

## **INITIATION AU MARKETING**

### **1. Qu'est-ce que le marketing ?**

#### **1.1 Définitions :**

Kotler : « C'est satisfaire les besoins et les désirs des consommateurs mieux que le concurrent. »  
Journal Officiel : « C'est l'ensemble des actions qui, dans une économie de marché, ont pour objectif de prévoir ou de constater, et le cas échéant de stimuler, susciter ou renouveler les besoins du consommateur, en telles catégories de produits ou de services, et de réaliser, l'adaptation continue en appareils productifs et commerciaux d'une entreprise ainsi déterminée. »

#### **1.2 L'état d'esprit, la démarche, la technique**

L'état d'esprit est fondé sur la logique du besoin et la satisfaction.  
La démarche est l'analyse constante des besoins et des désirs de la clientèle.  
Les techniques sont nombreuses et font appel à diverses méthodes.

### **2. La découverte de la culture commerciale**

#### **2.1 L'évolution des concepts**

Concept de production : Ford.  
Concept de vente : trop de concurrence donc appel aux vendeurs.  
Concept de marketing : pour faire face aux nouveautés.

#### **2.2 Le plan de marchéage**

Toute décision prise dans la politique produit va être obligatoirement reporté dans les autres.

### **3. Le consumérisme ou la consommation**

#### **3.1 Les origines**

Ralph Nader, premier avocat du consumérisme, a porté plainte contre General Motors et a gagné.  
A la suite, John Fitzgerald Kennedy a créé les 4 droits du consommateur :

- le droit à la qualité du produit ;
- le droit à l'information ;
- le droit à la sécurité (le principe de précaution) ;
- le droit au libre-arbitre : loi anti-trust en USA, loi anti-monopole en France.

Il permet de ne pas porter plainte donc d'être partie civile.  
En 1966, création de l'institut nationale à la consommation (INC).  
En 1976, création du secrétariat d'état à la consommation.  
De Gaulle crée l'INC afin d'éviter les conflits américains.

Consumérisme : sa vocation est de défendre les intérêts du consommateur face aux producteurs ou aux distributeurs, de faire en sorte que les produits et les services qui leurs sont proposés aient une information adaptée, et d'apporter une rationalisation des comportements d'achats.  
D'après Kotler, c'est un mouvement social qui cherche à accroître les droits et la force des acheteurs vis à vis des vendeurs.

#### **3.2 Les organisations**

Ces organismes familiaux sont des groupes de pressions pour faire pression sur des marketings trop agressifs (Titeuf).  
Les organismes publics et parapublics comme l'INC, organisme public mais depuis 1981 et Mitterand, il est devenu parapublic car c'est une association d'activités commerciales et industrielles. Au départ le Président de la République nommait le Président de l'association INC

## MARKETING

mais Mitterand, en 1982, a déclaré qu'on subventionnerait moins mais qu'on produirait plus ce qui amena une indépendance financière par rapport à l'Etat.

Son principal concurrent est l'UFC : Union Fédérale des Consommateurs.

### Autres organismes :

DGCCRF : Direction Générale de la Concurrence et de la Consommation et de la Répression des Fraudes. Elle est en lien avec tous les ministères.

Il y a l'instauration du principe de précaution dès qu'il y a des risques.

L'AFNOR a mis en place dans l'entreprise des cercles de qualité avec pour objectif de faire respecter la norme NF.

La norme CE est la norme européenne, déclaré sur l'honneur. On la trouve surtout sur les jouets.

ISO : International Standard Organisation : norme qui permet de vendre à l'internationale, plus particulièrement pour l'industrie.

La Chambre du Commerce et de l'Industrie qui s'en occupe dans la région avec l'assurance qualité qui met en place la norme.

L'AFEI est l'Agence Française pour l'Etiquetage Informatique.

Organismes internationaux et européens :

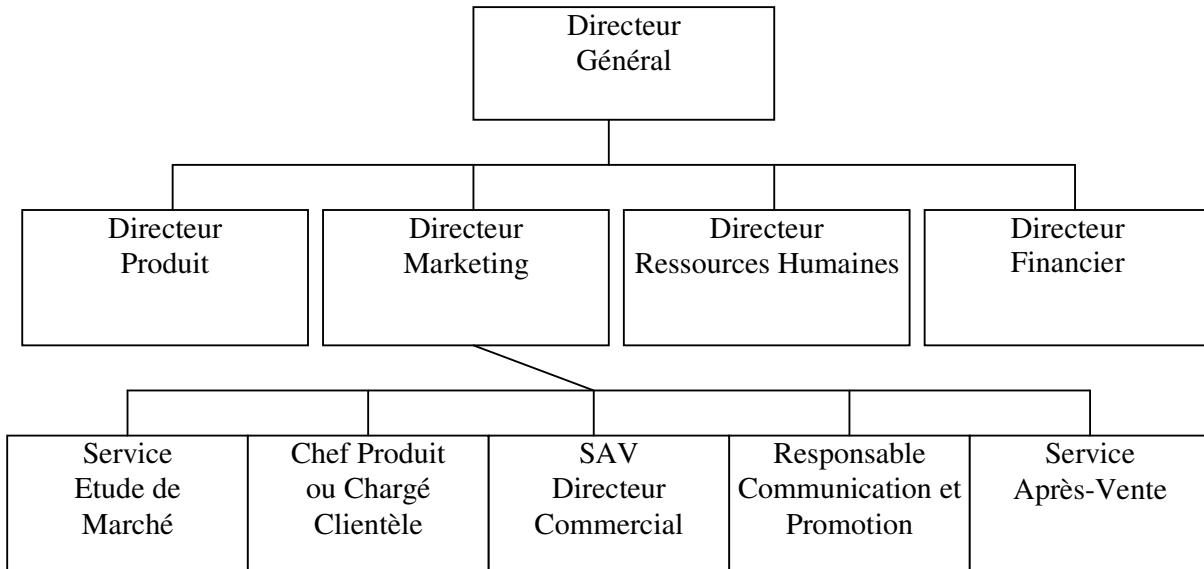
BEUC : Bureau Européen d'Union des Consommateurs.

CES : Confédération Européenne des Syndicats.

COFCE : Confédération des Organismes Familiaux des Consommateurs Européens.

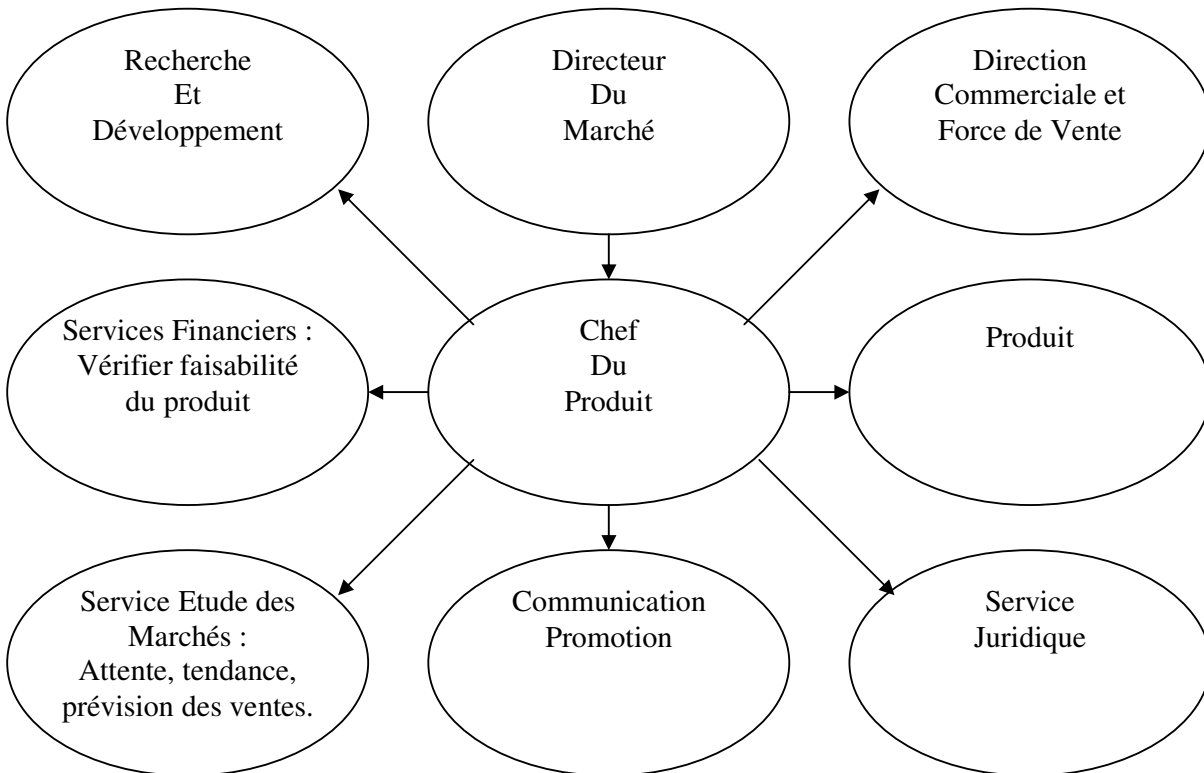
**LE MARKETING DANS L'ENTREPRISE**

**1. Comment organiser l'entreprise pour appliquer le marketing**

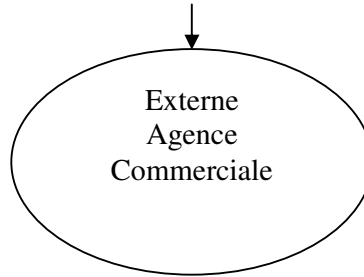


5 organisations différentes :

- organisation par fonction ;
- organisation par produit ;
- organisation par marchés ;
- organisation par région ;
- organisation par chef de produit : on le trouve beaucoup dans l'industrie.



# MARKETING



## 2. L'Evolution du marketing

- Grandes et moyennes surfaces  $\Rightarrow$  Trade marketing ;
- Internet : l'objectif est de vendre les produits sans vendeur en libre service.  
Business to business et Business to Consumers donnent Marketing One One (personnalisé) ;
- Marque : antimondialiste ;
- Marketing : éthiques et écologiques ;
- Promotion permanente : TF1.

## LES BESOINS : LE MARCHE ET SES COMPOSANTS

### 1. Le marché

#### 1.1 Définitions

Le marché est la rencontre de l'offre et de la demande qui tendent à fixer un prix de cession. L'approche sera plutôt demande en marketing. Le marché, c'est aussi les autres acteurs de l'environnement.

##### 1.1.1 Le marché en fonction des produits offerts et des biens satisfaits

Le marché principal : l'ensemble des produits semblables aux produits étudiés et directement aux concurrents (marché de l'informatique).

Le marché générique : l'ensemble des produits satisfaisant le même besoin.

Le marché du substitut : l'ensemble des produits différents du marché principal mais satisfaisant les mêmes besoins.

Le marché complémentaire : l'ensemble des produits auxquels recourt le marché principal.

##### 1.1.2 Les autres types de marché

Le marché amont et aval :

- amont : avant la production comme les matières premières ;
- aval : après la production comme les grossistes, les distributeurs, les utilisateurs, etc.

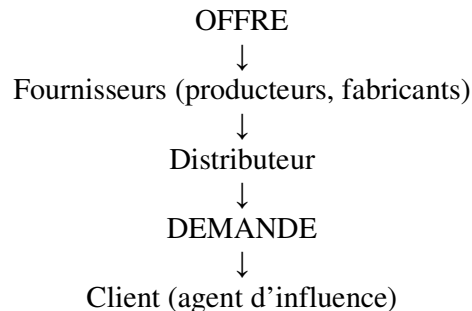
Le marché selon l'amplitude géographique :

- local : régional, national ;
- global : international, les deux réunis.

Le marché en fonction du cycle de consommation :

- le premier équipement ;
- renouvellement ;
- remplacement.

#### 1.2 Les différents acteurs



Environnement : économique, politique, démographie, technologique, socioculturel.

La veille technologique a pour but d'observer la concurrence, la stratégie commerciale.

#### 1.3 L'évolution du marché

##### 1.3.1 Les informations recherchées

Demande :

- évolution géographique des segments de marché ;
- répartition des secteurs géographiques ;
- saisonnalité ;
- qui consomment, qui achètent ;
- les prescripteurs ;
- agents d'influence ;
- comportement d'achat ;

- motivations, freins.

Offre :

- informations sur les concurrents ;
- leurs positionnements respectifs ;
- marques ;
- caractéristiques organisationnelles ;
- part de marché ;
- image de marque.

1.3.2 L'évaluation sur la position de l'entreprise sur son marché

Part de marché en valeur = vente entreprise / vente totale sur le marché.

Part de marché en volume = vente volume / vente totale sur le marché.

Taux de pénétration d'un produit = nombre de consommateurs du produit / nombre total de personnes faisant partie du marché potentiel.

Coefficient d'occupation du marché = nombre d'acheteurs de la marque / nombre d'acheteurs du produit sur le marché de référence.

Taux de fidélité = pourcentage d'acheteurs d'une marque sur une période N et continuant à consommer la même marque à la période N + 1.

Taux d'attraction = pourcentage d'acheteurs d'une marque en N + 1 et ayant consommé une autre en N.

Taux d'équipements = parc (automobiles) / population totale des consommateurs potentiels.

Taux de renouvellement = volume des achats de remplacement / volume des achats totaux.

2. Les principales composantes d'un marché

2.1 L'approche du marché par l'offre

2.1.1 Typologie de marché

Les biens et les services :

- les biens de consommations ;
- les biens industriels ;
- les biens anomaux : durables et non-durables.

Le niveau de concurrence :

- monopole : un seul offreur. Ils vont disparaître avec la volonté de Maastricht ;
- digopoles : quelques offreurs ;
- état de concurrence : avec trop d'offeurs.

2.1.2 Concurrence direct ou indirect

Indirect : concurrencer les produits qui satisfassent le même besoin (avion, train, auto).

2.1.3 Structures du marché selon ses marques

Propre concurrence entre les marques.

2.2 Approche du marché par la demande

2.2.1 Typologie client

Selon la nature du client : le grossiste vend à des détaillants, les entreprises aux entreprises ou les entreprises aux consommateurs.

Position face à l'achat : le marché actuel et potentiel :

- non-consommateurs absolus : n'achètent jamais nos produits ;
- non-consommateurs relatifs : susceptible un jour de consommer le produit. Client à la concurrence.

2.2.2 Les agents d'influence

- l'acheteur : pas forcément utilisateur (la mère qui achète les fournitures scolaires) ;
- prescripteur : il va influencer l'achat, actif ou passif ;
- l'entourage ;
- leader d'opinion ;
- les associations : caritatives, guide loisirs.

### 2.3 Tendances marché

Influencées par l'environnement économique, technologique...  
Aujourd'hui : bricolage, loisirs...

## 3. Les besoins

### 3.1 La classification

#### 3.1.1 Maslow

Il a classé les besoins hiérarchiquement :

- besoins physiologiques : manger, boire, dormir, se reproduire ;
- besoins de sécurité : protection physique, morale, la santé, la sûreté ;
- besoins d'affections et d'appartenance : fonder une famille, appartenir à un groupe ;
- besoins d'estime : être estimé comme des hommes ;
- besoins d'accomplissement de soi : être épanoui, se dépasser.

#### 3.1.2 Murray

11 besoins fondamentaux (voir polycopié).

### 3.2 Les motivations

#### 3.2.1 Différence entre besoins et motivations

Besoins universels. La motivation est plus liée à la psychologie.

