptation des outils marketing employés ».

Récemment et grâce à Internet, les entreprises peuvent demander aux consommateurs de concevoir leur propre produit. Dell propose à chaque client de définir les caractéristiques de l'ordinateur qu'il veut acheter, puis en assure la livraison en quelques jours. Parallèlement, l'entreprise peut interagir avec chaque client et construire avec lui une relation spécifique composée de messages, de services, de circuits de distribution et de niveaux de prix spécifiquement adaptés. D'où une relation interactive et personnalisée qui se développe, habituellement désignée sous le terme d'approche *one to one*.

I. LE CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT "CRM"?

Les marketers ont compris depuis longtemps l'importance du management de la relation avec les clients et certains secteurs d'activité l'appliquent depuis des décennies. Les exemples abondent, l'épicier du coin, le garagiste de quartier, le tailleur, le jardinier, le conseiller fiscal, etc.

En 1983, dans les actes de la conférence sur le marketing des services, organisée par l'American Marketing Association, Léonard Berry employait pour la 1^{ère} fois, dans la littérature marketing, l'expression de « marketing relationnel ». En 1989, on dénombrait moins de 10 citations du sigle CRM dans la presse américaine. En 2000, un peu plus de 14000 étaient relevées.

1/ DEFINITIONS

D'après Lovelock, lorsqu'on parle du CRM, il nous vient tout de suite à l'esprit des systèmes informatiques aux technologies les plus perfectionnées et aux infrastructures coûteuses et complexes, avec des noms tels que Siebel Systems, Peoplesoft ou Oracle. Cependant, « CRM signifie le processus global par lequel les relations avec les clients sont construites et maintenues ».

Et Kotler, ajoute : « A en croire la rumeur publique, la gestion de la relation client serait la nouvelle panacée. Encore faut-il préciser ce que signifie cette expression. Pour certains, il s'agit de mettre les technologies nouvelles au service d'une meilleure connaissance des clients afin, idéalement, de satisfaire les besoins spécifiques de chacun d'entre eux au moyen d'une offre non seulement personnalisée, mais individualisée (*one to one*). D'autres insistent davantage sur l'aspect humain de cette approche, qui consiste à traiter chaque client avec tact et sympathie... ».

Quant au cabinet américain Bain, il définit le CRM ainsi : « faire correspondre les processus de l'entreprise avec les stratégies client afin de **construire la fidélité client et d'accroître les profits dans le temps** ».

Selon Matt Hasan: « Le CRM représente le cadre et l'**infrastructure** qui permettent aux entreprises de **cibler**, d'**acquérir**, de **conserver** et de **développer la base de consommateurs rentables**, avec lesquels l'entreprise peut établir une relation gagnant- gagnant. L'infrastructure CRM intègre et met en correspondance les gens, les processus et les technologies de toutes les fonctions de l'entreprise qui concernent le marketing client, les ventes et le service client »...

Enfin, Claude Demeure propose la définition suivante : « Le CRM désigne l'ensemble de la démarche qui, à partir d'un **entrepôt de données** et d'**applications logicielles** spécifiques, permet de pratiquer un **marketing ouvert** (multipliant les points de contact) **et relationnel avec ses clients** dans le but d'**augmenter la rentabilité** globale de l'entreprise ».

2/ LES TROIS APPROCHES DU CRM

La gestion de la relation client relève d'une triple approche: technologique, marketing et culturelle.

- Approche technologique : le CRM nécessite des logiciels de gestion de base de données clients et de traitements de ces données. Ceci relève de l'organisation des systèmes d'information.
- Approche marketing : on identifie les clients, on les suit, on les segmente, on optimise les contacts. Le CRM nécessite de décider des actions voulues auprès des différents segments de clients ou de chacun des clients. Chaque personne de l'entreprise en contact avec un client doit être capable de connaître l'historique de ses relations avec l'entreprise. Cette vue globale du client permet de personnaliser la relation. On trouve ici la notion du one to one.
- Approche organisationnelle et culturelle : la relation client est l'affaire de tous dans l'entreprise. L'ensemble du personnel doit donc être mobilisé sur le projet pour recueillir l'information et favoriser le développement des relations avec les clients.

Le CRM est fondamental dans les entreprises qui touchent de nombreux clients en offrant des produits et services aux occasions d'achats multiples : les secteurs de la distribution, du transport, de la téléphonie mobile, de la banque et de l'assurance ont été les premiers à mettre

en place ce type de processus. Les autres entreprises ont également tout intérêt à s'y intéresser.

3/ LES TROIS COMPOSANTES DU CRM

Les trois composantes suivantes du CRM orientent la relation vers une stratégie multi-canal¹, laquelle est indispensable à une meilleure gestion de la relation client :

- CRM analytique : parfois appelé *business intelligence*, il consiste à analyser et exploiter les données brutes de l'entreprise. C'est une aide à la décision qui comprend l'ensemble des processus et outils centrés sur l'organisation. Ceux-ci permettent l'exploitation de l'information en vue d'automatiser certains processus marketing comme par exemple l'automatisation de la force de vente.
- CRM opérationnel : il correspond à la collecte de l'information- traitée par les processus définis dans le CRM analytique- et à la personnalisation de l'approche commerciale grâce au traitement de cette information. Il permet de stimuler la demande en proposant à chacun des clients les produits adaptés (one to one) : l'entreprise connaît chacun de ses clients et lui propose le produit qu'il préfère. Le distributeur analysera son fichier afin de déterminer les facteurs qui favorisent la fidélité des clients ou leur comportement de prescription auprès de leur environnement.
- CRM collaboratif : il optimise la relation avec le client et le processus de vente, à travers les différents points de contacts en apportant une aide à la force de vente. L'entreprise va multiplier ces points de contact avec le client : téléphone direct et face à face, mais également Internet et centre d'appel téléphonique (voir annexe 1) pour apporter une réponse à n'importe quel moment, ou encore SMS (short message service)...

4/ OBJECTIFS ET INTERETS DU CRM

Parmi les objectifs CRM, on cite les suivants :

- Le CRM permet une meilleure connaissance du client et une réponse plus rapide à sa demande.

¹ Pour développer une relation plus ouverte et plus personnalisée avec leurs clients, les entreprises multiplient les moyens et les canaux de contact avec eux : centres d'appels, Internet, e- mail, mailing, téléphone, conseillers clients, consumer magazine, salons, portes ouvertes, SMS, MMS, lettres d'informations...

- Les technologies Internet intégrées dans la stratégie CRM facilitent l'interactivité avec le client à travers, par exemple, les commandes en ligne et le paiement en ligne.
- Le CRM impose une réorganisation du système d'information de l'entreprise, indispensable pour que celle-ci puisse réellement proposer un dialogue interactif aux clients (reconnaissance, mémorisation des comportements, des promesses...) dans des conditions économiques viables (automatisation de la communication, des offres de la force de vente, du service client...). Il repose donc sur quatre dimensions : Information, Technologie, Organisation et Communication.
- Plusieurs entreprises ont un nombre important de clients (souvent des millions), beaucoup de points de service (vente) différents (agences, personnel de centres d'appel, machines en libre service, sites Internet, etc.), situés en de multiples zones géographiques. A un seul de ces points de service, il est douteux qu'un même client soit servi par le même personnel lors de deux visites consécutives. Dans de telles situations, les responsables manquaient d'outils leur permettant de pratiquer un marketing relationnel. Mais aujourd'hui les systèmes CRM permettent de le faire en enregistrant et en transmettant l'information d'un client vers les différents points de service (centres d'appels, sites Internet...).
- Du point de vue du client, des systèmes CRM bien mis en œuvre peuvent permettre « une interface client unifiée », ce qui veut dire que lors de chaque transaction les détails du compte, les préférences du client et ses transactions passées ou l'historique d'un problème de service sont à la disposition de la personne servant le client. Cela peut engendrer une amélioration très importante du service.
- Du point de vue de l'entreprise, les systèmes CRM permettent de mieux comprendre, de segmenter et de classifier sa base de clientèle, de mieux cibler les promotions et les ventes croisées et même de mettre en œuvre des « systèmes d'alerte d'échecs » qui signalent si un client est sur le point de changer de prestataire de service.
- Un autre objectif de la gestion de la relation client est de créer un fort capital client. « Le capital client est la somme des valeurs à vie actualisée des clients de l'entreprise. Plus la fidélité de la clientèle est forte, plus la valeur du capital client est élevée.

Certains centres d'appels résumant les avantages attendu d'une application CRM comme suit :

Service personnalisé aux clients	71%
Réponse plus rapide aux demandes	70%
Meilleure connaissance des clients	70%
Meilleur processus de vente/marketing	69%
Réaction rapide aux changements	63%
Identifier les clients les plus rentables	55%
Intégrer la complexité de l'organisation	51%

Source : Desmet (2005), Marketing Direct : concept et méthodes, p114

5/ LIMITES DU CRM

La démarche qui consisterait à déployer différentes techniques CRM sans avoir au préalable réfléchi à, et adopté une orientation client, serait vouée à l'échec.

La plupart des projets CRM des années 90 qui ont échoué, ont subi ce triste sort pour deux raisons essentielles : une orientation technologies sans background stratégique et un cloisonnement préjudiciable des différentes fonctions de l'entreprise. Il ne peut exister de bonne stratégie de fidélisation sans décloisonnement des responsabilités de sorte à orienter toute l'entreprise vers le client. De manière rassurante, 70 % des répondants à une étude menée en 2002 par le cabinet Valoris, auprès de responsables marketing, CRM et/ ou Fidélisation, en France, estimaient que la fidélisation client était enfin devenue stratégique. Ce constat tiré, encore faut-il que l'entreprise parvienne à rendre opérationnelle sa réflexion stratégique. Mais que de temps perdu à essayer de coller solutions logicielles et techniques de marketing direct, sans souci d'adéquation, sans coordination et sans visibilité à moyen et long terme.

A l'issue, de ce qui a été sus-mentionné, il est indispensable d'examiner les notions suivantes: la base de données marketing, la valeur à vie client (la profitabilité à long terme pour l'entreprise) et fidélisation du client en tant que choix stratégique.

II. LES BASES DE DONNEES MARKETING

L'utilisation d'une base de données pour concevoir, orienter et développer un dialogue avec le consommateur peut devenir un atout considérable.

Il ne viendrait à l'idée d'aucun praticien aujourd'hui de remettre en question l'intérêt d'un marketing plus interactif, plus relationnel. Mais comment développer une approche personnalisée avec des milliers, voire des millions de consommateurs, sans l'aide d'une base de données, pour conserver une trace précise de la relation initiée à l'attention de chacun.

La nécessité d'une base de données n'est pas un phénomène de mode. Elle devient aujourd'hui une composante ordinaire de la gestion des entreprises. C'est une tendance lourde qui touche aussi bien les producteurs des biens de consommation, que les prestataires de services, que les distributeurs.

En 2003, Clarins a finalisé la mise en place de la solution CRM développée par Pivotal eRelationship, dans le but de centraliser toutes les observations émanant des clientes de ses produits de cosmétiques et de parfumerie. Présente dans plus de 150 pays, la marque Clarins se dotait alors d'une base de données unique permettant des analyses marketing plus sophistiquées.

1/ DEFINITIONS

Kotler et Dubois proposent la définition suivante : « Une base de données clients est un ensemble structuré d'informations accessibles et opérationnelles sur la clientèle et les prospects, que l'on utilise pour obtenir ou qualifier des pistes, vendre un produit ou un service, ou encore maintenir une relation commerciale. Un marketing de base de données consiste à construire, consolider et utiliser des bases de données à des fins de prospection, de transaction, et de construction de la relation client ».

Selon le professeur D. Schmittlein: « La base de données est plus qu'un simple fichier, elle est le dépositaire des goûts spécifiques des clients. Lorsqu'une société répond plus vite aux attentes d'un client, elle a toutes les chances de le fidéliser pour une longue période et d'en faire un actif ayant de la valeur. Les directeurs du marketing arrivent à cibler les clients avec de plus en plus de précision, ce qui leur permet d'exploiter de plus petites niches même à l'échelle internationale ».

Il ne faut pas donc confondre entre bases de données et fichier clients. Un fichier clients n'est qu'une liste de noms et d'adresses. Une base de données est beaucoup plus riche. Elle rassemble des informations collectées au cours des transactions passées et des démarches des

clients pour collecter des informations, ainsi qu'à travers les cookies¹ et toutes les interactions du client avec l'entreprise.

Dans la grande consommation, la base de données contiendra des informations sur les achats antérieurs de chaque client, sur son profil socio-démographique (âge, revenus, taille du foyer), son profil psychographique (approche AIO : activités, intérêts et opinions), ainsi que sur ses habitudes d'exposition aux médias.

En milieu industriel, la base de données renseignera sur les produits achetés, les prix payés, les interlocuteurs clés qui interviennent dans la décision, les autres fournisseurs référencés, l'état des contrats en cours et les forces et les faiblesses de l'entreprise.

Ainsi, Novartis dispose d'une base de données sur 100000 agriculteurs argentins, qui indique leurs achats d'insecticides et les répartit en segments de marché.

2/ L'ORGANISATION ET LE TRAITEMENT DE L'INFORMATION

Rappelons encore que l'information est un « élément de connaissance » recueilli ou créé, « une matière première principale » indispensable à toute prise de décision.

En marketing et grâce à l'Internet, à l'informatique, au téléphone mobile, au câble, aux satellites, l'information sur le marché, la concurrence, les produits, le client, est devenue facilement et rapidement accessible. Donc l'obtention de l'information n'est plus un problème pour l'entreprise du 21^{ème} siècle. La difficulté réside dans la capacité de cette entreprise à gérer et à utiliser cette information.

Le passage d'un marketing de masse à un marketing personnalisé, le développement du géomarketing, l'importance croissante de la gestion de la relation client et de la fidélisation ont accru le rôle de l'information pour devenir une « véritable richesse vive » de l'entreprise. Parallèlement, ces évolutions ont été liées au développement des possibilités de stockage et de traitement de l'information.

3/ DATAWAREHOUSE ET DATAMINING

a) Datawarehouse

Le Datawarehouse est une base de stockage des données historiques, notamment marketing. Les grandes entreprises organisent la gestion de l'information au sein d'un système d'information permettant à la fois de gérer les bases de données propres à l'entreprise

¹ Cookie : Système qui permet d'attribuer un numéro d'identification au visiteur d'un site lors de sa première visite, de le reconnaître lors des visites ultérieures et d'étudier son comportement sur le site.

(données comptables, commerciales...) et d'accéder, en temps réel et de manière permanente, à des bases externes (panels de distributeurs et consommateurs, base de données "en ligne"...). Il permet de stocker un nombre considérable d'informations. C'est l'équivalent d'un énorme disque dur qui permet de stocker des millions de caractères.

Casino est équipé d'un ordinateur possédant une capacité de stockage de près de 4.8 téraoctet (1 téraoctet = 1012 octets, correspond à 8000 milliards de caractères).

Wal-Mart possède un entrepôt de données capable de stocker 1,2 million de milliards de caractères.

Les informations disponibles dans un datawarehouse (internes ou externes) peuvent être regroupées en plusieurs grandes parties :

- Informations sur le marché

En interne, ce sont les études de marché déjà réalisées par l'entreprise et toute l'information disponible dans l'entreprise sur le marché (produits, concurrence, canaux et réseaux de distribution...).

En externe, c'est l'accès aux données des panels de consommateurs ou de détaillants : Nielsen Media Research (études sur les médias), Secodip (société d'études de la consommation, de la distribution et de la publicité)..., des panels d'audience : Audimat, Médiamat...des panels spécialisés portant sur une profession, des études consultables en ligne, mais aussi aux enquêtes omnibus, aux pignes, aux études d'organismes privés comme le CECOD (Centre d'Etudes du Commerce et de la Distribution).

- Informations comportementales sur le consommateur

Exclusivement externes, ces informations, issues d'études régulièrement mises à jour, proviennent des mégabases de données comme Consodata (cabinet de marketing one to one, marketing intelligence et gestion des bases de données), Claritas (bases de données comportementales). Elles sont notamment disponibles en ligne ou sur CD-Rom. Elles comportent de multiples informations permettant de mieux connaître les consommateurs, savoir ce qu'ils consomment, comprendre leurs habitudes et connaître leurs attentes.

Elles sont indispensables pour pratiquer un marketing personnalisé (one to one).

- Informations géographiques : le géomarketing

Le géomarketing est l'association, dans le but d'une utilisation marketing, d'informations géographiques à des bases de données informatisées. Il part du principe que des personnes qui vivent sur une même zone géographique ont des profils et des comportements de consommation identiques.

A partir d'une base de données prospects ou clients, un logiciel transforme les adresses postales en coordonnées géographiques spatiales (suivant un couple de variables x, y). On

appelle cela le « géocodage ». Ces informations sont ensuite croisées avec des fonds de cartes géographiques et chaque client ou prospect peut ainsi être localisé précisément.

Le logiciel permet alors de croiser ces informations géographiques avec n'importe quels critères présents dans la base de données (variables sociodémographiques, comportementale...), et d'effectuer des ciblage très fins

Les applications du géomarketing sont nombreuses :

1. Dans le domaine du marketing stratégique, pour évaluer par exemple le potentiel d'une zone géographique pour un produit donné,
2. Dans le domaine du marketing opérationnel :
 - pour découper les secteurs géographiques d'une force de vente,
 - pour travailler avec des outils de marketing direct (mailing, téléphone...) sur une cible géographique précise dans un but de prospection, de vente ou de fidélisation de clients,
 - pour mesurer l'opportunité de l'implantation géographique d'un point de vente à un endroit donné...

- Informations sur les clients de l'entreprise

Ces informations disponibles en interne sont de plus en plus exploitées par les entreprises, car elles sont à la base du marketing relationnel. Leur nombre, leur diversité, leur pertinence sont fonction des outils dont se sont dotés les entreprises pour analyser le comportement d'achat de leurs clients.

- Informations relatives au fonctionnement de l'entreprise

Toutes les informations destinées à la gestion interne sont également intégrées dans l'entrôt de données (comptabilité, gestion des ressources humaines, gestion des stocks, produits, prix, ventes...).

- Informations diverses

De nombreuses bases de données sont accessibles à l'entreprise, issues de l'environnement institutionnel, économique et juridique de l'entreprise.

- Environnement institutionnel (en France) :

* l'INSEE (Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques), qui propose plusieurs bases de données portant sur les ménages (« IRIS5000 », qui regroupe des données sociodémographiques), les communes (« ACBD » regroupant des données issues du recensement, du fichier de l'état civil, du fichier de l'impôt sur le revenu des personnes publiques...), les entreprises (« SIRENE » : Système Informatisé du Répertoire National des Entreprises et des Etablissements, qui regroupe toutes les entreprises françaises et leurs

établissements, classées sous leur code APE : Activité Principale Exercée). Ces fichiers sont disponibles sur disquette ou sur CD-Rom ;

* la DGCCRF (Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes) ;

* CREDOC (Centre de Recherche pour l'Etude, la Documentation et l'Observation des Conditions de vie)...

- Environnement économique : études économiques et statistiques de l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economiques).
- Environnement juridique : (base de données juridiques).

De plus en plus d'entreprises ouvrent en partie leur entrepôt de données (parfois moyennant finance) à leurs principaux fournisseurs pour travailler en GPA (Gestion Partagée des Approvisionnements) : ceux-ci peuvent, à partir des statistiques de vente de leurs clients, déclencher eux-mêmes les commandes et ainsi réduire considérablement à la fois les stocks et les risques de rupture de stock.

b) Datamining

Le **Datamining** est un ensemble de techniques statistiques et neuronales d'extraction de connaissances et d'informations (tendances, relations entre variables, typologie) à partir d'une base de données. Cette base est constituée en interne par l'entreprise lors de chaque contact avec les clients, ou achetée à des sociétés spécialisées.

L'information sur le client devient la clé d'un marketing de plus en plus segmenté. L'entreprise met en place une informatique d'analyse et de décision qui exploite des données commerciales et marketing stockées (*Datawarehouse*) avec des approches statistiques traditionnelles ou neuronales (voir annexe 2). L'information est collectée non seulement lors d'un acte d'achat mais aussi lors des autres interactions avec le client (demande d'information, service après-vente, réclamations...), ce qui amène l'entreprise à repenser son système d'information et à centraliser l'information tout en la partageant entre les différents services. Cette infrastructure informationnelle est fournie par des logiciels de gestion de la relation client (GRC ou CRM).

c) Data mart

L'accès à l'entrepôt de données (datawarehouse) se fait à partir de **data marts**, qui constituent des accès limités aux données en fonction des besoins des utilisateurs (à partir d'un simple PC relié au réseau de l'entreprise).

4/ L'UTILISATION DES BASES DE DONNEES

Une base de données marketing s'utilise dans cinq cas de figure :

- La prospection : de nombreuses entreprises développent leur base de données à partir d'un message publicitaire invitant au contact. Toute réponse est intégrée à la base qui, ultérieurement, sert à sélectionner les meilleurs profils qui seront ensuite contactés par courrier ou par téléphone. C'est ainsi que sont constituées la plupart des bases de données propriétaires. Les bases de données achetées à l'extérieur constituent également un moyen privilégié d'établir un contact direct avec des prospects.
- Le ciblage d'une opération marketing : l'entreprise définit d'abord les caractéristiques idéales de sa cible pour cette opération. Ensuite, elle recherche dans sa base de données les clients qui se rapprochent le plus de ce profil. En enregistrant les taux de remontée, on améliore le ciblage au fil du temps. On enregistre également l'évolution des contacts avec chaque client : une semaine après la transaction, on peut envoyer des remerciements ; cinq semaines plus tard, faire une nouvelle offre ; dix semaines plus tard (en cas de non réponse du client), le contacter par téléphone et lui proposer une promotion spéciale.
- La construction de la fidélité : une entreprise peut entretenir la fidélité de ses clients en leur envoyant des cadeaux appropriés, des offres spéciales, des coupons de réduction ou encore des brochures s'inscrivant dans leur sphère d'intérêt.
« En 1998, American Airlines (www.aa.com) a lié son site à sa base de données Frequent Flyer : à chaque fois qu'un voyageur habitué à la compagnie se connecte, le site est capable de savoir les destinations habituelles de celui-ci, ses classes habituelles, son nombre de points de fidélité et d'autres types de préférences. En établissant une correspondance entre ses données et des informations internes quant aux sièges disponibles, la compagnie est en mesure de personnaliser le prix des billets et de proposer des promotions susceptibles d'intéresser le voyageur. Le site, développé en association avec BroadVision (www.broadvision.com), a été conçu pour recevoir une base de données comprenant 31 millions de membres ».
- La réactivation des achats : certaines entreprises ont mis en place des programmes d'envoi automatique qui, à l'occasion d'événements publics (fêtes, vacances, rentrée)

ou privés (anniversaires), éditent des messages personnalisés, destinés à raviver l'intérêt du consommateur pour les produits de l'entreprise.

- L'identification de certaines erreurs : en reprenant contact avec des clients qui ont cessé toute relation avec l'entreprise, on peut parfois identifier des erreurs de communication ou d'approche du client et, ainsi, éviter de les répéter.

5/ LES LIMITES D'UNE BASE DE DONNEES

- Les gros investissements nécessaires en matériel informatique, logiciels, programmes d'analyses et en personnel compétent pour construire et entretenir une base de données. La collecte d'informations est complexe, surtout si l'on veut profiter de toutes les occasions d'interagir avec le client. En conséquence, la construction d'une base de données n'est pas rentable si le produit est acheté de manière très occasionnelle (piano) ; si les clients sont peu fidèles aux marques dans la catégorie de produit ; si l'unité d'achat est très faible (le cas de la confiserie) ou encore si le coût de la collecte des informations est trop élevé.

« La création d'une base de données peut coûter des millions de dollars : il y a la technologie et la mise en place, sans compter la nécessité de modifier les processus. Ajoutez à cela quelques centaines de milliers de dollars pour le cabinet de consultants en stratégie, quelques autres pour diverses intégrations de données et différents problèmes de gestion du changement et vous vous retrouvez à la tête d'un investissement très lourd ».

- La difficulté d'impliquer l'ensemble du personnel de l'entreprise dans la mise en œuvre d'une orientation vers le client et l'utilisation systématique des informations disponibles.
- Certains clients ne veulent pas construire des relations avec l'entreprise et apprécient peu que l'on rassemble de nombreuses informations personnelles à leur sujet. Les responsables marketing doivent être sensibilisés à l'attitude évolutive des clients à l'égard de la collecte d'informations à caractère privé. Ils ont intérêt à prendre des précautions et à refuser la transmission d'informations personnelles à des tiers.

Une solution serait de se tourner vers le « permission marketing » : il s'agit de demander à vos clients quelles informations ils acceptent de recevoir, et quels médias ils préfèrent.

Selon certains auteurs, le marketing de bases de données n'est pas adapté à tous. Il est surtout utilisé dans les activités destinées aux entreprises (business-to-business) et dans les services (hôtellerie, banque, téléphonie, transport aérien) dans lesquelles les entreprises peuvent

collecter facilement un grand nombre d'informations sur les clients. Dans chacun de ces métiers, le premier qui réussira à exploiter le marketing des bases de données prendra sans doute plusieurs longueurs d'avance sur la concurrence. Il est moins utilisé pour les produits de consommation courante, bien que certaines sociétés comme Kraft aient développé des bases de données pour certaines marques. Dans le secteur de la distribution, la multiplication des cartes de fidélité associées au géomarketing a favorisé, depuis quelques années, le développement d'un marketing relationnel fondé sur les bases de données.

III. LA VALEUR A VIE D'UN CLIENT (LIFE TIME VALUE)

L'un des objectifs du CRM est de créer un fort capital client. Le capital client n'est autre que la somme des valeurs à vie actualisées des clients de l'entreprise. Plus la fidélité de la clientèle est forte, plus la valeur du capital client est élevée.

1/ DEFINITIONS

C. Demeure suggère la définition suivante: « La valeur client représente la profitabilité d'un client (sur toute sa durée de vie depuis qu'il est client de l'entreprise), calculée en fonction du volume de ses achats, de la marge dégagée et des coûts engendrés (coûts d'acquisition, de développement). Ce calcul permet de segmenter sa clientèle en fonction de la rentabilité actuelle de chacun de ses clients.

Un calcul légèrement différent permet d'évaluer la **valeur actualisée d'un client (Life Time Value LTV ou Customer Lifetime Value CLV)** qui correspond à la somme actualisée de tous les profits de ce client (passés, présents et à venir). Le calcul comprend une projection des profits actuels vers l'avenir. Cette mesure, qui reste approximative, permet d'obtenir un critère de segmentation prenant en compte le potentiel de rentabilité d'un client ».

Kotler et Dubois, avancent que le concept de valeur à vie du client sert à déterminer les clients à fidéliser et l'investissement approprié à cet objectif.

« La valeur à vie du client correspond à la valeur actualisée des profits réalisés sur ce client lors des achats qu'il effectuera auprès de l'entreprise tout au long de sa vie. On l'évalue en actualisant les revenus futurs espérés, déduits des coûts de conquête, de vente et de service à ce client ».

2/ VALEUR CLIENT ET VALEUR DE L'ENTREPRISE

Une entreprise est valorisée en fonction des revenus futurs générés par ses actifs. A côté de la marque, considérée comme un capital, évaluable et cessible, c'est la notion de capital client

qui est devenue la mesure de la valeur de l'entreprise et l'instrument de mesure de l'efficacité des investissements marketing.

La possibilité technologique de suivre individuellement l'activité des clients conduit à préférer une mesure directe : LTV pour analyser la performance des actions mises en œuvre et, au-delà, la valeur de l'entreprise. Le client est considéré comme un « actif » au sens financier et, même s'il ne peut être intégré au bilan, il constitue, avec la marque ou l'enseigne, l'un des actifs principaux à négocier en cas de cession de l'activité. Le capital marque n'est pas pour autant abandonné mais devient un élément intermédiaire influençant le capital client. Certains analystes pensent que la marque représente le capital suprême de l'entreprise. En fait, il ne faut pas oublier que la marque ne vaut que ce qu'elle représente aux yeux des clients dont la fidélité de comportement représente le véritable enjeu. A terme, c'est donc le capital client qu'il faut privilégier, la marque n'étant qu'un moyen privilégié de le développer.

3/ COMPRENDRE LA CREATION DE VALEUR POUR L'ENTREPRISE

a) Les leviers du capital client

- Il faut investir beaucoup plus sur les clients fidèles.
- La croissance des effectifs par différentes politiques telles que : la prospection (prospects inconnus), la politique de réactivation (anciens clients) ou d'opérations de parrainage par des clients actuels.
- La réduction de l'attrition: l'attrition se manifeste lors de la rupture de la relation commerciale (non renouvellement du contrat), mais elle est aussi cachée lorsque le client ne répond plus aux sollicitations. Les changements sur une base de données clients représentent l'une des sources d'attrition. Par exemple :
Environ 20 des clients changent au moins une information chaque année : 16% l'adresse, 17% l'emploi, 18% le téléphone, 25% l'adresse e-mail, 33% le numéro de téléphone mobile.
- La fidélisation et l'accroissement de la valeur client : l'entreprise vise à obtenir une marge plus forte soit par l'accroissement de la marge (réduction des coûts, hausse de prix), soit par l'accroissement du nombre des commandes ou de la taille de la commande.

b) La segmentation

Dans le cadre de la gestion de la relation client (CRM), il est important d'expliquer le rôle de la segmentation, qui à partir d'une base de données client, permet de pratiquer un marketing véritablement relationnel et proposer des offres personnalisées.

Outre par exemple la segmentation sur les besoins et attentes des clients, on peut élaborer des segmentations à partir du chiffre d'affaires réalisé par le client ou encore en faisant appel à la méthode RFM.