#### 3.2.2 Distinction entre motivations et freins

Motivations : acheter.

3 types :

- hédonistes : se faire plaisir ;
- oblatives : faire plaisir aux autres ;
- auto expression : exprime qui je suis.

Freins : ne pas acheter.

Inhibitions : croyance.

Peurs : imaginaires liés à l'emploi d'un produit, à la petite enfance, ...

## **ETUDE DE CAS**

Sujet : Analyse le marché de ...

### **1. L'Offre**

- producteur / fabricant
- distributeur
- prescripteur

### **2. La Demande**

- qualitative : qui, comment, où, pourquoi ;
- quantitative : nature, évolution des segments.

### **3. Les Environnements**

- agents d'influence ;
- économique ;
- démographique ;
- socioculturel ;
- naturel ;
- légal ;
- technologique.



## LA SEGMENTATION

### 1. La segmentation

Elle consiste à découper le marché, qui est par nature hétérogène, en sous-ensembles homogènes et distincts composés d'individus ayant des caractéristiques et des comportements communs.

Doit-on faire de l'hyper segmentation ou une segmentation simple ?

Les sous-ensembles appelés segments doivent être :

- homogènes ;
- accessibles ;
- variables.

Pour trouver de l'information, on passe par des études qualitatives ou quantitatives. Les caractéristiques sont le type d'âge, le sexe, les Catégories Socioprofessionnelles (CSP devenu PCS).

### 2. Les critères de la segmentation

#### 2.1 Les différents critères

##### 2.1.1 Critères classiques

- sociaux démographique ;
- taille du foyer ;
- nationalité ;
- revenu ;
- PCS (artisan, commerçant, profession libérale, ...).

##### 2.1.2 Critères géographiques

- climats ;
- traditions ;
- lieu d'habitation ;
- type d'habitation.

##### 2.1.3 Critères psychographiques

On prend en compte des profils différents comme les personnalités ou les attitudes.

##### 2.1.4 Critères comportementaux

- quantités consommées ;
- habitudes consommation ;
- avantages recherchés ;
- situation d'achat ;
- degré de fidélité.

#### 2.2 Le choix des critères

Pour aboutir à des segmentations efficaces et opérationnelles, il faut choisir les critères en fonction des caractéristiques suivantes :

- la pertinence : pour un produit donné, plus le critère choisi est lié au comportement, plus il est pertinent ;
- la possibilité de mesure : un bon critère doit permettre d'évaluer la taille de chaque segment ;
- la valeur opératoire, accessible : mettre en place une opération commerciale.

#### 2.3 La mise en œuvre du segment

3 étapes à suivre

- identifier les bases de segmentation du marché étudié (études documentaires, de marché, l'offre et la demande, la concurrence) ;
- développer les profils de segment ;
- mesurer l'attrait des segments : chaque segment va déterminer des cibles.

### 3. La typologie et les styles de vie

#### 3.1 La typologie

Critères les plus classiques : sexes, tailles, classes sociales.

Mettre en place des individus avec des critères.

#### 3.2 Les styles de vie

Individu définit comme la résultante globale de son système de valeur, de ses attitudes, activités et son mode de consommation.

3 compagnies qui ont fait l'étude :

- COFREMCA (COmpagnie FRançaise d'Etude de Marché et de Conjoncture Appliquée) qui a déterminé 50 courants socioculturelles derrière une approche qualitative ;
- CCA (Centre de Communication Avancée) développé par Bernard Cathela. Il a mis à la mode le style de vie. Il va proposer des sociaux styles :
  - DE CONN (débranché) ;
  - AUTO CONN (branché, vit avec les autres) ;
  - MICRO CONN (retrouvant des liens sociaux) ;
  - TELE CONN (font abstraction de ce qui se passe dans le monde pour être heureux).
- CREDOC (Centre de REcherche et de DOCumentation).

Le style de vie va être remplacé par le marketing situationnelle (la fonction pratique : le parapluie qui s'ouvre tout seul).

### 4. Les stratégies basées sur la segmentation

La stratégie concentrée : l'entreprise s'adresse à un seul marché.

La stratégie différenciée : l'entreprise décide de s'attaquer à plusieurs segments à la fois par biais de plan de marchéage différents.

La stratégie indifférenciée : l'entreprise s'attaque au marché de manière indifférente.

La stratégie adaptée : l'entreprise s'adresse à des niches spécifiques, ce sont les entreprises spécialisées comme Décathlon.

## LE COMPORTEMENT DU CONSOMMATEUR

### 1. Les variables explicatives du comportement du consommateur

#### 1.1 Les variables individuelles

##### 1.1.1 Personnalité

Elle est bipolaire :

- introversion ou extroversion ;
- la réflexion ou l'impulsivité ;
- actif ou passif.

Dans la découverte du client, il est important de savoir qui il est.

##### 1.1.2 L'image de soi

Possession de tel ou tel produit, adhésion à tel ou tel club. Les marques donnent l'image de soi.

##### 1.1.3 Les attitudes

Tendance à évaluer un objet, un symbole, un produit, un concept :

- les croyances (en général) : toutes les banques sont des voleurs ;
- les sentiments affectifs : j'aime, j'aime pas ;
- la prédisposition : prêt ou pas à acheter ;
- la dissonance cognitive : incohérence dans les 3 points cités.

##### 1.1.4 L'expérience

Tous concernés par l'expérience de nos parents, grands-parents et nous-même.

Expérience de la marque.

##### 1.1.5 Les motivations

Hédonistes ou ablatives.

Elles sont là pour calmer les besoins qu'on a créés. Freud dit que les individus ont des motivations inconscientes et que ses freins et motivations sont apparus dans la plus petite enfance.

#### 1.2 Les variables sociologiques

##### 1.2.1 Les groupes

Il est formé de 3 personnes et plus qui partagent les mêmes croyances, les mêmes valeurs.

Dans un groupe, il y a un leader positif et négatif.

##### 1.2.2 La famille

6 étapes :

- jeunes célibataires ;
- jeunes couples sans enfants ;
- jeunes couples avec enfants ;
- couples âgés sans enfants ;
- couples âgés avec petits enfants ;
- personne âgée (veuf ou veuve).

La famille éclatée ou reconstituée ou monoparentale.

Nouvelle loi : le PACS avec les nouveaux couples homosexuels.

##### 1.2.3 La culture

Ensemble des croyances des habitudes communes à des personnes qui partagent un même héritage de valeurs : croyances, religions, ethnies différentes.

### 1.2.4 Les classes sociales

Approches politiques des classes sociales.

## 2. Les mécanismes d'achat

### 2.1 Les participants à la décision

Il y a 6 participants :

- l'inspirateur : celui qui est à l'origine du produit ;
- le prescripteur : celui qui recommande le produit ;
- le conseiller : celui qui va guider dans l'achat, il a des compétences et un savoir-faire ;
- le décideur : celui qui décide si on n'achète le produit. Pas forcément le consommateur mais il fait partie le plus souvent de la cellule familiale ;
- l'acheteur : celui qui va procéder à l'achat peut-être n'importe qui ;
- l'utilisateur : celui qui va se servir du produit acheté sans être nécessairement l'acheteur.

### 2.2 Les différentes situations d'achat possibles

En regardant la publicité, on va décider qui on veut toucher parmi les personnes citées en 2.1.

Il existe 2 types d'achat :

- l'achat banal : achat non-réfléchi, routinier, répétitif, pas besoins d'informations sur le produit, faible influence de la marque ;
- l'achat anomal : achat réfléchi, degré d'implication fort, nature de l'achat inhabituelle, besoins d'informations très forts, possibilité d'avoir de nombreux intervenants dans la décision.

L'achat impulsif ne rentre dans aucune de ces catégories, il peut s'apparenter à un achat banal ou anomal. On le fait sans réfléchir, par impulsion ou sur un coup de cœur.

### 2.3 Les étapes du processus de décision d'achat

Elles sont réparties en 5 :

- la prise de conscience d'un besoin : il est exprimé auprès des proches, peut être latent, conscient ou inconscient. Un état de tension qu'on essaye de faire disparaître ;
- la recherche d'informations : liée au marketing. Grâce à un vendeur conseillé, des sources personnelles ou l'expérience ;
- l'évaluation des différentes solutions possibles : faire du lèche-vitrines, avantages-inconvénients de chaque produit. Mettre des critères de choix en place ainsi que des coefficients de pondération ;
- la prise de décision : évaluer tous les choix, vérifier le SAV, le coût de livraison, les garanties, les paiements ;
- l'évaluation post-achat : sentiment de satisfaction ou d'insatisfaction. Il est important de pousser le client à avoir un avis favorable, il doit être fidélisé.

## ETUDES QUANTITATIVES : ENQUÊTES PAR SONDAGE

### 1. Définition des objectifs de l'enquête

Qu'est-ce que je veux savoir ?

Vérifier le plan de marchéage (les 4 P).

Constituer un échantillon.

Quel est le besoin de l'entreprise ?

### 2. La constitution d'un échantillon

#### 2.1 La population-mère de l'échantillon

L'enquête est exhaustive. L'objectif est d'obtenir un échantillon représentatif de la population.

Peut-on identifier nominativement chaque individu ?

#### 2.2 Le calcul de la taille de l'échantillon

$$n = [t^2(PQ)] / [e^2]$$

n : taille de l'échantillon ;

$t^2 = 4$  : c'est la table du seuil de confiance ;

e : erreur (marge que l'on s'autorise) ;

PQ : population étudiée, toujours égale à 100 %. Si on n'a pas PQ, cela signifie que P = 50 % et Q = 50 %.

La méthode non probabiliste est utilisée lorsqu'on ne peut pas numérotter.

La méthode des quotas est utilisée afin de réduire la population mère.

La méthode des itinéraires : chaque enquêteur doit avoir le plan de la zone concernée.

## LES AUTRES TYPES D'ETUDES QUANTITATIVES

### 1. Les panels

#### 1.1 Définition

Un panel désigne à l'origine un échantillon permanent d'individus, de consommateurs, de ménages, de points de vente, d'entreprises représentatives de l'univers étudié.

C'est une procédure d'enquête qui consiste à interroger à intervalles réguliers et sur le même thème un échantillon permanent pour le compte de plusieurs clients.

Exemple de panels : SECODIP, NIELSEN, BVA, ....

Ils nous fournissent un instrument de mesure permanent qui nous permet de prévoir le marché. L'avantage du panel est qu'il est permanent, son inconvénient est le biais de pénalisation qui risque de rationaliser notre comportement d'achat est d'être donc moins représentatif.

#### 1.2 Les différents types de panels

##### 1.2.1 Les panels de consommation

2 types de panels de consommation :

- consiste à recueillir des informations sur les achats d'un échantillon de ménage (fidélité / marque). SECODIP appartient à Conso-Scan, 8000 foyers, interrogés sur tous les achats alimentaires, textiles, entretien, hygiène et loisirs grâce aux homescanners.

NIELSEN : 8000 foyers équipés.

Métascope de la SOFRES : 20000 foyers équipés, automobiles.

Pour le marché, on recherche la taille du marché, son évolution et son application, son cœur de cible, points forts, points faibles de notre marque, les CSP.

##### 1.2.2 Panels de distributeurs

Consiste à recueillir des informations auprès d'un échantillon de point de vente pour deux raisons :

- connaître les volumes de vente d'un produit, les prix de vente, les parts de marché, des différentes marques d'un segment ;

- suivre l'évolution de la distribution, éviter les ruptures de stock, mesurer les promotions.

DN : disponibilité numérique : c'est un indicateur.

$DN = (\text{nombre de point de vente étudié référant le produit ou la marque} / \text{nombre total de point de vente}) * 100.$

DN doit être supérieur à 80 %, sinon problème de rupture de stock ;

DV : disponibilité valeur.

$DV = (\text{CA des points de vente détenteur du produit dans la famille étudiée} / \text{CA total de la famille étudiée}) * 100.$

DV doit être supérieur à 95 %.

Démarque connue : promo ou casse.

Démarque inconnue : vols.

##### 1.2.3 Les autres panels

Les panels d'audience : la télé, la radio, la médiamat (6000 personnes entre 4 ans et plus). Les parts d'audience : suivant la part (inférieur à 30 %, l'émission est supprimée). La cybermétrie : outil qui mesure les internautes.

## 2. Les enquêtes multiclientes

### 2.1 Les enquêtes omnibus

Ce sont des enquêtes multisujettes et multiclientes, à l'initiative d'un institut réalisées à date fixe auprès d'un échantillon structurée de façon identique (BVA, omnicati, omniseniors, omnikid, démoscopie et mondiobus).

### 2.2 Les enquêtes CESP

Centre d'Etudes des Supports Publicitaires : institut financé par la presse mais aussi par des agences de communication. Existe depuis 40 ans, panel de 3000 personnes.

Rôle : analyser les supports publicitaires, donne les caractéristiques démographiques du support CSP, psychographiques.

### 2.3 Les piges

Ce sont des relevés systématiques d'insertion publicitaires dans les différents médias afin de connaître l'importance et la structure du budget des annonceurs.

La SECODIP propose de faire la pige par l'intermédiaire de l'outil Adnet Track qui va permettre d'identifier, de quantifier la publicité de nos concurrents.

### 2.4 Les baromètres

Ce sont des études répétitives pour lesquelles les échantillons successifs sont souvent composés d'indicateurs différents (baromètre sur la popularité, conjoncturel, économique et financier).

Financés par des médias importants (M6, Figaro, TF1, ...).

## **LES ETUDES QUALITATIVES**

### **1. Les études non directives et sémiotiques**

#### **1.1 Fondements des approches non directives ou de motivations**

Entretien directif :

L'objectif est de rentrer dans l'inconscient du consommateur en regroupant des gens dans une salle et de les faire parler sur un thème.

La méthode est inventée en 1964 par Dichter. Cette étude essaye de montrer l'inconscient du consommateur : il s'agit d'entretien libre avec le consommateur. L'objectif étant d'obtenir la perception de l'affectif, du subjectif, de l'irrationnel et des opinions.

L'autre objectif est de comprendre les pulsions et répulsions du consommateur. Ces entretiens durent environ 45 minutes, commencement généralement par une question ouverte, on laisse s'exprimer puis on reformule ces propos en les rencontrant.

Conseils :

- surtout ne pas orienter le discours de l'interviewé ;
- ne pas interpréter ;
- ne pas porter des jugements de valeur ;
- ne pas couper la parole.

Entretien semi-directif :

L'objectif est de déterminer le processus de décision par des questions précises.

#### **1.2 La dynamique des groupes restreints**

- entretien de groupe ou de table ronde (5-10 personnes) : objectif, créer des idées nouvelles, d'explorer les opinions, les attitudes, les images, tester des nouveaux produits, emballages mais aussi pour pré-tester une campagne publicitaire. animateur doit être neutre, il va faciliter l'échange entre les individus. Les candidats doivent être invités une seule fois en 6 mois.

#### **1.3 Les méthodes projectives**

2 méthodes :

- la méthode TAT (Thematic Aperception Test) : association de mots, compléter des phrases, compléter des dessins ou des bulles, interpréter des dessins ;
- la méthode des jeux de rôles : jouer un rôle dans la société basé sur l'improvisation, sert à voir l'aspect culturel des gens, leur comportement réel.

#### **1.4 L'analyse sémiotique**

Etude de la signification des mots et des valeurs qu'on attache à ces mots.

### **2. Les études cognitives et les méthodes stimulatives**

#### **2.1 Principe**

L'aspect cognitif, c'est ce que l'on sait ou que l'on croit savoir sur une marque. Permet de connaître le comportement d'achat de chaque individu, une étude déambulatoire du client dans une grande surface.

#### **2.2 Les méthodes des protocoles**

A pour objectif d'étudier le processus du traitement de l'information lors du traitement d'achat. Permettre de déterminer la fidélité à la marque, la notoriété, savoir qui décide dans la famille. Evaluer l'impact d'une promotion, le réaménagement d'un rayon.



[2.3 La méthode des tables d'informations](#)

Achat réfléchi complexe et anomal. Sous forme de tableaux.

## **LE MARKETING DIRECT**

### **1. Mettre en place une stratégie de communication**

#### **1.1 Dans quel élément du plan de marchéage (le mix) se situe le marketing direct ?**

Mix communication : dosage du budget entre média et hors média.

Budget avant 93 : 80 % média – 20 % hors média.

Budget depuis 93 : 80 % hors média – 20 % média.

Médias : 5 grandes familles : télé, radio, presse, cinéma et affichage.

Hors médias : publipostage, parrainage, phoning, mécénat, salons, foires, Internet, minitel, fax.

#### **1.2 Quels sont les objectifs principaux du marketing direct ?**

Être en contact permanent avec le client : One To One, B To B, B To C.

3 objectifs :

- la prospection : c'est chercher par tous les moyens possibles de nouveaux clients (prospects).

Aujourd'hui, les entreprises prospectent de moins en moins car cela coûte cher ;

- au contraire, elles vont de plus en plus utiliser la fidélisation ;

- service consommateur : vendre au client des services supplémentaires avec le produit.

### **2. Comment organiser vos fichiers ?**

#### **2.1 Où trouve-t-on des fichiers ?**

- sources internes des entreprises : commerciaux qui réalisent fichiers prospects ou fichiers clients ;

- les organismes privés qui louent des fichiers aux entreprises sont : VPC (Vente Par Correspondance), Consultants Marketing, Presse ;

- les organismes publics qui louent des fichiers aux entreprises sont : poste/post contact, INSEE (avantage : ciblage, toutes les entreprises françaises), fichiers cartes grises à la préfecture ;

- les organismes consulaires : les chambres de commerce ;

- Internet : Kompass, Bottin.

#### **2.2 Comment organiser les fichiers ?**

Un fichier, ce sont des critères définis précisément et qui vont nous permettre de faire des requêtes.

Pour ce faire, on utilise des logiciels comme Data Quest, Ciel Commerce ou Excel.

La mise à jour est très importante et se fait tous les 6 mois.

La loi informatique et liberté de 1974 :

- votre client doit être d'accord pour recevoir des informations ;

- droit d'accès à ma fiche ;

- droit de modification de l'information ;

- droit de radiation.

Le opt-in / opt-out est une loi européenne qui demande si on est d'accord ou pas de recevoir de l'information.

Race, couleur, religion, votre appartenance politique, votre état de santé, vos déviances sexuelles sont à bannir dans un fichier.

Cookies : mini fichiers cachés qui va enregistrer votre adresse IP.

Spieware : espion.

Firewall : anti-hackers.

Veiller à s'informer des nouvelles lois en vigueur.

La loi Scrivner : tous les jeux doivent être gratuits sans obligation d'achat. Les lots doivent être décrits avec précision (taille, poids, couleur), la quantité, la valeur.

### 3. Comment utiliser les médias du marketing direct ?

#### 3.1. Connaître les supports de marketing direct

Publipostage : une lettre porteuse est composée de 3 éléments dont une enveloppe recto verso avec slogan, une lettre, un dépliant avec coupon-réponse.

Phoning : on peut faire des études, des sondages. Techniques de plus en plus utilisées par les centres d'appels.

Asile Colis : uniquement utilisé en VPC = prospectus. C'est une petite entreprise qui va utiliser la logistique de la VPC pour faire passer un message.

Bus mailing : plusieurs entreprises qui sont présentées sous forme de cartes postales.

ISA : Imprimé Sans Adresse, utilisé par certains secteurs, distribués par la poste.

Coupon Presse : texte pour produit plus coupon-réponse.

Télécopie : très utilisé en B To B.

Réseaux Online : minitel (pas de sons ni d'images) et Internet (son, image ou texte, obtenir email, commande rapidement).

#### 3.2 Donnez les supports et avantages des supports suivants

<i>Supports</i>	<i>Avantages</i>	<i>Inconvénients</i>
<i>Publipostage</i>	Pas de limites au niveau géographique ; pas de limites de quantités ; personnalisation ; simple d'utilisation ; coûts peu chers.	Fraîcheur des fichiers ; temps de fabrication ; grève de la poste.
<i>Phoning</i>	Pas de limites au niveau géographique ; rapide et pas cher ; plus efficace ; réponse immédiate.	Liste rouge ; message court (- de 3 min) ; personne absente ; fraîcheur du fichier ; formation et contrôle des opérateurs ; externaliser (passer par un centre d'appel) revient cher.
<i>ISA</i>	Pas cher (pas de timbre, pas d'adresse) ; distribution.	Pas très bonne image ; opération hyper promotionnelle.
<i>Réseaux Online</i>	Possibilité de commander rapidement ; sécurité ; tous les produits réactualisés ; forum pour fidéliser les clients et développer le marketing viral.	Connexion haut débit trop cher ; âge des internautes trop jeunes donc pas de moyen ; fonctionne bien pour high-tech, livres, musiques ; peur du piratage.

### 4. Comment créer les messages marketing direct ?

#### 4.1 Quels sont les éléments importants ?

La cible va déterminer le fichier et le message : à qui ? budget  $\geq$  rentabilité.

Les objectifs : 3/1000 voire 50 % ou 100 % de retour.

Qualitatif = contenu.

#### 4.2 Quelles sont les méthodes de créations ?

Attention = slogan, image, accroche sur l'enveloppe, photo (droits d'auteurs).

Intérêt = bénéfice consommateur, texte.

Désir = rêve.

Achat = passage à l'acte.

Etude de cas utiliser AIDA et le Z à l'envers :

- contenu (lettre, dépliant, etc...);
- « vous » à 90 % ou « tu » si public jeune ;
- PS : bénéfice client pour achat, accélérateur avec date limite.

Brainstorming : un animateur neutre va travailler avec 5 ou 6 personnes pas plus, sur un thème spécifique.

#### 4.3 A qui proposez l'appel d'offre ?

Aux imprimeurs, aux photographes, aux photocomposeurs, aux photogreveurs, aux graphistes, ou aux agences de publicité.

## **LA POLITIQUE PRODUIT**

### **1. Les caractéristiques du produit**

#### **1.1 La valeur d'usage**

C'est l'appréciation de la qualité d'un bien ou d'un service en fonction de la satisfaction que son possesseur tire de son usage ou des services que rend son utilisation. Elle est subjective, dépend des opinions de chacun des utilisateurs parce qu'il faut y rajouter la valeur psychologique.

#### **1.2 Le dossier produit**

Va du concept à la production.

Méthode AFNOR : - Analyse des besoins ; quels produits, quelles quantités, à quel prix, quelle cadence, pour qui, quelles qualités ?

Éléments techniques, économiques : documents administratifs, établir documents de garantie, bilan prévisionnel.

- Etude de réalisation, quels composants, définition du produit, fabrication, vérification par tests, aptitude à l'emploi, déterminer la nomenclature (chaque produit a un numéro qui correspond à sa carte d'identité).

Dossier d'homologation des produits.

- Fabrication ; quelles méthodes, personnel, fournisseurs, quels types de contrôles.

- Conditionnement du transport et du stockage, contrôler l'about de la distribution, qui stocke, où et comment ?

- Déterminer les canaux de distribution, quels types (de masse, sélectif ou exclusif), essayer de déterminer un plan d'image.

- Installation, mise en service, exploitation, maintenance.

### **2 Le système de fabrication**

#### **2.1 Fabrication unitaire**

Plutôt artisanale, fabriqué en TPE (Toute Petite Entreprise). Dans les produits industriels, il est fait en série limitée avec moyens techniques modernes et ordinateurs (CAO et DAO).

#### **2.2 Fabrication en série**

Composée d'un certain nombre d'éléments identiques (dizaine ou milliers, le lot entier subit successivement des différentes opérations d'usinage (voir 1.2).

#### **2.3 Fabrication de masse**

Elle s'impose sous forme de chaîne de fabrication. Mêmes étapes que 1.2 mais les investissements sont beaucoup plus importants, et les coûts de production sont réduits (délocalisation).

#### **2.4 Fabrication intégrée et sous-traitance**

Quand l'investissement est trop lourd, les donneurs d'ordres font appel à la sous-traitance. Le sous-traitant est juridiquement indépendant du donneur d'ordres.

### **3. La qualité du produit**

#### **3.1 La notion de qualité**

##### **3.1.1 Significations**

##### **Qualité ou conformité ?**

On ne peut concevoir la qualité d'un produit sans la rattacher à l'usage que sera fait du produit. La qualité est subjective.

Qualité ou qualité ?

Il y a différentes qualités suivant les différents usages qu'on va en faire mais les prix seront différents.

Qualité technique ou économique ?

Elle tient compte uniquement de la disponibilité du produit et du prix, c'est le facteur qualité / prix.

3.1.2 La relativité de notion de qualité

Suivant le temps et le lieu (grosse différence entre les voitures des années 60 et celles d'aujourd'hui). La qualité change, les méthodes, les exigences, le goût des clients, les matières premières ont changé.

Suivant les utilisateurs : exigences et design. 2 types de qualité : grand public et industrielle.

3.2 La gestion de la qualité

En principe, c'est le client qui définit la qualité mais il n'est pas forcément compétent pour juger de la qualité des produits.

Aujourd'hui, l'entreprise établit la loi des 7 zéros :

- 0 accident ;
- 0 défaut ;
- 0 délai ;
- 0 mépris ;
- 0 panne ;
- 0 papier ;
- 0 stock.

Deux qualités : qualité perçue et qualité du produit.

La non-qualité a un prix pour l'entreprise.

Démarche de qualité dans l'entreprise : mise en place un service qualité.

Cercle de qualité : réunion de gens qui ne travaillent pas entre eux afin de faire prendre conscience au personnel du risque de la non-qualité.

Prise en charge de la qualité dans l'entreprise : AFNOR (neutre et regard extérieur sur l'entreprise, mise en place et organisation des cercles de qualité).

3.3 Le contrôle de la qualité

Beaucoup de professions s'organisent pour mettre en place une charte de qualité (Agroalimentaire : VF, Label Rouge ; Electricité : Promotelec ; Gaz : PFG, Pétrole Fioul Gaz ; AFAQ : Association Française pour l'Assurance Qualité ; ISO : International Standard Organisation).

Au niveau des distributeurs ou des utilisateurs : mise en place d'une politique de qualité, satisfait ou remboursé, échange.



## **LA PRESENTATION DU PRODUIT**

### **1. L'identification du produit**

#### 1.1 Le nom

L'identité d'un produit, c'est d'abord le nom qui le désigne.

##### 1.1.1 Définition légale

La loi va introduire un élément qui va permettre au consommateur de ne pas être trompé. On la trouve beaucoup dans les denrées alimentaires (beurre : protège le processus de fabrication).

##### 1.1.2 Les codes d'usages professionnels

On le trouve surtout dans l'alimentaire. Ils sont garantis par des organismes professionnels.

#### 1.2 L'étiquette

C'est la véritable carte d'identité du produit : conseils, poids, quantité, ingrédients, mode d'emploi, recyclage, adresse d'entreprises, service consommateurs, lieu de fabrication, date de péremption, origine, code barre (1<sup>er</sup> chiffre : pays ; 6 chiffres suivants : identification pays ; 6 derniers chiffres : distributeurs).

Obligatoire depuis 1972 : dénomination de vente, raisons sociales, composition, pays d'origine, quantité, date.

La réglementation est très importante au niveau du prix qui est en fonction de l'unité de mesure.

### **2. La marque**

#### 2.1 Le choix de la marque

Réflexe né avec le 20<sup>ème</sup> siècle. La marque est venue du fait de la concurrence trop importante.

Noms patronymiques : Michelin.

Les Parrains : Noah.

Les termes quelconques : OMO.

Les chiffres : le 9, le 7.

Les chiffres et textes : 3M, Label 5.

Un slogan, logo.

La marque ne doit être ni générique, ni descriptive, ni déceptive.

La marque doit être lisible, mémorisable, positive, séductive, humoristique, internationalisable.

#### 2.2 La protection de la marque

Les marques sont déposées à l'INPI (Institut National de Propriété Industrielle) qui donne droit sur le marché français valable 10 ans si on l'utilise, 5 ans si on ne l'utilise pas.

Au niveau international, il existe l'OMPI (Organisation Mondiale de Propriété Industrielle) qui se trouve à Genève, la convention de Paris 100 pays, la convention de Madrid (92 pays).

#### 2.3 Les fonctions de la marque

Communication, création de l'image de marque : c'est la représentation du produit dans l'esprit du consommateur.

Création de la valeur. La marque peut être garant de la garantie.

### **3. L'esthétique et la stylisme**

### 3.1 L'esthétique du produit

L'esthétique est d'abord historique (Grèce). C'est l'art du beau.

### 3.2 La stylisme du produit

Conception d'un produit, la réponse au besoin et à l'esthétique. En 40 ans, le design est rentré dans la grande distribution. Le design évolue : ce qui était beau il y a 15 ans ne l'est plus aujourd'hui. Le design, c'est la forme, le volume et les tendances (personnalisations culturelles, religieuses).

Design français : Stark.

## 4. Le conditionnement et l'emballage

Obligatoire	Pas obligatoire
Unité de masse	Marque
Date de fabrication (produits très frais)	Photos
Date limite de consommation DLC (indélébile)	
Producteur ou distributeur	Promotions
Conditionnement	Garantie SAV
Ingrédients	Valeur nutritive
Mode d'emploi en français	Gamme
® (Registered) ou TM (Trade Mark) ou © (Copyright)	
Recyclage: Eco-emballage reverse ses fonds aux collectivités locales qui ont un programme de recyclage (2 centimes d'euro par paquet)	
Identification du produit	

L'emballage est un outil de communication.

On communique avec le design.

Obligation de faire des pictogrammes.

En 40 ans, le libre-service s'est développé.

La première enveloppe qui entoure le produit, ce sera le conditionnement. Il a pour but de le protéger. L'emballage est la deuxième enveloppe du produit qui contient les conditionnements. Il sert au transport, au stockage, à la manipulation.

3 contraintes pour choisir l'emballage : coûts, recyclage et matières premières.

Chaque année, prix du meilleur emballage.



## LA STRATEGIE PRODUIT

### 1. Le produit en fonction des marchés

#### 1.1 Couples marchés / produits

L'objectif est d'observer le marché et de faire des études.

On prend le besoin, les peurs et les inhibitions et on fabrique un produit.

On observe que dans les pays riches il y a des problèmes de cholestérol. On va donc fabriquer des produits sans cholestérol.

#### 1.2 Le positionnement des produits

C'est à travers des études que nous allons trouver les caractéristiques et les critères qui vont être positionnés sur la carte perceptuelle ou mapping.

### 2. Constituer et renouveler la gamme

#### 2.1 La gamme courte et longue

##### 2.1.1 Gamme courte :

Avantages : éviter de disperser les efforts des différents modèles, alléger les stocks, simplifier la gestion, baisser les coûts de production.

Inconvénients : on ne couvre pas tout le marché.