- Le chiffre d'affaires qu'une entreprise réalise avec un client est un critère de segmentation simple mais efficace. En classant ses clients par tranche de chiffre d'affaires décroissant, l'entreprise va obtenir des groupes de clients relativement homogènes. On retrouve souvent dans ce type de classement la principale règle de la loi empirique (loi de Pareto) dite des 20/80 selon laquelle les meilleurs clients sont peu nombreux (20%) mais représentent une part très importante du chiffre d'affaires (80%) et une part encore plus importante du profit.
- L'analyse RFM : C'est l'analyse de trois variables : Récence, Fréquence et Montant.
 - **Récence** de l'achat (date de la dernière commande),
 - **Fréquence** d'achat,
 - **Montant** de l'achat (montant cumulé des achats effectués par le client dans l'entreprise).

On attribue à chaque client un nombre à trois chiffres correspondant à la "note" qu'on lui attribue pour chacune des trois variables. Une échelle décroissante allant de 1 à 3 peut être utilisée. La note "1" est considérée comme la meilleure note à attribuer.

A partir de ces notes, il est aisé d'effectuer une segmentation assez fine quant à ces trois critères et de travailler, par exemple, de manière personnalisée avec les très bons clients «111»¹, et de ne pas perdre du temps avec les clients "333"...

Cette méthode peut être complétée par l'analyse d'autres variables telles que l'*ancienneté* du client (date de sa première commande), ou bien la *qualité de l'achat* (nature des produits achetés).

4/ COMPRENDRE LA CREATION DE VALEUR POUR LE CLIENT

Si le comportement d'achat est bien sûr un élément central des préoccupations des responsables marketing, il est indispensable de bien comprendre que d'autres comportements peuvent influencer la valeur client.

¹ Les très bons clients se verront attribué la note "111" autrement dit il reçoivent "1" pour chacune des trois variables : récence, fréquence et montant.

Les clients "221" sont ceux avec lesquels l'entreprise fait un chiffre d'affaires important, mais qui travaillent peu fréquemment avec elle.

Les clients "333" sont les moins bons clients.

Il s'agit par exemple de comportements fortement générateurs de coûts s'ils ne sont pas facturés comme les retours de commandes, les impayés ou le recours fréquent au service client. A l'inverse, d'autres comportements sont favorables à l'entreprise et doivent être encouragés comme l'engagement contractuel, l'émission d'un bouche à oreille positif ou le parrainage actif. Enfin des comportements non commerciaux mais générateurs d'information sont recommandés (réclamation).

a) La valeur supérieure

La compréhension de la valeur accordée à une offre nécessite d'identifier les processus par lesquels un client évalue les coûts et les bénéfices. Parmi ces derniers, on distingue ceux liés à l'offre (valeur objective), ceux liés à la marque (valeur de la marque) et ceux liés à la relation (valeur de la relation).

- La valeur objective

Elle est liée à la fonction utilitaire du produit- service. Trois principales dimensions sont à étudier :

- La qualité du produit : l'appréciation de la valeur à partir de l'évaluation des différentes composantes ou attributs du produit.
- La praticité de l'achat : l'évaluation des ressources investies dans le processus d'achat (information préalable, difficulté de la décision...)
- Le prix considéré de manière extensive comme l'ensemble des ressources perdues par le client : argent, temps, effort, risque, information, image.

- La valeur de la marque

Le rôle de la marque diffère selon le contexte d'achat (expérience, implication, différences perçues) :

- Valeur d'attraction : par rapport aux nouveaux clients, la notoriété, les composantes de l'image exercent un pouvoir d'attraction.
- Valeur de rappel : pour les produits à faible implication, la marque joue un rôle de repère, de simplificateur de choix, de support de l'habitude.
- Valeur affective : attribuée à la marque qui a la capacité de déclencher des émotions.

- La valeur de la relation

Elle s'apprécie de manière résiduelle comme le supplément d'achat dû à des offres qui valorisent certains comportements du client, comme pour les programmes de fidélisation.

Cette valorisation peut concerner une réduction de prix, du produit en plus, des bénéfices objectifs supplémentaires ou des bénéfices symboliques.

b) La personnalisation

La personnalisation est la clé de voûte de la démarche. Une stratégie de marketing classique cherche à optimiser l'offre produit- service au niveau du marché ou, au mieux, au niveau d'un segment. Une stratégie de capital- client adapte l'offre à un niveau désagrégé (client ou groupe de clients) au mieux en temps réel en fonction des besoins et attentes prévus :

- Le produit : la personnalisation de masse (mass- customization) correspond à une production à façon, en fonction de critère indiqué par le client. Coûteuse, elle peut être justifiée par une valeur élevée, une capacité de production flexible, une large variété de l'offre ou la valorisation d'une capacité d'adaptation rapide aux évolutions de la demande. Elle est plus risquée si :il n'est pas certain que la variante proposée soit la préférée, elle nécessite une augmentation de prix et si la cible est trop restreinte.
- La servuction : les échanges, surtout par Internet, peuvent être facilement personnalisés, par exemple par un processus d'identification de l'utilisateur ou par une classification anonyme à partir des comportements de navigation observés.
- La communication : historiquement, elle est la première composante du mix à avoir été personnalisée notamment dans les publipostages. Il s'agit de montrer au destinataire qu'il est connu personnellement (pseudo-personnalisation) même si la communication est identique ou d'adapter la communication à des événements personnalisés (anniversaires...).
- L'offre : la personnalisation des offres est sûrement celle qui est la plus délicate à mener. Pour la promotion ou le prix, il s'agit d'adapter l'effort commercial du vendeur à la sensibilité et au potentiel de la cible.

En fonction des données dont elles disposent sur chaque client, les entreprises peuvent personnaliser les produits, les services, les actions marketing, les messages et/ ou les médias.

Don Peppers et Martha Rogers ont identifié les quatre principes fondateurs d'un marketing personnalisé :

- Identifier précisément ses prospects et ses clients : il ne faut pas chercher à conquérir tous les types de clientèle, mais opérer un ciblage précis.

- Opérer une distinction entre les clients en fonction de leurs besoins et de leur valeur pour l'entreprise. L'entreprise consent à faire des efforts particuliers pour les clients à la plus forte valeur. Celle-ci correspond à la valeur actuelle nette des profits futurs émanant des achats et de la mise en relation avec d'autres clients, desquels on soustrait les coûts associés aux prestations de services fournies.
- Interagir avec les clients individuellement, dans l'objectif d'en savoir plus sur leurs besoins et d'intensifier les relations avec eux.
- Personnaliser les produits, les services et les messages.

IV. LA FIDELISATION

Une stratégie de fidélisation découle d'une réflexion approfondie, sur les éléments de différenciation que l'entreprise pourrait mettre en avant afin d'apparaître aux yeux de ses consommateurs comme étant véritablement différente de ses concurrents. La démarche qui consisterait à déployer moult techniques CRM sans avoir au préalable réfléchi à, et adopté une orientation client, serait vouée à l'échec.

La fidélisation stratégique ne peut plus être réduite à la juxtaposition de solutions informatiques et de techniques de marketing direct, choisies d'opération en opération. Elle se veut le nécessaire complément d'une prospection rigoureusement organisée et tout aussi nécessaire. Malheureusement, fidélisation est souvent simplement synonyme d'actions visant à offrir un avantage au consommateur visé.

1/ DEFINITIONS

Selon certains professionnels, la fidélisation n'est pas une nouveauté, c'est un retour aux sources. Depuis toujours, faire du commerce suppose qu'il y ait un vendeur, un acheteur et une relation entre les deux. La fidélisation passe par la redécouverte des fonctions du commerce. Elle n'est rien d'autre que l'application du bon sens. La nouveauté, c'est que l'expression de ce bon sens passe par des outils nouveaux .

La notion fondamentale de fidélisation repose sur la conservation de clientèle acquise et son développement. En cela, elle s'oppose donc a priori au principe de la prospection qui vise à recruter de nouveaux clients.

Plusieurs sigles, en marketing, ont subi la vie éphémère d'un effet de mode tels que "Profit Direct du Produit" ou "Produits à Positionnement Economique".

Le sigle **EPL** : "Efficient Profitable Loyalty" décrit, par contre une démarche pérenne, salubre et nécessaire pour l'entreprise. Il s'agit d'une approche qui repose sur le principe simple selon lequel si la fidélité du consommateur est nécessaire pour concrétiser les efforts de la démarche marketing, encore faut-il que cette même démarche marketing permette de développer une **fidélisation efficace et rentable**.

Une fidélisation est efficace lorsque l'offre est suffisamment concurrentielle pour détourner naturellement l'intérêt des consommateurs de la proposition des concurrents. Mais encore faut-il qu'elle soit rentable, autrement dit qu'elle assure la croissance et la rentabilité de l'activité de l'entreprise.

Une stratégie EPL vise donc à conserver et à développer le capital client au même titre que les profits de l'entreprise. Or, le développement d'une stratégie de fidélisation n'est, de surcroît, pas nécessairement perçue par le consommateur comme étant dans son intérêt. Alors oui, la fidélisation est un combat de tous les jours certes. Mais un combat dont les armes doivent parfois changer, s'adapter en permanence au contexte présent et futur de l'entreprise. Un combat dont les règles sont dictées tantôt par le consommateur lui-même, tantôt par la concurrence, tantôt par le positionnement et l'image de l'entreprise, tantôt simultanément par l'ensemble des facteurs environnementaux de cette entreprise.

Comme sus-indiqué, la fidélisation n'est pas un effet de mode. Elle n'est pas non plus un phénomène né de la multiplication des marques, comme le pensent certains. Si certaines marques ont subi un déclin en termes de fidélité à l'occasion de cette prolifération de nouvelles marques, c'est la plupart du temps parce que contrairement à leur sentiment, elles ne bénéficiaient tout simplement pas d'une fidélité de la part de leurs consommateurs.

Donc la fidélisation est vitale, car il est évident que le coût d'acquisition d'un client est tel qu'il faut pouvoir l'amortir sur plusieurs années/ achats. Certains auteurs et analystes s'accordent à dire que :

- Acquérir un nouveau client coûte cinq fois plus cher que de le fidéliser : lors de l'acquisition, l'effort de prospection est important et les budgets promotionnels grèvent les résultats ;
- Augmenter de 5 % la fidélité des clients permet de doubler le taux de profit ;
- Tous les clients ne valent pas la peine d'être fidélisés : il est bien sûr préférable de fidéliser les plus rentables.

2/ LES DEUX APPROCHES DE FIDELITE

« La fidélité résulte d'un processus qui entraîne à la fois une préférence pour une marque et un comportement d'achat.

La fidélité comportementale est la plus facile à observer : il suffit d'analyser des séquences d'achat. La fidélité parfaite correspond à l'achat répété d'un seul produit. La fidélité est dite partagée lorsqu'on constate dans la séquence d'achat le choix, de temps en temps, d'un second produit. Cette fidélité partagée peut être due à des contextes de consommation différents ou à une rupture de stock au point de vente. On parle également de mixité d'achat.

La fidélité attitudinale traduit une préférence constante pour le produit».

Ces deux grandes approches : behavioriste et attitudinale sont complémentaires. Toutefois, il importe de bien les distinguer, car non seulement elles impliquent la mise en place de stratégies très distinctes, mais elles ont également des conséquences très différentes. L'approche behavioriste qualifie de :

- « conversion » la fidélité absolue à une marque donnée,
- « d'expérimentation » le comportement qui consiste à tester systématiquement les différentes propositions commerciales de l'offre,
- « transition » l'abandon progressif de la marque considérée au profit d'une autre marque,
- « mixité » la description d'une consommation alternée en faveur de différentes marques.

La seconde approche dite cognitiviste, introduit la notion d'attitude, comme étant l'un des facteurs explicatifs de la fidélité. Un consommateur ne sera fidèle à une marque que s'il a développé préalablement une attitude positive à l'égard de cette marque. On retrouve principalement cette approche dans les situations de forte implication de l'individu pour lesquelles le besoin en cognition est élevé. Ce dernier point est important notamment dans le choix des supports de la fidélisation.

Lorsqu'on associe ces deux composantes : la fidélité ré-achat (mesurée en tant qu'avantage concurrentiel et taux de ré-achat) et l'attitude (mesurée par un indice de satisfaction et la recommandation par bouche-à-oreille), on observe quatre niveaux de fidélité ou quatre groupes :

Composantes de la fidélité		Comportement de ré-achat (fidélité comportementale)	
		Élevé	Faible
Attitude relative à la marque (fidélité à la marque)	Forte	Vraie fidélité	Fidélité latente
	Faible	Fausse fidélité	Aucune fidélité

- Vraie fidélité ou fidélité réelle où on identifie : les avocats ;

- Fidélité latente : les mercenaires ;
- Fausse fidélité ou fidélité factice: les otages ;
- Aucune fidélité ou infidélité : les rebelles.

3/ DEVELOPPEMENT DE LA RELATION

S'engager sur la voie de la fidélisation sous couvert d'une stratégie EPL, c'est intégrer la notion de valeur actuelle nette , autrement dit l'évaluation de ce que pourra rapporter le client durant sa vie. Et ce, en distinguant les différentes catégories de clients qui s'adressent à l'entreprise.

a. Le cycle de vie d'une relation client

Considérés comme **non- clients** ou anciens clients inactifs, les groupes suivants :

- Les suspects sont ceux pour lesquels aucune information personnelle n'est disponible. Leur appartenance à la cible marketing est définie à partir d'études générales sur le profil.
- Les prospects sont des suspects qui appartiennent à la cible et dont les coordonnées sont connues.
- Les prospects "chauds" ont déjà mis en évidence leur intérêt pour la prestation de l'entreprise (renvoi de coupon presse ou télématique, demande de documentation,...). Ils sont caractérisés par la présence d'un besoin légitime, par l'autorité nécessaire pour procéder à l'achat et l'intention de procéder à l'achat dans un horizon de temps fixé.
- Les anciens clients ne reçoivent plus les sollicitations commerciales et sont retirés du fichier des clients actifs. Ils sont réutilisés ensuite dans les campagnes de prospection.

Le second ensemble est formé des **clients** pour qui des informations de comportement d'achat ont été enregistrées. Les acheteurs actuels peuvent être ventilés selon l'importance et la régularité de leur comportement :

- Les acheteurs essayeurs n'ont effectué qu'un achat. Il s'agit souvent d'un achat de test, réalisé vraisemblablement dans des conditions privilégiées ou selon une stratégie de minimisation du risque perçu.
- Les acheteurs occasionnels ont confirmé leur achat par un préachat mais connaissent des périodes plus ou moins longues d'inactivité. L'objectif sera donc de les activer si leur consommation est globalement faible, ou de les fidéliser s'il s'agit de clients infidèles.
- Les acheteurs réguliers ont un comportement d'achat régulier.

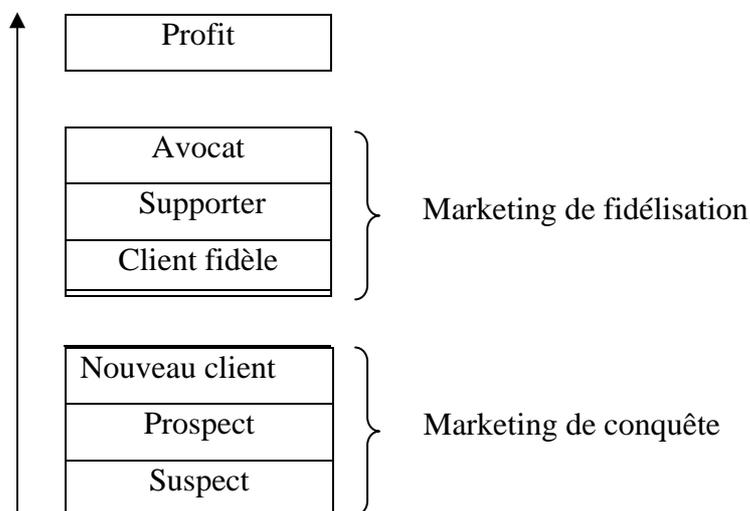
- Les acheteurs convaincus sont suffisamment convaincus de la qualité de la prestation pour en vanter les mérites auprès de leurs relations et contribuer activement au recrutement de nouveaux clients par parrainage.
- Les inactifs ont reçu les sollicitations commerciales mais n'y ont pas répondu.
- Les anciens clients ne reçoivent plus les sollicitations commerciales.

b. Echelle de fidélité du client : du suspect à l'avocat

Au cours de la vie du client, quatre types de vente apparaissent :

- Chiffre d'affaires de référence : Il est lié au premier contact commercial : ce sont les premiers produits vendus à ce client.
- Ventes additionnelles : Créer une relation avec le client permet de lui vendre à nouveau le produit ou service qu'il a déjà acheté. Il reviendra pour ce même produit.
- Ventes croisées (cross-selling) : Une bonne connaissance du client conduit à lui proposer d'autres produits ou services de la gamme.
- Prescription : Le client va devenir prescripteur du produit ou service pour son entourage.

On peut placer la relation avec le client sur l'échelle de fidélité suivante : du suspect à l'avocat.



c. Les étapes de développement d'une relation client

Une relation passe successivement par cinq étapes : la découverte, l'exploration, le développement, l'engagement et la dissolution.

- La découverte

C'est une phase de reconnaissance de l'autre partie comme partenaire potentiel. Chacun doit définir son positionnement et améliorer, de façon unilatérale, sa capacité d'attraction.

- L'exploration

Il s'agit de la phase d'essai, de test empirique de la relation pendant laquelle l'acheteur va essayer de se rassurer sur sa situation financière, et le vendeur de réduire le risque perçu par l'acheteur. L'exploration peut comporter plusieurs stades : l'attraction réciproque, la négociation, l'évaluation du pouvoir du partenaire, l'adaptation des normes et le développement d'attentes.

- Le développement

L'exploration est un test de la volonté et de la capacité du cocontractant à procurer la satisfaction attendue. Cette confirmation développe un courant d'affaires entraînant un accroissement, non seulement des bénéfices obtenus, mais aussi de l'interdépendance et des risques.

- L'engagement

La fidélité se développe et les partenaires donnent des gages sur la volonté de poursuivre la relation. La variable clé est la confiance. Toujours en contact avec des offres concurrentes, les partenaires ne les traitent plus activement. L'importance de l'engagement s'évalue sur trois critères : le niveau des ressources engagées, la continuité et la régularité (variation du résultat réel par rapport au résultat attendu). Ces trois dimensions correspondent aux critères de base de l'analyse RFM : Récence, Fréquence et Montant.

- La dissolution

Elle intervient pour plusieurs raisons : la non satisfaction des attentes, l'accroissement des coûts de transaction, la diminution des obstacles aux transactions avec d'autres, l'évolution des besoins et la baisse de la valeur accordée aux bénéfices. La non satisfaction des attentes respectives entraîne des conflits difficiles à résoudre car les normes de compensation acheteur- vendeur sont souvent différentes. Si la fin d'une relation personnelle est une source de stress important sur le plan psychologique, émotionnel et physique, l'étude de ses conséquences n'est pas encore très développée.

4/ LES DIFFERENTES POLITIQUES MARKETING

Ainsi, pour chaque groupe, des objectifs et des budgets à allouer, d'une part aux politiques

d'acquisition- prospection, et d'autre part aux politiques promotion- fidélisation.

1. Politique d'acquisition

Elle consiste à obtenir un volume donné de nouveaux clients dans le cadre d'un budget fixe. L'acquisition se fait par prospection, par recrutement, par parrainage ou par réactivation.

a) La prospection

Elle consiste à obtenir les adresses de prospects qui seront ensuite contactés lors de la politique de recrutement. Ces adresses peuvent être obtenues en contrepartie d'une rémunération (B to B) ou d'une promotion auprès des prospects eux-mêmes (offre filtrante), des clients ou d'autres acteurs du processus d'achat (secrétaires).

b) Le recrutement

Elle vise à transformer des prospects en clients lors d'un premier achat, souvent réalisé à des conditions promotionnelles. L'objectif est de faire connaître et comprendre l'offre et d'adapter celle-ci à un contexte de risque perçu très élevé.

Cette politique utilise soit des médias de masse (coupon réponse) soit des médias directs (Internet).

c) Le parrainage

Un client devient informateur lorsque, en réponse à une sollicitation, il ramène le nom d'un prospect, et parrain s'il transfère la première commande d'un nouveau client qui, souvent, lui ressemble. Pour cette intermédiation, il bénéficie d'une rémunération comme apporteur d'affaires surtout dans le domaine (B to B) ou d'une récompense.

Cette politique influence positivement la qualité (durée et valeur) du client recruté du fait du ciblage possible, de la qualité de l'argumentation utilisant une relation interpersonnelle. Elle a aussi tendance à améliorer la qualité de la relation entre la marque et le parrain.

d) La réactivation

Lorsqu'un ancien client est éliminé du fichier il peut être basculé dans le fichier des prospects au sein desquels il a souvent un taux de remontées bien supérieur à celui des vrais prospects (facteur pouvant aller de 3 à 10). En effet, ce client connaît l'entreprise et son offre qu'il a pu décider de quitter par lassitude ou insatisfaction.

Une attention particulière doit être portée au fait de ne pas entrer dans une guerre de recrutement lorsqu'il s'agit de reprendre d'anciens clients captés par un concurrent.

La stratégie d'acquisition est intéressante car, selon certaines études, plus les profits futurs sont importants (LTV élevé), plus l'entreprise peut se permettre d'investir pour recruter un

client. Alors que, plus le retour sur investissement (ROI) est lent, plus l'effort d'acquisition devra être ciblé.

2. Politique de rétention

L'entreprise différencie sa communication et son investissement sur les clients et sur les anciens clients (la relation commerciale est considérée comme terminée). Les clients sont encore répartis en actifs et inactifs selon que la récurrence est inférieure ou supérieure à un seuil donné (par exemple, inactif si absence d'achat pendant les deux dernières années), ce seuil pouvant augmenter en fonction de la valeur du client.

a) L'attrition

L'attrition provient de plusieurs sources : (voir l'exemple de suivi de l'attrition des comptes courants dans une banque)

- La non concordance entre le client et l'adresse : déménagement, changement d'adresses postale ou électronique.
- La disparition du client : décès ou dissolution du ménage.
- La disparition du besoin
- L'assortiment ou le prix de l'offre ne conviennent plus aux besoins du client
- Le souhait d'une rupture des relations commerciales : insatisfaction liée au service (service client pour les réclamations) ou insatisfaction liée à la relation...

A cette mortalité subie, il faut ajouter une attrition commerciale voulue par l'entreprise qui souhaite éliminer des clients ayant des comportements indésirables et générateurs de coûts (impayés, retours...).

b) La rétention préventive

Avant la rupture elle vise à obtenir un signe du client (prise de bénéfices dans un programme relationnel, un nouvel achat promotionnel même avec une rentabilité faible) ou réduire les motifs d'insatisfaction (remplacement d'un téléphone mobile trop ancien, conseil pour réduire la facture). Parmi les clients à risque de défection, les cibles sont déterminées par un modèle analysant la probabilité de rupture et les coûts doivent être mis en regard des coûts de recrutement et de la probabilité de départ.

c) La récupération

Elle peut être aussi mise en place au niveau du service client lors de l'annonce de la rupture par la proposition de promotions ou de baisses de prix. Ce contact est l'occasion de collecter l'information sur les raisons de la rupture et de proposer immédiatement des solutions et des

contreparties ciblées. L'efficacité est cependant faible du fait de la décision de rupture, prise et communiquée.

3. Politique de valorisation

La seconde direction d'action sur le portefeuille clients consiste à développer non plus les effectifs mais la contribution de chaque client. Selon l'horizon de retour sur investissement, on distingue la politique promotionnelle et la politique relationnelle.

a) La promotion

La politique promotionnelle cherche à développer l'activité, la valeur et les ventes croisées à court terme:

- L'activité : obtenir un ré-achat et augmenter la fréquence des achats.
- La valeur : augmenter le montant moyen des achats (valeur, volume)...
- Les ventes croisées à court terme : élargir les achats à d'autres catégories de produits.

b) La politique relationnelle

La politique relationnelle vise à créer une préférence dynamique par une éducation, une rémunération différée ou une personnalisation, la mise en place d'un partenariat ou le développement d'une communauté de marque.

- La consolidation : par une information.
- La fréquence : par une rémunération différée (prime, réduction de prix).
- La personnalisation : par reconnaissance (statut, communication et services différenciés).
- Le partenariat : par des investissements dédiés réciproques.
- La communauté : par le développement d'une communauté de clients (liens sociaux tels que le sens du devoir envers la communauté) très attachés à une marque qui seront à même de diffuser une information par bouche-à-oreille. Ces clients sont les avocats de la marque.

5/ LES OUTILS D'UNE FIDELISATION EFFICACE

Il est à rappeler que concevoir et développer une stratégie de fidélisation est une véritable démarche et pas simplement l'élaboration d'un cocktail de techniques. Une réflexion stratégique qui bien entendu ne pourra jamais se satisfaire de processus standardisés, dès lors que pour pouvoir installer cette relation de confiance tant recherchée, l'entreprise devra en permanence mettre en avant ce qui fait sa spécificité. Aucun outil ne devra être écarté, mais tous devront être évalués pour savoir s'ils sont les plus pertinents par rapport aux caractéristiques particulières de l'entreprise.

En outre une stratégie de fidélisation est souvent très difficile à mettre en place, car elle doit souvent s'accommoder d'un plan d'action commercial existant, avec lequel il va falloir trouver des synergies valorisantes. Pas question qu'une offre promotionnelle incontrôlée ne vienne perturber l'intégralité du programme de fidélisation, en semant le doute dans l'esprit du consommateur sur la réalité des avantages dont il pensait bénéficier à titre privilégié. D'où la nécessité de compatibilité des techniques et de la stratégie avec ledit plan commercial.

Il n'existe pas de « bonnes » ou de « mauvaises » techniques, mais des techniques plus ou moins adaptées à l'entreprise et à son environnement. Parmi les techniques les plus utilisées, on cite :

a) La carte de fidélité

Chaque consommateur / client se voit décerner une carte (nominative le plus souvent) lui permettant d'obtenir différents avantages auprès de l'entreprise ou de certains partenaires.

C'est le support le plus utilisé, car il est très souple sur le plan de sa mise en place, et le plus souvent très simple d'utilisation pour le détenteur.

Il existe de multiples cartes qui varient en fonction du volume d'information contenu et de l'objectif de ladite carte allant de la carte numérotée inerte jusqu'à la carte à puce, tout en passant par la carte à barres unidimensionnel, la carte à piste magnétique et la carte à code barres matriciel.

La carte à puce est la plus fiable mais ayant le coût le plus élevé. Aujourd'hui, lorsqu'elle est couplée à une fonction bancaire, la micro puce est nécessaire.

Le détenteur de la carte pourra bénéficier d'une liste d'avantages tels que :

- Fonctions de paiement et/ou de crédit
- Cumul de points pour obtention d'avantages ultérieurs
- Cadeaux et autres avantages exclusifs
- Réductions et autres offres promotionnelles
- Envoi de catalogues de produits
- Accès privilégié à certains services (guichet, interlocuteur spécial...)
- Assurance personnelle et/ou produit induite
- Assistance technique, juridique...

Il est possible d'opter pour un couplage avec des partenaires. Ainsi, le consommateur peut percevoir ceci comme un avantage, car ce couplage lui assure un seul support pour plusieurs enseignes et/ ou marques. La carte ne peut être une fin en soi, elle nécessite un suivi, voire une évolution.

b) Le site Internet

Adresse informatique sur laquelle les internautes peuvent connecter leur ordinateur et où l'entreprise a la possibilité de développer avec eux un contact plus ou moins interactif. Il peut contenir des informations, des espaces marchands, des liens avec d'autres sites...Il peut également offrir la possibilité d'entrer en contact avec l'entreprise par courrier électronique, liaison téléphonique parallèle ou visioconférence.

c) Le trade marketing

Egalement appelé « marketing de la distribution ». Il regroupe toutes les applications du marketing visant à maximiser l'efficacité des relations et des négociations entre un producteur et son /ses distributeurs, tous deux étant désormais convaincus que les enjeux leur sont communs. Leurs actions de partenariat reposent au départ sur un échange de données, le plus souvent aujourd'hui par le biais de l'informatique (EDI/ Electronic Data Interchange).

d) L'E.C.R (Efficient Consumer Response) via l'EDI

Il s'agit en fait d'une initiative de l'association Grocery Manufacturers of America lancée en 1992 afin de rendre les relations producteurs /distributeurs plus efficaces et plus profitables. Le projet ECR repose essentiellement sur l'utilisation du scanning (lecture optique aux caisses) et sur le développement d'un EDI performant pour limiter les délais de réaction du producteur, en réduisant notamment les volumes et les délais de stockage.

e) La lettre d'information

L'entreprise adresse régulièrement à l'ensemble de ses consommateurs /clients une lettre contenant à la fois des informations générales liées à son secteur d'activité et des informations spécifiques sur ses produits.

f) Le S.M.S : Short Message Service

Possibilité technologique apparue en 1992, permettant d'adresser un message (texte, chiffres ou symbole graphique) court à une ou plusieurs personnes sur l'écran de leur téléphone mobile. Le SMS peut servir d'outil support de la fidélisation en ce sens où il permet un lien direct avec le destinataire / client. Certaines études le créditent même d'un taux de mémorisation 4 fois supérieur à un message télédiffusé ou radiodiffusé. Le SMS offre un accès plus personnel que le poste fixe, rattaché par nature au foyer et non directement à la personne. Il est devenu un moyen de communication à part entière à destination des jeunes utilisant une abréviation du message.

Le SMS présente le double avantage d'être souple d'utilisation et d'offrir un coût très abordable. Reste à pratiquer «l'opt in »¹ indispensable du « permission marketing » ici, pour être certain de l'accord du destinataire avant l'envoi.