##### 2.1.2 Gamme longue

Avantages : satisfaire la demande de beaucoup de clients, permet de suivre les goûts de clients, réduire la vulnérabilité de l'entreprise en cas de mévente du produit.

Inconvénients : coûte cher en plan de marchéage.

#### 2.2 Composer la gamme

Les produits leader autour duquel on va construire une gamme.

Les produits d'appels ou d'attractions souvent à bas prix pour attirer sur la gamme.

Les produits qui préparent l'avenir.

Les produits régulateurs permettent d'absorber les fluctuations des ventes.

Les produits tactiques sont des coups de boutoir mis en place pour faire face à la concurrence.

La méthode ABC ou 20/80 : 20 % de nos produits rapportent 80 % de notre chiffre d'affaires.

#### 2.3 Renouveler la gamme

Introduction de l'innovation et abandon de certains produits.

### 3 Innover

#### 3.1 Phase de recherche

On innove car c'est une obligation de survie (innovation technologique). Prendre les opportunités par rapport à la concurrence. L'innovation peut arriver trop tôt.

Objectif : dépasser les concurrents.

Sources internes à l'entreprise : ingénieurs commerciaux, marqueteur, SAV.

Sources externes : études quantitatives, qualitatives (INPI : Institut National pour la Propriété Industrielle, sert à déposer les brevets et marques pendant 5 ans. Si la marque n'est pas utilisée dans les 5 ans, elle tombe dans le domaine public ; ANVAR : Agence Nationale pour la VALorisation de la Recherche, son rôle est de financer avec l'argent de l'Etat et d'aider les innovateurs).

## MARKETING

Analyse de la valeur : prendre les caractéristiques du produit et voir si on garde, améliore ou supprime.

Méthodes matricielles : combinaison de plusieurs critères (environnement, comportement, contenu produit).

Méthodes intuitives : elles se font à travers des groupes créatifs. L'objectif est de trouver de nouvelles idées.

Méthodes planificatrices : mettre en place différentes étapes qui se font par phases soit en même temps, soit en parallèle.

### 3.2 Phase de mise en œuvre

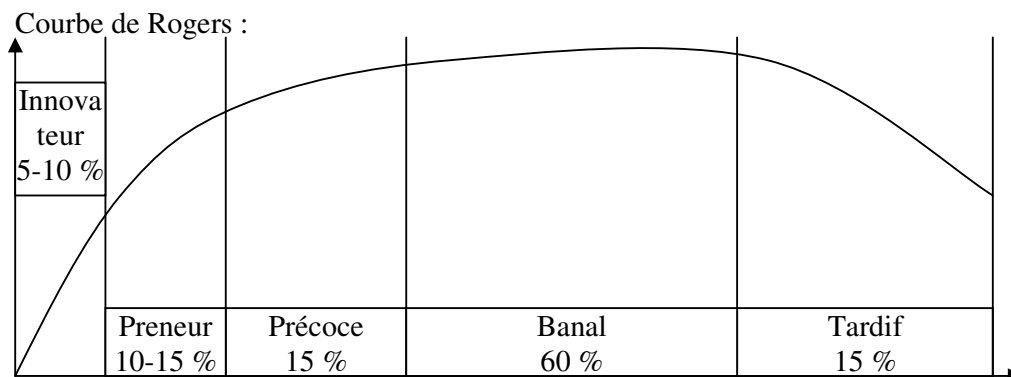
Sélection des idées : choisir les idées en fonction d'un marché profitable, durable, d'accès facile.

Choix d'un segment : profitable, utiliser le savoir-faire de l'entreprise. Cette innovation va nous permettre de simplifier les produits, l'usage, que le client gagne du temps.

Définition commerciale du produit grâce au mix marketing.

Mise au point des tests : 2 tests, un en laboratoire, l'autre en réalité.

La communication : important d'informer le personnel, les distributeurs, les circuits de commercialisation, les consommateurs.



### 3.3 Phase de lancement

Coûte cher, engage des budgets importants (formation distributeurs et commerciaux, stockage, politique commerciale).

## LA POLITIQUE PRIX

### 1. Les principaux modes de fixation des prix

#### 1.1 Fixations / coûts

Addition d'une marge au coût de production globale (The Full Cost) :

Coefficient multiplicateur qui inclut la marge, la taxe et tout ce qui va nous permettre d'avoir un prix de vente. Ils évoluent de 1,75 à 2,35.

Addition d'une marge au coût direct (The Direct Costing) :

A la fois coûts fixes et coûts variables. Il faut déterminer le chiffre d'affaires de couvrir les coûts fixes et les coûts variables. Il peut se déterminer en quantité ou en temps, c'est le seuil de rentabilité afin d'obtenir le point mort, c'est à dire ni bénéfices, ni pertes. En général, c'est surtout en termes de quantité.

#### 1.2 Fixations / concurrence

Très difficile de savoir quels ont été les marges de négociations avec leurs fournisseurs. La seule chose qu'on peut savoir, c'est le prix final TTC.

Soit on s'aligne sur les concurrents les plus forts, soit on baisse les prix ou alors on met les prix les plus élevés. On peut faire des prix bas mais on ne peut pas vendre à perte. Il existe un prix de marché en dessous duquel on peut estimer qu'il y a vente à perte (en cas de surfaces identiques).

La marge arrière, c'est la négociation permettant à la PME de se retrouver sur les prospectus.

#### 1.3 Fixations / demande

La prise en compte de l'entreprise des relations entre variations de prix et variations de la demande. La demande varie en fonction inverse du prix : si le prix diminue, la demande augmente. Le risque est de baisser le bénéfice unitaire. Tous les produits ne réagissent pas comme ça, pas besoin de variation de prix c'est ce qu'on appelle l'élasticité. Pour certains produits, il existe différents coefficients d'élasticité :  $e = (\Delta \text{ demande} / \text{demande}) / (\Delta \text{ prix} / \text{prix})$ .

Pour dire que l'élasticité est faible voire très faible, on aura :  $0 < |e| < 1$ .

Pour dire que l'élasticité est forte voire très forte, on aura :  $|e| > 1$ .

L'élasticité croisée : lorsqu'on peut choisir, dans une même famille de produit, un autre produit quand le prix de l'autre augmente. Soit le produit est complémentaire, soit il est substituable.

L'importance du prix dans les décisions d'achat :

Dans certains cas, comment savoir si le prix est bas ou élevé ? Ça va dépendre surtout de l'élasticité, la qualité, la subjectivité, la satisfaction que vous en sortez, les services supplémentaires.

La consommation ostentatoire : acheter des produits qui ne servent à rien mais qui permettent d'avoir une image.

Le prix d'acceptabilité : enquête auprès d'un échantillon représentatif de la clientèle potentielle. On va pouvoir avec les réponses aux questions établir un tableau de prix afin de trouver le prix d'acceptabilité. Ils vont devoir répondre à 2 questions :

- à partir de quels prix la qualité est insuffisante ?;
- à partir de quels prix le prix est excessif ?

Il y a des contraintes à cette méthode, c'est qu'elle se passe à un temps précis. Tous les prix proposés ne doivent pas être des prix à perte.

### 2. Les possibilités de négociations du prix

## 2.1 Les occasions de réduction de prix

### 2.1.1 Les principales réductions

Les 3 R : Remise, Rabais, Ristourne.

### 2.1.2 Les autres réductions

Par rapport à des barèmes. Les centrales d'achat vont tout faire pour baisser les prix.

## 2.2 Les autres occasions de modulation du prix

Possibilités de négocier sur :

- frais de transport ;
- logistique (qui stocke ?, qui transporte ?) ;
- délais de transport ;
- types de paiement ;
- conditionnement et emballage ;
- risque d'assurance pour le transport (lourde, dangereuse) ;
- prix par zone ;
- qui paye le SAV (le prix en charge, qui fait quoi ?, qui garantit ?).

Un prix n'est pas uniquement établi par rapport aux coûts du produit mais aussi à tout ce qui va autour.

## LA STRATEGIE DE PRIX DANS L'ENTREPRISE

### 1. Les contraintes légales et réglementaires des prix en France

#### 1.1 Evolution de la réglementation de la liberté des prix

La loi Royer en 1973 (pour la publicité mensongère : défense des prix des grandes entreprises sur les petites entreprises) et la loi Scrivener en 1978 (pas de vente à perte, vérifier le délai de décision de 7 jours) sont utilisés pour défendre la concurrence et régler les problèmes de crise. Certains endroits cependant ne bougent pas (TVA des restaurants).

La loi Lang protège les libraires et les disquaires des grandes surfaces (la FNAC ne respecte pas cette loi et paye chaque année une amende).

Il existe des prix spécifiques pour l'électricité, le pétrole, l'alcool, et la cigarette.

#### 1.2 Le régime de la liberté des prix

Depuis 1986, la liberté prix a supprimé la loi du 30/06/1945 et a fait jouer la libre concurrence. Limité à certains produits, celui qui décide de la liberté des prix, c'est le Conseil d'Etat.

#### 1.3 Le nouveau droit de la concurrence

Politique européenne depuis Maastricht.

La loi Lang n'autorise pas la TVA à 5,5 % mais elle l'oblige à 19,6 %. Interdiction de baisser les prix de 5 % sur les produits nouveaux afin de protéger les disquaires et petits commerces par rapport aux grandes enseignes. La FNAC ne s'en soucie pas et paye chaque année une amende. L'état a forcé les médecins à prescrire les médicaments génériques en échange d'une hausse d'honoraires.

Les secteurs d'activités les plus sensibles sont contrôlés par l'état et régis par le Conseil de la Concurrence.

Interdits : non affichage des prix, non barème de prix, refus de la délivrance des factures, prix imposés par le fabricant, les ventes à perte (sauf liquidation de l'entreprise et produits défraîchis).

### 2. Les choix stratégiques en matière de prix

#### 2.1 Intégration des objectifs de l'entreprise et des critères de choix des prix

La stratégie de l'entreprise, c'est de gagner des parts de marché et de vendre le plus de produits, mais c'est surtout de se garantir une marge.

Objectifs commerciaux :

- quantité vendue ;
- marge ;
- rentabilité ;
- chiffre d'affaires sur le marché.

Différentes contraintes comme les lois et les réactions des clients.

#### 2.2 Les stratégies fondées sur les niveaux de prix

3 stratégies :

- stratégie des prix bas ou pénétration : l'objectif est de toucher un maximum de consommateurs. Elle dépend de l'élasticité, de la forte concurrence mais aussi du prix et de la demande ;
- stratégie des prix élevés ou d'écrémage de marché : entreprises qui vendent des produits de luxe ou de haute qualité mais aussi lorsqu'on a une politique de marque ;
- stratégie de prix différenciée : l'entreprise peut avoir pour certaines catégories de clients des prix bas. Baisser les prix peut paraître bizarre pour les clients et ils peuvent se détourner du produit.

### 2.3 Les stratégies fondées sur l'échelle des prix

Elle se traduit par :

- des gammes de produits variés ;
- des distributeurs différents qui vont définir le prix par rapport à l'assortiment ;
- le prix cible qui va correspondre aux clients.

Techniques :

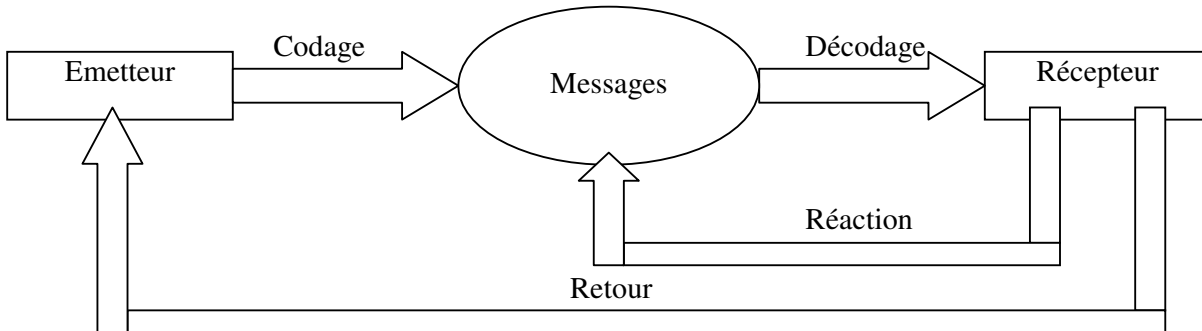
- avoir le prix d'appel sur les premiers modèles ou le modèle bas de gamme mais pour être légal, afficher « à partir de » ;
- un certain nombre de modèles autour du prix d'acceptabilité.

## LE PRINCIPE DE LA COMMUNICATION COMMERCIALE

### 1. La structure d'un système de communication

#### 1.1 Schéma

Programme neurolinguistique :



Pour Mac Luhan, « L'image du canal donnera l'image du message ».

#### 1.2 Processus de communication commerciale

L'émetteur sera appelé l'annonceur. Il peut être une entreprise, une association, une collectivité locale. Les récepteurs seront les publics télé à savoir la cible et le cœur de cible, les prescripteurs, les distributeurs, la force de vente.

Le message à communiquer aura un contenu, un slogan et une forme (image, film, texte, ...).

Les canaux de communication vont être les médias, les vendeurs, les distributeurs.

### 2. Les objectifs d'une action de communication

#### 2.1 Les phases de la communication

3 phases :

- cognitive : informer la cible que le produit existe ou a été changé ;
- conative : pousser la cible à développer une attitude favorable à l'égard de l'entreprise ou de sa marque. On a aussi une phase affective afin de construire une image positive de la marque du service ou du produit ;
- persuasion : l'émetteur incite le récepteur à l'achat en l'attirant sur le produit en le poussant à avoir un comportement d'achat.

Une campagne de communication doit donc comporter des messages pour faire connaître le produit, développer des attitudes favorables et inciter à l'achat.

#### 2.2 La notion d'image

3 notions :

- produits : c'est l'image que le consommateur a dans son esprit ;
- marque : l'ensemble des traits affectifs ou moraux qu'à la marque dans l'esprit du public. Elle se caractérise par sa proximité, sa netteté, son contenu, sa valorisation, l'évocation qu'elle suscite ;
- entreprise : suivant l'ensemble des services offert à la clientèle qui en fait sa réputation.

### 3. Les composantes de la communication commerciale

#### 3.1 La publicité

Elle emprunte tous ce qui est canaux de communication de masse (télé, radio, presse, cinéma, affichage). C'est la publicité média. La publicité est à long terme.

### 3.2 La promotion des ventes

C'est l'ensemble des techniques utilisées exceptionnellement dans la vie d'un produit pour un public déterminé (consommateurs, distributeurs, force de vente, prescripteurs) afin de développer à court terme des ventes.

### 3.3 La communication institutionnelle

2 objectifs :

- communiquer en interne ;
- communiquer en externe.

Les deux se font avec la relation publique, le parrainage et / ou le mécénat.

Elle a pour objectif de construire une image valorisante de l'entreprise.

Le parrainage peut financer une équipe, une personne, une fédération.

Le mécénat agit plus en interne pour la valorisation du personnel.

### 3.4 La communication directe

Voir MARKETING DIRECT.

## 4. Les partenaires de la communication publicitaire

### 4.1 Les publicitaires chez l'annonceur

#### 4.1.1 Les responsables de la publicité

La publicité doit être dirigée par le directeur marketing, le chef produit ou le directeur commercial.

#### 4.1.2 Le service de publicité

Dépend de la taille de l'entreprise, de la nature du produit et de l'importance donnée à la publicité.

Dans les PME, c'est souvent le directeur commercial ou le chef d'entreprise ou une agence.