Le destinataire dispose d'une possibilité très appréciable de contact en retour de l'émetteur, en raison de l'interactivité offerte par le SMS et encore plus avec le MMS² (Multimedia Message Service).

g) Le club

L'entreprise crée une structure dont ses clients /consommateurs peuvent devenir membres afin d'obtenir des avantages particuliers, selon des conditions générales ou des conditions particulières.

h) Le couponing électronique

Le consommateur est, en partie ou en totalité, identifié en fin de caisse, à l'aide d'une analyse de ses achats. Un programme informatique permet alors de générer un coupon de réduction électronique personnalisé.

Une telle technique peut être couplée à l'utilisation des cartes de fidélité, permettant une identification plus fine du client porteur. Avec la généralisation des cartes de fidélisation dotée d'une puce électronique, on peut imaginer qu'elles pourront alors facilement servir de support à des coupons dématérialisés. Des bornes situées dans des endroits stratégiques, à l'entrée du magasin directement dans les linéaires à côté du produit concerné par la promotion, permettrait alors au consommateur de charger sa carte du coupon proposé et d'en bénéficier automatiquement lors de son passage en caisse sur simple présentation de sa carte de fidélité, dont la lecture retransmettrait alors la détention dudit coupon.

i) Le numéro vert

Numéro de téléphone gratuit pour le consommateur lui permettant d'entrer en relation avec un service d'information de l'entreprise. Il implique une démarche initiée par le consommateur, d'où la nécessité de bien communiquer le numéro, à l'aide d'une campagne de communication, ou des packagings produits...

j) Le service consommateurs

¹La collecte d'adresses électroniques et de données personnels en mode opt-in consiste à obtenir l'autorisation du destinataire, préalable et exprimée explicitement, dans le but de lui faire parvenir des courriers électroniques promotionnels.

² MMS : Le service message multimédia est appelé à succéder au SMS et permettra d'enrichir le message de modules audios ou vidéos.

Service mis en place pour établir un contact potentiel permanent entre une entreprise et ses consommateurs, en étant à l'écoute de leurs remarques, leurs critiques, leurs réclamations et de manière à les informer au mieux sur les produits et les services de l'entreprise.

k) Le parrainage

L'entreprise incite ses consommateurs/ clients à se transformer en prospecteurs potentiels, et à recruter de nouveaux consommateurs. Chaque nouveau consommateur / client acquis permet au prospecteur d'obtenir cadeaux et avantages.

l) Le consumer magazine

Envoi régulier d'un magazine (gratuit le plus souvent) aux consommateurs qui s'y sont abonnés. Il comporte des informations générales mais surtout des informations sur les produits et/ ou les activités de l'entreprise.

m) Le merchandising

Il regroupe toutes les techniques commerciales qui permettent de déterminer la localisation et l'aménagement adéquats du lieu de vente, ainsi que la présentation des produits qui y sont vendus, dans des conditions physiques et psychologiques optimales.

n) Le cross-selling

On le qualifie parfois de vente associée. Cette technique de commercialisation consiste à proposer dans l'offre ou directement en linéaire (cross merchandising) des produits qui peuvent être perçus comme étant complémentaires par le consommateur, au moment de l'achat de l'un d'entre eux.

o) Les cadeaux

Le consommateur /client bénéficie d'un avantage se matérialisant par la réception d'un cadeau, lié ou non à l'activité de l'entreprise. Souvent assimilés à une technique de fidélisation, les cadeaux n'en constituent pas une à proprement parler, et doivent en réalité être considérés comme les supports potentiels ponctuels d'une véritable technique telle que la carte de fidélité.

CONCLUSION

Les clients sont la raison d'exister des entreprises. Sans eux, elles ne peuvent se développer et prospérer. Avec la récente orientation interactive du marketing depuis quelques années, elles mesurent l'importance de leurs clients, et le capital inestimable que constituent les informations dont elles disposent sur eux. Ces informations leur permettent de créer avec eux une relation de qualité, de plus en plus personnalisée, et de les fidéliser.

La relation client devient donc l'interface clé de l'entreprise, qu'elle soit de production ou de distribution : interface producteur- distributeur, ou interface distributeur- client final. Le CRM est désormais au cœur des stratégies marketing des entreprises.

Annexes

Annexe 1 : Centres d'Appels

Auparavant « ateliers de télévente », puis « centres d'appels », on les nomme également aujourd'hui « centre de contacts ». L'évolution de leur dénomination est révélatrice de l'évolution de leur rôle : auparavant uniquement dédiés à l'émission d'appels téléphoniques vers des prospects ou des clients (pour pratiquer le marketing téléphonique), un centre de contact est désormais un lieu d'échanges téléphoniques entre l'entreprise et de ses clients (appels entrants et sortants). La part des appels sortants est toujours plus importante (environ 2/3 d'appels sortants pour 1/3 d'appels entrants), mais la philosophie générale a changé : le marketing téléphonique pur et dur est en train de disparaître peu à peu au profit d'un contact plus soft, beaucoup plus relationnel, destiné à qualifier le fichier, faire des offres personnalisées, fidéliser en proposant un cadeau...

Les appels entrants concernent des demandes de renseignements ou d'assistance technique, des demandes de rendez-vous avec des commerciaux...

La qualité de la communication des télé-opérateurs est primordiale, que ce soit en appel rentrant ou sortant. Leur recrutement et leur formation doit faire l'objet de beaucoup d'attention.

L'informatique vient désormais soulager le travail des télé-opérateurs(trices) grâce aux logiciels de GRC et à certains logiciels spécifiques qui appellent automatiquement les clients dont la fiche apparaît à l'écran : gain de temps et efficacité optimum, les informations obtenues sont directement rentrées dans la base de données (datamart).

L'interconnexion Téléphone-Internet constitue l'avenir. Le client internaute pourra, après avoir consulté le catalogue de produits sur le site de l'entreprise, entrer en relation directement avec le centre de contacts pour passer sa commande. Les centres de contacts peuvent appartenir à l'entreprise, ou être externalisés.

Annexe 2 : Les réseaux de neurones

La technologie des **réseaux de neurones**, qui relève du domaine de l'intelligence artificielle, tient son nom du fait de sa similitude de construction avec les cellules cérébrales et de sa capacité à identifier et à décrire des relations comme l'intelligence humaine peut le faire. Il s'agit d'une technique de modélisation qui, au contraire des MES (Les Modèle d'Equations Structurelles) sont un outil d'analyse des données qui permet de conduire des études confirmatoires et qui recourt à la notion de la variable latente), ne demande pas que l'on ait au préalable spécifié ni même compris la relation causale. Sa démarche est heuristique. L'utilisateur doit préciser le type de comportement ou de relations qu'il recherche et ces logiciels, en explorant de manière systématique des milliers de données, peuvent aboutir à identifier des relations ou des régularités insoupçonnées

La chaîne Wal-Mart aux Etats-Unis, utilisatrice fervente de cette technologie qui lui permet de regrouper les produits dans les linéaires en fonction des logiques d'achat des consommateurs et donc de mieux satisfaire leurs besoins.

« C'est ainsi qu'en analysant les chroniques d'achat par produit, un dirigeant d'un supermarché WaltMart a observé une corrélation très forte entre les ventes des couches-culottes et des cartons de bière, et cela, principalement les vendredi après les heures de bureau. Vérification faite, il s'est avéré que de nombreux pères de famille achetaient le vendredi, avant de rentrer chez eux, la réserve des couches-culottes nécessaires pour le week-end et en profitaient pour s'approvisionner en bière. En rapprochant le présentoir des couches-culottes du rayon des bières, le gérant du supermarché a vu les ventes de ces produits augmentaient sensiblement ».

Une autre application des systèmes des neurones se trouve dans la micro segmentation et dans l'analyse du risque, notamment dans le secteur du crédit et des assurances pour particuliers.

« Dans le secteur de l'assurance automobile, il est admis que les femmes constituent en général un meilleur risque que les hommes. La technique du Datamining permet d'analyser ce groupe d'assurées potentielles en le segmentant plus finement par référence à des indicateurs tels que le niveau de formation, le statut professionnel, la situation de famille, etc. Le logiciel va rechercher ce portrait robot dans la masse de données disponibles et, éventuellement, identifier d'autres indicateurs que ceux proposés. Une fois défini le profil du sous-groupe constituant le meilleur risque pour l'assureur, au lieu d'adopter une tarification standard, celui-ci sera en mesure de différencier sa tarification en fonction de l'attrait relatif de chaque profil ».

Un troisième domaine d'application est celui de la détection des fraudes. Ainsi, la firme Visa a identifié plusieurs comportements frauduleux caractéristiques, basés sur 30 à 35 indicateurs. Le système expert analyse les millions de transactions réalisées chaque jour à travers le monde, identifie les séquences d'achats qui ressemblent à l'un de ces comportements types et avertit les banques locales responsables qui décident ensuite d'intervenir ou pas.

«Un exemple de comportement de fraude type serait le suivant : une carte de crédit est utilisée à une station de service et cet achat est suivi en quelques heures de succession rapide d'achat de produits coûteux (téléviseur, chaîne hi-fi, four à micro-ondes, etc.) ».

Le domaine de la technologie de l'information est en évolution constante et débouche sur des systèmes experts intelligents qui constituent des aides aux décisions marketing.

Annexe 3 : Scanning = la lecture optique aux caisses

En quelques années, la lecture optique s'est étendue à l'ensemble de la grande distribution. La totalité des hypermarchés, des supermarchés, et une grande majorité de surfaces plus restreintes sont désormais équipées.

Les avantages pour le distributeur sont les suivants :

- pas d'étiquetage individuel des produits,
- exploitation possible des données issues de la lecture optique (analyse fine de la participation de chaque produit aux résultats du magasin, proposition de coupons de réduction adaptés aux achats de chaque client, gestion des approvisionnements...).

L'avantage pour le consommateur est :

- gain de temps aux caisses (autour de 15% en moyenne).

L'inconvénient majeur est :

- la possibilité d'une différence entre le prix affiché sur le rayon et celui enregistré dans l'ordinateur central (et donc imprimé sur le ticket de caisse). Ce type d'erreur est relativement rare, mais il a poussé les responsables de grandes surfaces à installer, dans les magasins, des lecteurs permettant aux consommateurs de vérifier la correspondance prix/produit entre ce qui est affiché en rayon et l'information présente dans l'ordinateur.

Des expériences de "**Self scanning**" sont désormais réalisées dans quelques magasins en France (notamment chez Auchan) : au moyen d'un lecteur qu'il prend sur un support à son entrée dans le magasin, le consommateur effectue lui-même la lecture du code-barres des articles qu'il achète, avant de mettre les produits dans son chariot. A la fin de ses achats, le client remet le lecteur sur son support et obtient un ticket (code-barres) en contrepartie. Il se rend alors vers une caisse spécifique où il donne à la caissière le ticket. Elle lit le code-barres et imprime un ticket détaillé qu'elle remet au client. Des contrôles aléatoires sont effectués pour vérifier que les produits figurant sur ce ticket correspond bien aux produits présents dans le chariot.

Questions

1. Pour certains, le CRM n'est qu'un ensemble de nouvelles technologies qui conditionnent la réussite d'une entreprise. Pour d'autres, il s'agit d'un choix stratégique. Commentez et développez
2. Citez les principales applications du CRM, en prenant le cas du centre d'appel et de l'automatisation de la force de vente.
3. Quel est le rôle du CRM dans la personnalisation du service et dans le développement de la fidélité ?
4. Pourquoi le ciblage des « bons clients » est-il si important dans la gestion de la relation client ?
5. Quel est le rôle d'une base de données dans la stratégie relationnelle avec le client ?
6. Identifiez trois prestataires de service auxquels vous faites appel de manière régulière.
 - a. Pour chacun d'entre eux, complétez la phrase suivante : « Je suis fidèle à cette entreprise parce que... ».
 - b. Évaluez si ces entreprises ont réussi à créer un avantage durable grâce à la fidélité qu'elles ont réussi à obtenir de votre part.
 - c. Supposons vous comptez cesser la relation avec deux d'entre eux, énumérez les principales raisons qui vous poussent à la rupture de la relation.

- d. Quelles conclusions pouvez-vous tirer concernant les entreprises en question ?
Comment ces entreprises pouvaient-elles gérer votre attrition et celle des clients potentiels ayant le même profil que vous ?

Références bibliographiques

- Caiazza B., **Les centres d'appel, les nouveaux outils de la relation client**, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2004.
- Claeyssen Y., **L'e-mail marketing, concevoir et lancer une campagne de marketing direct via le mail**, Edition Dunod, 2003, Paris.
- Coutelle-Brillet P, des Garets V., **Marketing : De l'analyse à l'action**, la collection appliquée, 2004 Pearson Education France, Paris.
- Demeure C., **Marketing**, 4^{ème} édition, Sirey, 2003.
- Desmet P., **Marketing Direct: Concepts et Méthodes**, Edition Nathan, 1995.
- Desmet P., **Marketing Direct: Concepts et Méthodes**, 3^{ème} édition, Dunod, 2005.
- Economique 2004 : recueil de textes du droit économique**, 1^{ère} édition Raouf YAICH, Sfax, Tunisie, 2004.
- Gamble P R, Stone M, Woodcock Neil, Foss Bryan., **Up Close and Personal, CRM @ Work**, 2^{ème} édition, Kogan page, London, 2003.
- Grönroos C., **Service Management and Marketing, A CRM Approach**, 2^{ème} édition, Wiley, 2005
- Kotler P, Dubois B., **Marketing Management**, 9^{ème}, 10^{ème} et 11^{ème} éditions, 1997, 2000 et 2003 Pearson Education France, Paris.
- Lambin J J, Chumpitaz R, de Moerloose C., **Marketing Stratégique et Opérationnel, Du Marketing à l'Orientation Marché**, 6^{ème} édition, Dunod, Paris, 2005.
- Lehu JM., **Stratégie de fidélisation**, 2^{ème} édition, Editions d'Organisation, 2003.
- Nuss E., **Le Cyber-Marketing: Mode d'emploi**, Edition d'organisation, 2000.
- Palanque C, Esnault C, Guinard M., **Les clés de l'E-mail Marketing**, 2^{ème} édition Maxima, 2003, Paris.
- Peppers D, Rogers M., **Le One to One : Valorisez votre capital-client**, Edition d'organisation, 1998.
- Peppers D, Rogers M., **Le One to One en pratique**, Edition d'organisation, 1999. Paris.
- Rapp S, Collins T., **La Métamorphose du Marketing, ou comment gagner sur vos marchés en maîtrisant la relation avec le consommateur**, Publi Union édition, 1991.

CHAPITRE VI ANALYSE STRATEGIQUE

Objectifs

1. Discuter la notion d'évaluation stratégique des activités de l'entreprise.
2. Présenter le modèle BCG d'analyse de portefeuille.
3. Souligner les limites du modèle BCG et présenter les améliorations qui lui ont été apportées.

Plan

Introduction

I- Les fondements de la réflexion stratégique

- A- La mission (mission, purpose)
- B- Les objectifs
- C- Les politiques
- D- Les stratégies d'entreprise (corporate strategies)
- E- Les opérations (ou tactiques)

II- L'évaluation des activités de l'entreprise

- A- La notion de courbe d'expérience
 - 1- Les principes
 - 2- L'expérience dans des domaines autres que la production
 - 3- L'influence des parts de marché
- B- Le cycle de vie du produit (CVP)
 - 1- Les différentes phases du CVP
 - 2- Les implications stratégiques du CVP

III- Les modèles d'évaluation stratégique et d'aide à la décision

- A- Le modèle BCG (Boston Consulting Group)
 - 1- L'analyse des positions stratégiques
 - 2- Classement et positionnement des activités sur la matrice BCG
 - 3- Les mérites et les limites du modèle BCG
- B- Les modèles basés sur la théorie de Porter

Travaux dirigés

Introduction

Tous les concepts et techniques que nous avons présentés jusque là s'insèrent dans le cadre d'un souci majeur: satisfaire la clientèle. Mais le marché - étant en constante évolution - nous impose un souci non moins important: l'adaptation. La réflexion stratégique peut aider l'entreprise à ce faire. Elle implique un processus de prise de décision à propos des objectifs, des finalités et des moyens de l'entreprise. L'intérêt accordé à la stratégie a amené les spécialistes de la planification stratégique à créer des outils appelés communément modèles d'aide à la décision. La plupart de ces modèles sont basés sur les notions fondamentales telles que le cycle de vie du produit et la courbe d'expérience.

I- Les fondements de la réflexion stratégique

Avant d'entamer la présentation de ces outils, nous proposons de passer en revue les concepts clé relatifs à la planification stratégique. Les concepts les plus évoqués dans le domaine sont la mission, les objectifs, les politiques et les stratégies.

A- La mission (mission, purpose)

La mission est la définition du rôle de l'entreprise dans la société et dans l'économie. Elle précise pourquoi l'entreprise existe et pourquoi elle opère dans certains secteurs plutôt que dans d'autres. Généralement, elle résulte du système de valeurs des partenaires de l'entreprise, des groupes d'intérêts de la société ainsi que des représentants du pouvoir public. La mission est la formulation qui donne l'orientation générale des activités de l'entreprise et fournit une base pour un choix cohérent des finalités (buts, objectifs) et des manières de les atteindre (stratégies).

Traditionnellement, les entreprises définissent leur mission en termes de produits : « nous sommes une société d'ordinateurs ». Mais il y a longtemps, Theodore Levitt¹ (1960) a montré dans un article célèbre l'intérêt de définir un métier selon des critères de marché plutôt que de produit ou de technologie. En effet, les produits et les technologies sont éphémères alors que les besoins sont éternels. Le tableau 1.1 donne de nombreux exemples de transition d'une « définition produit » vers une « définition marché ».

Définition produits	Définition marché
Compagnie de chemin de fer	Entreprise de transport
Compagnie pétrolière	Entreprise d'énergie
Fabricant de cosmétiques	Entreprise de produits de beauté
Chaîne de télévision	Entreprise de loisir
Construction d'ordinateur	Entreprise de traitement de l'information

Tableau 1.1- Des exemples de transition d'une "définition produit" vers une "définition marché".

¹ Levitt T. (1960), « Marketing myopia », Harvard Business Review, 38 (July - August), 24-47

Des entreprises dépourvues de missions spécifiques peuvent rencontrer des difficultés. Ce fût le cas aux USA pour certains groupes qui ont entamé, pendant les années 1960, une diversification « démesurée » et non intégrée qui les a poussés vers des affaires où seul le gain et le profit sont les véritables « leitmotives ». Selon certains, si ces entreprises avaient une mission, c'était uniquement faire de l'argent ou prospérer. Les profits sont certes indispensables dans les affaires et constituent un objectif légitime, mais ils ne doivent pas dicter à eux seuls la mission de l'entreprise. L'argent doit être un moyen pour réaliser des objectifs. Selon Levitt², l'argent et le profit doivent être pour l'entreprise comme la nourriture pour l'homme. L'homme mange pour vivre, mais il ne vit pas pour manger. Voici à titre d'exemple la mission d'un cabinet de formation à distance ou par correspondance. « Donner l'occasion à ceux qui n'ont pas le temps ou les moyens de se déplacer vers les institutions de formation à parfaire leur connaissance ou à renforcer leur compétence ».

B- Les objectifs

Une fois la mission définie, les étapes suivantes consistent à spécifier ce que l'entreprise veut atteindre dans le cadre de sa mission. On distingue, en général, deux types d'objectif dont la comparaison figure dans le tableau 1.2.

Type	Nature	Degré d'engagement	Exemples
Objectifs globaux	qualitatifs stratégiques	toute l'entreprise	- devenir leader dans l'équipement industriel, - changement du produit vers le haut de gamme.
Objectifs spécifiques	quantitatifs opérationnels	une partie de l'entreprise	- Combler les besoins de l'organisation en personnel, - Atteindre un taux de satisfaction de X%

Tableau 1.2- Comparaison entre les objectifs globaux et les objectifs spécifiques.

C- Les politiques

Une fois les objectifs de l'entreprise fixés, on précisera la manière de les atteindre. La formulation des politiques est censée indiquer à ceux qui sont concernés, ce que l'entreprise compte et ne compte pas faire dans la poursuite de ses objectifs. En cohérence avec la mission, ces formulations et propositions reflètent également la culture de l'entreprise et son système de valeurs. Alors que les objectifs expriment le but, c'est à dire le résultat à atteindre, les politiques sont des règles de conduite en vue d'atteindre ces objectifs. En voici des exemples:

- La firme prendra en compte les besoins de sécurité de ses consommateurs, peu importe si la législation en vigueur l'exige ou non;

² Levitt T. (1960), « Marketing myopia », Harvard Business Review, 38 (July - August), 24-47

- L'entreprise n'accepte pas de vendre par chèques non certifiés.
- Chaque réclamation client doit faire l'objet de suivi de la part du personnel et déboucher sur une solution satisfaisante.

D- Les stratégies d'entreprise (corporate strategies)

A la lumière de son analyse, le décideur affronte des problèmes stratégiques dont le nombre est souvent limité. Ces problèmes sont liés à l'environnement externe ou interne de l'entreprise et représentent des facteurs de succès ou d'échec dans les 5, 10 ou même 15 ans à venir. Ces stratégies sont développées sur les deux bases suivantes:

- Celles qui produiront l'action à entreprendre pour parvenir aux objectifs;
- Celles relatives aux ressources nécessaires à la mise en œuvre de ces actions.

Ces stratégies sont donc développées en termes de:

- Produits, services, marchés, etc. (actions);
- Taille, structure, finance, personnel, etc. (ressources);

Exemples:

- explorer de nouveaux marchés avec les produits actuels;
- maintenir la même part de marché avec les produits actuels;
- allonger la gamme de produits par le biais de l'acquisition de certains concurrents;
- réorganiser l'entreprise en centres de produit.

E- Les opérations (ou tactiques).

C'est la détermination des moyens à mettre en œuvre pour exécuter les plans stratégiques. Elles concernent les cibles clés d'année en année et sont exprimées en termes d'indicateurs de parts de marché, production par employé, etc.

Enfin, une distinction entre planification stratégique et planification à long terme est importante. La planification stratégique prend une perspective globale alors que la planification à long terme prend une perspective partielle. Autrement dit, la première est compréhensive alors que la seconde est sélective.

II- L'évaluation des activités de l'entreprise

Plusieurs facteurs ont un impact évident sur le contenu des stratégies de l'entreprise. Entre autres, les facteurs de l'environnement ambiant (technologie, économie, politique, etc.) et les facteurs de l'environnement proche (marché, concurrence, consommateur, secteur, etc.). Les spécialistes en planification stratégique sont parvenus à construire des modèles d'aide à la décision sur la base de diagnostic. Ce diagnostic permet de porter un double jugement de valeur. Le premier est lié à l'environnement proche de l'entreprise telle que la concurrence

(part de marché, part de marché relative). Le second est lié au marché d'absorption (taux de développement du marché, taux de croissance, etc.). La part de marché et le taux de développement sont intimement liés à des concepts fondamentaux tels que courbe d'expérience (ou courbe d'apprentissage) et cycle de vie du produit (ou du marché). Nous proposons de rappeler ces concepts et leurs implications stratégiques avant de passer à la discussion des modèles d'aide à la décision proprement dits.

A- La notion de courbe d'expérience

La notion de courbe d'expérience est un phénomène général qui repose sur l'observation suivante: lorsqu'on commence à fabriquer un nouveau produit, un phénomène d'apprentissage apparaît. Le phénomène d'apprentissage fait qu'à mesure que l'expérience pratique s'accroît, le temps de fabrication tend à s'abaisser et le coût tend à diminuer.

1- Les principes

La courbe d'expérience signifie que le taux d'apprentissage correspond au pourcentage de réduction de coût obtenu lorsque la production cumulée double. Détectée au début du siècle, elle n'a acquis de l'importance en stratégie que dans les années 1960 à la suite des travaux du Boston Consulting Group (BCG). La détermination du taux d'apprentissage s'obtient par la construction d'une courbe. En représentant cette loi en coordonnées doublement logarithmiques, la courbe obtenue est proche d'une droite et sa pente mesure le taux de réduction du coût (ou taux d'apprentissage). Le tracé de cette courbe prend la forme suivante:

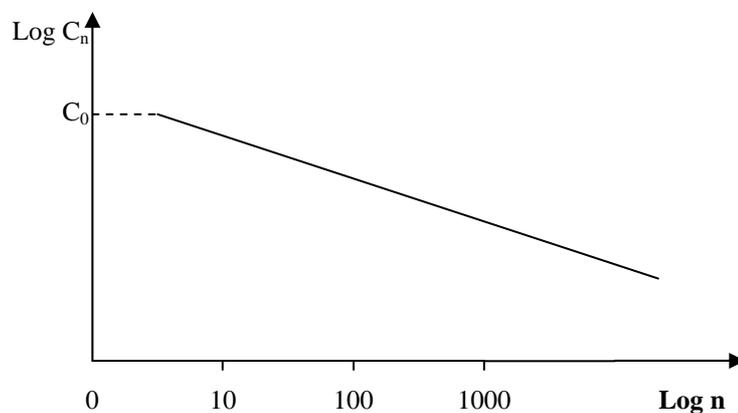


Fig 1.1- Construction d'une courbe d'expérience

Source: Abtey B-H & Vinay A (1984), « Contrôle de la gestion stratégique de l'entreprise : Approche par les systèmes d'information », Ed. CLET

Ainsi, il est facile de donner l'expression mathématique du graphe comme suit:

$$C_t = C_0 * (Q_t/Q_0)^{-a}; C_0 \text{ et } C_t = \text{coûts en } t_0 \text{ et } t_1; Q_0 \text{ et } Q_t = \text{production cumulée en } t_0 \text{ et } t_1$$

Avec une courbe de 85%, $C_t/C_0 = 85\%$ et $Q_t/Q_0 = 2$. On déduit $0.85 = 2^{-a}$ et $a = 0.234$.
(Voir Annexe pour l'illustration des calculs logarithmiques)

Des courbes correspondant à d'autres valeurs de 'a' sont données ci-après.

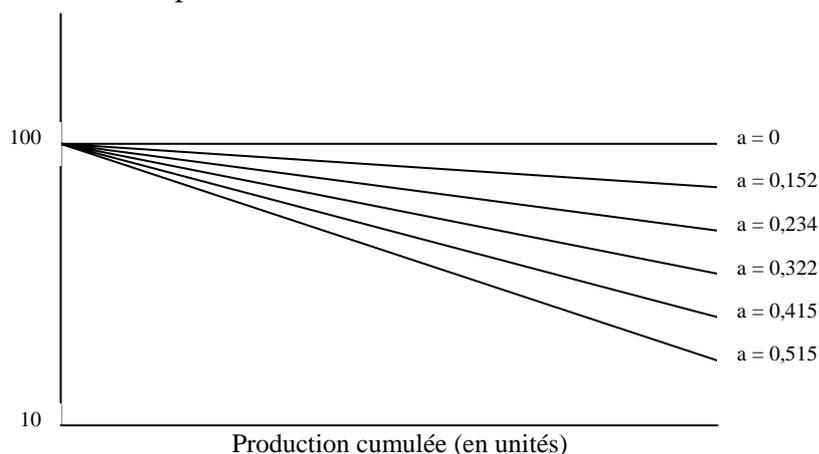


Fig 1.2- Courbes d'expérience pour diverses relations entre coût unitaire et production cumulée

2- L'expérience dans des domaines autres que la production

L'importance de la notion d'expérience réside dans le fait que cette relation peut s'appliquer à l'ensemble des coûts: production, commercialisation, distribution, administration, etc. Supposons qu'une entreprise ait une expérience distinctive en marketing grâce à des innovations en matière de distribution. Partons de l'hypothèse que A fabrique 2000 unités et B fabrique 1000 unités seulement, mais elle soustrait 3000 unités pour profiter de son avantage en distribution. Les effets d'expérience à 80% aux stades de la production et de la distribution apparaissent dans le tableau 1.3.

Expérience	coût moyen en production	Coût moyen en distribution
1000	100	130
2000	80	104
4000	64	83

Tableau 1.3- Les effets d'expérience à 80% aux stades de la production et de la distribution.

La supériorité de A semble nette en production puisqu'on s'aperçoit que son coût de *production* n'atteint que 80% que celui de B. Mais on s'aperçoit que B a un avantage par rapport à A quand on incorpore la *distribution* dans l'analyse. En effet, tout compte fait, le coût total moyen est de 184 pour A (80+104) et de 183 pour B (100+83). Ainsi, nous voyons que malgré un avantage en production pour A, B est plus compétitive grâce à son expérience en distribution.

3- L'influence des parts de marché

La principale conséquence de l'apprentissage est que l'entreprise qui dispose de la plus forte production cumulée aura les coûts les plus faibles et bénéficiera d'un avantage concurrentiel au niveau des coûts. Pour le *nouveau produit*, l'entreprise a intérêt à acquérir la part de marché la plus importante possible pour 'accumuler de l'expérience' et avoir un

avantage de coût. Elle devra alors souvent pratiquer au début un prix de vente anticipant la baisse du prix de revient pour obtenir une pénétration plus rapide du marché et accumuler une expérience plus forte afin de décourager la concurrence de se placer sur le marché. Pour le *produit arrivé à maturité* et pour lequel l'entreprise a acquis un avantage sur la courbe d'expérience et dont la croissance s'est stabilisé avec une bonne rentabilité, le producteur qui a la plus forte part conservera son avantage en baissant son prix de vente proportionnellement à son prix de revient comme le montre le graphique suivant:

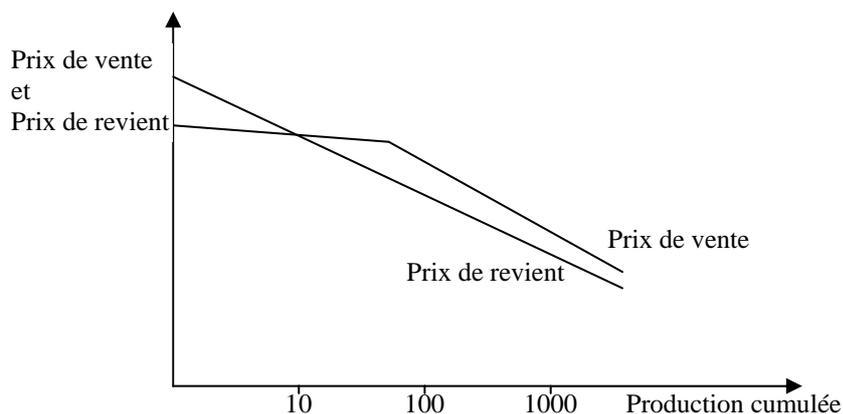
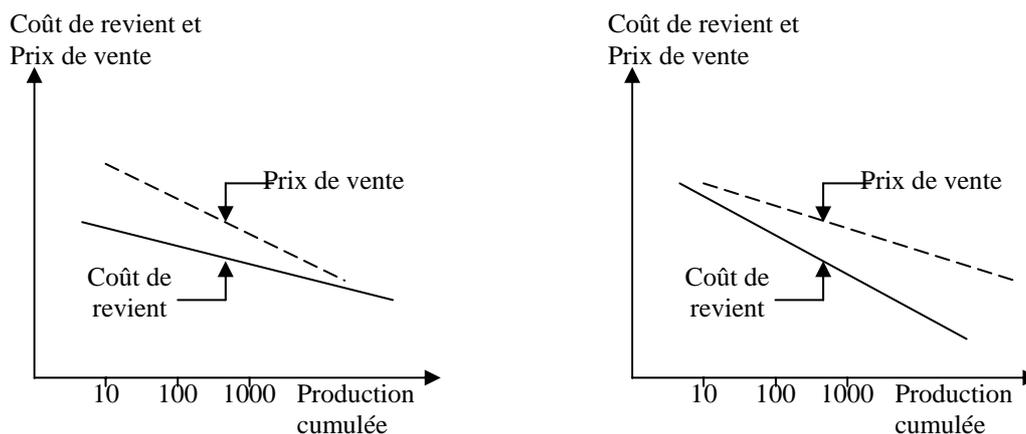


Fig 1.3- Evolution du prix de vente et du prix de revient pour une entreprise utilisant la stratégie fondée sur la courbe d'expérience

Source : Abtey B-H & Vinay A (1984), « Contrôle de la gestion stratégique de l'entreprise : Approche par les systèmes d'information », Ed. CLET, p. 99

Selon les spécialistes de la stratégie, la politique de prix de l'entreprise doit dépendre de son évolution sur cette courbe. Ceci revient à vérifier que la courbe des prix de vente est bien parallèle à celle des prix de revient. Si ce n'est pas le cas, c'est que des entrées et des sorties de concurrents ont lieu sur le marché comme le montre le graphique suivant:



Le coût décroît plus lentement que le prix de vente. Il y a éviction du marché des concurrents les moins performants.

Le prix de vente décroît plus lentement que le coût. L'entrée sur le marché de nouveaux concurrents est favorisée par la pratique de prix de vente attractifs.

Fig 1.4- Evolution du prix de vente et du prix de revient pour une entreprise utilisant la stratégie fondée sur la courbe d'expérience

Source : Abtey B-H & Vinay A (1984), « Contrôle de la gestion stratégique de l'entreprise : Approche par les systèmes d'information », Ed. CLET, p. 109

D'après les auteurs sus-mentionnés (Abtey et Vinay)³ et compte tenu de ces observations, les politiques de prix pourront être les suivantes, selon qu'on occupera la position de leader ou de suiveur.

- **Pour le leader :**

- **La baisse des coûts est répercutée au niveau des prix.**

Cela permet d'éviter l'arrivée de nouveaux concurrents, attirés par des marges élevées, ou de réduire les marges des concurrents les moins bien placés (figure 1.5).

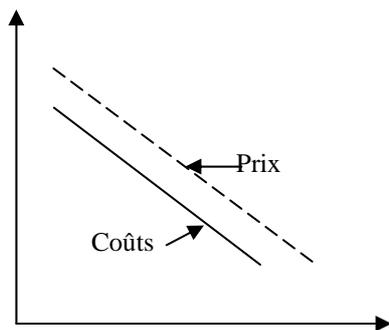


Fig 1.5

- **L'entreprise s'introduit à perte sur le marché pour essayer de substituer ses produits aux produits concurrents déjà établis (figure 1.6).**

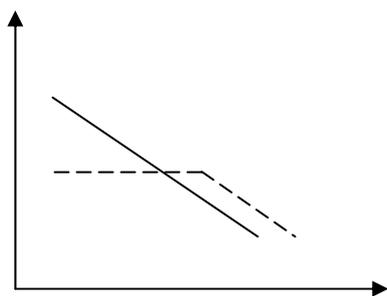


Fig 1.6

- **L'entreprise veut faire croître les marges sur le segment mais l'arrivée de nouveaux concurrents qui cassent les prix l'oblige à atténuer cette volonté (figure 1.7).**

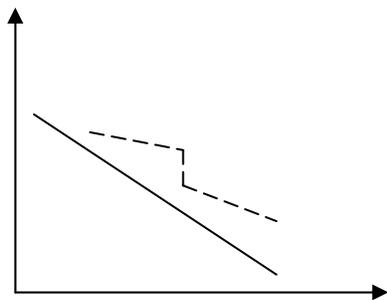


Fig 1.7

³ Abtey B-H & Vinay A (1984), « Contrôle de la gestion stratégique de l'entreprise : Approche par les systèmes d'information », Ed. CLET,

- **Pour les autres concurrents :**

• **Une stratégie de pénétration commerciale consistera à vendre à perte pendant un certain temps pour conquérir une meilleure part de marché, se rapprocher du leader jusqu'à pouvoir bénéficier de marges positives (figure 1.8).**

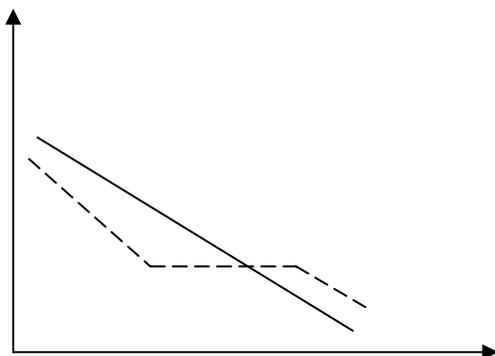


Fig 1.8

• **L'entreprise peut mener une stratégie d'abandon** pour une activité « poids mort », cette mise en veilleuse est généralement accompagnée par une pratique de prix élevés qui a pour conséquence la perte progressive de sa part de marché (figure 1.9).

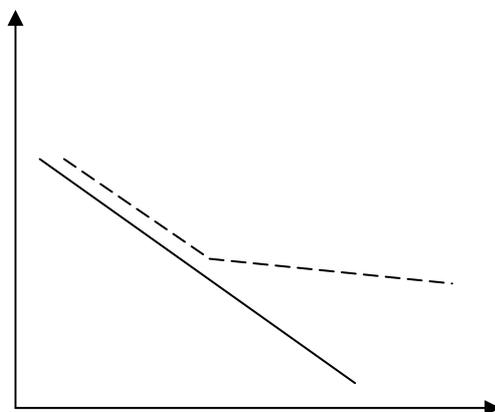


Fig 1.9

Si la stratégie fondée sur la courbe d'expérience est appliquée dans le domaine étudié, les prix de vente reflètent les prix de revient de l'entreprise la plus performante; les différences de coût de revient de l'entreprise observées entre concurrents seront dues aux différences d'expérience accumulée comme le montre le graphique suivant:

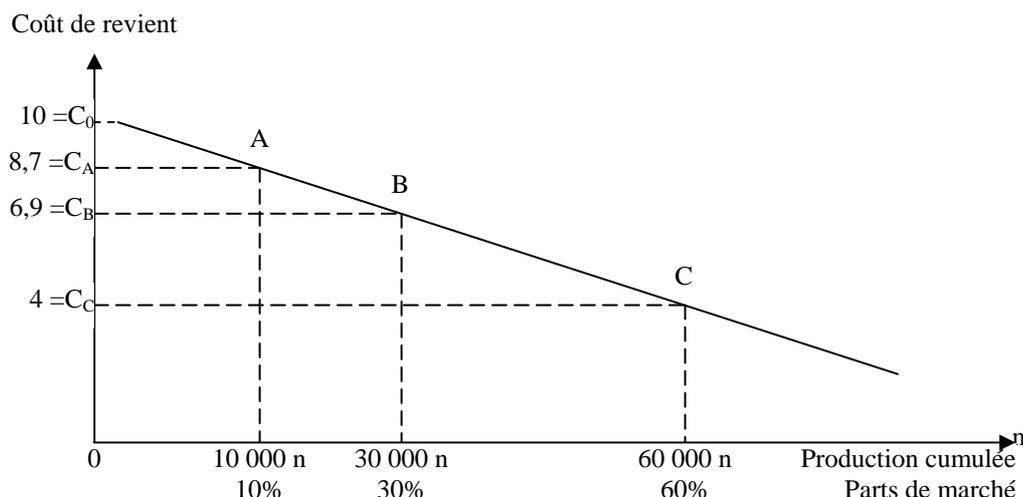


Fig 1.10- Explication des différences de coût de revient observées entre concurrents par les différences d'expérience accumulée

Source : Abtey B-H & Vinay A (1984), « Contrôle de la gestion stratégique de l'entreprise : Approche par les systèmes d'information », Ed. CLET, p.99

Le coût unitaire à l'origine C_0 est de 10. Le graphique ci-dessus met en évidence les différences de coût entre les concurrents d'après leur production cumulée en sachant que la marge de A = 1.3, la marge de B = 3.1 et la marge de C = 6.0. Nous remarquons que l'expérience de C augmente environ 6 fois plus vite que celle de A et deux fois plus vite que celle de B. Ainsi, C deviendra très profitable, B nettement moins et A perdra de l'argent car il subira l'influence de C et B sur le prix de vente. C en position de leader est quasiment invulnérable sauf erreur de gestion. A n'a aucun espoir d'atteindre la rentabilité avec ce produit qui représentera de plus en plus un poids mort et sa stratégie devrait le conduire à se retirer du marché. Comme le rapport entre les productions cumulées des concurrents est très voisin du rapport de leurs parts de marché (cela est d'autant plus vrai que les parts de marché se sont peu modifiées dans le temps ou que le marché est en croissance forte), la règle de jeu, toujours selon les mêmes auteurs sus mentionnés, est simple et claire: « dans un marché donné ou sur un domaine donné, il faut investir en part de marché et devenir leader ».

La croissance du marché est un élément essentiel de la dynamique des entreprises sur leur courbe d'expérience. En effet, quand le marché est en croissance, les coûts continuent à baisser. L'entreprise qui peut croître plus vite que ce marché voit ses coûts baisser plus rapidement que ceux de ses concurrents: elle obtient un avantage concurrentiel si elle est leader; et elle supprime celui des autres si elle les rattrape. Ainsi, si dans notre exemple, le marché du produit augmente de 30% par an (soit 30000 unités) et B connaît une croissance telle qu'elle s'adjuge les 2/3 de cette augmentation (soit 20000 unités par an), alors que C passe par une période de stagnation, en 3 ans B aura rattrapé C. Il est clair que c'est quand le

marché est en expansion que les positions peuvent se modifier. Les besoins financiers sont élevés, mais l'investissement en part de marché vaut le coût.

B- Cycle de vie du produit (CVP)

1- Les différentes phases du CVP

Le cycle de vie identifie différentes phases dans l'histoire commerciale d'un produit. A chaque phase correspondent des opportunités et des problèmes spécifiques. Quatre hypothèses sous-tendent la notion de cycle de vie: (1) un produit à une vie limitée; (2) ses ventes passent par différents stades d'évolution; (3) son niveau de profit varie en fonction de chaque stade du cycle; (4) les stratégies de gestion ne sont pas les mêmes à chaque étape. La plupart des travaux menés sur le cycle de vie représentent l'histoire d'un produit sous forme d'une courbe en S telle que présentée à la figure suivante:

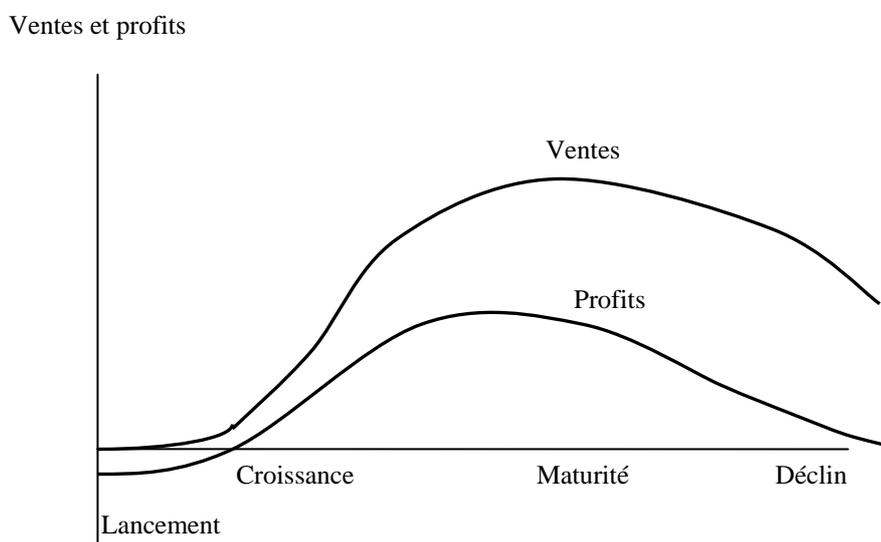
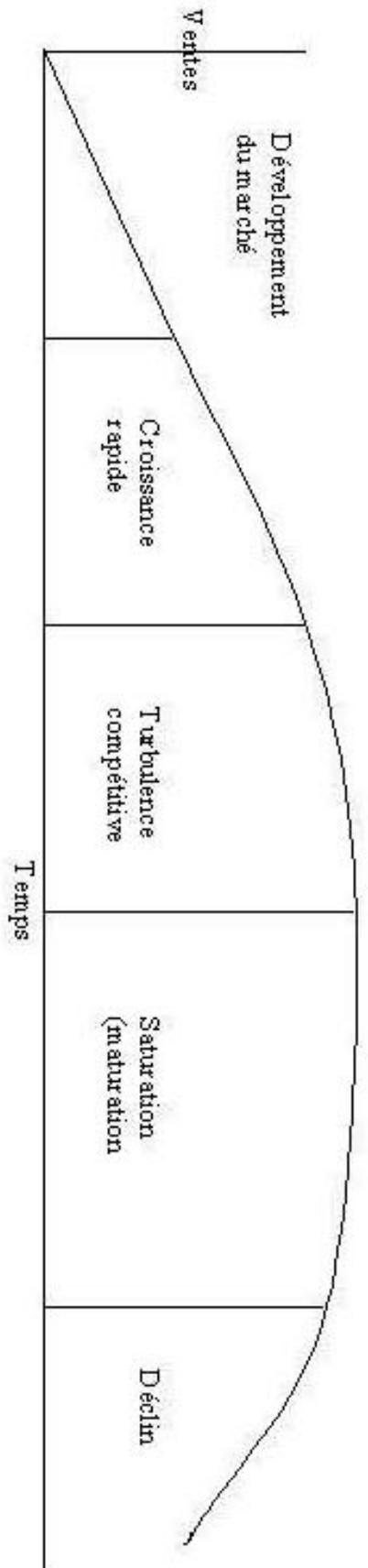


Fig 1.11- Cycle de vie du produit

Source: Kotler P & Dubois B (1986), « Marketing Management », 6ème édition, Nouveaux Horizons, p. 403

2- Les implications stratégiques du CVP

Les implications stratégiques de la notion de cycle de vie de produits sont présentées ci-après. Elles sont appréhendées en termes d'objectifs stratégiques et d'objectifs relatifs au design du produit lui-même tel qu'imposé par la situation concurrentielle. La forme de la courbe est plus élaborée et se présente en 5 phases.



Objectifs stratégiques	Minimiser les exigences de l'apprentissage, localiser et remédier rapidement aux défaillances, développer au maximum la perception des avantages du produit, et gagner l'essai des adoptants précoces.	Etablir un marché de marque puissant et une niche de distribution aussitôt que possible.	Maintenir et renforcer la niche du marché à travers la fidélité de l'intermédiaire et du consommateur.	Défendre la position de la marque contre les marques compétitives ainsi que la catégorie de produit contre des produits potentiels, en saisissant toutes les opportunités d'amélioration et en adoptant des approches nouvelles en promotion et en distribution.	Traiter tous les profits possibles.
Profil de la concurrence	Nul ne serait attiré lors de cette phase précoce et improfitable.	Entrée rapide de plusieurs rivaux agressifs.	Des pressions dans le secteur du point de vue prix et distribution, ébranlant les entrants les plus faibles.	Concurrence stabilisée, avec peu ou prou d'entrants ; parts de marché non sujets à un changement substantiel en l'absence d'une amélioration perçue au niveau d'une quelconque marque.	Concurrence similaire déclinant et chutant à cause d'une diminution de l'intérêt du consommateur.
Objectif relatif au design du produit	Nombre limité de modèles. Attention particulière au contrôle qualité et élimination rapide des défauts de design découverts par le marché.	Des modifications facilitant la flexibilité d'ajouter de nouvelles variantes adaptées à de nouveaux systèmes découverts.	Attention intensifiée à l'amélioration du produit resserrant la gamme de façon à éliminer les spécialités ayant peu d'attrait pour le marché.	Attention constante aux possibilités d'amélioration de produit et de réduction de coûts. Réexaminer la nécessité de faire des compromis au niveau du design	Elagage constant de la gamme de sorte à éliminer les articles qui ne sont pas profitables.

Fig 1.12- Les implications stratégiques du CVP

2.1- La relation phase de vie du produit/taux de croissance

Les deux paramètres cycle de vie du produit et taux de croissance peuvent être combinés de sorte à apprécier la part de marché à viser ou à détenir par l'entreprise pour s'assurer d'un niveau minimum de compétitivité. Cette part de marché dépend de la position de l'entreprise sur la courbe de vie du couple produit / marché comme présenté dans le graphique suivant:

TMCA (Taux moyen de croissance annuelle)

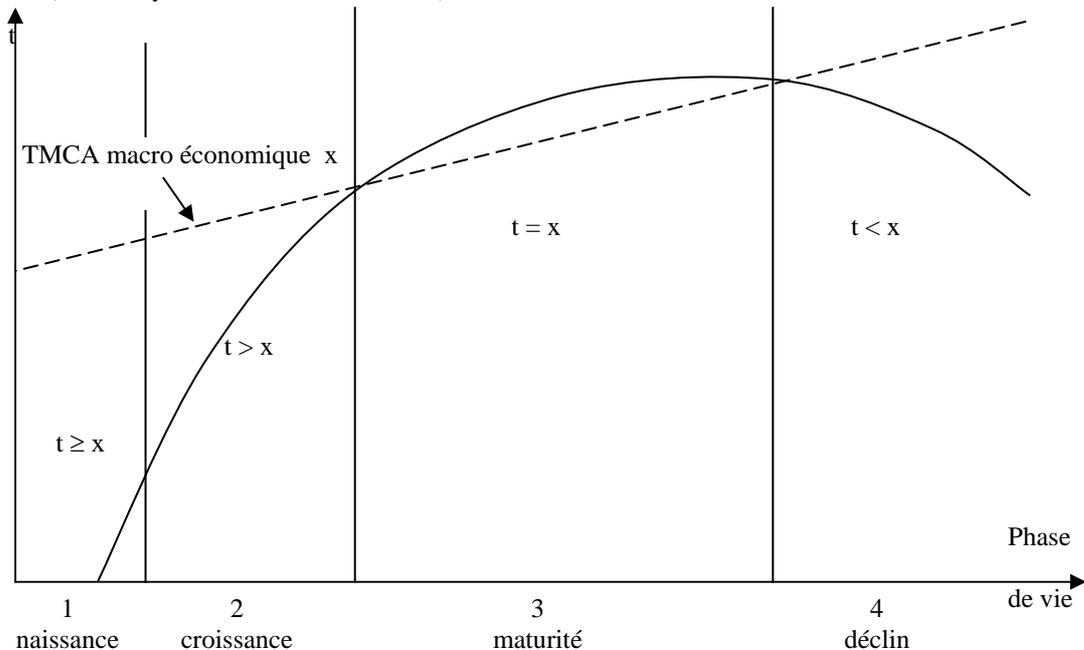


Fig 1.13- La relation phase de vie du produit/taux de croissance

Source : Abtey B-H & Vinay A (1984), « Contrôle de la gestion stratégique de l'entreprise : Approche par les systèmes d'information », Ed. CLET

Nous constatons que le taux de croissance des ventes du produit de l'entreprise est supérieur au taux de croissance à l'échelle macro-économique lors de la phase de naissance et de croissance, égal à ce taux lors de la phase de maturité, inférieur lors de la phase du déclin. En règle générale et selon le Boston Consulting Group, en phase de lancement (étape 1), il faut viser 10% du marché prévisionnel à maturité (étape 3) pour pouvoir assurer le développement. En phase de maturité (étape 3), il faut avoir environ 1/3 de la part du leader, sinon il vaut mieux renoncer.

2.2- La relation part de marché et rentabilité

La corrélation entre part de marché et rentabilité est fondamentale. La part de marché a effectivement une incidence majeure sur les activités de l'entreprise. Il est certain que d'autres considérations interviennent en faveur de la rentabilité, notamment les facteurs qualitatifs, mais la part de marché est capitale. Des études menées au U.S.A montrent que pour une part de marché qui passe de 7% à 36% , la rentabilité du capital investi est triplée passant de 10% à 30%, comme le montre le graphique suivant :

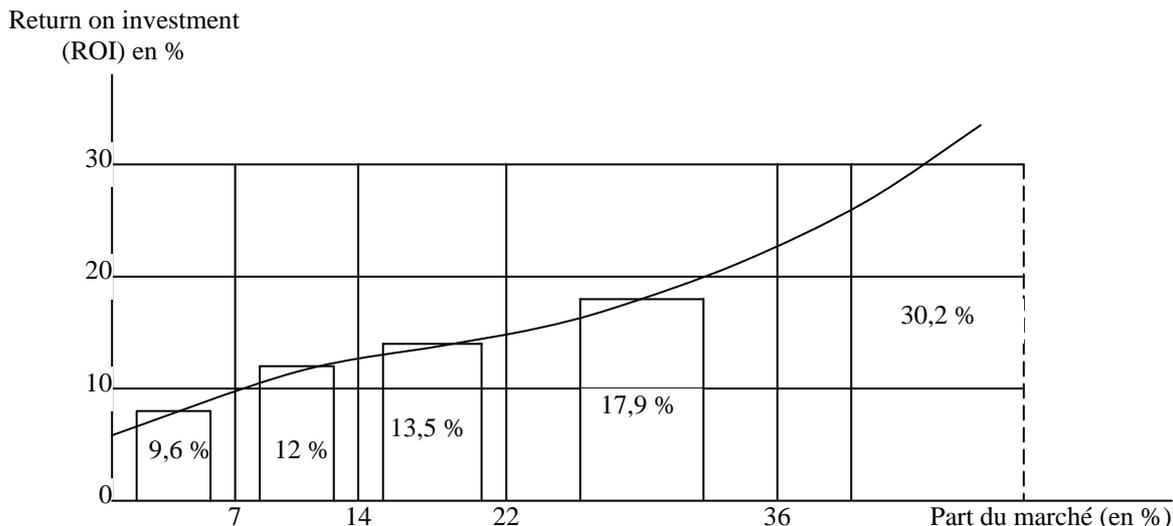


Fig 1.14- La relation part de marché et rentabilité

Source : Abtey B-H & Vinay A (1984), « Contrôle de la gestion stratégique de l'entreprise : Approche par les systèmes d'information », Ed. CLET

III- Les modèles d'évaluation stratégique et d'aide à la décision

Une information condensée intégrant les notions d'expérience, de croissance et part de marché permet au responsable d'adopter des choix stratégiques et de privilégier certaines activités par rapport à d'autres. La réflexion stratégique s'est développée grâce à l'intervention de consultants de notoriété internationale. Leurs compétences ont conduit à l'élaboration de modèles stratégiques dont on cite Arthur D. Little, Mc Kinsey, et le B.C.G (Boston Consulting Group). Chacun de ces modèles est basé sur le croisement de deux variables de nature économique permettant de dégager la position stratégique de l'entreprise. Le concept de position concurrentielle est commun à tous les modèles. Les concepts de cycle de vie, croissance, courbe d'expérience et rentabilité sont utilisés par les uns ou les autres auteurs. A présent nous présentons le BCG.

A- Le modèle BCG (Boston Consulting Group)

Il s'agit de positionner le portefeuille de l'entreprise à partir: (1) de la position concurrentielle de l'entreprise sur le segment en utilisant le critère de part de marché relative; (2) de l'intérêt du segment pour l'entreprise, estimé par le taux de croissance annuel de l'activité en question. Ces deux critères permettent de constituer une grille d'analyse ou matrice où sont positionnés les différents Centres de Stratégie (ou Domaines Stratégiques ou Activités de l'entreprise) suivant quatre catégories.

Pour ce faire, un diagramme est établi avec: (1) sur l'axe des abscisses (en coordonnées logarithmiques) la position concurrentielle exprimée en part de marché relative; (2) sur l'axe des ordonnées (en coordonnées linéaires) le taux de croissance du marché. Une parallèle à

l'axe des abscisses pour un taux de croissance de 10 % et une parallèle à l'axe des ordonnées pour une position concurrentielle de 1.5 délimitent quatre zones (notons que ces segments déterminés empiriquement ne sont qu'indicatifs et peuvent changer en fonction de la situation).

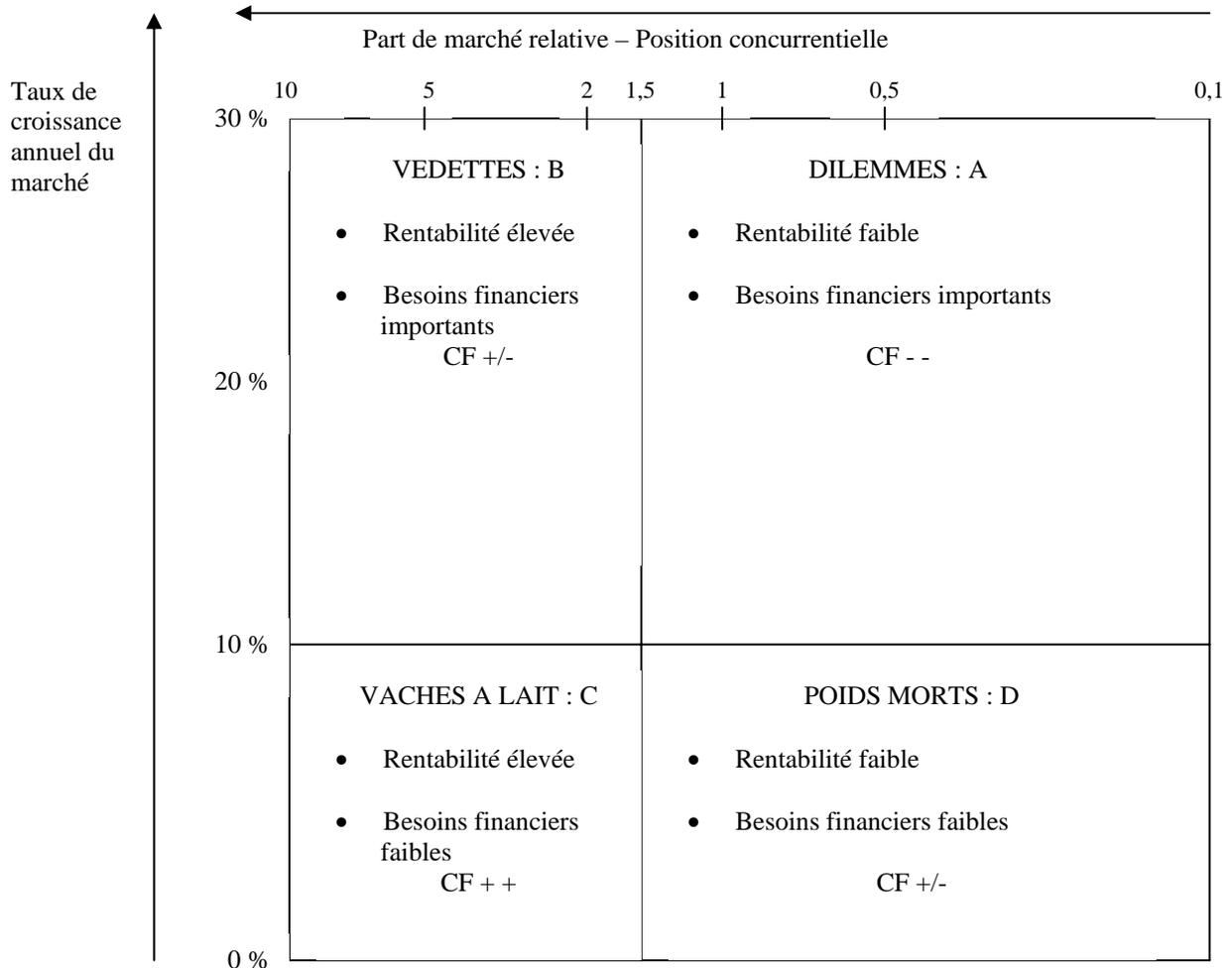


Fig 1.15- La matrice BCG

Source : Abtey B-H & Vinay A (1984), « Contrôle de la gestion stratégique de l'entreprise : Approche par les systèmes d'information », Ed. CLET, op., cit., p. 101)

1- L'analyse des positions stratégiques

Chacune des cases du diagramme ci-dessus est caractérisée par un niveau de rentabilité et un niveau de besoins financiers et donc par un cash flow. Nous pouvons en faire l'analyse suivante:

Position A. La case « Dilemmes », Position Concurrentielle faible < 1.5 : croissance du segment élevée > 10%, correspond à un marché porteur pour les Centres de Stratégie qui peuvent soit prendre de l'importance et passer en B, soit végéter et passer en D. L'entreprise qui occupe cette place a une part de marché trop faible; l'activité est peu ou pas rentable. L'entreprise peut opter pour l'une des stratégies suivantes :

- augmenter sa part de marché pour que l'activité devienne « VEDETTE » mais cela suppose la disposition de liquidités importantes et une absence de réaction du leader.
- abandonner l'activité pour ne pas avoir à supporter des pertes pendant plus longtemps.