### 4.2 L'agence de pub

Elle est chargée de concevoir, exécuter et de contrôler la publicité. Largement rémunérée par l'annonceur sous différentes formes (commission sur le chiffre d'affaires, honoraires).

L'organisation des petites et moyennes agences sont plutôt régionales. Elles font soit des opérations, soit des études et sous-traitent une bonne partie des fonctions

Son fonctionnement : travail en étroite collaboration avec son annonceur. Elle utilisera l'aspect création et conception. Elle fera le plan média avec l'achat d'espace dans les supports.

### 4.3 Les supports

Ils sont vendus par la direction publicitaire du support, soit ils sont sous-traités par une régie publicitaire.

### 4.4 Les centrales d'achats d'espace

Elles achètent des espaces publicitaires à des prix de gros et les proposent à leurs clients.

### 4.5 L'organisation des professionnels de la publicité

Le conseil national de la publicité créé en 1977 et qui regroupe 3 partenaires :

- les annonceurs ;
- les agences de conseils en publicité ;
- les médias.



## MARKETING

Les syndicats professionnels : AACC : Association des Agences Conseils en Communication et l'UDA : Union Des Annonceurs.

Les organismes de documentation et de recherche : CESP : Centre d'Etudes des Supports de la Publicité et l'IREP : Institut de Recherche et d'Etudes Publicitaires.

Les organismes contrôles : la BVP : Bureau de Vérification de la Publicité. Association régie par la loi de 1901. Dans le chiffre d'affaires : annonceurs, publicitaires et INC. Il a pour objectif de protéger le public, les industriels, les publicitaires contre la publicité mensongère déloyale (Loi Roger).

L'OJD : Office de la Justification de la Diffusion. A pour objectif de vérifier la diffusion réelle des différentes publications (procès-verbal signé par l'expert-comptable). Permet d'avoir mois par mois les ventes kiosques, par abonnement, promotionnelles et invendus.

Le CSA (dirigé par un président Mr Baudis élu par Mr Chirac). Le rôle détermine le nombre de coupures publicitaires possibles dans une émission de télévision et le temps que chaque chaîne peut consacrer à la publicité. TF1, M6, Canal Plus sont payés par la publicité. Les chaînes de France Télévisions sont payées par la redevance.

## LA COMMUNICATION

### 1. Communication média publicité

#### 1.1 Recettes des publicités par rapport aux médias

5 grands médias + Internet.

Dépenses de communication des annonceurs en 2002 :

- radio : évolution de +9,13 % entre 2001 et 2002 dont radio nationale (+11,6 %) et radio locale (+5,5 %) ;

- télévision : évolution de +1,8 % entre 2001 et 2002 ;

- cinéma : évolution de +3 % entre 2001 et 2002 ;

- affichage : évolution de -3,85 % entre 2001 et 2002 (grands formats perdent énormément : -6 %, transports : -3,4 %, mobiles urbains : +1 %, autres : -4,7 %) ;

- presse : évolution de -2,87 % entre 2001 et 2002 (presse quotidienne : -18,2 %, presse quotidienne nationale : -10 %, presse quotidienne régionale : +2 %, autres presses : -3,21 %).

Total des 5 médias : baisse de -0,49 %.

#### 1.2 Recettes des publicités par rapport aux hors médias

Grand gagnant avec une évolution de +1,2 %.

### 2. Définitions techniques

#### 2.1 Tirage

C'est le nombre d'exemplaires imprimés.

Diffusion : nombre d'exemplaires vendus. Mesuré par l'office de diffusion. OJD est un procès-verbal signé par l'expert comptable.

Audience : ensemble des personnes qui sont en contact avec le support.

Audience utile : fraction de l'audience totale qui appartient à la cible (élément important pour acheter un espace publicitaire).

Duplication de l'audience : ensemble des individus qui appartiennent à la fois à l'audience d'un support A et d'un support B.

#### 2.2 ODV, ODE et PCB

Occasion De Voir : le fait qu'un individu a vu votre publicité.

Occasion D'Entendre : le fait qu'un individu a entendu votre publicité.

Point de Couverture Brute : peut être défini par le nombre d'exposition ODV / ODE.

$PCB = \% \text{ des couvertures} * \text{répétition moyenne} = (\text{nombre de contacts} / \text{population cible}) * 100.$

PCB mesure le plan média.

#### 2.3 Modèle Morgenstern

Tente de mesurer la pénétration mémorielle. Déterminer un coefficient  $\beta$  pour différents médias :

-  $\beta$  de la radio : 5 % ;

-  $\beta$  de la quadrichromie (4 couleurs) : 10 % ;

-  $\beta$  d'un spot télé de 20 secondes : 15 % ;

-  $\beta$  du cinéma : 70 %.

### 3. Le contrôle de la diffusion et de l'audience

#### 3.1 OJD

Office de Justification de la Diffusion : contrôle le tirage et la diffusion réelle des publications.

#### 3.2 CESP

Centre d'Etudes et des Supports Publicitaires : essentiel pour établir le plan média, calculer des tarifs publicitaires.

### 3.3 Média métrie

Mesure l'audience de la radio et de la télévision.

Audimat : mesure l'audience par foyer.

Médiamat : mesure l'audience par individu.

### 3.4 BVP

Bureau de Vérification de la Publicité : vérifier si la publicité est loyale, véridique et saine. Si elle respecte la déontologie. Travaille avec l'IREP (Institut de Recherche d'Etudes Publicitaires).

### 3.5 Les instituts d'audience

SECODIP, SOFRES et NIELSEN.

## 4. Presse

### 4.1 Généralités

Existe depuis la 2<sup>nd</sup>e guerre mondiale. Inscrits à la constitution : liberté de la presse.

### 4.2 PQN

Figaro, Le Monde, L'Equipe, France Soir, La Croix, L'Evènement, Les Echos, La Tribune, L'Humanité.

Une annonce publicitaire dans une Presse Quotidienne Nationale vaut entre 15000 et 76000 €. Actuellement en grosses difficultés.

### 4.3 PQR

Les Dépêches, Le Progrès, L'Est Républicain.

Très utilisés par la grande distribution. Une annonce publicitaire dans une Presse Quotidienne Régionale vaut entre 2200 et 4500 €.

### 4.4 Gratuites

2 grands groupes : COMAREG et CARILLON-SPIR

### 4.5 Presse magazine et spécialisée

Environ 100 titres. Sur tous les genres, recherche de micro cibles. Presse masculine qui se développe. Magazine télé se développe aussi.

## 5. Télévision

### 5.1 Généralités

Au début, il y avait l'ORTF (Organisme Radio et Télévision Française) créé par De Gaulle pour contrôler l'information. A l'époque, 1 chaîne en noir et blanc.

De Gaulle a créé la redevance télé pour les chaînes publiques.

L'objectif de la chaîne 3 était local.

Mitterand en 1981 a privatisé TF1. Proposition de création de Canal Plus.

Création chaîne jeune : M6.

Création chaîne éducative : La Cinquième.

Création chaîne culturelle : Arté.

Redevance plus annonceurs payent les chaînes publiques. Aujourd'hui, la télé veut se spécialiser dans l'information.

### 5.2 Utilisation de la publicité

Espace publicitaire : 20 secondes maximum.

Prime Time : de 19h à 21h30.

Entre 76000 € et plus, dépend du taux d'audience de l'émission.

Les grands distributeurs détournent la loi en parrainant des émissions.

## 6. Affichage

### 6.1 Généralités

Grandes compagnies : Dauphin, Avenir, Giraudi, France-Rail.

Affichage local pour la région très avantageux : 2200 € pour 15 jours.

### 6.2 Différents types d'affichages

Grand Format : 4\*3.

Affichage moyen urbain appelé Sucettes dans abribus ou Colonnes Morris.

Affichage urbain transport : métro, SNCF, bus.

Affichage urbain rural : n'existe quasiment plus.

Affichage urbain mobile : avion, hélico, zepelin.

### 6.3 Caractéristiques

Média très puissant, très sélectif géographiquement, le moins cher mais il faut créer une bonne affiche pour que ça marche.

## 7. Radio

De Gaulle créé l'ORTF avec l'objectif d'éviter les débordements, l'information politique, d'encadrer l'information et d'éviter l'anarchie.

De Gaulle a résisté aux radios périphériques (Europe 1, RLC, RTL) avec des radios privées financées par la publicité, des grands groupes ou des sponsors.

Avant les entreprises publiques avaient le droit de faire de la publicité. En 1981, libération de la radio par Mitterrand et autorisation des radios libres. Seuls les radios libres des groupes financés sont restées, ce sont des radios privées.

La lutte se fait au niveau local. Les radios périphériques concentrent le plus de publicité. Les radios périphériques plus la télévision concentrent le plus d'argent. Au moment des prime time (contrôlés par le CSA), la publicité coûte chère.

## 8. Cinéma

2 circuits : Médiavision et Gaumont.

La publicité revient au cinéma : le budget se développe, est en fonction de l'audience du film (box-office), assez aléatoire.

## LA COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE

### 1. Principes de la communication institutionnelle

#### 1.1 Définition

Axée uniquement sur l'entreprise, valorise uniquement son image, pas les produits ni les services.

#### 1.2 Les cibles de communication institutionnelle

2 cibles :

- publics internes : personnel, délégué du personnel, comité d'entreprise, actionnaires et administrateurs. Objectif : mobiliser les forces, créer un sentiment d'appartenance ;
- publics externes : divers et variés, clients, distributeurs, fournisseurs, concurrents, grand public, association de consommateurs, média. Objectif : économique et politique.

#### 1.3 Les modalités de la communication institutionnelle

Plusieurs outils :

- publicité média (presse, télé) : à travers des publi-rédactionnels. Objectif : parler d'une entreprise de manière différente ;
- relations publiques : créer un climat favorable avec les différents publics de l'entreprise ;
- publicité par événement : sportif, culturel. Augmenter la notoriété (parrainage : sportif, culturel ou politique et mécénat : opérations caritatives, restos du cœur).

### 2. Les relations publiques

#### 2.1 Définition

Activités d'information et de communication déployées par un groupe en vue d'établir et de maintenir de bonnes relations entre les membres du groupe et le groupe des différents secteurs de l'opinion public (point presse).

#### 2.2 Les outils de relations publiques

7 outils :

- communiqué de presse : petit texte qu'on donne aux journalistes ;
- dossier de presse : tous les documents qui concernent l'entreprise (informations sur les produits) ;
- conférence de presse : informer d'une sortie de produit ;
- cocktails : réunir clients et fournisseurs ;
- fiches techniques : informations sur les produits ;
- l'édition : journal d'entreprise, livret d'accueil, la brochure de prestige (en couleurs), livre d'or ;
- les manifestations diverses et variées : séminaires, congrès.

#### 2.3 Les relais d'informations

Journalistes principalement. Tous les moyens d'informations sont à utiliser.

### 3. Le parrainage

#### 3.1 La conception du parrainage

##### 3.1.1 Définition

Le parrainage est un soutien matériel apporté à une personne, à un produit ou à une organisation en vue d'en retirer un bénéfice direct (sponsoring).

##### 3.1.2 Degré d'implication

Soit l'entreprise met des panneaux publicitaires, soit un encart publicitaire, soit elle offre des trophées.

### 3.1.3 Les domaines du parrainage

Avantage fiscal et juridique depuis 1987 ce qui permet à beaucoup d'entreprises de déduire 5 % de son investissement publicité sur ses impôts d'entreprise.

### 3.1.4 L'évolution du parrainage

Plus en plus important. Intervient surtout dans les grandes compétitions.

### 3.2 Les objectifs du parrainage

Public interne : sert surtout à motiver et animer la force de vente.

Public externe : double tranchant, véhicule une bonne image de l'entreprise Parrainages interdits : tabac et alcool en 1993. Pour les entreprises interdites de publicité à la télévision, permet de se faire connaître.

### 3.3 Les conditions de mise en œuvre d'une opération de parrainage

#### 3.3.1 Investissement financier

Pour une équipe cycliste pour le Tour de France : 1000000 € par an.

Pour la Formule 1 : 11000000 € par an.

#### 3.3.2 L'événement à son exploitation

Donner une bonne image de son produit. L'entreprise doit être cohérente avec son image.

#### 3.3.3 Evaluer l'action

A court terme : l'audience. Grâce au numérique, possibilité de changement des panneaux publicitaires lors d'un match.

A long terme : Etude de notoriété, de mémorisation et d'image.

## 4. Le mécénat

### 4.1 La conception du mécénat

Le mécénat est le soutien matériel apporté, sans contreparties directes de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activité présentant un intérêt général. Loi de finance de 1987, pas retirer de bénéfices commerciaux.

### 4.2 Les conditions de mise en œuvre

Depuis 1991, on peut lutter contre le tabagisme et l'alcoolisme. Être citoyen, c'est donner une image sociale et éthique.

## **CREATION PUBLICITAIRE**

### **1. La démarche publicitaire**

#### **1.1 Objectif**

Il doit être mesurable (questions sémiotiques et d'image).

On obtient un profil.

Intérêt (mesuré avant ou après) :

- cognitif : la publicité est là pour informer, faire connaître ;
- affectif : la publicité est là pour faire aimer surtout la marque, orienter le public ;
- conatif : modifier le comportement.

#### **1.2 Les études préalables**

Etude de la cible. Repérer tous les critères qualitatifs et quantitatifs (segmentation).

Etude de la distribution du produit : vérifier où on distribue les produits.

#### **1.3 Les cibles**

A qui on s'adresse ? Après on segmente.

### **2. Création du message**

#### **2.1 La copie stratégie**

On met le positionnement du produit en avant.

On met l'axe publicitaire en avant : slogan, contenu du message pour marquer les esprits.

Le concept d'évocation : une image positive.

Matérialisation de l'axe publicitaire et du concept d'évocation.

#### **2.2 Autres approches créatives**

La stratégie vedette, la marque devient un personnage.

Le plan de travail créatif : le fait principal, le problème à résoudre, l'objectif publicitaire, les stratégies créatives et les contraintes légales et budgétaires.

#### **2.3 L'adéquation du message**

CCA : Centre de Communication Avancée.

COFRENCA : donne la typologie du client.

Tendance communautaire venue des anglo-saxons.

#### **2.4 Tests**

Tests de visibilité.

Tests d'attraction : tester l'attractivité, la forme, le volume.

Tests d'annonce.

Tests d'affiche : valeur de mémorisation, compréhension.

Tests à la maison : regarder la télé, radio à un panel pour dire leur opinion.

### **3. Le contrôle de l'action publicitaire**

#### **3.1 Contrôle de connaissance**

Tests du lendemain : mesurer à travers un sondage, demander ce qu'il pense de la publicité.

Connaissance des arguments de vente : assimiler le message, vérifier le message, la mémoire.

Tests des supports de communication : l'audience.

Objectif pour l'annonceur : choisir le meilleur support.

3.2 Contrôle des attitudes

Un sondage pour voir l'évolution, quelles attitudes ont les gens ?

3.3 Contrôle du comportement

Analyse des ventes pour voir l'évolution des ventes. Recibler, retravailler le message. Prendre une ville témoin pour vérifier.



## LA PROMOTION DES VENTES

### 1. Les objectifs et cibles de la promotion des ventes

#### 1.1 Définition

Objectif : pousser le produit vers le consommateur avec différentes techniques.

La promotion s'adresse à différentes cibles :

- le réseau de distribution ;
- la force de vente ;
- le prescripteur (conseiller) ;
- les acheteurs ou consommateurs.