Position B. La case « Vedettes », Position Concurrentielle forte > 1.5 : croissance du segment élevée $> 10\%$, correspond à une position dominante sur un marché porteur. Les Centres de Stratégies sont ici de gros consommateurs de liquidités pour les financements des investissements et du fonds de roulement mais leur rentabilité déjà satisfaisante s'améliore encore avec la loi d'expérience.

Position C. La case « Vaches à lait », Position Concurrentielle forte > 1.5 : croissance du segment faible $< 10\%$, correspond à une position dominante sur un marché peu porteur. Les Centres de Stratégie ont une position concurrentielle excellente sur un marché stabilisé. Leurs coûts sont donc plus faibles et leurs assurent une bonne rentabilité; le faible taux de croissance du marché n'implique que des besoins financiers faibles et donc une faible consommation de liquidités pour les investissements ou la constitution du fond de roulement. Leurs activités constituent les principaux générateurs de liquidités de l'entreprise, le surplus pouvant être investi dans d'autres secteurs.

Position D. La case « Poids Morts », Position Concurrentielle faible < 1.5 : croissance du segment faible $< 10\%$, correspond à un marché en faible progression pour des Centres de Stratégies qui occupent une part de marché insuffisante pour espérer remonter la pente. L'activité est donc peu ou pas rentable. Cependant, l'exploitation de ces Centres de Stratégies « Poids Morts » est peu coûteuse car l'entreprise ne fait pas d'investissements et l'activité fournit presque autant de liquidités qu'elle en consomme. L'entreprise aura donc le choix de la conserver ou de l'éliminer, ce qui à moyen terme paraît préférable.

2- Classement et positionnement des activités sur la matrice BCG

La matrice B.C.G permet de matérialiser le positionnement des activités selon des critères marketing et des critères économiques. Les tableaux suivants nous donnent un classement en fonction de la part de marché et du taux de croissance:

Les tableaux ci-après nous permettent d'obtenir un classement des activités par rapport au taux de rentabilité et surtout par rapport à la contribution aux résultats, constatés dans les documents de gestion. Ce classement ne coïncide pas nécessairement avec le premier.

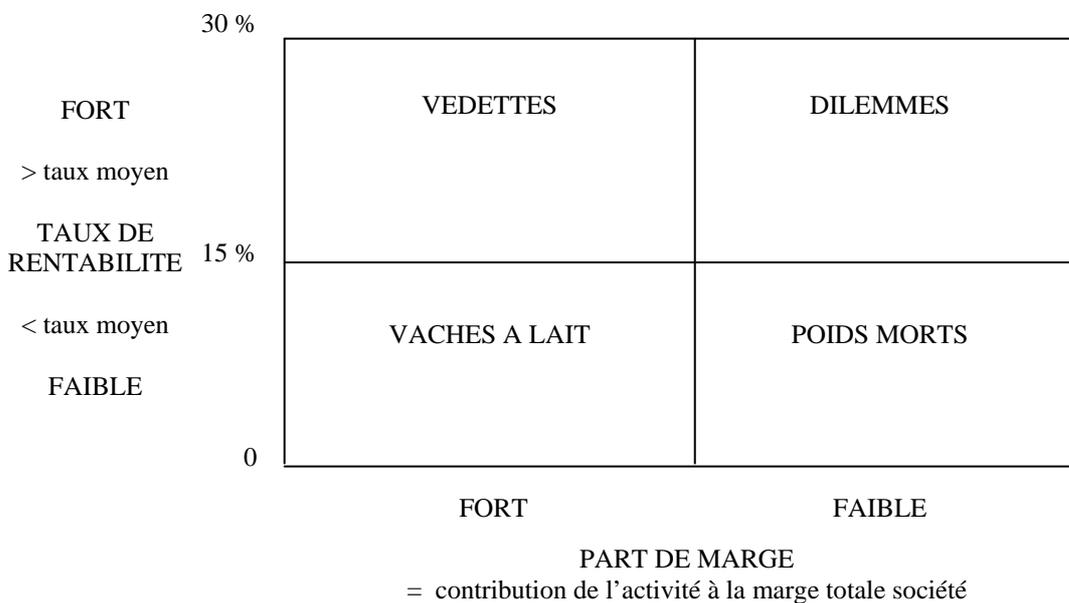
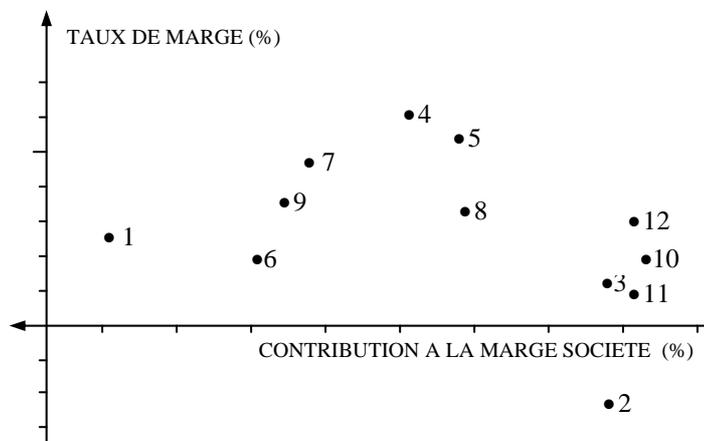


Fig 1.18- Classement des activités dans la matrice BCG selon des critères internes ou économiques

Source : Abtey B-H & Vinay A (1984), « Contrôle de la gestion stratégique de l'entreprise : Approche par les systèmes d'information », Ed. CLET



Nota : taux de marge = marge sur capital investi pour chaque activité en % du chiffre d'affaires. Contribution = % de la marge sur capital investi de la société.

Les activités sont représentées par des numéros.

MATRICE BOSTON, CRITERES ECONOMIQUES

**Fig 1.19- Portefeuille de la société x – année n
Positionnement « économique »**

Source : Abtey B-H & Vinay A (1984), « Contrôle de la gestion stratégique de l'entreprise : Approche par les systèmes d'information », Ed. CLET

- **La Représentation des activités :**

Les activités de l'entreprise peuvent être représentées sur la matrice par une surface proportionnelle à la part respective qu'elles occupent dans le chiffre d'affaires. En principe, une activité au cours de son cycle de vie relève successivement des quatre zones: elle est d'abord « dilemme » (phase de lancement), puis elle devient « vedette » (phase de développement) pour devenir ensuite activité « vache à lait » (phase de maturité) et terminer sa vie comme activité « poids morts » (phase de déclin). Cette présentation prend la forme suivante:

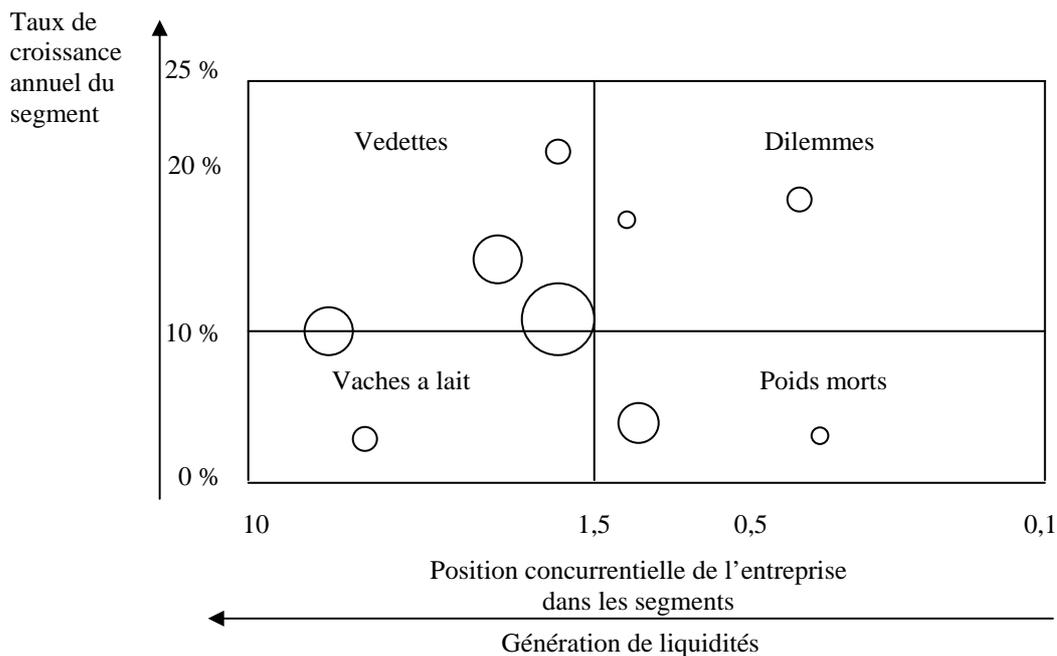


Fig 1.20- Positionnement du portefeuille de l'entreprise

Source : Abtey B-H & Vinay A (1984), « Contrôle de la gestion stratégique de l'entreprise : Approche par les systèmes d'information », Ed. CLET

- **Les orientations stratégiques et l'affectation des moyens :**

A partir de ce positionnement, il faut déterminer la stratégie dite de « portefeuille ». Selon le BCG, le portefeuille doit être équilibré c'est-à-dire constitué à la fois de « vaches à lait » pour financer le développement des « dilemmes » sélectionnées, de « vedettes » pour remplacer dans l'avenir les « vaches à lait » et de « dilemmes » pour préparer de futures « vedettes ». Les « poids morts » sont en général inutiles. En bref, la stratégie de portefeuille consiste à obtenir au sein des activités de l'entreprise, un certain équilibre de façon à ce que les flux de trésorerie générés d'une part, par les activités « vaches à lait », et d'autres parts, par les activités « dilemmes » et « poids morts » qui ont été abandonnées, puissent être suffisants pour assurer le financement du développement des activités « vedettes » et des activités « dilemmes ».

sélectionnés ». Quelques principes stratégiques relatifs à l'affectation sélective des moyens disponibles peuvent être présentés de façon simplifiée dans le tableau suivant.

ACTIVITES	OBJECTIF	STRATEGIE	MOYENS	LIQUIDITES
VEDETTES	Les valoriser au maximum, en faire des vaches à lait plus tard	Garder la part de marché, éventuellement investir en part de marché	Donner priorité en moyens, y consacrer toutes les techniques d'amélioration d'exploitation	Consomment des liquidités (investissement) venant d'ailleurs mais utilement
VACHES A LAIT	Les maintenir le plus longtemps possible	Rester leader jusqu'au bout, profiter de l'abandon des autres	Peu d'investissement, amélioration des coûts	En dégagent pour les autres activités
DILEMMES	En sortir très vite	Aller vers vedette si possible et pas trop cher (solution concentration) ou vendre, sinon, deviendront des poids morts	En consomment, si possible aller vers star	En absorbent ou en dégagent (si vente)
POIDS MORTS	S'en débarrasser le plus vite possible	Désinvestir	N'y consacrer aucun moyen	En dégagent par désinvestissement

Tableau 1.4- Orientation stratégique et affectation des moyens dans le modèle BCG.

Source : Abtey B-H & Vinay A (1984), « Contrôle de la gestion stratégique de l'entreprise : Approche par les systèmes d'information », Ed. CLET

3- Les mérites et les limites du modèle BCG

La méthode présente des avantages et des inconvénients. Parmi les avantages on cite: (1) la simplicité théorique et la facilité relative de la formulation mathématique de la loi d'expérience; (2) la méthode s'applique aussi bien dans un contexte de croissance que dans un environnement incertain et en stagnation; (3) les considérations financières sont bien intégrées dans le raisonnement même si l'optique reste essentiellement marketing; (4) la méthode implique qu'il n'est pas souhaitable de gérer un trop grand nombre d'activités.

Parmi les inconvénients, on cite: (1) son caractère réducteur. En croisant la position sur le marché avec le taux de croissance, on risque d'oublier d'autres facteurs déterminants de l'activité de l'entreprise; (2) il est toujours très délicat de déterminer dans quelle phase se trouve telle activité, étant donné les formes diverses des cycles de vie et la durée très variable des différentes phases, (3) le raisonnement suppose que la concurrence porte essentiellement sur le prix. L'effet d'expérience s'applique mieux aux produits non différenciés qu'aux produits différenciés. Pour ces derniers, la concurrence utilise tous les éléments du marketing

mix. Dans ce cas le prix est moins important et les coûts de production ne représentent qu'une partie infime des coûts totaux.

B- Les modèles basés sur la théorie de Porter

Selon M. Porter⁴, 3 stratégies de base : domination par les coûts, différenciation et concentration.

		AVANTAGE CONCURRENTIEL	
		Coûts moins élevés	Coûts élevés
CHAMPS CONCURRENTIELS	Cible large	1- Domination par les coûts	2- Différenciation
	Cible étroite	3A- Concentration fondée sur les coûts réduits	3B- Concentration fondée sur la différenciation

La combinaison différenciation et coûts :

		Coûts relatifs	
		E	F
Degré de différenciation marketing	E	(2) Niche	(3) succès retentissants
	F	(4) Désastre	(1) domination par les coûts

Fig 1.22- Les stratégies de base de M. Porter

Source: McDonald M & Dunbar I (1995), « Market segmentation », Ed. Macmillan Press, UK p. 249

Cadrant 1 (domination par les coûts): Stratégie adaptée aux produits de grande consommation où la différenciation est difficile : nature, composantes.

⇒ privilégier la production et l'engineering pour renforcer l'apprentissage, les économies d'échelle, et le progrès technique.

Cadrant 2 (Niche). Cette stratégie représente un choix volontaire et judicieux Les entreprises ne pouvant pas ou n'espérant pas devenir imbattables sur les coûts se spécialisent dans le haut de gamme. Certaines d'entre elles parviennent à se situer dans le cadrant 3.

Cadrant 3 (forteresses globales). Mc Donalds et GE. At&T la banque et vente de détail grâce à des solutions technologiques adaptées à des coûts imbattables (en passant de 2 à 3).

Cadrant 4 : Position inconfortable. La combinaison coûts élevés dans les produits grande consommation n'est tenable qu'à titre provisoire. A mesure que les segments mûrissent, l'échec devient inévitable.

⁴ Porter M.(1982), « Choix stratégiques et concurrence », Economica, Paris

- **Avantage compétitif et nature du secteur :**

La relation part de marché et rentabilité a été reformulée. L'avantage compétitif dépend des secteurs selon qu'ils soient de volume, de stagnation, d'adaptation ou de fragmentation. Dans les activités de volume (exemple, industrie des machines à outil), il y a association part de marché élevée - coût bas. Dans les secteurs de déclin ou de stagnation (exemple, industrie de l'acier), quel que soit la taille de la firme, la rentabilité est faible et l'écart entre les meilleures et les pires est peu marqué. Dans les branches fragmentées (exemple, restauration, conseil) les bénéfices ne sont pas liés à la taille des entreprises. Petits et grands réalisent tantôt de bonnes, tantôt de mauvaises performances. Ce qui compte, c'est la manière d'exploiter les points forts. Dans les secteurs d'adaptation, là où l'adaptation aux besoins des utilisateurs est indispensable (stabilité, qualité, fréquence des livraisons), les firmes les plus petites sont celles qui réalisent les gains les plus élevés.

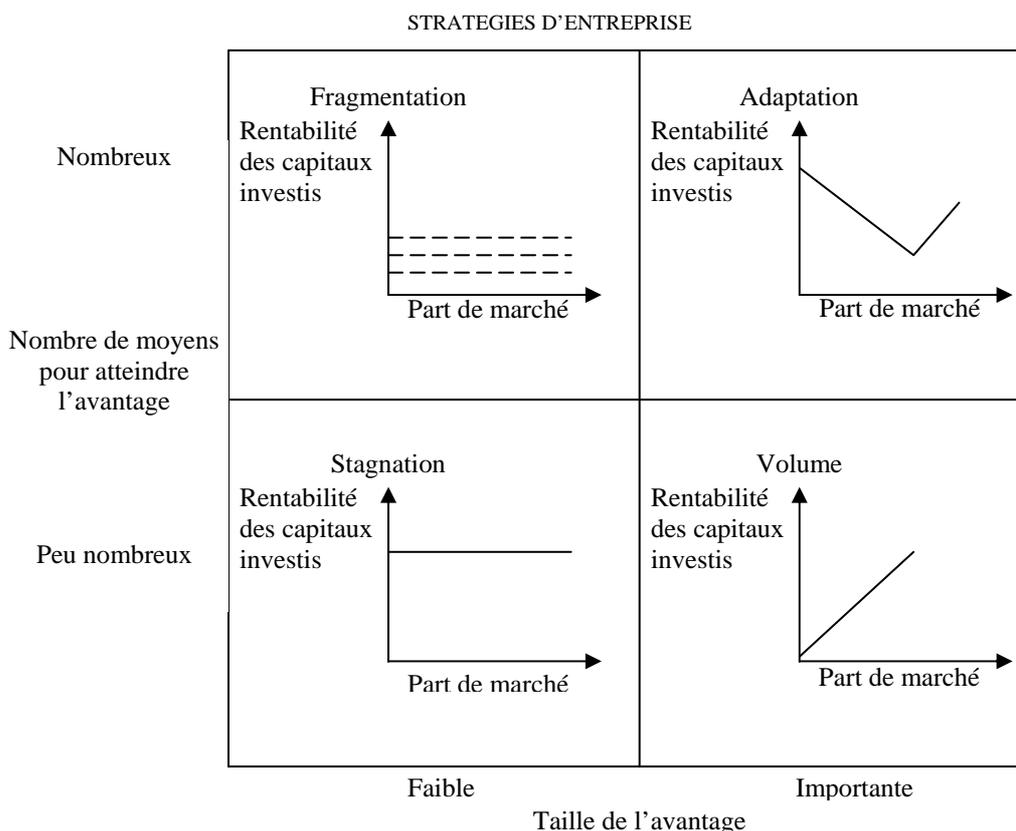


Fig 1.21- Relation entre part de marché et rentabilité des capitaux investis.

TRAVAUX DIRIGES

Lecture: la nouvelle doctrine de la courbe d'expérience :

Trois composantes caractérisent la doctrine de la courbe d'expérience: (1) l'hypothèse de l'expérience, (2) la courbe (coût volume) qui soutient cette hypothèse et (3) l'impératif stratégique de réduction de prix. Stratégiquement, puisque le coût décroît avec la répétition et la croissance, la firme qui croît plus rapidement que les concurrents et accumule plus de volume aura un avantage compétitif en coût qui se répercute sur le prix.

Maintenant une lecture récente de la courbe d'expérience (Alberts 1988) postule que la réduction des coûts n'est pas une résultante automatique de l'augmentation de volume. Elle dépend plutôt de la compétence managériale qui, étant toujours sur le qui vive, se mettra à la recherche de moyens pour comprimer les coûts. Ainsi, d'après cette lecture de la doctrine, la répétition et la croissance provoquent de l'expérience qui se traduit par des innovations et des économies d'échelle. Les causes essentielles de la réduction de coût sont de l'ordre de six, trois sous le titre d'innovation et trois sous le titre d'économies d'échelles. (1) Les innovations des opérateurs: nouvelle méthode dans le système actuel. (2) Les innovations managériales : une meilleure utilisation des compétences actuelles. (3) Les innovations de processus: nouvelle technologie qui, substituée à la technologie actuelle, augmenterait l'efficacité. (4) Amélioration du rapport volume capacité, et donc du rapport volume / coût fixe. (5) Substitutions en processus (qui étaient inefficaces à cause de volume limité) en approvisionnement ou en distribution. (6) Réduction de coûts d'approvisionnement liés à l'échelle (prix, fournitures, services, prêts). Les trois formes d'innovations peuvent générer à la fois des économies dépendantes de l'échelle (découverte ne pouvant pas augmenter l'efficacité à volume réduit) et des économies indépendantes de l'échelle (découverte qui accroît l'efficacité quelque soit le niveau de volume). D'autres part, la découverte peut avoir lieu à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise puis mise en œuvre (licence dans le cas d'innovation de processus, éducation ou formation dans le cas du management).

Critique de la nouvelle doctrine de la courbe d'expérience. L'hypothèse selon laquelle l'entreprise acquiert de l'expérience à mesure que le volume augmente en réalisant des économies d'échelle et en créant des opportunités d'innovation techniques et managériales n'est pas toujours vérifiée. Le degré auquel les opportunités d'innovation sont exploitées dépendent non pas du volume, mais des trois facteurs suivants: (1) la volonté (volition - désir de gagner), (2) l'imagination (imaginativeness - intelligence créative), (3) le mobile (drive, capacité de générer et de dépenser de grandes énergies pour atteindre les objectifs).

D'ailleurs, la grande entreprise affiche une inflexibilité quant à adapter ses produits aux besoins de ses clients. Par contre, la petite usine est souvent dotée d'une agilité et d'une réactivité à un tel point que certains chercheurs américains disent « small is beautiful in manufacturing ». Dans une unité type, la réduction de coût n'est pas fonction de la taille de l'entreprise qu'elle soit en croissance ou non, mais de forces internes (push), plus précisément, de sa capacité à mobiliser la volonté, l'imagination et les énergies de ses ressources humaines. C'est ainsi que les enseignements de la BCG ont été révisés.

Projets de recherche :

A/ Prenez contact avec des responsables d'entreprises et étudiez avec eux la possibilité de représenter l'histoire de certains de leurs produits sous forme de courbe. Essayez de représenter le cycle de vie du produit de telle sorte que l'on puisse identifier des phases distinctes. Sur la base de chiffres et d'interviews avec les responsables :

- démontrez dans quelle mesure à chaque phase correspondent des opportunités et des problèmes spécifiques ?
- les stratégies de gestion sont elles les mêmes à chaque étape ou sont – elles différentes ? Pourquoi ?

B/ Sur la base d'une enquête auprès d'un nombre d'entreprises relativement élevé (30 à 40), essayer d'évaluer la performance des uns et des autres sur la base d'un schéma d'analyse stratégique tel que présenté précédemment dans le cours.

- Quels sont les avantages stratégiques des uns par rapport aux autres ?
- Quelles sont les points de ressemblance et les points de différence entre les entreprises?
- Quels sont les facteurs explicatifs de ces ressemblances ou différences ?

C/ Selon vous, les modèles sus mentionnés peuvent-ils être utilisés pour évaluer les activités des entreprises publiques ? Dites pourquoi et dans quelles conditions ?

D/ Selon vous, quel est le modèle qui convient le mieux pour l'analyse des activités d'une entreprise de service comme les banques ? Dites pourquoi ?

BIBLIOGRAPHIE

Abtey B-H & Vinay A. (1984), « Contrôle de la gestion stratégique de l'entreprise : Approche par les systèmes d'information », Ed. CLET,

Levitt T. (1960), « Marketing myopia », Harvard Business Review, 38 (July - August), 24-47

McDonald M & Dunbar I. (1995), « Market segmentation », Ed. Macmillan Press, UK p. 249

Porter M. (1982), « Choix stratégiques et concurrence », Economica, Paris

ANNEXE : Illustrations des calculs logarithmiques

$$C_t = C_o * (Q_t/Q_o)^{-a}$$

C_o et C_t = coûts en t_o et t_1

Q_o et Q_t = production cumulée en t_o et t_1

1. Avec une courbe de 100%

$$C_t/C_o = 100\% \text{ et } Q_t/Q_o = 2$$

$$\Rightarrow 1 = 2^{-a}$$

$$\text{Log}(1) = \text{Log}(2^{-a})$$

$$\text{Log}(1) = -a \text{Log}(2)$$

$$a = - \frac{\text{Log}1}{\text{Log}2}$$

$$a = 0$$

2. Avec une courbe de 90%

$$C_t/C_o = 90\% \text{ et } Q_t/Q_o = 2$$

$$\Rightarrow 0.9 = 2^{-a}$$

$$\text{Log}(0.9) = \text{Log}(2^{-a})$$

$$\text{Log}(0.9) = -a \text{Log}(2)$$

$$a = - \frac{\text{Log}0.9}{\text{Log}2}$$

$$a = 0.152$$

3. Avec une courbe de 85%

$$C_t/C_o = 85\% \text{ et } Q_t/Q_o = 2$$

$$\Rightarrow 0.85 = 2^{-a}$$

$$\text{Log}(0.85) = \text{Log}(2^{-a})$$

$$\text{Log}(0.85) = -a \text{Log}(2)$$

$$a = - \frac{\text{Log}0.85}{\text{Log}2}$$

$$a = 0.234$$

4. Avec une courbe de 80%

$$C_t/C_o = 80\% \text{ et } Q_t/Q_o = 2$$

$$\Rightarrow 0.80 = 2^{-a}$$

$$\text{Log}(0.80) = \text{Log}(2^{-a})$$

$$\text{Log}(0.80) = -a \text{Log}(2)$$

$$a = - \frac{\text{Log}0.80}{\text{Log}2}$$

$$a = 0.322$$

5. Avec une courbe de 75%

$$C_t/C_o = 75\% \text{ et } Q_t/Q_o = 2$$

$$\Rightarrow 0.75 = 2^{-a}$$

$$\text{Log}(0.75) = \text{Log}(2^{-a})$$

$$\text{Log}(0.75) = -a \text{Log}(2)$$

$$a = - \frac{\text{Log}0.75}{\text{Log}2}$$

$$a = 0.415$$

6. Avec une courbe de 70%

$$C_t/C_o = 70\% \text{ et } Q_t/Q_o = 2$$

$$\Rightarrow 0.70 = 2^{-a}$$

$$\text{Log}(0.70) = \text{Log}(2^{-a})$$

$$\text{Log}(0.70) = -a \text{Log}(2)$$

$$a = - \frac{\text{Log}0.70}{\text{Log}2}$$

$$a = 0.515$$

CHAPITRE VII

ANALYSE COMPETITIVE ET POSITIONNEMENT

Objectifs

1. Familiariser le lecteur avec les notions d'analyse compétitive et de positionnement,
2. Initier le lecteur à certaines techniques d'analyse compétitive et de positionnement,
3. Illustrer la notion de positionnement par une étude effectuée dans l'environnement tunisien.

Plan

Introduction

I- Définition du positionnement

II- Les objectifs du positionnement

III- L'élaboration du positionnement

A- Les leviers de la différenciation et du positionnement

B- Les nouvelles orientations du positionnement

IV- La mesure du positionnement

A- La mesure de la position basée sur les indicateurs du marché

B- La mesure de la position basée sur la perception des clients

V- Illustration : étude de positionnement - le cas des marques de yaourt

A- Evaluation des marques sur les différents critères

B- Le profil des différentes marques

C- Positionnement des marques (carte perceptuelle)

D- Analyse des positions et recommandations pratiques pour la marque cliente

Travaux dirigés

Introduction

Un marché est rarement homogène. Il est plutôt composé de clients qui sont hétérogènes. Leurs tailles, leurs ressources, leurs origines géographiques, leurs attentes vis-à-vis du produit et leurs attitudes varient tout autant que leurs modes d'achat. Le marché est donc composé de niches, et de segments c'est à dire de groupes de clientèles. Par exemple, un groupe hôtelier comme ACCOR, a deux types de clients : les personnes privées et les professionnels. A l'intérieur de chacun de ces types, il y a des variations, en fonction de l'origine géographique (Français et étrangers) des revenus (moyens et élevés). De même, une entreprise comme Randa a deux types de clients qui lui achètent de la farine: les ménages et les industriels. A l'intérieur de chaque clientèle, il existe des variations. Il y a des petits et des gros acheteurs parmi les ménages. Il y a des boulangers, des pâtisseries, etc. parmi les acheteurs industriels.

Segmenter un marché consiste à le découper en sous-ensembles distincts, chacun de ces groupes pouvant être raisonnablement choisi comme cible à atteindre à l'aide d'un marketing mix spécifique. Le concept de segmentation a connu son heure de gloire dans la décennie 1960. Mais aujourd'hui, la notion de segmentation se révèle insuffisante. Il faut y ajouter un nouveau concept qui apparaît dans son sillage : le positionnement. Alors que la segmentation concerne le marché, le positionnement porte sur le produit.

I- Définition du positionnement

« Le positionnement recouvre la façon dont une entreprise se différencie de ses concurrents existants et futurs *du point de vue des clients*. Cette différenciation est la source de la valeur (par rapport à la valeur fournie par les concurrents) que les consommateurs obtiennent quand ils achètent le produit ou la solution d'une entreprise. Sans un degré de différenciation, les consommateurs n'auraient jamais aucune raison particulière d'acheter un produit d'une société plutôt que celui des concurrents¹. » On y accole souvent le terme stratégique, de là la notion de positionnement stratégique, parce que l'un des objectifs stratégiques de l'entreprise est justement de continuer à développer un certain degré de différenciation en comparaison avec la concurrence.

Si la différenciation est la mise en évidence de différences destinées à distinguer l'offre d'une entreprise de celle de ses concurrents « le positionnement est la conception d'un

¹ Liam Fahey, "Gestion Stratégique: Le Plus Grand Défi Actuel des Entreprises," in E.G.C Collins & M.A Devenna (ed.), *Le Nouveau MBA, Synthèse des meilleurs Cours des Grandes Business Schools Américaines*, Nouveaux Horizons, Maxima: Paris 1994, p. 466 Source: p. 467.

produit et de son image dans le but de lui donner une place déterminée dans l'esprit du consommateur cible »² (K&D, p. 343). Selon ses concepteurs, le positionnement s'appuie sur un produit, un service, une entreprise, un organisme ou même une personne. Le positionnement ne se rattache pas à ce que l'on fait avec le produit mais plutôt à ce que le produit représente dans la tête du prospect.

II- Les objectifs du positionnement

C'est la recherche d'un avantage compétitif ou distinctif pour une marque (cf, la théorie de la Unique Selling Proposition de Reeves³). Dans une société envahie par la communication, de nombreux produits n'arrivent pas à sortir de l'anonymat. L'élaboration d'un positionnement est le seul moyen de s'en sortir. Par exemple, les marques de liquide vaisselle sont perçues différemment : « Rex : des prix serrés, une vaisselle brillante » ; « Soleil : un rayon de soleil sur votre table » ; « Palmolive : un nom de marque de vaisselle qui inspire confiance ». Le positionnement est donc l'ensemble des attributs réels et imaginaires que le consommateur prête au produit. Le positionnement signifie que :

- chaque publicité doit faire une proposition au consommateur. Dire en substance à chaque lecteur : acheter ce produit, vous en tirerez tel avantage spécifique.
- cette proposition doit être exclusive, la concurrence n'y ayant pas pensé ou n'étant pas en mesure de le faire. Elle peut être exclusive en raison d'une de ses qualités ou d'un argument que personne d'autre n'emploie dans la même spécialité.
- la proposition doit être assez forte, pour provoquer la consommation et conclure la vente.

III- L'élaboration du positionnement

A- Les leviers de la différenciation et du positionnement

Maintenant, comment la différenciation est-elle réalisée ou comment la différence peut-elle être créée ? Quels sont ses principaux aspects ? Quels paramètres une entreprise doit-elle prendre en compte pour générer et soutenir cette différenciation telle que peuvent la percevoir et la comprendre les consommateurs ? Sans chercher à être exhaustif, le tableau 2.1 présente plusieurs dimensions clés de différenciation utilisée par les entreprises dans presque tous les secteurs d'activité. L'encadré 2.1 développe chacune de ces dimensions, et montre comment une entreprise peut utiliser ces facteurs pour se différencier de ses concurrents.

² Kotler P. & Dubois B. (1986), « *Marketing Management* », 6^{ème} édition, Nouveaux Horizons

³ Reeves

Tableau 2.1- Le positionnement concurrentiel : exemples de facteurs clés

Gamme de produit:	Etendue de la gamme
Caractéristiques du produit:	Style Design Options Dimensions et formes
Fonctionnalité du produit:	Performance Fiabilité Durée de vie Vitesse Goût
Service:	Assistance technique Réparations Assistance téléphonique Formation
Disponibilité:	A travers les canaux de distribution Possibilité d'achat en gros Délai de disponibilité
Image et notoriété:	Marque Image en tant que produit "haut de gamme" Notoriété de la qualité de service
Vente et relation clientèle:	Force de vente pouvant commercialiser de nombreux produits Relations étroites avec les canaux de distribution Liens historiques avec des clients finaux importants
Prix:	Prix catalogue Prix avec remise Rapport qualité - prix Rapport valeur - prix

Source: Liam Fahey, "Gestion Stratégique: Le Plus Grand Défi Actuel des Entreprises," in E.G.C Collins & M.A Devenna (ed.), *Le Nouveau MBA, Synthèse des meilleurs Cours des Grandes Business Schools Américaines*, Nouveaux Horizons, Maxima: Paris 1994, p. 467.

Encadré 2.1- Les facteurs clés de positionnement

Etendue de la gamme – Fournir une gamme complète de produits ou de services est souvent très apprécié par les chaînes de distribution et / ou les clients finaux. Les détaillants, les distributeurs et les consommateurs finaux aiment pouvoir faire leurs achats en une seule fois, en un seul lieu. D'autres entreprises privilégient une gamme de produits étroites (comparée à celles des concurrents) et promeuvent auprès des consommateurs leur spécialisation et leurs compétences sur des produits spécifiques.

Caractéristiques du produit – Les produits peuvent être très différents en termes de forme, de style et de couleur.

Fonctionnalité du produit - Tous les produits apportent un certain type de bénéfice fonctionnel à leurs utilisateurs : les journaux véhiculent l'information, les ordinateurs personnels permettent aux individus de mieux gérer leurs finances domestiques ou d'écrire des articles et des livres, le pain nourrit et les disques lazer augmentent le plaisir de l'écoute. La fonctionnalité offre ainsi aux entreprises de nombreux moyens de différencier leur offre.

Service – La notion de service est de plus en plus souvent une source puissante de différenciation pour tous types de produits. En effet, les clients (chaînes de distribution ou clients finaux) exigent maintenant un haut niveau de service. De nombreuses entreprises industrielles offrent aux consommateurs différents niveaux d'assistance technique, une formation à l'utilisation du produit et un service après-vente.

Disponibilité – Une distribution large ou sélective peut être un facteur significatif de différenciation. Les éditeurs s'efforcent de commercialiser avec leurs livres sur plusieurs canaux de distribution: librairies, clients institutionnels (université, lycées,...), grandes surfaces, vente par correspondance et salons. D'autres entreprises peuvent choisir des canaux de distribution plus sélectifs afin d'améliorer l'image et la réputation de leurs produits et de leurs services.

Image et réputation – Toutes les entreprises et tous les produits ont une image et une réputation aux yeux des distributeurs, des consommateurs et des fournisseurs. Conscients du poids des marques, certaines entreprises, telles qu'IBM, Pepsi, Honda et Levi, investissent pour créer et entretenir la valeur de celles-ci. Certains magasins discount et chaînes de distribution ont bâti une réputation puissante de qualité et de prix bas grâce aux produits « génériques ». De nombreuses entreprises se sont différenciées en développant une bonne image et une bonne réputation de service rapide et d'assistance au client.

Vente et relation avec la clientèle – Beaucoup d'entreprises ont établi des rapports tellement étroits avec leurs canaux de distribution et/ou leurs clients finaux que leurs concurrents ont beaucoup de mal à être pris en considération.

Prix – Les consommateurs établissent un rapport entre la valeur (qualité, fonctionnalité et service) fournie par les différents concurrents et les prix demandés pour leurs produits.

Source: Liam Fahey, "Gestion Stratégique: Le Plus Grand Défi Actuel des Entreprises," in E.G.C Collins & M.A Devenna (ed.), *Le Nouveau MBA, Synthèse des meilleurs Cours des Grandes Business Schools Américaines*, Nouveaux Horizons, Maxima: Paris 1994, p. 468.

B- Les nouvelles orientations du positionnement :

Il est de plus en plus difficile aujourd'hui pour les firmes de s'en tenir à un positionnement purement publicitaire. Selon Sylvère Piquet⁴ (1986), cette difficulté est liée à la remise en question du discours de l'entreprise et surtout de la publicité :

- L'efficacité communicationnelle de la publicité tend à s'éteindre. De 1960 à 1969, le score moyen de mémorisation des messages est passé aux Etats Unis de 100 à 52.
- Le nombre de publiphobes s'accroît aux USA et en France.
- Le message publicitaire prend toujours la forme d'un monologue et par conséquent exclut l'interactivité de l'annonceur et de son public. Ceci est vrai aussi bien pour la publicité commerciale que pour la publicité institutionnelle.

Récemment, il a eu une orientation, en communication vers des actions de sponsoring et de mécénat qui sont des formes concrètes et événementielles. Elles concernent aussi bien l'externe que l'interne et donne à l'entreprise un visage humain. C'est bien cette humanité de l'entreprise qu'il faut préserver à tout prix pour que les actions soient crédibles dans son environnement et auprès de ses interlocuteurs.

IV- La mesure du positionnement

En pratique, il existe une multitude de moyens qui sont à la disposition de l'entreprise pour mesurer son positionnement et apprécier sa force compétitive. Il existe plusieurs méthodes de mesure du positionnement ou de l'avantage compétitif d'une marque ou d'une entreprise dont on cite la méthode géométrique et graphique.

- (1) La méthode graphique consiste à inviter les individus à décrire les marques ou entreprises qu'ils connaissent à l'aide d'un ensemble d'un couple d'adjectifs opposés. Cette description se traduit par le tracé d'un profil. C'est la méthode d'Osgood.
- (2) La méthode géométrique consiste à dresser une carte perceptuelle (ou mapping). Les marques ou les entreprises concurrentes sont placées dans un espace géométrique à 2 ou 3

⁴ Piquet S. (1986)

dimensions. Elles sont localisées par rapport aux axes qui représentent les qualités les plus significatives. Ex., le marché du petit déjeuner.

Quelque soit la méthode utilisée, l'information utilisée dans la mesure du positionnement est puisée dans des données secondaires ou primaires selon que l'on accorde de l'importance aux indicateurs du marché, ou aux perceptions du client.

A- La Mesure de la position basée sur les indicateurs du marché

La matrice BCG d'analyse de portefeuille peut être modifiée et adaptée pour l'analyse de la position concurrentielle. Nous pouvons illustrer cela par l'exemple suivant⁵. Prenons les chiffres des dix plus grandes marques de bière pour 1990. Le taux de croissance de l'industrie de la bière n'étant pas disponible, nous indiquons les chiffres de vente de chaque marque pendant les deux dernières années pour faire ressortir la croissance ou la décroissance de la marque. Le tableau 2.2 énumère les données utilisées pour créer la matrice de positionnement concurrentiel donnée ci-après :

	1989 Part des expéditions	1990 Part des expéditions	Evolution (%)	Part du marché 1990
Budweiser*	25,9 %	25,2 %	-2,7 %	2,40
Miller Lite	10,5	10,5	0	2,42
Coors Light	5,6	6,2	10,7	0,25
Bud Light	5,7	6,1	7,2	0,24
Busch	4,8	4,6	-4,2	0,18
Milwaukee's Best	3,6	3,6	0	0,14
Old Milwaukee	3,6	3,3	-8,3	0,13
Miller High Life	3,8	3,2	-15,8	0,13
Miller Genuine Draft	2,4	3,0	25,0	0,12
Coors	2,7	2,2	-18,5	0,09

* Calcul :

$$(25,2/25,9) = 0,97 ; 0,97 - 0,1 = -0,027 \times 100 = -2,7 \%$$

$$25,2/10,5 = 2,4$$

Tableau 2.2- Analyse de position concurrentielle

⁵ Alexander Hiam and Charles Schewe, *MBA Marketing*, Nouveaux Horizons Maxima, Paris, 1994. 52-

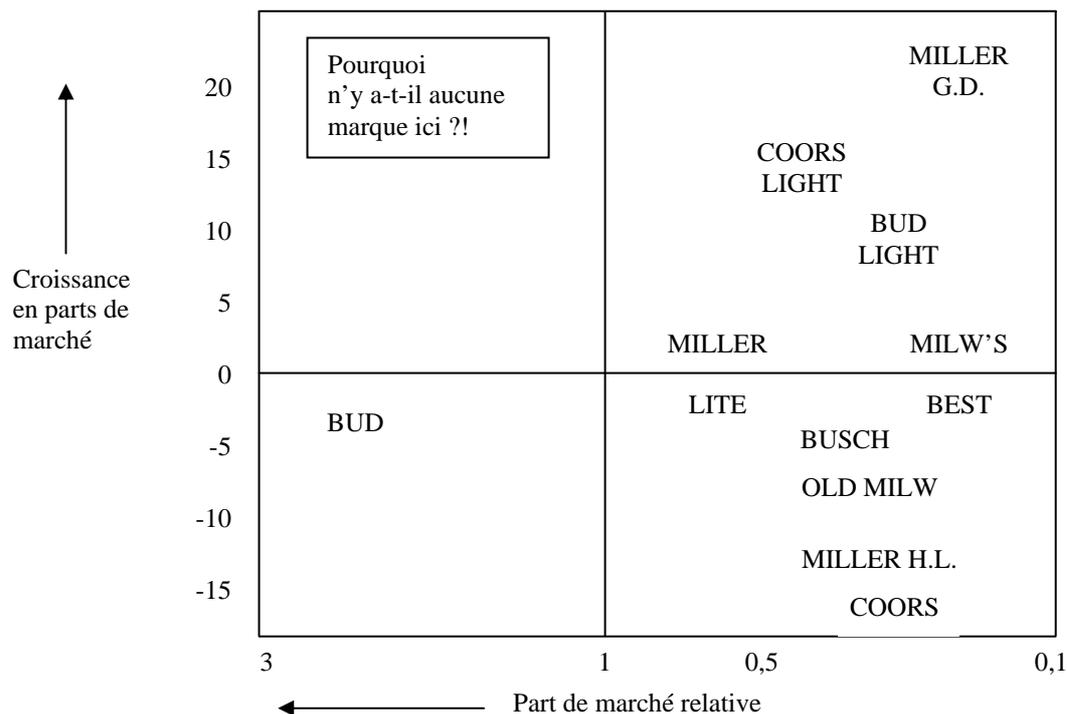


Fig 2.1- Matrice de positionnement concurrentiel des grandes marques de bière en 1990

Source : Hiam A. & Schewe C. (1994), « *MBA Marketing* », Nouveaux Horizons Maxima. Paris.

Nous constatons immédiatement que ce genre de présentation éclaire le marché. Le leader, Budweiser, détient une importante part de marché relative, mais il occupe une position médiocre en matière de croissance des parts de marché – ce qui signifie qu’il est entrain de perdre du terrain au profit de deux marques qui ont fait une percée spectaculaire en 1990.

B- La Mesure de la position basée sur la perception des clients

L’analyse précédente est basée essentiellement sur des indicateurs économiques. Les entreprises sont de plus en plus intéressées par l’analyse de leur offre en référence à leurs clients et leurs concurrents. Il ne s’agit pas d’utiliser des critères économiques uniquement, mais d’incorporer les jugements des consommateurs pour apprécier la situation de l’entreprise par rapport à ses concurrents et calculer des indices de compétitivité, d’avantages comparatifs ou de qualité perçue.

1- La valeur comparative du produit

Cette analyse procède de la façon suivante: le responsable détermine les facteurs d’achat, appelés critères de performance. Un échantillon représentatif de la population alloue 100 points entre les facteurs et évalue la performance de son entreprise et celle des concurrents sur les différents critères. Sur la base de ces données, il calcule un indice appelé la valeur compétitive du produit. Cet indice sert à calculer l’avantage comparatif du produit par rapport à

chacun des concurrents. Le prix peut être compris ou non compris dans cet indice. Voici à présent un exemple tiré du marketing industriel qui démontre la démarche de calcul de l'estimation de la valeur comparative du produit et de l'avantage comparatif.

Facteur	Entreprise			Concurrent A			Concurrent B			
	Poids (1)	performance (2)	Poids* Performance (3)=(1)*(2)	Indice (2)	(3)=(1)*(2) Indice	Indice	(2)	(3)=(1) *(2)	Indice	
prix	50	1.00		50	1.05	52.5	1.04		52.0	
disponibilité	20	1.14	22.8	1.00	20.0		1.06	21.2		
qualité	10	1.10	11.0	1.00	10.0		1.10	11.0		
effort commercial	10	1.20	12.0	1.00	10.0		1.00	10.0		
assistance	6	2.00	12.0	62.5	1.10	6.6	50.6	1.00	6.0	52.2
largeur de la gamme	3	1.20	3.6	1.00	3.0		1.00	3.0		
image de la firme	1	1.10	1.1	1.00	1.0		1.00	1.0		
Indice total				112.5		103.1			104.2	

Tableau 2.3- Estimation de la valeur compétitive du produit

Le calcul de l'avantage comparatif se fait de la façon suivante:

	Entreprise vs Concurrent A	Entreprise vs Concurrent B
Avantage prix non compris	$62.5/50.6=1.24$	$62.5/52.2=1.20$
Avantage prix compris	$112.5/103.1=1.09$	$112.5/104.1=1.08$

Tableau 2.4- Calcul de l'avantage comparatif

Sur la base de cette information, l'entreprise peut prendre la décision de différencier son offre par rapport à la concurrence. Cette stratégie peut être adoptée de différentes manières:

- améliorer sa performance sur certains critères pour rehausser sa valeur consommateur comparativement à la concurrence (renforcer l'assistance, élargir la gamme, etc.).
- lancer de nouveaux produits haut de gamme pour rivaliser ses concurrents ou des produits moyenne gamme pour s'octroyer une part importante de marché.

2- La qualité perçue

Cette technique procède de la même façon que la méthode de la valeur comparative du produit. Toutefois, elle souligne l'importance de la marque et néglige le facteur prix dans le calcul d'un score appelé score de la qualité perçue de la marque. Nous proposons l'illustration de la méthode par un cas puisé dans les produits de grande consommation. L'industrie de la viande blanche aux Etats Unis accordait peu d'importance à la marque. Le consommateur ignorait la marque et basait son choix sur le prix. Frank Perdue a fait des anticipations selon lesquelles la marque aura un jour la place qu'elle mérite dans le marché du poulet. Il a

commencé par comprendre comment les consommateurs achetaient le produit et ce qu'ils appréciaient le plus dans le produit. Petit à petit, Perdue a bâti une marque qui est devenue la marque la plus puissante sur le marché des Etats Unis. Il battait ses concurrents sur tous les plans, sauf le prix. Notons que la qualité pour Perdue ne signifie pas la qualité telle qu'elle est définie par le département de la qualité. Il va sans dire que la qualité en tant que conformité à des spécifications techniques est fondamentale. Mais la qualité pour Perdue signifiait beaucoup plus. Perdue a réussi car il a écouté ses clients et leur a proposé ce qu'ils désiraient. Ainsi, Perdue s'est démarqué de la pratique de la baisse des prix.

Le score situé au bas du tableau montre comment la qualité perçue de Perdue est supérieure à celle de ses concurrents. Pour chaque attribut, l'importance relative est multiplié par le score de performance. Ensuite la différence sur chaque attribut puis la différence pondérée sont calculées. Enfin ces différences sont additionnées pour donner un score agrégé reflétant la supériorité de la marque par rapport aux concurrents. Le calcul montre que Perdue a un score de qualité perçue de + 1.72. (Le score de qualité perçue le plus élevé serait de + 9 si la marque était parfaite et celle des concurrents n'obtenait que 1 sur chaque attribut; il serait de - 9 dans le cas inverse.).

Critères d'achat	Importance relative (somme=100) (a)	Performance (1 à 10, 10 = meilleur)		Différence (d = b - c)	Différence pondérée (e = a × d)
		Perdue (b)	Autres (c)		
<i>Produit</i> : Volaille jaune	.10	8.1	7.2	+ 0.9	+ 0.09
Viande à l'os	.20	9.0	7.3	+ 1.7	+ 0.34
Pas de petites plumes	.20	9.2	6.5	+ 2.7	+ 0.54
Frais	.15	8.0	8.0	0.0	0.00
<i>Service</i>					
Disponibilité	.10	8.0	8.0	0.0	0.00
Image de marque	.25	9.4	6.4	+ 3.0	0.75
<i>Score Pondéré</i>		8.80	7.08	+ 1.72	
Score de la qualité					+ 1.72

Tableau 2.5- Mesure de la Qualité Perçue

Source: Bradley Gale (1994), "The importance of Market Perceived Quality", in Paul Stobart (ed.), *Brand Power*, Briddles LTD, Great Britain.

Le score de la qualité perçue de la marque par rapport à la concurrence est une mesure plus importante que les statistiques provenant des enquêtes satisfaction comme le pourcentage des clients déclarant être satisfaits par la marque. Ce pourcentage change très lentement dans le cas d'introduction de nouveaux produits par les concurrents. Par contre, le score de la qualité perçue change très rapidement. Un score de + 1.72 est un score important et signifie que Perdue peut fixer un prix supérieur par rapport aux concurrents.

V- Illustration: étude de positionnement - le cas des marques de yaourt

Dans la section suivante, nous proposons d'appréhender les attitudes du consommateur et ses perceptions relativement aux différentes marques de yaourt. Dans une première étape, nous procédons à l'appréciation globale des marques. Il s'agit d'évaluer le degré auquel le répondant apprécie les différentes marques de yaourt globalement. Par la suite, nous procédons à une appréciation des marques sur les différents critères. Enfin, la synthèse de l'information qui en découle nous permettra de procéder au positionnement des marques. Après l'appréciation globale des marques nous passerons à la mesure du positionnement en utilisant la méthode graphique puis la méthode géométrique

- Appréciation globale

La question relative à cette appréciation était la suivante : que pensez-vous de la qualité de X ? Est-elle : excellente (=1), très bonne (=2), bonne (=3), moyenne (=4), ou mauvaise (=5). Les résultats relatifs à cette question sont donnés dans les tableaux en annexe. En dichotomisant la variable relative à la qualité perçue des différentes marques de sorte à combiner les trois premières modalités de la réponse (valeur=1) et les deux dernières modalités (valeur=0), nous remarquons que, dans l'ensemble, les marques sont appréciées dans l'ordre suivant :

Délice	87.6%
Beldi	65.9%
Laino	63.9%
Yoplait	50.7%
Selja	46.0%
Stil	38.8%
Yogo	32.5%
Slim	14.6%
Soril	02.9%

Nous remarquons que :

- Selja occupe une position plutôt modeste. 46% jugent qu'elle est bonne, très bonne ou excellente et 18.6 jugent qu'elle est excellente ou très bonne.
- Délice se distingue nettement de toutes les marques avec une proportion de 87.6%; elle est suivie de Beldi, Laino Yoplait et Selja.

- Selja accapare le pourcentage le plus élevé des non réponses (30.3%). Environ une personne sur 3 s'abstient à révéler son degré d'appréciation de la marque Selja ; ceci peut être attribué au fait qu'elle est peu connue par le consommateur.

- **Ordre de préférences des marques**

Une comparaison des moyennes de ces évaluations révèle les résultats donnés dans le tableau 2.6. Délice est la marque la plus appréciée. Elle a un score moyen de 2.14 sur une échelle allant de 1 (=excellente) à 5 points (=mauvaise). Slim est la marque la moins appréciée avec une note de 3.99 suivie de Soril avec une moyenne de 3.55. Le même tableau donne une récapitulation de ces évaluations et l'ordre des préférences qui en découle. Délice se trouve en tête de liste suivie de Laino. Les marques Selja, Beldi, et Yoplait se trouvent ensemble en troisième position.

Marque	Moyenne	Ecart Type	Ordre
Beldi	3.00	1.12	3
Délice	2.13	1.10	1
Selja	3.00	1.03	3
Stil	3.18	1.17	6
Yogo	3.35	1.29	7
Slim	3.99	1.00	9
Laino	2.78	1.35	2
Yoplait	2.99	1.26	3
Soril	3.55	1.18	8

Note. Parmi les trois exéquaux, Selja peut être considérée la meilleure puisque sa moyenne accuse l'écart type le moins élevé.

Tableau 2.6 (Récapitulatif)- Moyenne et Ecart Type de la Qualité Perçue

A- Evaluation de marques sur les différents critères

Cette section a pour objet d'évaluer les différentes marques sur les principaux critères de décision d'achat et en déduire les profils de chacune d'elles. Rappelons que la question relative à l'évaluation globale du produit sur les différents critères ne tient pas en compte les différents critères. C'est plutôt une évaluation globale. Par conséquent, les questions suivantes peuvent être considérées comme les détails de l'évaluation globale.

Concernant le critère du **goût**, nous remarquons que parmi les concurrents les plus connus, la marque Délice est la mieux placée sur ce critère. Elle a le score moyen (1.58) et l'écart type les plus faibles. Rappelons que dans l'échelle utilisée allant de 1 à 6, plus la note est petite, mieux est le goût. Selja est placée dans une position moyenne (2.42). Concernant le critère du **sucré**, Selja est située autour de la moyenne (2.99), ce qui veut dire qu'elle n'est ni trop, ni trop peu sucrée.

Concernant le critère du **prix**, Selja est assez bien placée, avec une moyenne de 3.6 sur une échelle de 6 points où la valeur 1 signifie que le prix est trop élevé. Elle est perçue comme ayant un niveau de prix similaire à celui de Délice et légèrement supérieur à celui de Beldi. Par contre Stil est perçue comme ayant le prix le plus bas.

Sur le critère de l'**acidité**, Selja est également assez bien placée avec une moyenne de 2.93 sur une échelle de 6 points où la valeur 1 signifie que la marque en question est trop acide.

Concernant le critère de l'**arôme**, Selja est relativement mieux placée que ses concurrents les plus proches Beldi et Délice. Elle a une moyenne de 3.05 sur une échelle de 6 points où la valeur 1 signifie que la marque est jugée trop aromatisée. Les marques des concurrents sont jugées trop aromatisées.

Concernant le critère de la **texture**, Selja est moyennement placée. Elle a une moyenne de 2.43 sur une échelle de 6 points où la valeur 1 signifie que la marque en question a une texture onctueuse. Délice et Beldi la devance de loin. Les autres concurrents viennent après avec une moyenne de 3.

Concernant le critère **forme du pot**, Selja est également assez bien placée. Elle a une note de 2.7 sur une échelle de 5 points où la valeur 1 signifie que la forme du pot de la marque est belle. Sur ce plan, Délice est la marque la mieux placée, alors que Stil est la marque la moins appréciée avec une note = 4.81.

Concernant le critère du **design du pot**, Selja est moyennement placée. Elle a un score moyen de 3.17 sur une échelle de 6 points où 1 signifie que le pot a un design très joli. Selja se trouve donc devancée par ses concurrents traditionnels Délice et Beldi. Remarquons que Stil est la moins appréciée sur ce plan.

Concernant le critère de la **variété de la gamme**, Selja est assez mal placée. Elle a une note de 2.75 sur une échelle de 6 points où la valeur 1 signifie que la gamme de la marque en question est suffisamment variée. Selja est devancée non seulement par ses concurrents classiques, mais aussi par les autres. Remarquons que Slim est perçue comme la marque offrant le moins de variété (4.28).

Concernant le critère de la **disponibilité** de la marque, Selja est relativement mal placée. Elle est devancée non seulement par ses concurrents habituels, mais aussi par les autres. Délice est perçue comme étant la marque la plus disponible (avec une note de 1.5 sur 6).

B- Profil des marques (graphique)

Nous proposons ci-après de tracer le profil des différentes marques sur la base des scores moyens obtenus par celles-ci sur les différents critères :

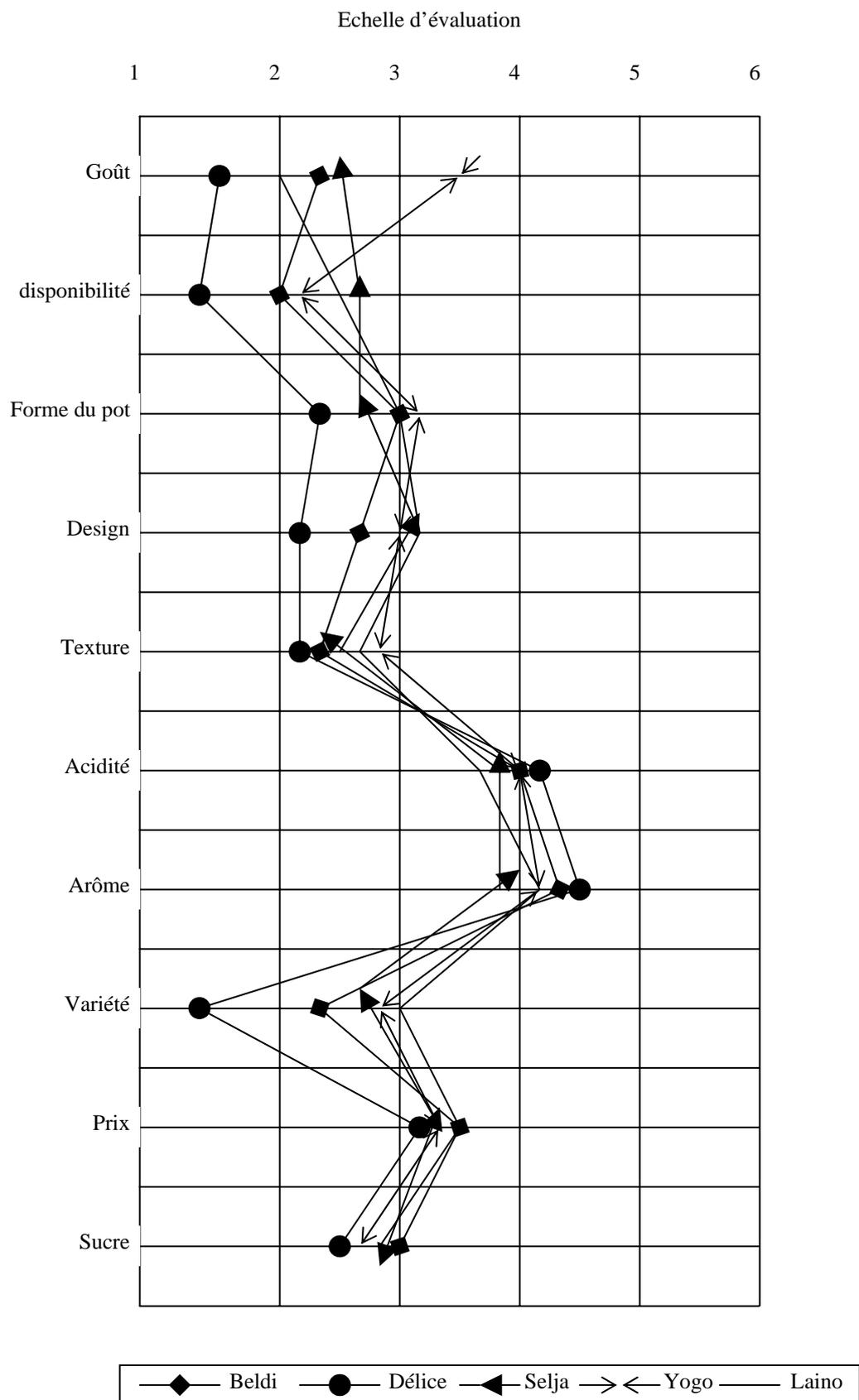


Fig 2.2- Profil des différentes marques sur la base des scores moyens obtenus

C- Positionnement des marques (carte perceptuelle)

Dans la présente section, nous essayerons de positionner les différentes marques de yaourt. Pour ce faire, il faut commencer par évaluer les différentes marques sur les principaux critères d'évaluation. Les moyennes des différents scores obtenus par chaque marque sur 11 critères de choix ont été calculées. Ainsi une matrice à 9 lignes (marques) et 11 colonnes (critères) a été introduite. Chaque cellule de la matrice représente la moyenne des notes obtenues par chacune des marques sur chacun des critères d'évaluation.