Depuis 1999, l'état préfère mettre en place la promotion de publicité que la campagne de publicité.

#### 1.2 Les objectifs de la promotion des ventes

##### 1.2.1 Par rapport aux prescripteurs, force de vente, réseau de distribution

Accroître le volume des ventes, agir avec l'image de l'entreprise, inciter à améliorer le service à la clientèle : un stand, les marges arrières. La loi Daubin voudrait qu'on fasse la différence entre la promotion et les volumes des ventes.

##### 1.2.2 A l'égard des consommateurs

Pousser le client à acheter le produit par le biais d'incitations matérielles directes ou indirectes.

### 2. Les outils de la promotion des ventes auprès du réseau de la force de vente

#### 2.1 L'information

Comporte des informations économiques et professionnelles : statistiques sur l'évolution des produits, des ventes, des branches, de la capacité technique et les renseignements de l'état.

Présente le plan de marchéage.

Formation des distributeurs : mettre en place une collaboration entre les fournisseurs et les distributeurs : Trade Marketing.

L'importance du prescripteur : faire connaître aux prescripteurs un nouveau produit, de l'inviter lors des opérations relations publiques.

#### 2.2 La formation

##### 2.2.1 La formation de la force de vente

Les producteurs invitent les commerciaux à effectuer des formations.

##### 2.2.2 La formation des distributeurs

Former sur le montage / démontage des produits, sur l'opération promotionnelle.

##### 2.2.3 La formation des prescripteurs

Former à utiliser les produits.

#### 2.3 Les incitations financières

Donner des primes par rapport aux objectifs.

Faire des remises de référencements.

Les commerces traditionnels : des réductions de prix à condition de ne pas faire des pertes, couponnages, primes (présentoirs, échantillons).

#### 2.4 Les aides à la vente

Distributeurs : présentoirs, décorations, chaînes de radio (spots).

### 3. Les actions auprès des acheteurs et des consommateurs

#### 3.1 Techniques

##### 3.1.1 Les réductions de prix

Réduire les stocks, démarque connue. Offre spéciale durant une période. Ventes par lots, ventes jumelée, reprise de produits, offre de remboursement.

##### 3.1.2 Les coupons

Utilisé lors d'un lancement produit dans le but de fidéliser le client.

Les mentions obligatoires : nom, adresse, capital, nom et marque du produit, début et fin de promotions.

##### 3.1.3 Les échantillons

Gratuit, représente une petite quantité.

##### 3.1.4 Les primes

Interdites ou autorisées (prime directe : soit un produit complémentaire ou différent, différé, conditionnement réutilisable).

##### 3.1.5 Les jeux concours

A pour objectif de faire appel aux connaissances du client, obligation d'achat, atténuer la saisonnalité. Concours promotionnelle ou publicitaire.

##### 3.1.6 Les loteries

Interdites en France depuis 1966. Opérations publicitaires réalisées par voix écrites qui tendent à faire naître l'espérance d'un gain attribué à chacun des participants quelles que soient les modalités du tirage.

#### 3.2 Le contrôle des actions promotionnelles

##### 3.2.1 La conception de l'action

Quelle cible et technique peut-on mettre en place ? Définir les objectifs.

##### 3.2.2 Le déroulement de l'action

Vérifier l'approvisionnement, mettre en place des outils statistiques.

##### 3.2.3 Le suivi de l'action

Le taux de rédemption = coût total / nombre de coupons retournés.

Analyse des ventes : panel Secodip.

## **L'URBANISME COMMERCIAL**

### **1. Domaines de l'urbanisme commercial**

#### **1.1 Les origines**

De 1050 à 1973, les gens se sont installés en dehors des grandes villes : exode rural. Le développement des ménages est beaucoup plus courant. Equipement des ménages. Décolonisation plus émigration ont développé des ZUP (Zones Urbaines Prioritaires).

#### **1.2 Les objectifs**

4 objectifs :

- répartir harmonieusement et équilibrer les équipements commerciaux sur l'ensemble du territoire ;
- redynamisation des centres-villes ;
- revitalisation des quartiers défavorisés ;
- lutter contre le développement anarchique des zones commerciales.

#### **1.3 Les intervenants**

5 intervenants :

- l'Etat avec les lois (loi Gaillard sur les marges arrières) ;
- les collectivités locales avec le développement des emplois ;
- les départements qui s'occupent de la voirie ;
- les grands groupes de distribution avec Saint-Etienne (Casino) et Evry (Carrefour, 2<sup>ème</sup> mondial) ;
- les commerçants : influencer la ville pour développer plus afin de faire vivre le centre ville. Ils s'organisent en groupe.

### **2. Les centres commerciaux**

Piliers de l'urbanisme commercial. Ensemble de commerçants regroupés sur le même site et utilisant les mêmes services (parking, sécurité, centres d'information). Aujourd'hui, il y a 600 centres commerciaux (freinés par la loi Royer en 1978).

#### **2.1 Les centres commerciaux de détail**

Les centres commerciaux régionaux : 20-25 minutes de la ville. Au centre, un hypermarché avec des magasins autour. Relativement important.

Les centres commerciaux intercommunaux : 10 minutes de la ville. Au centre, un hypermarché.

Les centres commerciaux de proximité : sur les périphériques (supermarchés avec 2-3 boutiques autour.

Les galeries marchandes.

Les centres de magasins d'usines.

#### **2.2 Les centres commerciaux de gros**

Rungis : plus grand marché européen de gros.

Autour des aéroports, il y a de nombreux grossistes.

### **3. L'aménagement des centres-villes et zones prioritaires**

#### **3.1 Les centres-villes**

1970 : création de la 1<sup>ère</sup> rue piétonne à Rouen.

Re-dynamisation des centres-villes, rénovation des façades. On va interdire la circulation en ville.

#### **3.2 Revitalisation des zones rurales**

ZRP : Zones Rurales Prioritaires, zones franches des quartiers défavorisés créés dans le but de créer des emplois.

#### 4. Les interventions législatives

##### 4.1 Réglementation UC

1969 : création de la réglementation UC.

1972 : taxe sur la surface de vente (à partir de 400 m<sup>2</sup>).

1973 : loi Royer pour limiter les implantations des GMS et défendre les centres-villes.

1992 : geler toutes les ouvertures (loi Royer supprimée).

1996 : loi Raffarin.

1999 : création d'un SDUC (Schéma de Développement d'UC).

2000 : loi Gayssot, schéma de cohérence territoriale.

##### 4.2 Royer

Objectif principal : limiter développement des GMS et défendre les petits commerçants des centres-villes.

Base de la loi : pour les villes de plus de 40000 habitants, il faut demander une autorisation pour les magasins de 1500 m<sup>2</sup>, pour les villes de moins de 40000 habitants, maximum de 1000 m<sup>2</sup>.

Mr Leclerc a dit que les ronds-points et les routes étaient de la corruption.

Demander à CDEC (Commission Départementale de l'Équipement Commercial) : maire, association de consommateur, de commerçants, président de la chambre de commerce et de l'industrie.

##### 4.3 Raffarin

Limiter les magasins à 300 m<sup>2</sup> peut importe la taille de la ville.

Raffarin autorise une procédure d'appel CNEC (Commission Nationale de l'Équipement Commercial). On fait appel aux préfets puis aux ministres.

##### 4.4 Conclusion

Les commerces indépendants sont les plus gros perdants. 220 hypermarchés en 1972, plus de 1100 en 1998.

## **POINT DE VENTE**

### **1. Implantation d'un point de vente**

#### **1.1 Choix de la localisation**

Veiller à la situation géographique (ponts, embouteillages, parkings, voies rapides, métro, bus).

Mesurer la concurrence directe et indirecte, vérifier leur CA, leur zone de chalandise.

Etudier la clientèle (âge, sexe, CSP, comportements collectifs).

Coût d'implantation va déterminer l'emplacement du magasin.

#### **1.2 Etude de la zone de chalandise**

Evolution de la carte géographique avec les courbes isochrones ou isométriques.

Evaluation de la zone : on va chercher la dépense commercialisable de la zone = dépense annuelle par personne ou par foyer \* % de l'IDC (Indice de Disparité de Consommation) \* nombre de foyers dans la zone.

IRV (Indice de Richesse de Vie) défini par le proscope qui donne le revenu moyen de la zone.

Travail avec géo marketing et le logiciel Iris.

#### **1.3 Calcul du CA prévisionnel**

Rentabilité = (bénéfice net / capital investis) \* 100. Plus le % est élevé, plus on s'installe.

### **2. Le marchéage du point de vente**

#### **2.1 Politique produit**

L'assortiment : l'offre du magasin.

La mesure de l'assortiment :

- assortiment diversifié ;
- largeur d'assortiment : nombre de produits offerts différents pour une même famille ;
- profondeur d'assortiment : nombre de références pour une même catégorie de critères de choix d'un assortiment ;
- positionnement du magasin ;
- zone de chalandise ;
- concurrence : politique d'agressivité.

Le choix de l'assortiment doit être cohérent. Il est déterminé par la centrale d'achat.

Le contrôle de l'assortiment a plusieurs indicateurs :

- part de marché du magasin par famille de produits : enquête de panel ;
- taux de service absolu : nombre de références proposées par le magasin / nombre de références offertes par le magasin ;
- taux de service relatif : % des demandes satisfaites / produits du magasin ;
- contribution de chaque produit : CA du produit / CA du magasin \* 100.

L'offre des services à la clientèle : SAV, conseil, informations, services.

#### **2.2 Politique prix**

Objectif : rentabiliser le magasin par le positionnement.

#### **2.3 Politique communication**

Informers les clients, les fidéliser.

Communication interne.

Affichage, promotion sur la zone de chalandise.

Evénements : Noël, ...

Radio, affiches.

### 3. Mesure de l'efficacité du point de vente

#### 3.1 Analyse quantitative

Voir polycop.

Démarque inconnue (produit volé au magasin) :  $\text{démarque} / \text{CA} * 100$ .

Démarque trouvée à l'inventaire.

Démarque connue (promotion obligatoire) : on est obligé de vendre un produit en dessous de son prix.

#### 3.2 Analyse qualitative

Enquête de clients.

Etude sur les points de vente, des motivations, de satisfaction.

## LE MARCHANDISAGE

### 1. Objectifs et évolution du merchandising

#### 1.1 Définition

Keppner : 5 R : Right product at the Right place at the Right time at the Right quantity and at the Right price.

IFM (Institut Français de Marchandise): ensemble des études et techniques d'application mises en œuvre, séparément ou conjointement, par les distributeurs et les producteurs en vue d'accroître la rentabilité du point de vente et l'écoulement des produits, par l'adoption permanente de l'assortiment au besoin du marché et par la présentation appropriée de marchandises.

#### 1.2 Intérêts

1<sup>er</sup> intervenant : le consommateur : trouver ce qu'il aime, avoir du stock, du choix, informations, prix.

2<sup>ème</sup> intervenant : le producteur : développer ses ventes de produits, avoir le meilleur emplacement dans le rayon et le magasin, un nombre de références importantes et surtout une marge satisfaisante.

3<sup>ème</sup> intervenant : le distributeur : optimiser la productivité du magasin par la rotation, la présentation et la rentabilité. Fidéliser la clientèle en répondant à ses attentes.

#### 1.3 Contenu du merchandising

Merchandising d'organisation : qui détermine l'emplacement de différents rayons et de la signalétique.

Merchandising de gestion : optimiser les ventes par le choix de l'assortiment, la répartition du linéaire.

Merchandising de séduction : développer les achats d'impulsion (décoration, musique, odeur).

#### 1.4 Evolution du merchandising

L'évolution se fait par rapport à l'ECR (Réponses Efficaces aux Clients), CRM (Management de la Relation Clientèle) grâce à l'informatique.

Le Partenariat Distributeur Fabricant (PDF).

### 2. Aménagement de la surface de vente

#### 2.1 Comment organiser la surface de vente

##### 2.1.1 Les objectifs

3 objectifs :

- assurer le rendement optimal par achats d'impulsion ;
- faciliter le déplacement de client dans le magasin ;
- minimiser les manutentions par les manipulations des rayons.

##### 2.1.2 Les contraintes

Taille du magasin.

Emplacement réserves.

Emplacement laboratoires.

Formes, volumes et poids des produits.

Surveillance.

##### 2.1.3 Règles habituelles de l'aménagement du magasin

Les allées doivent être larges.

Eviter l'effet de vide.

Implantation des rayons : à droite en entrant : les produits à forte marge (pour donner envie) ;

à l'opposé : les produits utiles (alimentation).  
Le moins d'attente possible.

#### 2.1.4 Aménagements par univers

Regroupés dans un même espace les produits ayant un usage commun.

#### 2.2 L'environnement du magasin, intérieur, extérieur

L'accès au magasin.

L'esthétique du magasin (décoration extérieure, intérieure, architecture du magasin, propreté).

L'ambiance du magasin (musique, ...).

La signalétique.

L'accueil du client.

### 3. Implantation des produits dans le rayon

#### 3.1 Définition

La gondole : support de présentation des produits. Peut avoir plusieurs niveaux (6 maxi). A l'extrémité, la tête de gondole avec des produits temporaires.

Linéaire au sol : longueur au sol de la présentation des produits. Mesuré en mètres.

Linéaire développé : linéaire au sol \* nombre de niveaux.

Frontal : longueur de linéaire occupé par un produit. Elle s'exprime en nombre d'unités de produits proposés, en mètres ou en centimètres.

#### 3.2 Affectation de la surface de vente

3 points importants :

- le rendement commercial (marge, CA, taux de rotation) ;
- la logistique d'approvisionnement (pas de rupture de stock) ;
- la politique commerciale de l'enseigne.

#### 3.3 Implantation des produits dans le linéaire

2 positionnements du produit dans le linéaire : horizontal ou vertical.

### 4. Le contrôle des linéaires

#### 4.1 Objectifs

Abandon de certains produits.

Modification de leurs emplacements.

Mise en place d'actions promotionnelles.

Changer le linéaire de place.

Jouer sur la marge.

#### 4.2 Indicateurs de performances

Rotation du stock, rendement du linéaire, marge brute, panier moyen.

#### 4.3 Indicateurs d'allocation du rayon

Voir dossier p.15.

#### 4.4 Indicateurs d'intérêt de la clientèle

Indicateur de passage = nombre de passage devant le rayon / nombre de clients entrant dans le magasin \* 100.

Indicateur d'achat = nombre de clients qui achètent dans le rayon / nombre de clients entrant dans le magasin \* 100.



## MARKETING

Indicateur d'attractivité = indice d'achat / indice de passage \* 100.

### 4.5 Outils informatique

Gérer stocks au jour le jour.

Entreposage.

Vitesse des caddies (m/h).

## L'EQUIPE COMMERCIALE

### 1ère partie : Composition et organisation de la Force de Vente

#### 1. Choisir un statut pour sa FV

##### 1.1 Caractériser sa FV selon ses missions

###### 1.1.1 La FV sédentaire

Le client va vers le commercial. La FV est chargée de recevoir la clientèle, de conclure des ventes et d'assurer le suivi. Ce sont les vendeurs en magasin, les donneurs d'ordre et les télévendeurs.

###### 1.1.2 La FV itinérante

Le commercial va vers le client. La FV est chargée prospecter, de conclure des ventes et de fidéliser la clientèle. Ce sont les prospecteurs, les marchandiseurs, les démonstrateurs et les représentants itinérants (attaché commercial, délégué commercial, animateur de ventes, ...).

##### 1.2 Caractériser sa FV selon son statut

###### 1.2.1 Les vendeurs salariés de droit commun

Grande majorité des vendeurs représentants itinérants ou non. La législation du travail s'applique de plein droit ainsi que le règlement intérieur pour les vendeurs sédentaires. Ce sont les vendeurs en magasins, les télévendeurs, les preneurs d'ordres, les prospecteurs et les représentants itinérants.

###### 1.2.2 Les vendeurs salariés avec statut de voyageur représentant placier (VRP)

C'est un vendeur itinérant qui signe avec une ou plusieurs entreprises un contrat de travail de VRP soumis à la convention collective des VRP et non pas à la convention collective de la branche professionnelle des entreprises qu'il représente. Pour prétendre au statut de VRP, il faut remplir les conditions suivantes :

- travailler pour le compte d'une ou plusieurs entreprises ;
- exercer la profession de représentant de façon exclusive et constante ;
- être lié à son ou ses employeurs par des engagements déterminants :
  - la nature des produits ou des services rendus ;
  - le secteur géographique couvert et les types de clients demandés ;
  - le système de rémunération et donc les objectifs de vente.

###### 1.2.3 Le vendeur non salarié

Il s'agit de l'agent commercial qui est mandataire désigné par l'entreprise sur contrat pour exercer sa fonction de représentation. Il est indépendant et peut diriger une entreprise individuelle. A ce titre, il peut embaucher des salariés, il exerce une profession libérale et est inscrit aux greffes du tribunal de commerce de son lieu de résidence. Il est assujéti à la TVA de 19,6 % et il facture les entreprises du montant de ses commissions calculées à partir du CA HT réalisé.

###### 1.2.4 Les FV sous-traitées (supplétives)

Ce sont des vendeurs gérés par des entreprises d'intérim et qui interviennent de façon ponctuelle. Ce sont surtout des grandes entreprises qui font appel à eux.

##### 1.3 Choisir une FV propre et une FV déléguée

###### 1.3.1 La FV propre

Il s'agit de vendeurs salariés du droit commun et du VRP exclusif car la FV appartient à l'entreprise.

### 1.3.2 La FV déléguée

Il s'agit des FV supplétives, des VRP multiscartes et de l'agent commercial. VRP multiscartes et agent commercial développent leur clientèle acquise toute seule (portefeuille) et peuvent la revendre à l'entreprise ou d'autres commerciaux. C'est leur fond de commerce.

### 1.4 Choisir un statut

L'entreprise optera pour une FV déléguée lorsqu'elle recherchera :

- un développement rapide de ses ventes ;
- une connaissance facilitée des métiers et des mobiles d'achats d'un type de la clientèle ;
- des coûts fixes de commercialisation.

L'entreprise optera pour une FV propre lorsque :

- elle dispose d'une assise financière suffisante ;
- elle souhaite que ses commerciaux fassent autre chose que de la vente pure ;
- elle souhaite contrôler sa FV en fonction d'objectifs quantitatifs précis.

## 2. Gérer un secteur de vente

### 2.1 Organiser les secteurs de vente

#### 2.1.1 Définir les notions de région de vente et secteur de vente

Régions de vente : zone dans laquelle opèrent plusieurs vendeurs sous l'autorité d'un responsable hiérarchique.

Secteurs de vente : zone du vendeur. Il doit être au cœur de ce secteur.

#### 2.1.2 Respecter les contraintes en matière de découpage du secteur

Notions de coûts : moyens dont l'entreprise dispose.

Découpage en fonction du nombre total de vendeur.

Soit en fonction de la région de vente sachant qu'un chef de secteur ne peut contrôler efficacement que 7 vendeurs sur des produits complexes voire 10 vendeurs sur des produits grands publics.

Chaque vendeur se voit délimiter un secteur de vente très précis.

Il faut que les vendeurs aient un secteur équilibré en potentiel de CA, or il est impossible en France d'avoir des secteurs de vente et des régions de vente de taille identique. Certains secteurs seront beaucoup plus vastes que d'autres et par ailleurs, le CA à réaliser sera adapté au potentiel de la région. Les secteurs doivent être de potentiel égal afin de permettre à chaque vendeur les mêmes possibilités de gain. Par ailleurs, le secteur doit être rarement modifié pour éviter des problèmes de rémunération des vendeurs et pour permettre la fidélisation d'une clientèle.

#### 2.1.3 Choisir un découpage selon des critères qualitatifs

Selon la typologie de la clientèle : grande distribution, administration, collectivités locales, petits commerçants, distribution spécialisée.

Appels d'offres à la demande du client.

Adjudicateur qui choisit pour le client.

Soumissionnaire quand une entreprise dépose une offre.

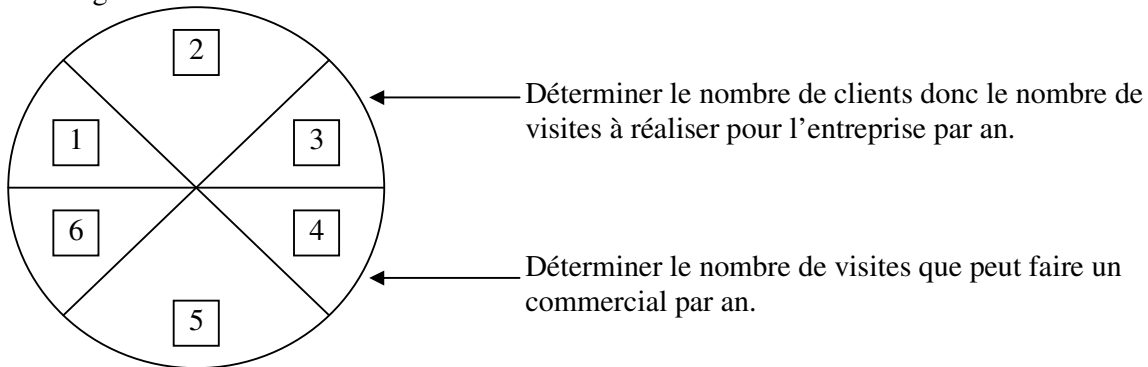
Adjudicataire si elle est choisie.

Selon la nature et la spécificité de la clientèle et des produits.

Fréquence des visites.

### 2.2 Calculer le nombre optimal de vendeurs

Cela revient à déterminer combien il faut de vendeurs pour assurer avec efficacité la couverture d'une région ou d'un secteur de vente.



- 1 : nombre de clients actuels ;
- 2 : nombre de prospects ;
- 3 : fréquence des visites par catégories de clients ;
- 4 : volume de déplacement converti en temps consacré aux déplacements et aux pauses ;
- 5 : nombre de jours consacrés à la vente terrain ;
- 6 : temps de visite par client.

### 2.2.1 Déterminer le nombre de visites à réaliser pour l'entreprise

Par l'utilisation du fichier client et par classification de la clientèle par tranche du CA. C'est la loi de Pareto.

### 2.2.2 Déterminer le nombre de jours consacrés à la vente pour un représentant

- Nombre de semaines travaillées par an.
- Durée moyenne des visites.
- Nombre moyen de kilomètres parcourus.

## 3. Organiser ses tournées

### 3.1 Être capable de connaître son marché

- En effectuant régulièrement l'état des lieux de son secteur d'un point de vue quantitatif et qualitatif.
- Au travers du fichier clients.
- Connaissance des fournisseurs pour mieux cerner les concurrents.

### 3.2 Organiser ses déplacements dans l'espace de manière rationnelle

- Assurer une présence permanente sur son secteur est optimale.
- Réduire le temps de déplacements et prospecter régulièrement.
- Il existe des logiciels de gestion de tournées.

### 3.3 Préparer efficacement ses déplacements

- En prenant RDV quelques semaines à l'avance et vérification du RDV 1 ou 2 jours avant.

## 2ème partie : L'animation et le contrôle de la FV

### 1. Recruter sa FV

#### 1.1 Préparer le recrutement

Les besoins en effectifs commerciaux sont dus soit à une augmentation de l'activité, soit à des départs d'effectifs (turn-over).

### 1.1.1 Déterminer les besoins en recrutement

Au travers de différentes méthodes qui consiste à calculer le nombre optimal de vendeurs pour une entreprise.

### 1.1.2 Déterminer le profil du vendeur

Quelle sera la mission ? (objectifs qu'a l'entreprise pour son vendeur).

Au travers de la responsabilité (secteur, clientèle, gamme de produits).

Au travers d'un lien de subordination (directeur hiérarchique).

Au travers des activités (ensemble des tâches).

La définition du profil du poste permet de déterminer le profil du vendeur. Le profil du candidat est par ailleurs l'ensemble des qualités et des caractéristiques que le candidat devra présenter pour exercer une activité dans les meilleures conditions possibles. Le profil du candidat n'est complet que si les critères sont hiérarchisés. Normalement, ce n'est pas le candidat qui crée son poste, c'est la définition du poste qui permet le choix du candidat.

## 1.2 Recruter et intégrer les candidats sélectionnés

Les choix de la méthode de recrutement seront fonction :

- du coût (combien est-ce qu'on va mettre dans l'annonce ?) ;
- du temps que l'entreprise peut y consacrer ;
- du délai pour que le poste soit pourvu ;
- de la qualité probable des candidats.

### 1.2.1 Les modes de recrutement

Voir annexe p.15.

### 1.2.2 Construire une annonce de recrutement

Voir annexe p.16 et 17.

### 1.2.3 Procéder à la présélection du candidat

Tri des candidatures :

- par l'étude de la lettre ;
- par l'étude du CV ;
- par l'élimination des candidats trop éloignés du profil.

### 1.2.4 Choisir parmi les présélectionnés

Au moyen d'un entretien collectif, puis au moyen d'un entretien individuel pour mieux cerner le candidat. Introduction de test. Encore un entretien individuel, puis embauche à l'essai.

## 2. Animer et stimuler la FV

### 2.1 Déterminer et appliquer les différents types d'objectifs

Les objectifs de la FV s'intègrent dans une stratégie globale d'entreprise et débouchent sur la mise en place de la politique de rémunération. Il est donc nécessaire qu'ils soient :

- réalistes ;
- mesurables ;
- compréhensible ;
- motivants.

### 2.1.1 Les objectifs quantitatifs

Il s'agit des quotas qui peuvent être exprimés en valeur, en volume, en quantité à vendre, en taux de marge ou en progression de la part de marché.

Ils ont pour avantage d'être clair et précis, facilement contrôlable et sans ambiguïté.

### 2.1.2 Les objectifs qualitatifs

Difficilement chiffrables, ils sont exprimés par un langage donc liés à un système de valeur. Ils sont contrôlés par appréciation. Ils favorisent la communication et l'intégration et développent le sens de l'initiative mais impliquent une renégociation permanente. Parfois flous et ambigus, ils sont difficilement contrôlables.

### 2.1.3 Le rôle de la FV dans la fixation des objectifs

Il faut lui permettre de proposer les objectifs et les actions nécessaires et collecter et analyser au moyen des tableaux de bords les objectifs réalisés.

## 2.2 Connaître les différents modes de rémunération

La rémunération des commerciaux présente la particularité de ne pas être exclusivement fonction du nombre d'heures travaillées mais surtout du CA réalisé. Elle doit être le reflet le plus exact possible de la qualité du travail fourni par le commercial.

Par ailleurs, l'intérêt du vendeur doit coïncider avec les intérêts de l'entreprise. Pour être efficace, un système de rémunération doit être simple à établir, équitable, stimulant et maîtrisé.

Voir fiches p.25 à 27.

### 2.2.1 La rémunération au fixe

Fiche p.25

### 2.2.2 La rémunération à la commission

Fiche p.26

### 2.2.3 La rémunération avec primes

Fiche p.27

### 2.2.4 Les autres formes de rémunération

D'autres éléments viennent compléter la rémunération comme l'intéressement au bénéfice et les avantages en nature, les gratifications sous la forme de cadeaux d'entreprise mais attention la plupart des avantages doivent être déclarés dans la déclaration d'impôts.

### 2.2.5 Choisir un mode de rémunération approprié

Fixe + commission : associé au fixe, la commission permet des gains élevés (25 % des entreprises y adhèrent).

Fixe + primes : c'est la tendance actuelle (40 % des entreprises ont adopté ce système).

Fixe + commissions + primes : système le plus satisfaisant pour les vendeurs (20 % des entreprises).

## 2.3 Former les vendeurs

### 2.3.1 Définir les objectifs de formation

Pour améliorer les performances, faire progresser les résultats, voire pour réduire les coûts, pour augmenter la capacité de travail.

### 2.3.2 Qui on forme ?

FV interne (stages inter-entreprises).

FV externe (itinérants, stages intro-entreprises).

Encadrement commercial (stages intra ou inter-entreprises).

Stages outdoor : stage de stimulation et de motivation commerciale avec réalisation de performances sportives.

#### 2.4 La stimulation comme facteur d'animation

Consiste à mettre en œuvre un système de récompenses autour d'une règle du jeu afin de mobiliser les vendeurs sur un enjeu :

- concours de ventes ;
- challenges ;
- jeux.

Les résultats dépendent de la clarté de la règle du jeu et de l'attractivité des récompenses (argent, cadeaux, voyages, honneurs, promotions individuelles).

### 3. Contrôler la force de vente

#### 3.1 Comprendre la logique de contrôle

L'objectif du contrôle de la force de vente est d'accroître en permanence l'efficacité des vendeurs.

L'évaluation est faite sur un plan quantitatif et qualitatif avec 3 objectifs :

- les responsabiliser sur les résultats ;
- détecter leur insuffisance ou leur potentiel ;
- donner un outil de management au chef des ventes.

Le contrôle qualitatif portera sur l'investissement du vendeur sur le terrain et son savoir-faire.

Les méthodes de contrôle sont :

- le coaching ;
- le reporting : contrôle des rapports de visite, d'activité, oraux lors des séminaires de vente.

#### 3.2 Utiliser les ratios de contrôle

Le contrôle quantitatif portera sur les résultats et l'analyse des écarts sur les résultats entre le prévisionnel et le réalisé au travers :

- des bons de commande ;
- des notes de frais ;
- des tableaux de bord.

A partir de là, le chef des ventes dressera le diagnostic de sa force de vente.

Voir annexe p.29 et 30.

## **METTRE EN PLACE LA POLITIQUE D'ACHAT**

« La meilleure fonction pour débiter en entreprise tout en espérant un jour être chef d'entreprise, c'est la fonction d'acheteur ». C'est certainement la fonction qui permet d'avoir la meilleure représentation de l'entreprise dans son ensemble et ceci dans la mesure où l'acheteur se situe à un poste clé par rapport à l'ensemble des services de l'entreprise. Par ailleurs, le poste achat allant grandissant (sur 15 € de CA facturés entre 40 % pour l'industrie et les services, 80 % pour l'automobile et + de 90 % pour la distribution vont aux fournisseurs, la moyenne est passée européenne est passée de 53 % en 1980 à 68 % aujourd'hui), les entreprises cherchent toutes à réduire leurs dépenses et pour la plupart y parviennent (constructeurs automobiles : Renault, Peugeot). Cela passe par une approche de plus en plus stratégique de la fonction achat avec une professionnalisation du métier d'acheteur et une analyse très fine des marchés : la mercatique des achats.

### **1. Les achats : levier d'économie important**

L'objectif premier de l'entreprise actuellement, c'est maîtriser son prix de revient et donc maîtriser ses coûts. Compte tenu de la grande part que représentent les achats et compte tenu de la réduction des marges commerciales, celle-ci se voit contrainte de réaliser des économies au niveau des achats afin de poursuivre une activité profitable et de rester compétitive par ailleurs.