Dans un objectif de réduction de l'information, une analyse factorielle exploratoire a permis de réduire le nombre de critères en deux facteurs communs récupérant environ 93.6% de l'information. En utilisant la méthode de rotation Varimax, la structure factorielle a permis de distiller deux facteurs communs (Tableau 2.7).

- Le premier facteur est constitué par les variables DESIGN, FORMEP, SUCRE et TEXTURE. Il est libellé **goût et esthétique**.
- Le second facteur est constitué par les variables ACIDITÉ ET AROME. Il est libellé **savoir**.

Les autres variables ont été écartées eu égard à leur forte corrélation avec les deux facteurs à la fois. La représentation de ces marques sur un plan à deux facteurs (le premier facteur étant l'axe vertical et le second facteur étant l'axe horizontal) révèle la configuration suivante (figure 2.3).

Avant de commenter ce graphique, il y a lieu de faire la remarque suivante. Dans ce genre d'étude, les mesures sont faites de sorte que les points les plus ou les moins éloignés (selon le sens de l'échelle) de l'origine ont une image meilleure. Dans la présente étude, cette règle est respectée à quelques détails près. En effet, pour les items du premier facteur, seul l'item relatif au sucre est formulé de sorte que la position intermédiaire représente la position la meilleure (ni trop, ni trop peu sucré). La règle est également respectée pour les deux items constituant le second facteur (beauté et design du pot). Comme il y a un seul item parmi quatre dans le cas du premier facteur qui échappe à la règle et comme l'origine pour le cas du second facteur commence avec un score tournant autour de la moyenne 7 (c'est à dire le score le meilleur), nous maintenons la règle selon laquelle les points les plus proches de l'origine jouissent de la meilleure image que les points les plus éloignés de celle-ci.

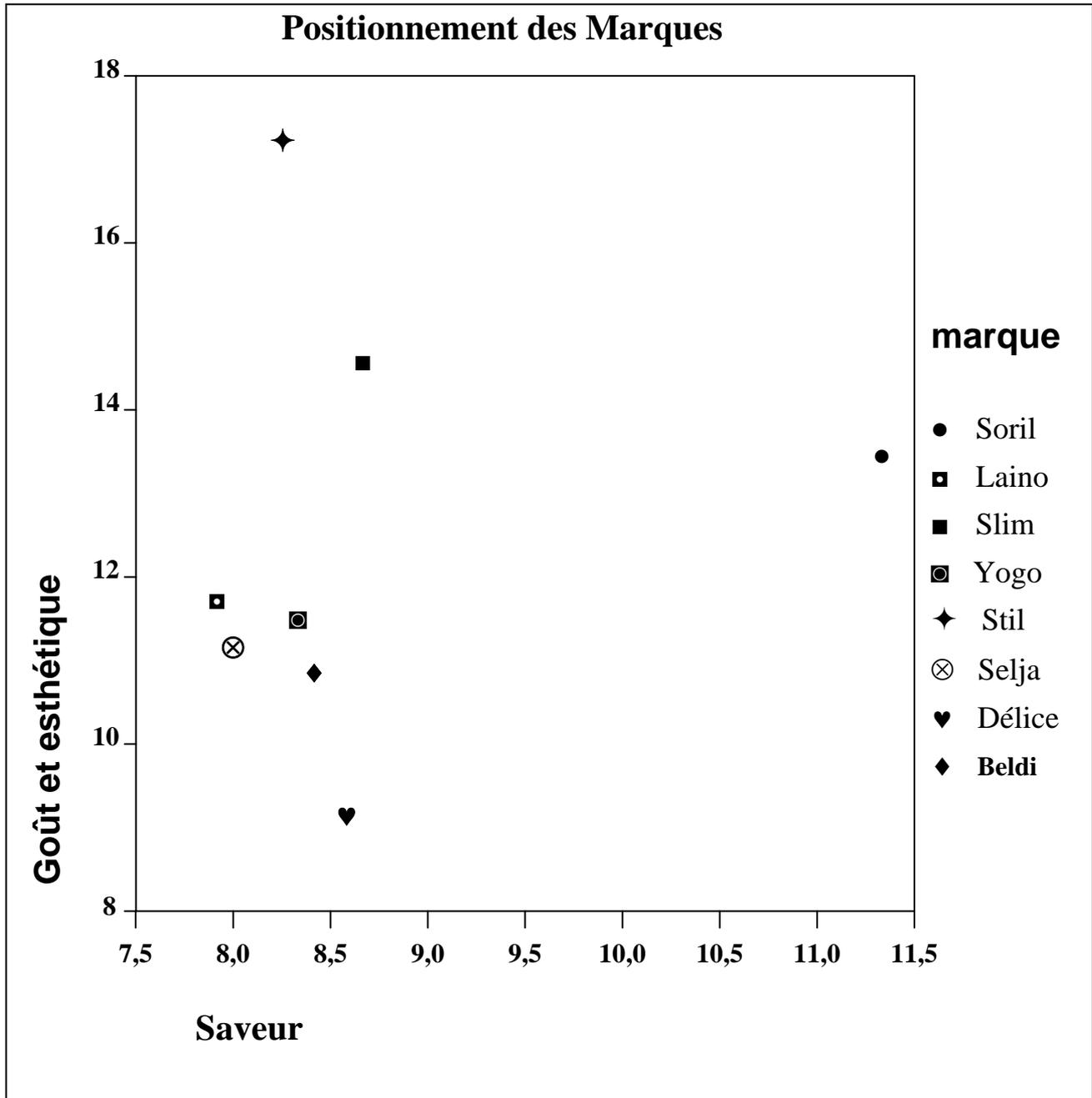


Fig 2.3- Le positionnement des marques (la carte perceptuelle)

D- Analyse des positions et recommandations pratiques pour la marque cliente

Trois groupes, chacun étant composé de deux entreprises, se forment. Le premier est constitué par Selja et Laino et le second par Beldi et Yogo. Le troisième est composé de Slim et Stil. Délice d'une part, et Soril d'autre part sont plutôt isolés par rapport à l'ensemble des marques.

Au sein du premier groupe Selja jouit d'une image relativement meilleure qu'à celle de son concurrent direct Laino. Elle est légèrement moins appréciée que Laino sur le facteur saveur ; mais elle est mieux appréciée que Laino sur le facteur goût et esthétique.

Au sein du second groupe, la marque Beldi jouit d'une image globale meilleure qu'à celle de son concurrent direct Yogo puisqu'elle est légèrement moins appréciée que lui sur le critère saveur mais bien mieux appréciée que son concurrent direct sur le facteur goût et esthétique.

Au sein du troisième groupe, les deux marques Slim et Stil ont plus ou moins les mêmes scores que la majorité des autres concurrents sur le facteur saveur. Mais Slim a un net avantage sur le facteur saveur alors que Stil a un avantage sur le facteur esthétique et goût.

Pour ce qui concerne les points isolés, c'est à dire Délice et Soril, on peut déduire ce qui suit. Délice se situe autour de la moyenne sur le facteur saveur mais se démarque nettement du lot sur le facteur goût et esthétique.

En résumé, les concurrents les plus proches de Selja ne sont pas Beldi ou Délice comme on a tendance à le croire - à en juger par les parts du marché - mais c'est plutôt Laino.. Les résultats auxquels nous avons abouti sont basés sur la perception du consommateur.

En référence au graphique relatif à la position de Selja par rapport à ses concurrents et qui récapitule l'information sur la performance des marques sur les différents critères, nous remarquons que Selja est relativement bien placée sur le facteur saveur (axe horizontal), mais moyennement placée sur le critère goût et esthétique (axe vertical). Sur la base de cette information, nous suggérons un positionnement qui garantira à Selja un avantage compétitif, surtout par rapport à Délice pivotant autour de l'amélioration des caractéristiques (1) intrinsèques et (2) extrinsèques du produit

- (1) les caractéristiques intrinsèques : amélioration de la texture du produit, une régularisation du niveau du sucre. Ces actions peuvent être réalisées à l'aide de séances de dégustation auprès du consommateur final.
- (2) les caractéristiques extrinsèques : changement du design du pot; les grands concurrents ont opté maintenant pour la forme cubique. Un tel design est plus attirant et plus motivant à l'achat.

Etant donnée que le yaourt est consommé par toutes les catégories d'âge, Selja peut penser à un ciblage plus rigoureux de son marché. Par exemple, le design destiné aux enfants comportera des dessins plus compatibles avec l'enfant, tels que les dessins animés.

A. TRIKI, MARKETING APPROFONDI CHAPITRE II: ANALYSE COMPETITIVE ET POSITIONNEMENT
Année 2005

Initial Statistics:

Variable	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
ACIDITÉ	1,00000	*	1	3,73807	62,3	62,3
AROME	1,00000	*	2	1,87790	31,3	93,6
DESIGN	1,00000	*	3	,21951	3,7	97,3
FORMEP	1,00000	*	4	,13071	2,2	99,4
SUCRE	1,00000	*	5	,02797	,5	99,9
TEXTURE	1,00000	*	6	,00584	,1	100,0

Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2
ACIDITÉ	,40959	,88231
AROME	-,01956	,97189
	DESIGN	,98524
FORMEP	,92352	-,30758
SUCRE	,93647	-,15930
TEXTURE	,93238	,17270

Rotated Factor Matrix (VARIMAX converged in 3 iterations)

	Factor 1	Factor 2
ACIDITÉ	,26682	,93543
AROME	-,17106	,95691
DESIGN	,98428	,08348
FORMEP	,96022	-,15962
SUCRE	,94986	-,01114
TEXTURE	,89399	,31615

Tableau 2.7- Statistiques Factorielles Relatives aux Deux Facteurs

TRAVAUX DIRIGES

Projet de recherche :

Prendre contact avec une entreprise. Choisissez un de ses produits. Entamez:

1/ une recherche qualitative (ex. : interview en profondeur) auprès de responsables ou / et de clients pour déterminer les critères d'achat utilisés par le consommateur dans l'évaluation des produits ou des marques.

2/ Utiliser des juges (exemple des étudiants pour identifier les critères les plus importants).

3/ une recherche quantitative pour évaluer l'importance relative de ces attributs.

4/ Évaluez la performance de l'entreprise sur ces attributs ainsi que celle de ses principaux concurrents.

5/ Calculez les indicateurs suivants:

- la valeur comparative du produit
- l'avantage comparatif du produit
- le score de la qualité perçue du produit.

BIBLIOGRAPHIE

Fahey L. (1994), « Gestion Stratégique: Le Plus Grand Défi Actuel des Entreprises » in E.G.C Collins & M.A Devenna (ed.), *Le Nouveau MBA, Synthèse des meilleurs Cours des Grandes Business Schools Américaines*, Nouveaux Horizons, Maxima: Paris.

Hiam A. & Schewe C. (1994), « *MBA Marketing* », Nouveaux Horizons Maxima, Paris.

Kotler P. & Dubois B. (1986), « *Marketing Management* », 6^{ème} édition, Nouveaux Horizons.

Piquet S. (1986),

Reeves

CHAPITRE VII

LE PLAN MARKETING

Objectifs

1. Initier l'étudiant à la démarche pratique de l'élaboration du plan marketing,
2. Présenter le contenu des différentes étapes de cette démarche,
3. Illustrer, à l'aide d'un cas pratique, l'utilité du plan marketing.

Plan

Introduction

I- Etape 1 : préparer une base de données

- A- Spécifier votre mission
- B- Présenter la situation actuelle
- C- Taille de la base de données

II- Etape 2 : identifier les problèmes et les opportunités

- A- Identification des problèmes
- B- Analyse des problèmes
- C- Identification des opportunités

III- Etape 3 : fixer les objectifs et spécifier les buts à atteindre

IV- Etape 4 : développer la stratégie

- A- Le cœur de cible
- B- Les problèmes du prospect
- C- L'analyse du produit
- D- Le positionnement du produit
- E- Le mix marketing

V- Etape 5 : établir le budget

- A- Le processus de budgétisation
- B- Mettre les composantes ensemble

VI- Etape 6 : contrôle des performances

VII- Etape 7 : projeter les ventes et les profits

VIII- Les plans d'action

Travaux dirigés

Introduction

Le plan marketing est un document écrit ayant pour but d'organiser les ressources (humaines, productives, commerciales, etc.) en vue d'atteindre les objectifs de l'entreprise de la manière la plus efficace possible. Il est souvent préparé sur la base d'une année (pour convenir à l'année fiscale), mais il peut être adapté (durée plus longue ou plus courte) aux besoins spécifiques (développement de nouveau produit, cycle de vie, saisonnalité, etc.). Il doit être perçu comme « draft » à changer à travers le temps, à actualiser et à utiliser comme base pour la prise de décision. La préparation et la mise en œuvre des actions contenues dans le plan nécessitent un effort de coordination et d'interaction. Son utilité réside dans le fait qu'il permet de :

- préciser les objectifs. Le développement du plan marketing nécessite la fixation d'objectifs compréhensifs pour vos efforts marketing. De plus, le plan nécessite l'identification des facteurs liés à l'atteinte de cet objectif global et des buts à atteindre pour chaque facteur.
- développer des stratégies solides. Le développement des stratégies nécessite une analyse approfondie de la situation compétitive et de l'environnement du marché. Elle nécessite la considération de stratégies alternatives pour atteindre les objectifs et les buts.
- faire le suivi des performances. Le plan doit comporter des moyens de mesure de la performance de la stratégie telle qu'elle est mise en œuvre et doit établir un mécanisme de suivi.

Le processus de l'élaboration du plan marketing comporte les étapes suivantes:

- 1- préparer une base compréhensive de faits,
- 2- énumérer les problèmes et les opportunités,
- 3- spécifier les objectifs et les buts,
- 4- développer la stratégie,
- 5- établir un budget,
- 6- proposer un plan de suivi de la performance,
- 7- projeter les ventes et les profits,

Chacune de ces étapes est développée dans les sections suivantes avec insistance sur les facteurs à considérer et les méthodes à adopter pour la prise de décision.

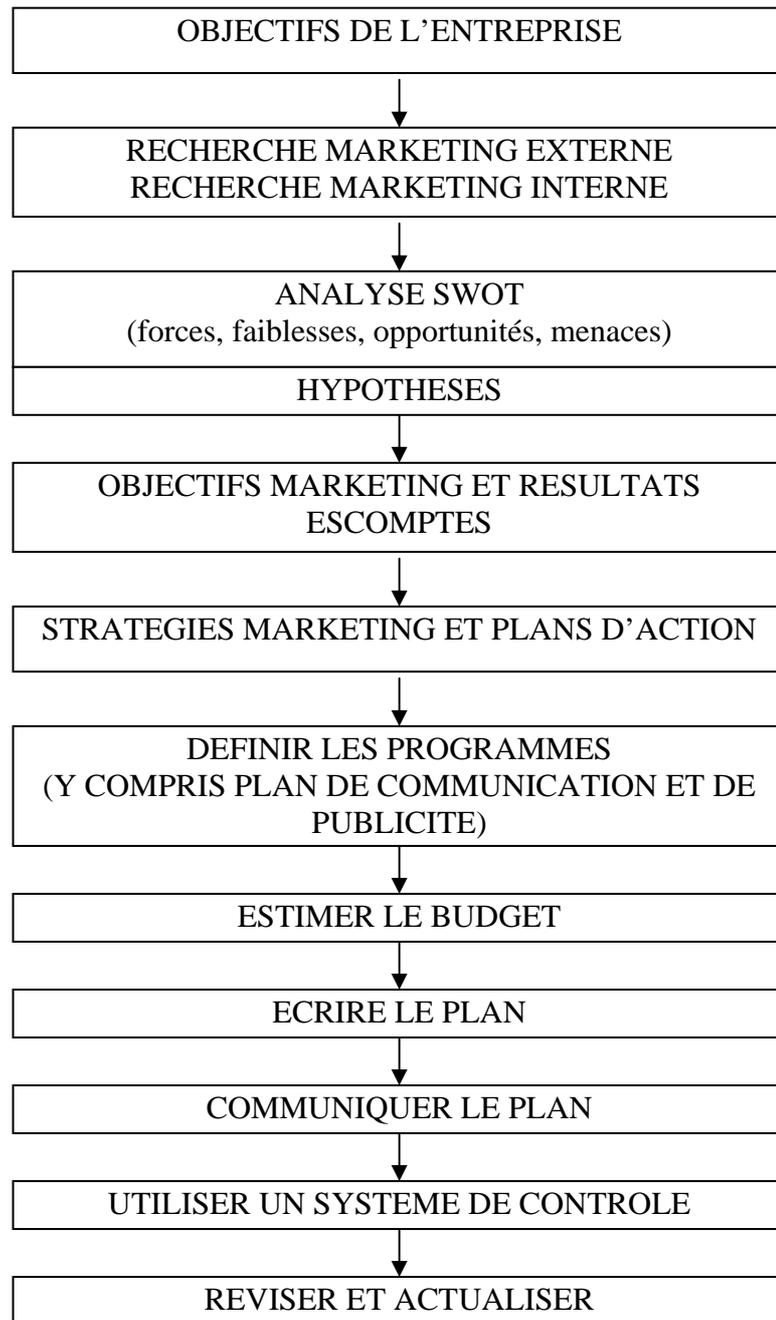


Fig 5.1- Processus de la Planification Marketing
Source : Malcom Mc Donald, p.23

I- Etape 1 : préparer une base de données

Le plan dépendra de la compréhension des faits. L'omission de faits importants risque de menacer l'efficacité du plan.

A- spécifier votre mission

Il s'agit de spécifier :

- le domaine de votre activité ;
- les produits que vous fabriquez ;
- les problèmes du consommateur que vous comptez résoudre.

Cette mission reflète votre positionnement sur le marché. Elle doit véhiculer une information claire et précise pour le lecteur.

Exemple1 : nous sommes dans le domaine du contrôle environnemental fabricant des instruments de haute précision pour la mesure et l'analyse de polluants de l'air et de l'eau.

Exemple2 : nous sommes dans le domaine de l'agroalimentaire. Nous fabriquons des produits nutritifs qui favorisent le modernisme dans les habitudes culinaires.

Ne pas négliger cette mission. Elle peut paraître évidente, mais elle ne l'est pas toujours. Ex : constructeurs peuvent se considérer comme vendeur de « propriété », plutôt que de « maisons ».

Si le plan a pour but de couvrir un domaine particulier (un produit, un marché, une zone géographique, etc.), il faut le mentionner juste après le positionnement.

« Le présent plan couvre le marché tunisien et le marché maghrébin (Libye, Maroc, Algérie, Mauritanie) ».

Le présent plan concerne le produit « tel ».

B- Présenter la situation actuelle

Expliquer objectivement et au détail la situation actuelle et les facteurs contribuant à cette situation. Les données à considérer sont les suivantes :

- Les ventes. Un rapport détaillé sur les ventes révélera les tendances. Ces ventes doivent être réparties par type de produit ou par ligne de produit, par marché, par zone géographique, par canal de distribution. Des données relatives aux cinq dernières années peuvent être utiles pour dégager des tendances.
- Les marchés. Examiner chaque marché pour chaque produit : taille (en quantité et en valeur), et taux de croissance. Vous devez identifier votre part dans chacun de ces marchés et son évolution. Notez les marchés que vous avez l'intention d'ignorer. Les statistiques sur le marché sont disponibles dans diverses sources (instituts, syndicats, associations, agences, ministères). Si une recherche approfondie ne débouche sur rien, donnez une estimation, mais il faudra la présenter en tant que telle, c'est à dire comme simple appréciation.
- Les tendances. Il faut identifier les facteurs dans l'environnement qui ont tendance à changer et spécifier la prédisposition de votre entreprise à répondre à ces changements dans la mesure où ces tendances influenceront vos efforts marketing d'une manière ou d'une autre. (Ex : pénurie dans la matière première).

- Les produits. Mentionner tous les faits, bons et mauvais, à propos de votre produit. Faire une évaluation objective de la qualité, fiabilité, prix, valeur, caractéristiques distinctives et bénéfiques, inconvénients, aspect et autres valeurs esthétiques. Ne pas oublier le problème du consommateur ; c'est à dire si oui ou non le produit répond au vrai besoin du consommateur. Ne pas oublier les facteurs liés au packaging, au merchandising, à la distribution, favorables ou non, qui affectent la situation de votre produit.
- La concurrence. Mentionner tous les concurrents. Identifier les segments qu'ils accaparent et leurs intentions. Evaluer les forces et les faiblesses dans chacun des concurrents importants : produits, personnel, finances, capacité de la production, distribution, et attitudes du consommateur. Bien que ça soit difficile, il faut veiller à collecter le maximum d'information sur les ventes, parts de marché, stratégie publicitaire, prix, et plans futurs des principaux concurrents.
- Livraison et stocks. Donner le maximum de faits sur le niveau de service. Détenez-vous un stock adéquat du mix produit ? Les commandes sont-elles satisfaites rapidement ? Les consommateurs sont-ils satisfaits de votre livraison ? Comment vous vous comparez avec la concurrence ? Y a-t-il des domaines où on peut améliorer les choses ?
- La force de vente et de distribution. Identifier les forces et les faiblesses de vos canaux de distribution. Enumérer les types de distributeurs et d'intermédiaires dont vous disposez. Identifier toute zone où la distribution est inadéquate. Identifier les distributeurs ou les intermédiaires qui sont dominés par la concurrence et les facteurs qui expliquent cette situation. Mentionner quels sont les vendeurs et les représentants qui s'en sortent bien (données à l'appui).
- Attitudes du client. Mentionner si les attitudes du client vis-à-vis de votre entreprise et de vos produits sont favorables, défavorables, ou indifférents. Mentionner les aspects que votre consommateur apprécie le plus et ceux qu'il apprécie le moins. Evaluer dans quelle mesure les consommateurs sont satisfaits de vos produits, et si le produit a vraiment répondu à leur besoin. Résumez les données relatives aux perceptions, motivations, et attitudes vis-à-vis du produit et du marché.
- La communication avec le client. Dans cette section, faites une évaluation objective de la littérature relative au produit, de votre publicité, et de votre activité de relations publiques. Votre catalogue est-il au point ? Est-il à la page ? La liste des prix est-elle lisible ? Vos consommateurs sont-ils suffisamment exposés à un flux effectif de publicité et d'information ? Qu'est ce qu'il en est de la satisfaction de vos clients ? Qu'en est-il des produits défectueux ?

Les garanties sont-ils gérés convenablement ? Est-ce que vous répondez aux correspondances de vos clients rapidement ?

C- Taille de la base de donnée

En réalité, plus il y a d'information dans votre plan dans les premières étapes, mieux serait pour le développement de la stratégie. Des fois, des données qui paraissent sans importance au début révèlent une signification par la suite. De ce fait, il faut que la base de données soit la plus exhaustive possible. Dans le cas où les données sont jugées abondantes, elles sont mises dans des annexes.

II- Etape 2 : identifier les problèmes et les opportunités

Si tous les faits pertinents sont énumérés dans la base de données, il est possible de repérer une variété de problèmes et d'opportunités. Chaque problème pertinent doit être spécifié même s'il a l'air d'être insolvable. De même pour les opportunités à saisir. La liste des problèmes et des opportunités doit être arrangée par ordre d'importance de manière à s'attaquer aux problèmes les plus importants.

A- Identification des problèmes

D'une part, étudier les résultats inattendus de vos efforts marketing tels que : pénétration du marché insatisfaisante, moins de clients, des parts de marché en déclin, baisse de la notoriété, marchés en déclin, perte de distributeurs ou d'intermédiaires. Si vous parvenez à mettre le doigt sur les facteurs qui sont liés à ces résultats, vous avez probablement découvert un problème que vous pouvez mettre à l'ordre du jour. D'autre part, repérer les facteurs à même d'atténuer le bon fonctionnement des activités marketing. Exemples : manque de personnel, communication inadéquate, couverture de vente insuffisante, efforts de ventes fragmentés, distribution mal organisée, politique de l'entreprise ou réglementation gouvernementale inadéquate, publicité insuffisante, pratique de l'industrie, insuffisance dans le traitement des commandes, inadéquation des moyens mis en œuvre dans la délivrance du service. Enfin, identifier le moindre frein à l'atteinte de vos objectifs marketing, tels que rareté des matières premières, qualité du produit, domination des concurrents, prix, concurrence étrangère, difficulté d'atteindre les décideurs, insatisfaction des clients, etc.

B- Analyse des problèmes

Après avoir identifié une liste de vos problèmes les plus pressants, il convient de les examiner de plus près. Le problème que vous avez identifié est-il le vrai problème ou est il simplement le symptôme d'un problème plus profond ? Exemple, le déclin des ventes peut indiquer un problème plus sérieux : un effort marketing important de la part d'un concurrent,

une disponibilité ou une qualité inadéquate, manque d'effort de vente et de publicité, une innovation importante de la part d'un concurrent, une différence de prix entre vous et vos concurrents, ou peut être la combinaison de tous ces facteurs. Une fois que vous avez identifié les problèmes les plus pertinents, il faudrait les classer selon différents critères : est ce un problème sectoriel, ou lié à l'entreprise ? Evidemment, les deux nécessitent différentes approches. Si vous parvenez à résoudre un problème du secteur, vous pouvez en tirer un avantage compétitif, et donc, une opportunité.

Une dimension du problème mérite probablement réflexion : le problème est-il solvable ou non ? Si c'est insolvable, il faut le considérer dans le développement du programme et de la stratégie marketing. Si le problème est solvable, il peut constituer une opportunité que vous pouvez redéfinir comme objectif.

Enfin, une fois identifié, le problème doit être énoncé de manière claire et précise. Ex : « les ventes du produit A se situent à 12% de moins que les prévisions alors que le marché croît à raison de 4.5% par an. Cette baisse est concentrée dans la zone Sud où nous avons perdu deux distributeurs importants qui ont été accaparés par le concurrent X. La perte des distributeurs est causé par la fiabilité du produit. Cette perte commence à se manifester dans d'autres zones du pays».

C- Identification des opportunités

Une opportunité marketing est une solution ou une situation exploitable qui peut se traduire par l'augmentation des ventes ou des profits, ou par la création d'un avantage compétitif à travers une action marketing. La première liste à consulter pour identifier des opportunités, c'est les problèmes marketing de l'entreprise. Chaque problème marketing solvable représente en soi une opportunité. Cette relation réciproque entre problème et opportunité est donnée dans le tableau 5.1.

<i>Problème</i>	: part de marché en baisse ;
<i>Une raison</i>	: perte dans la distribution de détaillants importants ;
<i>Opportunité</i>	: découvrir un moyen de récupérer les détaillants ;
<i>Solution possible</i>	: réductions spéciales sur volumes importants.

Tableau 5.1- Relation réciproque entre le problème et l'opportunité

Les opportunités les plus importantes résultent souvent d'une analyse approfondie de votre base de données : tendances, faiblesses des concurrents, forces de l'entreprise. Considérer les opportunités associées au changement dans le style de vie ou dans la structure démographique de la demande, aux nouvelles technologies, aux avantages de ressources, à la couverture du marché, à une meilleure organisation de la distribution, au changement dans les

besoins des consommateurs, aux nouvelles utilisations du produit, à l'amélioration des capacités de la production, etc.

III- Etape 3 : fixer les objectifs et spécifier les buts à atteindre

L'objectif doit être :

- Spécifique. Identifier un résultat réel qui peut être atteint dans un laps de temps déterminé.
- Saisissable. Il doit être possible à atteindre. Ex : fixer des objectifs de vente basé sur des efforts de publicité pour laquelle on n'est pas sûr de l'effet sur les ventes ?
- Mesurable. Il doit être déterminé en termes de variables que nous pouvons mesurer de manière fiable selon un programme de suivi des performances.

Le tableau 5.2 donne des exemples d'objectifs satisfaisants les critères ci-dessus.

Marketeur	Objectif
Produits de grande consommation	Augmentation des ventes de la marque A de 10% d'ici la fin de l'année 19XX
Publicitaire	Augmentation de 15% dans le pourcentage des actionnaires, pour les six mois à venir qui croient que les actions de la société X représentent un bon placement
Association antitabac	Diminution de 5% dans la proportion des fumeurs adolescents d'ici Juillet 19XX
Produit industriel	800 nouvelles visites de vendeurs dans les 90 jours à venir

Tableau 5.2- Exemples d'objectifs marketing réels

Les buts sont fixés de sorte que l'on peut agir sur les paramètres intégrés dans le modèle causal pour aboutir au succès marketing. Cela veut dire développer (ou rendre explicite) votre propre modèle. Vous devez le conceptualiser. En faire le diagramme.

Considérons un modèle simple d'efficacité publicitaire :

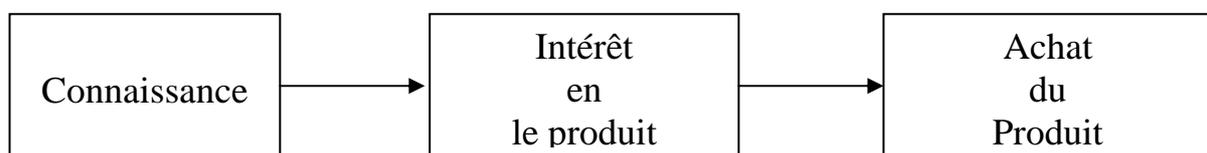


Fig 5.2- Modèle d'efficacité publicitaire

Selon ce modèle, si votre objectif est d'augmenter les ventes de 10% en six mois (en supposant que l'acheteur achète une quantité moyenne à un prix moyen), ceci peut être réalisé en augmentant le nombre d'acheteurs de 10%. Quels sont les niveaux de connaissance et d'intérêt nécessaires pour atteindre cet objectif ? Le tableau 5.3 peut en faire l'illustration :

	Niveau actuel	Niveau requis	
Connaissance	60%	66%	(un but)
Intérêt	40%	44%	(un but)
Achat	20%	22%	(un objectif)

Tableau 5.3- Fixation des buts à atteindre pour parvenir aux objectifs*

* Exprimés en termes de pourcentage de prospects (achetant le produit : connaissent le produit, sont intéressés, achèteront le produit)

Etant donnés les niveaux de ces facteurs (estimés), le planificateur peut procéder de manière à partir de l'objectif en utilisant le jugement dans le processus de fixation des buts. Les marchés ne sont pas tous représentés par ce modèle simple. Des modèles plus complexes peuvent être plus pertinents. Rappelons que la tâche du responsable ne consiste pas à bâtir un modèle complexe, mais à développer un modèle explicite qui démontre les étapes mesurables à suivre pour atteindre l'objectif de votre campagne.

IV- Etape 4 : développer la stratégie

Alors que les objectifs établissent les résultats à atteindre, la stratégie désigne l'action marketing spécifique à prendre pour atteindre ces objectifs. Ainsi, la stratégie doit englober tous les outils marketing : ligne de produit et qualité, prix, promotion, publicité, distribution, service client, packaging, merchandising, activités de vente. C'est le déploiement créatif de ces outils qui détermine l'efficacité de votre programme d'action.

La stratégie marketing prend en considération les principaux facteurs suivants :

- le cœur de cible,
- les problèmes du prospect,
- l'analyse du produit,
- le positionnement du produit,
- le mix marketing

A- Le cœur de cible

Le planificateur doit identifier, décrire et développer une démarche pour atteindre un segment de marché important. Le cœur de cible représente les gens susceptibles d'acheter votre produit et de produire la forte rentabilité sur vos investissements marketing.

Certains professionnels identifient le cœur de cible dans chaque catégorie de produit comme les gros utilisateurs ou les grosses sommes. Plusieurs variables peuvent être utilisées pour diviser le marché en segments homogènes, ou le segmenter, mais aucune variable ne saura

produire le meilleur groupement dans tous les cas. Il convient donc de chercher la variable qui repère un groupe homogène de gens susceptibles d'acheter votre produit. Dans le cas où vous disposez de statistiques sur un échantillon d'utilisateurs, repérer les variables qui sont sur-représentées dans la catégorie des utilisateurs. Par exemple, si seulement 20% de la population ont un revenu de 10,000 Dinars par an et plus, et que 60% des utilisateurs de votre produit se trouvent dans cette catégorie, il serait préférable de cibler les gens les plus nantis. Plusieurs autres exemples montrent comment différents types de variables peuvent repérer votre cœur de cible (voir tableau 5.4):

Démographiques	Les gens âgés de 60 ans et plus comptent pour 52% des dépenses en médicaments à prescription.
Psychographiques	Les gens de type personnalité « extravertie » ont tendance à voyager trois fois plus fréquemment que les gens « introverties ».
Style de Vie	Les « athlètes » (jogging, tennis, sports divers) dépensent en moyenne 250 Dinars par an sur les vêtements de sport, alors que les « intellectuels » n'en dépensent que 100 Dinars.

Tableau 5.4- Comment différents types de variables peuvent repérer votre cœur de cible

Les critères d'évaluation des segments cibles sont :

- le potentiel des ventes
- l'influence
- réceptivité
- taux de croissance
- coût d'efficacité

Après avoir identifié le cœur de cible, il convient de le connaître au mieux. Plusieurs sources peuvent être mises à la disposition pour ce faire. Le tableau 5.5 représente des illustrations d'identification et de description des cœurs de cible :

<i>Objectif</i>	<i>Variable</i>	<i>Exemple de proposition</i>
Identifier le cœur de cible	comportement	Les gros utilisateurs sont le cœur de cible ; 20% des gens représentent 80% de la consommation
Décrire le cœur de cible	démographique	70% des gros utilisateurs sont des femmes ; 60% des gros utilisateurs sont âgés de moins de 30 ans.
	Psychographique	Les gros utilisateurs sont des gens très actifs qui aiment les activités hors maison.

Tableau 5.5- Identification et description des cœurs de cible

Il ne faut pas croire que les cœurs de cible sont faciles à identifier. Souvent, ils ne sont révélés que grâce à des analyses rigoureuses. Prenons le cas de la compagnie X qui commercialise une carte de crédit. Des données illustratives à propos des utilisateurs de cartes et qui donnent une idée sur le segment à considérer comme cœur de cible sont données dans les tables A-C que voici :

Table A
Exemple : carte de voyage et de divertissement

		Fréquence de voyage		
		Faible	Moyen	Fort
Revenu	Faible	A	A	B
	Moyen	A	B	C
	Elevé	B	C	C

	Potentiel du revenu
A = prospect médiocre ?	20%
B = prospect moyen ?	35%
C = prospect bon ?	45%

Table B
Considérations relatives aux prospects

Segment	Taille ¹	Revenu Potentiel ²	Problème d'acceptation ³	Attitudes positives ⁴	valeur globale ⁵	coût d'atteinte par 1000 ⁶
C	20%	45%	50%	50%	11.25%	\$19.50
B	45%	35%	70%	80%	19.60%	\$08.75
A	35%	20%	50%	60%	6.00%	\$06.60

1. Taille du marché – pourcentage de prospects (Base = 10 Millions) dans chaque segment ;
2. Revenu potentiel – pourcentage du revenu potentiel (Base estimée = 400 Millions de Dollars) ;
3. Problème d'acceptation - pourcentage de prospects qui déclarent avoir un problème avec leur carte de crédit actuelle ;
4. Attitudes positives – pourcentage de prospects ayant une attitude positive vis à vis de la carte X.
5. Valeur globale – produit des termes 2 à 4 – Volume « convertible » estimé ;
6. Coût par 1000 – lié au programme marketing à mettre en place.

Table C
Considération relatives au prospects

Segment	A Taille	B Nombre de prospects	C Revenu potentiel %	D Revenus (en \$)	E Valeur globale	F Revenus Corrigés
C	20%	2,000,000	45%	180,000,000	11.25%	45,000,000
B	45%	4,500,000	35%	140,000,000	19.60%	78,000,000
A	35%	3,500,000	20%	80,000,000	6.00%	24,000,000
	100%	10,000,000		400,000,000		

	G Coût d'atteinte(1000)	H Coût d'atteinte total	I Coût de 10 expositions	J Profits potentiels Net (\$)
C	19.50	\$39,000	45%	44,610,000
B	08.75	\$39,375	35%	78,360,625
A	06.60	\$23,100	20%	23,976,900

A = taille du segment par rapport à la population ;

B = A×10 Millions dans la population ;

C = part du revenu potentiel ;

D = C×400 Millions (du revenu potentiel) ;

E = C× % de prospects ayant un problème× % avec attitude positive ;

F = E×D (Revenu calculé sur la valeur globale du segment);

G = Coût par millier pour atteindre media ;

H = (B/1000)×G ;

I = H×10

J = F- I ;

Remarques :

- 1- Sur la base du revenu potentiel, on choisira C
- 2- Sur la base du revenu corrigé, on choisira B
- 3- Sur la base du profit potentiel net, on choisira B

Commentaires sur les tables A, B, et C :

La Table A donne une distribution traditionnelle de variables clés liées à la possession de la carte de crédit : fréquence de voyages et revenu. Après catégorisation des segments et A, B, et C, le potentiel de revenu pour chacun des segments est estimé. Selon les données disponibles (voir Table B), le segment C représente le cœur de cible puisque son potentiel de revenu est estimé à 45% des revenus potentiels totaux. Quand on voit que le segment C ne

représente que 20% des prospects pour la compagnie X, l'importance de C est rehaussée. En effet, les grands voyageurs à revenu élevé ne représentent que 20% des prospects mais comptent pour 45% du revenu potentiel.

Dans les table B et C, on dispose de plus d'informations qui minimisent l'importance de la valeur du segment C.

- Un, nous remarquons que plus de prospects dans le segment B ont un problème d'acceptation que la carte de crédit X peut résoudre.
- Deux, il y a plus de prospects dans la catégorie B qui ont une attitude positive vis à vis de carte X, et seront de ce fait plus réceptifs vis-à-vis de son programme marketing.
- Trois, étant donnée leur plus grande réceptivité (ils ont un problème et ont une attitude positive vis à vis X), nous pouvons prévoir plus de revenu de B que de C.
- Quatre, notre agence de publicité nous fait savoir que B est moins cher à atteindre à travers la publicité et la promotion que C. Quel serait donc le cœur de cible ? Certainement B avant C.

B- Les problèmes des prospects

La clé de succès du produit est la satisfaction client. Un produit doit satisfaire un besoin spécifique pour réussir. Une façon de faire en sorte que votre produit réponde bien au besoin de votre client est de bien identifier les problèmes de votre cœur de cible tels qu'ils sont liés à cette catégorie de produit. Les problèmes se définissent comme des différences ou des incohérences entre les désirs du client (situation idéale), et ce qu'il perçoit, ce qu'on lui délivre réellement. Certains consultants appellent cela détection des problèmes, d'autres la qualifient d' « analyse de différence : gap analysis ». L'idée est de repérer les problèmes les plus épineux et les plus importants tels qu'ils sont vécus par votre consommateur.

En identifiant les problèmes de votre cœur de cible, il faut se mettre en tête qu'un problème intangibile (*psychologique*, tel que être traité comme un numéro par la banque) peut être aussi motivant qu'un problème tangible (*réel*, tel que pâte trop collante).

C- L'analyse du produit

Avec une liste de problèmes/solutions possibles, vous devez être capable de déterminer lesquels sont solvables par votre produit, que ce soit dans sa forme actuelle ou moyennant certaines modifications. Consultez les forces et les faiblesses de votre produit tels qu'elles apparaissent dans votre base de données. Vous devez repérer des problèmes que vous êtes en mesure de résoudre grâce à votre nouvelle stratégie. Evidemment, plus épineux est le problème, plus grande serait la probabilité de succès de votre campagne.

Pour cela, il y a souvent nécessité de faire de la recherche pour voir quelle caractéristique de produits est associée à quel problème. Dans la plupart des cas, les liens sont

évidents. Par exemples, pour faire face au manque d'espace dans ses avions, Western Airlines a décidé de se débarrasser de 15% de ses sièges ; pour pallier au problème de vol des cartes de crédit, American Express a créé son service carte et chèque de remplacement immédiat ; en réponse à des réclamations à propos de l'attente de six semaines pour bénéficier des droits d'assurance, Allstate a développé un programme de service accéléré pour remboursement cash en 24 heures.

Il doit y avoir une liste des problèmes et des solutions à générer. Plusieurs critères vous aideront à évaluer l'importance du problème. Plus le problème que vous résolvez est grand, mieux c'est. Si la solution au problème est crédible, vous pouvez devancer la concurrence. Si elle est unique, vous aurez une position forte sur le marché.

D- Le positionnement

La liste des problèmes/solutions que vous avez généré vous donne une variété de 'positionnements' que vous pouvez utiliser pour votre produit. Rappelez-vous que même si votre produit est exceptionnel et qu'il résolve plusieurs problèmes à la fois, votre programme marketing ne devra en communiquer qu'un seul. Ainsi, quand le consommateur pense à votre produit, il/elle songera à ce qu'il peut lui offrir, à la solution que votre produit lui apporte. C'est pour cette raison que le positionnement est si important dans le développement de la stratégie marketing. Voici un exemple de positionnement d'une compagnie aérienne.

« Western Airlines est la seule compagnie qui offre à tous ses passagers la possibilité de s'asseoir très à l'aise. Nous avons fait de sorte que nos avions offrent à nos passagers un espacement adéquat entre les sièges, confort dont on ne peut bénéficier avec les autres compagnies que si on est passager de première classe ».

Il existe plusieurs façons de positionner un produit. Souvent un positionnement exclut un autre. Par exemple, on peut positionner un détergent comme doux au contact de la main ou comme matière fatale contre la graisse, mais pas les deux. Dans ces conditions, il est judicieux de considérer plusieurs positionnements et faire un concept test de manière à en choisir le meilleur. Vous pouvez tester des propositions de positionnement en termes de pouvoir et d'appel en les écrivant sur des cartes et les présenter à un petit échantillon de prospects.

E- Le mix marketing

Après avoir sélectionné le positionnement optimal, il faudrait développer un programme marketing qui le communique à vos prospects constituant le cœur de cible.

1- Produit

Vous pouvez :

- attirer votre clientèle (ou faire face à la concurrence par les caractéristiques, les bénéfices, la performance, et l'unicité du produit) ;
- ajouter des caractéristiques, changer celles que vous avez déjà, ou en éliminer certaines ;
- changer le produit en ajoutant des accessoires, en offrant d'autres choix de couleurs, de formes, de tailles, en améliorant sa qualité, en renforçant la sécurité ;
- étendre la ligne de produit ou la consolider ;
- acheter et revendre au lieu de fabriquer ;
- acheter un produit partiellement fabriqué et y ajouter de la valeur ;
- fabriquer un produit sous votre nom ou sous le nom d'un autre fabricant (sous licence);
- acheter des droits patentés ;
- acquérir un fabricant concurrent ou un produit complémentaire.

L'essentiel est d'offrir un produit ou un service orienté vers les besoins et désirs du consommateur, et qui lui procure le maximum de satisfaction.

2- Distribution

Elle se réfère au niveau de service et de distribution du produit. Il faut :

- faciliter la tâche à l'acheteur pour acheter, entretenir, maintenir votre produit ;
- faciliter l'accès à l'information, à l'assistance technique, à la réparation en cas de problèmes d'usage ;
- améliorer le service de distribution par : le changement des canaux ou des modes de distribution, ajouter ou éliminer des grossistes, installer des dépôts pour améliorer la livraison, vendre à travers des catalogues, le mailing, recruter des vendeurs, ou faire en sorte que des vendeurs se concentrent sur des clients particuliers. Vous pouvez aussi créer des centres ou réseaux de service, offrir des services techniques au profit des clients, mettre en place des plans de services d'urgences.

Il ne faut pas sous estimer l'importance de l'élément distribution ; des fois, des solutions adaptées aux besoins de vos clients sont le seul avantage ou les seuls facteurs de différenciation par rapport à des firmes plus ou moins grandes, surtout dans le cas d'entreprises offrant un produit homogène (commodité).

3- prix

Vous devez appliquer un prix reflétant la vraie valeur du produit. Vous pouvez manipuler la valeur offerte au client aussi bien en changeant le produit qu'en changeant le prix lui-même. Pour faire face à la concurrence, vous pouvez augmenter, réduire, le prix ou changer

le produit offert au même prix. Vous pouvez augmenter le prix du produit pour un écrémage, ou pour couvrir les coûts résultants de l'ajout d'autres caractéristiques (ex : service après vente). Vous pouvez diminuer le prix en réduisant les coûts suite à une diminution dans la matière utilisée, ou dans le changement du design lui-même. Vous pouvez aussi offrir des rabais, des réductions sur quantité, etc. Sans changer le prix, vous pouvez ajouter des caractéristiques, ou des services pour rehausser votre produit : ex : des garanties plus allongées, emballages ou accessoires gratuits, etc.

4- Promotion

Les activités promotionnelles représentent différentes façons de communiquer diverses informations à vos clients. Il faut donc utiliser divers outils pour diffuser l'information, bâtir une prise de conscience, ou une préférence, établir la confiance avec le client, créer des occasions d'exposition, inciter à l'achat. Vous pouvez encourager les distributeurs à participer dans les efforts de promotion en faisant de la publicité coopérative, fournir aux intermédiaires du matériel promotionnel, ou d'autres incitations. Programmes de PLV (publicité sur les lieux de vente), refonte de l'emballage de sorte à le rendre plus attrayant. Pour les produits sophistiqués, vous pouvez considérer l'organisation de séminaires de formation ou d'ateliers de travail.

La promotion est l'élément le plus important du marketing mix. Même si vous avez le meilleur produit avec le meilleur prix, vous devez en informer et persuader les gens. Etant la composante la plus visible de la stratégie, chacune de ses composantes sera discutée au détail.

La stratégie promotionnelle publicitaire doit montrer comment vous allez persuader votre consommateur sur la valeur du produit. Cette stratégie doit procéder de la manière présentée précédemment : identifier le cœur de cible et son ou ses problèmes, démontrer quelles sont les caractéristiques qui vont résoudre de tels problèmes. A partir de ces deux éléments, vous pouvez développer votre stratégie promotionnelle : copy et media. Pour chaque élément, il faut établir stratégie et tactique.

- **Copy strategy** : Elle vous donne une idée sur la manière dont vous allez persuader votre cœur de cible pourquoi il doit acheter vos produits et non les produits des autres. C'est une répétition de votre positionnement. Assurez-vous avant tout que votre équipe créative est en accord avec votre copy strategy. S'ils ne le sont pas, vous n'avez pas une stratégie, vous avez un problème.
- **Copy tactics** : Elles sont liées au ton, aspect, texte, de votre publicité. Elles dépendent de la stratégie média : story boards (TV), scripts (Radio) des films et impressions (journaux et

magazines). Le jugement et la recherche sont d'une aide précieuse pour le choix des tactiques alternatives.

- **Media strategy** : Elle indique le type de media que vous comptez utiliser pour atteindre votre cœur de cible. Le choix des types de media se fait sur la base de caractéristiques, démographiques, psychographiques, et géographiques ainsi que sur la base des préférences des segments pour les différents supports. Souvent, des données relatives aux habitudes des media sont nécessaires pour illuminer la décision.

- **Media tactics** : Elle se réfère aux supports médiatiques spécifiques que vous comptez utiliser pour passer vos messages durant la campagne. Les planificateurs des media commencent par établir la liste des différents supports en termes de % d'audience exposée au message (taux d'écoute, appelé REACH) et le coût d'achat de l'espace dans chacun des supports (en principe disponible en données standards). Le produit de ces deux variables est appelé CPM (coût par millier). Ainsi, les supports sont mentionnés par leur ordre de CPM. C'est la mesure de l'efficacité des media à atteindre l'audience cible. Des fois, des données subjectives peuvent affiner l'analyse et le jugement. Souvent, on est obligé de faire un trade off entre vouloir toucher plusieurs individus à une certaine fréquence ou en toucher moins plus fréquemment.

Le nombre d'insertions, et leur timing s'appelle plan media. Comme le cas pour les autres étapes, plusieurs plans media sont considérés et évalués. Chaque plan peut utiliser différentes proportions de dépenses par chaque type de media et peut faire varier les supports. Trois statistiques sont à considérer pour chacun des plans. Le REACH (atteinte : proportion de prospects qui voient le message au moins une fois) (a hit) ; la FREQUENCE (nombre moyen de fois le prospect est atteint) ; et le COÛT. Ensuite, les planificateurs examinent le GRP (gross rating point = REACH × FREQUENCE) qui sont générés par les différents plans. Souvent, le plan produisant le plus grand produit GRP est jugé meilleur.

V- Etape 5 : établir le budget

L'un des facteurs déterminant votre plan est le budget. Si ses coûts des activités proposées sont élevés, le plan risque d'être rejeté. Ainsi, il faut non seulement donner une idée sur les coûts, mais aussi il faut les justifier. Il faut démontrer en quoi chaque élément des coûts est lié aux besoins du produit.

Bien que le coût est un élément clé, il ne faut pas en devenir l'esclave. Votre objectif primordial est de préparer un plan et non établir un budget. Le budget doit être préparé sur la base de la stratégie, et non vice versa. Si la budgétisation remplace la planification, l'objectif

devient épargner de l'argent plutôt que générer la relation avec le marché. Vous pouvez changer votre budget (et donc votre stratégie) suite à des décisions managériales. L'essentiel est de formuler la stratégie idéale sans la restreindre par des considérations financières.

A- Le processus de budgétisation

Il existe une multitude de techniques de budgétisation (enveloppe, outils mathématiques sophistiqués), établissant liens entre objectifs (en l'occurrence publicitaires et médiatiques) et les ventes et profits.

Dans un objectif d'efficacité, il faut travailler sur un modèle causal démontrant comment telle variable a un effet sur votre activité. Une méthode de budgétisation rationnelle part d'une relation théorique relative à la relation dépense avec la variable (dépendante) objectif.

Il existe plusieurs méthodes pour établir ce lien entre dépense et objectif. La meilleure consiste à utiliser des données historiques relatives aux dépenses et aux différents niveaux de connaissance, essai, fidélité, utilisateurs, ventes, profits, etc. Grâce à ces données, vous pouvez estimer la nature de la relation et estimer des niveaux de dépenses hypothétiques.

En cas de lancement de nouveau produit, ou de changement survenu sur le marché, vous pouvez toujours utiliser une méthode rationnelle de budgétisation. Au lieu de partir de données, vous pouvez travailler en formulant des hypothèses (ex : effet de la publicité sur le niveau de connaissance extrême puis niveaux intermédiaires).

B- Mettre les composantes ensemble

Organiser le budget, de préférence par fonction tels que : ventes, recherche, services clients. Chaque partie du budget marketing, identifiée avec la responsabilité d'une personne, représente un moyen de concertation et peut être utilisé pour le contrôle des dépenses. Eviter l'inflation des budgets sous prétexte que la direction sera amené à le réduire dans tous les cas. Plutôt ajouter des rubriques pour les dépenses imprévues pour faire face à des coûts inattendus.

Pour chaque chiffre important du budget, une note doit être jointe de manière à justifier pourquoi et comment cette allocation est liée aux besoins de l'activité et du produit. Il faut obtenir l'aide de votre service comptabilité de manière à ce que votre budget soit compatible avec le système d'information mis en place et à obtenir une information précise sur son déroulement.

VI- Etape 6 : Contrôle des Performances

Il est nécessaire d'établir, comme partie intégrante de votre plan, une procédure pour le contrôle de la performance des activités proposées. L'exercice du contrôle est essentiel pour la gestion.

Pour commencer, vous devez mettre en place un système de projets d'études qui a pour objectif d'évaluer le succès de votre nouvelle stratégie. Ces études vous aideront à déterminer si les objectifs et les buts ont été atteints, s'ils sont en deçà ou au-delà du niveau estimé, et à déterminer les objectifs et les buts de l'année prochaine.

Ces études peuvent prendre diverses formes. Ce qui compte, c'est la mesure périodique de chaque but et objectif (ex, avant, durant et après la campagne) parmi un échantillon fiable de vos prospects. A titre d'illustration, voici le genre de mesures que l'on peut faire pour voir si la campagne est dans la bonne voie :

Suivi ?	connaissance / notoriété croyances intérêt en le produit essai ré-achat ventes
Fréquence ?	2 fois par an
Répondants ?	300 utilisateurs

Tableau 5.6- Mesures pour une entreprise agroalimentaire

Si les dépenses dépassent les prévisions (et ne sont pas en synchronisation avec les ventes et les profits) :

- pourquoi ?
- les hypothèses ont elles changé ?
- avons nous choisi les meilleures stratégies ?
- serait il préférable de proposer d'autres alternatives ?
- devons nous considérer des réductions de budget dans certains postes ?

Si les dépenses se situent en deçà des estimations, chercher :

- pourquoi ?
- est ce qu'on est en train d'atteindre les objectifs sans les dépenses prévues ?
- les variances peuvent elles indiquer des opportunités que nous n'avons pas considérées auparavant ?
- si la stratégie est plus effective que prévue, devons nous ajouter des fonds pour une accélération des profits ?

VII- Etape 7 : Projeter les ventes et les profits

Cette dernière étape consiste à présenter une projection des ventes, des profits avant et après impôts qui résulteront de la mise en œuvre de votre plan. Ceci peut fournir au management une vue d'ensemble sur le domaine du marketing et sa contribution aux objectifs de l'entreprise.

Les volumes des ventes doivent être répartis par unités de contrôles (succursales, divisions, ligne de produit) et par sous unités (territoire, types de produit, zones géographiques, marchés, etc.). Cette base d'information donne à vous et à la direction, une idée sur les sources de vos revenus. En même temps, elle représente pour vous un document de référence pour repérer des variations et éventuellement prendre les mesures nécessaires au moment opportun.

La projection de vos ventes et profits est le couronnement de votre plan. Une fois approuvée par la direction, elle devient la charte de votre activité marketing pour l'année à venir ou par la période couverte par le plan.

DONNEES VENTES						
PRODUIT : A						
	Prévisions					
Année	19x0	19x1	19x2	19x3	19x4	19x5
Valeur						
Unités						
Tunisie						
Maghreb						
Europe						
Total						

Tableau 5.7- Données ventes par produit

DONNES VENTES						
ZONE : Tunis						
	Prévisions					
Année	19x0	19x1	19x2	19x3	19x4	19x5
Valeur						
Unités						
Produit A						
Produit B						
Produit C						
Total						

Tableau 5.8- Données ventes par zone

DONNES VENTES						
CANAL : Grande Surface						
Année	Prévisions					
	19x0	19x1	19x2	19x3	19x4	19x5
Valeur						
Unités						
Produit A						
Produit B						
Produit C						
Total						

Tableau 5.9- Données ventes par canal de distribution

DONNES VENTES ANNEE 19x2													
ZONE : Tunis													
Mois	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Tot
Valeur													
Unités													
Produit A													
Produit B													
Produit C													
Total													

Tableau 5.10- Données ventes par mois

VIII- Plans d'action

Une fois les grandes lignes de la stratégie et des tactiques sont tracées, il y a lieu de traduire ces stratégies en plans d'action. Chaque département et chaque membre doit être en mesure de connaître ses responsabilités et le calendrier de la mise en œuvre de l'action. Chaque stratégie doit être accompagnée d'un plan d'action. Chaque action doit comporter :

- position actuelle (où nous sommes actuellement)
- objectifs (ce que l'on veut atteindre, le résultat escompté)
- action (ce que l'on doit faire pour réaliser ce résultat)
- personne responsable (qui le fera)
- début de l'opération
- fin de l'opération
- coût estimé

Chaque plan d'action doit être détaillé. Le tableau 5.11 en donne un exemple pour la réalisation d'un mailing.

PLAN D'ACTION						
DEPARTEMENT : VENTES						
Objectif	Position actuelle	Action	Par	Début	Fin	Coût
Réaliser un mailing	Liste actuelle dépassée	Actualiser liste	ABC	1-1-	1-3	200 D
	Lettre standard inexistante	Préparer lettre	EFG	1-2-	1-3	25 D
	Pas de brochure	Préparer nouvelle brochure	HIJ	1-11	1-3	3,000 D
		Envoyer mailing	ABC	1-3	1-4	500 D

Tableau 5.11- Exemple de réalisation d'un mailing

Chaque opération du plan d'action doit elle-même être scindée en plusieurs composantes. Voici, à titre d'illustration, les étapes à suivre dans la préparation de la brochure :

PROJET												
Étapes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Photographie	x											x
Données techniques	x											x
Layout préliminaire					x							x
Rédaction du message							x					x
Travail artistique									x			x
Revue et vérification											x	x
Impression												x

Programme de publicité et de promotions pour l'année 19XX						
Publicité	Type	TV	Presse	Poster	PLV	Commentaires
Produit X	Lancement					Toutes les campagnes Doivent être coordonnées de sorte à commencer à partir du 1 ^{er} Avril
Promotion Produit X					X	2p off sur les achats Futurs durant 3 mois à partir du 1 ^{er} Juin
Foires Produit X	Agro-2000					Lancement sur le marché en Février

Tableau 5.12- Programme de publicité et de promotion pour le nouveau produit X

COÛTS DE LA PARTICIPTION A LA FOIRE AGRO 2000	
Nom de la foire : Agro-2000	
Lieu : Tunis	
Date : 14-18 Février 19XX	
Superficie du Stand : 100m ² (10mx10m)	
Promoteur : TravoFoir	
Coûts :	D
Location du stand :	5,000
Design, Matériel et Construction :	24,000
Travail artistique, et photographie :	5,000
Location de mobiliers, tapis, téléphones :	2,000
Hôtels et dépenses (personnel) :	4,000
TOTAL :	40,000

Tableau 5.13- Programme de publicité et de promotion pour le nouveau produit X

TRAVAUX DIRIGES

Projets de recherche :

- I. Faites une investigation auprès de chefs de services marketing pour avoir une idée sur les dimensions suivantes :
 - ces chefs de service préparent – ils des plans marketing ?
 - sinon, pourquoi ?
 - si oui, pour quelle activité ? Pour quelle période de temps ?
 - quelles sont les problèmes rencontrés dans cette tâche ?
 - dans quelle mesure les collaborateurs sont ils impliqués dans l'élaboration du plan marketing ?
- II. Faites le contact avec une entreprise. Dans le cas où le responsable serait intéressé par l'élaboration d'un plan marketing pour une de ses activités, proposer un plan de travail adapté à cette entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

- Hiam Alexander & Schewe Charles.** (1994), « MBA Marketing, les concepts », Ed Maxima Nouveaux Horizons, Paris.
- Mc Donald Malcom.** (1998) , « Marketing plan », London.
- Porter M.** (1982), « Choix stratégiques et concurrence », Economica, Paris