#### **1.1 Redéfinir la fonction achat**

Elle est aujourd'hui une fonction stratégique de l'entreprise et bénéficie d'une communication accrue entre les fonctions clés de l'entreprise que sont : la production, les ventes et les achats. Une entreprise ne peut vendre sans produire et donc sans avoir acheté. Donc la vente apporte les prévisions de vente à moyen terme et long terme, les besoins du marché, les achats apportent des éléments en matière de qualité et de coût. En tant que fonction stratégique, elle se situe donc au même niveau que les grandes fonctions de l'entreprise précédemment citées, collabore avec toutes dans l'établissement du prix de revient et concerne tous les services.

#### **1.2 Organiser les achats**

Selon la taille de l'entreprise, le service achat sera plus ou moins structuré. Dans la majorité des PME ou TGE, il existe de véritables services achats. Dans les TPE, c'est beaucoup moins évident, souvent le chef d'entreprise assume le rôle d'acheteur. En fonction de l'échéance des achats, on distinguera les tâches à long terme, moyen terme et court terme qui correspondent à deux sous-fonctions :

- la mercatique des achats (long terme) : gestion des ressources matérielles de l'entreprise à long terme, objectifs stratégiques ;
- les achats (moyen terme) : acquisition de ressources matérielles de l'entreprise. Elaboration de la politique achat et du budget. Fixation des objectifs, évaluation et négociation avec les fournisseurs. Dans les entreprises commerciales (négoce) l'organisation des achats évolue essentiellement vers le regroupement. Seul le volume peut faire baisser le prix. En conséquence, apparaissent différents groupements dont les objectifs en termes d'achats sont :
  - non stratégiques : club (concerne des achats peu stratégiques, permet de bénéficier de conditions préférentielles sans minimum de commande. Peu nombreux.), centrale d'achats (concerne achats en volume, mais 80 % des achats doivent passer par la centrale ;
  - stratégiques : groupements d'achats (faire du volume sur les approches tout en bénéficiant de conditions prix, détails, qualité. Mais attention aux entreprises en concurrence directe, passation d'informations, fusion (tendance actuelle afin de réaliser d'importantes économies en matière d'approvisionnement mais perte d'autonomie dans tous les domaines.

#### **1.3 La mercatique des achats**



Cela revient à rechercher des produits sur le marché du fournisseur, aux conditions optimales de rentabilité pour l'entreprise (avec prise en compte des besoins du client actuels ou futurs). Cette démarche permet d'optimiser les conditions d'achat grâce à une meilleure connaissance à la fois des besoins internes et du marché fournisseur (un réseau de relations fournisseurs se met en place) : Politique achat → Besoins fondamentaux → Etat du marché → Stratégie d'achats.

### 2. Ce que doit faire l'acheteur ?

#### 2.1 Ses responsabilités

D'un rôle très basique d'une simple passation des commandes (négociation d'un prix par rapport à des quantités) l'acheteur est passé à un rôle très complet qui met en jeu toute la stratégie de l'entreprise. Il est amené à gérer toutes les dépenses de l'entreprise (matières premières mais aussi fournitures diverses, déplacement, etc...). De plus l'entreprise étant de plus en plus amenée à s'approvisionner dans le monde entier, la fonction d'internationalise de plus en plus. Il en découle de nouvelles obligations pour l'acheteur : maîtrise des nouvelles technologies, pratique courante d'au moins une langue étrangère, etc...

#### 2.2 Le profil de l'acheteur

Nécessite de la rigueur dans le suivi des fournisseurs et de la créativité (être à l'affût des nouvelles technologies ou pratiques professionnelles pouvant être un plus pour l'entreprise). Diverses formations existent souvent post bac + 2 qui sont aujourd'hui très proches des besoins de l'entreprise (formation alternée). L'acheteur se doit de maîtriser la relation qualité / prix / produit, l'approche internationale des achats et l'adaptation permanente aux conditions du marché.

#### 2.3 La relation acheteur / fournisseur

L'approche traditionnelle consiste à mettre en concurrence les fournisseurs avec un critère essentiel : le prix. D'autres critères sont tout aussi déterminants et pris en compte aujourd'hui : la garantie, le délai et la qualité. L'approche japonaise consiste, elle, à établir avec ses fournisseurs des relations de partenaires étroites. L'entreprise travaille avec un nombre réduit de fournisseurs, le rapport de force acheteur / fournisseur est toutefois maintenu.

L'approvisionnement à la recherche de l'innovation consiste à découvrir et profiter du meilleur savoir-faire qui existe à l'extérieur de l'entreprise. Aujourd'hui, l'espace achat s'est mondialisé. L'essentiel de nos achats est toutefois réalisé en Europe. L'Allemagne est le 1<sup>er</sup> fournisseur européen. La France a progressé et est passé en 2<sup>ème</sup> position dans le domaine des services.

### 3. La phase achat

#### 3.1 Comparer les offres

La démarche d'achat commence par la définition des besoins puis le recensement des fournisseurs, la négociation et le suivi. A chaque phase, un contrôle et une évaluation des performances sont réalisés.

Définition des besoins : rencontrer toutes les personnes concernées par l'achat selon leur fonction (décideur, utilisateur, payeur) et recenser les enjeux liés à l'achat (risque existant ou pas en fonction du produit banal ou pas). Par ailleurs, selon les critères donnés par les différents intervenants, l'acheteur sera à même d'exiger des conditions particulières du fournisseur. Dans un second temps et pour des produits complexes (biens industriels) l'acheteur se doit de rédiger le cahier des charges qui regroupe les éléments techniques et la fonctionnalité du produit.

Recensement des fournisseurs : passe par la recherche documentaire (magazines professionnels, annuaires, organismes nationaux ou internationaux, Internet) et la recherche sur le terrain (développement du sourcing : trouver les produits les plus en adéquation avec les besoins et ceci partout dans le monde), visite de salons, de fournisseurs. Publication d'appels d'offres au niveau national et international afin d'attirer les meilleurs fournisseurs domaine par domaine. La sélection

des fournisseurs se fera au moyen d'un tableau de « collationnement des offres », dans lequel seront réunis tous les éléments de comparaison. Chaque paramètre est noté et pondéré selon l'importance que lui accorde l'entreprise. L'idéal serait que le fournisseur choisi soit celui qui obtient la note la plus élevée ce qui est souvent le cas, mais parfois un écart subsiste entre l'offre et la demande d'où la renégociation nécessaire.

### 3.2 La négociation

#### 3.2.1 La préparation de la négociation

Essentielle, elle rejoint la négociation vente dans la mesure où elle doit être rigoureuse et complète.

L'acheteur se doit de :

- se fixer des objectifs : ensemble des paramètres à atteindre ;
- déterminer sa marge de manœuvre : « zone de troc » dans laquelle se prendra la décision suite à une négociation ;
- choisir une stratégie appropriée au type d'achat, au contexte de l'entreprise. L'acheteur doit négocier par « tiroirs » pour l'obtention d'avantages.

A ce niveau, la négociation entre acheteur et vendeur (même si tous les deux doivent arriver à un compromis) diverge dans la mesure où le vendeur lui aura pour objectif de négocier globalement et de verrouiller chacune des concessions.

#### 3.2.2 La négociation

C'est le déroulement de l'entretien de vente vu sous l'angle de l'acheteur. Les grandes phases sont :

- l'entrée en matière : présentation, durée impartie, ordre du jour (reformulation de l'objet de la négociation) ;
- la discussion : poser des questions, argumenter (technique d'argumentation identique à l'entretien de vente) ;
- la conclusion : conclure dès que l'objectif pense avoir obtenu des résultats satisfaisants.

### 3.3 Le suivi

Doit être quantitatif (vérification des quantités livrées, montant facturé) et qualitatifs (respects des engagements sur les délais, les prestations diverses ainsi que sur la qualité avec la vérification dès réception pour produits standards et dès premiers pour produits industriels).

## 4. Gérer les approvisionnements

### 4.1 Mettre en place une politique d'approvisionnement

#### 4.1.1 Comprendre l'enjeu de l'approvisionnement

Cette fonction a deux missions principales :

- l'achat (créer et maintenir une relation fournisseur optimale) ;
- la logistique qui est la gestion des flux et le stockage des produits au moindre coût et dans les meilleures conditions.

Les objectifs sont donc parfois contradictoires et ne facilitent pas la tâche de l'acheteur (la recherche du moindre coût et la mise en concurrence des fournisseurs ne permet pas toujours une relation commerciale optimale, la minimisation du coût de possession du stock oblige à acheter des quantités plus faibles donc à des prix unitaires plus élevés). L'important pour l'acheteur, c'est de trouver la solution la meilleure : le meilleur compromis.

#### 4.1.2 Les trois questions clés

##### 4.1.2.1 Faire ou faire faire ?

C'est gérer la logistique en direct (stockage, répartition et redistribution des produits) ou faire appel à des sous-traitants également prestataires de services logistiques. En 1998, 5 % des entreprises de plus de 200 salariés font appel à des organisateurs logistiques pour la totalité des flux, 75 % y ont

recours de manière partielle. C'est à prendre en compte lorsque le prix du sous-traitant est inférieur au coût en interne.

### 4.1.2.2 Un ou plusieurs fournisseurs ?

La tendance est la diminution du nombre de fournisseurs surtout dans la grande distribution afin de réaliser des gains de coût en matière de traitement informatique et négociation. Une relation optimale avec un fournisseur permet souvent d'obtenir des conditions privilégiées en étant un client privilégié. Mais à l'inverse, le manque de consultation d'autres fournisseurs peut être réducteur.

### 4.1.2.3 Le même processus pour tous les achats ?

Le processus mis en place sera différent en fonction de l'aspect stratégique de l'achat. L'entreprise utilisera la loi de Pareto (20 / 80) pour suivre les produits stratégiques nécessitant une relation fournisseur étroite ce qui n'est pas le cas des produits standards.

## 4.2 Les phases clés de la logistique

Elle représente aujourd'hui environ 15 % du CA d'une entreprise et peut être source d'économies importantes car on la retrouve :

- en amont : approvisionnement de matières premières, produits semi-finis ;
- en interne : logistique de distribution et de stockage ;
- en aval : logistique commerciale (distribution des produits finis).

Pour le fonctionnement de l'ensemble de ces étapes, il est nécessaire que les acheteurs travaillent en coordination avec les responsables production, vente, marketing, SAV, informatique.

### 4.2.1 La gestion de la chaîne logistique (supply chain management)

Impose aux spécialistes de la logistique l'optimisation des approvisionnements et donc le respect des 7 principes suivants :

- segmentation des clients (besoins, services) ;
- planification en fonction des signaux du marché ;
- offre différenciée au plus près des clients ;
- sourcing stratégique ;
- développement d'une politique globale de l'information ;
- mesure des performances sur l'ensemble de la chaîne ;
- réactivité au changement des paramètres.

Cela passe par l'EDI, la redéfinition des assortiments, des promotions.

### 4.2.2 L'EDI

Apparu en France dans les années 1980 et a connu son plus gros développement au cours des années 1990. Il repose sur l'échange via réseaux informatiques privés de documents ou d'informations directement exploitables par les entreprises à chaque bout de la chaîne. Environ 10000 entreprises avaient opté pour ce système d'Echange de Données Informatisé. La complexité et la lourdeur de l'EDI (coût : 7600 à 12000 €) pour une entreprise ont freiné son utilisation par les PME. Pourtant le coût pouvait être annihilé par le gain en matière de service client (amélioration des délais), la réduction des coûts administratifs (de traitement des commandes passé de 8 € à 0,5 €) et la réduction des coûts de stockage (délais pour approvisionnement passé de 3 à 4 jours à quelques heures).

Aujourd'hui, l'EDI passe par une passerelle Internet et est plus accessible aux PME. Toutefois encore près de 80 % des fournisseurs de la grande distribution ne sont pas équipés pour faire de l'EDI.

## 4.3 Gérer les stocks

### 4.3.1 Le rôle des stocks

Il varie selon le type d'entreprise et remplit des fonctions diverses :

- stock outil : quantité minimale que les approvisionneurs estiment nécessaire pour une activité normale ;
  - stock de sécurité : permet de faire face aux augmentations de la demande et aux aléas de la production et de la livraison ;
  - stock d'anticipation : se situe entre la rupture et le surstock et a pour but d'anticiper une hausse des matières premières ;
  - stock dormant : produits saisonniers dont la rotation est quasi nulle en dehors de la période de forte vente ;
  - stock spéculatif : réaliser des bénéfices sur des achats à prix promotionnels sans répercuter la baisse sur le prix de vente final au consommateur.
- Toutefois un stock coûte cher (industriel ou distribution).

### 4.3.2 Adopter une gestion économique des stocks

Les systèmes de gestion de stock partent de 2 principes de base :

- le système à rechargement périodique : les dates de commandes sont prévues à l'avance et les quantités commandées varient en fonction des besoins ;
- le système à point de commande : inverse du précédent.

Dans ces 2 cas, un progiciel de traitement des approvisionnements facilite le fonctionnement, le plus complexe étant de déterminer la quantité économique d'approvisionnement et la périodicité économique de commande.

Pour optimiser la gestion des stocks, l'entreprise a recours à des méthodes classiques visant à déterminer :

- combien commander : le modèle de Wilson : bien que peu réaliste du fait des données prises en compte qui doivent être constantes, a toutefois le mérite de fournir une évaluation approximative pouvant servir de référence ;
- quand commander : les méthodes de calcul dépendent de la nature du produit ;
- le juste à temps ou JAT : c'est introduire une réactivité extrême au niveau de la gestion des stocks produits. Dès qu'un article arrive au stock de sécurité en préparation de commande un ordre de fabrication est lancé. Cela permet une gestion de stock très étroite et donc une gestion financière rigoureuse.

L'objectif de la plupart des entreprises est d'arriver à 0 stock, bien que certaines entreprises reviennent à un stock tampon destiné à faire face aux aléas des livraisons, des besoins du client. Toutefois la gestion de stock la plus réactive permet d'ajuster la production et la livraison aux besoins des clients, c'est la gestion en flux tendus.

Au niveau des approvisionnements de l'entreprise, cela entraîne des modifications importantes dans la mesure où la réactivité nécessite une proximité d'achats, des contrats de vente ou d'achats fermes à termes allongés, de nombreux échanges fournisseurs / clients par fax, tel, ou mail, une organisation logistique sans faille (difficile de prévoir un problème de transport d'où parfois des risques de rupture) et enfin une accélération et simplification des procédures administratives.

## L'ADAPTATION DE L'ACTION MERCATIQUE A LA DIMENSION INTERNATIONALE

### 1. Faire le diagnostic export de l'entreprise

Cela revient à déterminer les raisons qui poussent une entreprise à vouloir exporter.

#### 1.1 Pourquoi exporter ?

Pour rentabiliser les investissements réalisés en France pour la fabrication de certains produits, et donc diminuer ses coûts de production en vendant à un plus grand nombre.

Pour faire progresser le CA car à un certain moment, lorsqu'on est leader sur son marché national, il est pratiquement impossible de faire progresser notablement le CA. Le seul moyen alors est bien souvent de pénétrer les marchés étrangers.

Pour diminuer ses risques : produits en phase de maturité en France peut être relancé dans un PVD (certains modèles de voitures).

#### 1.2 Peut-on exporter ?

Ce n'est pas seulement vouloir exporter mais aussi s'en donner les moyens. Donc avant tout faire le bilan de ses forces et faiblesses :

- maîtrise des techniques exports ;
- langues étrangères parlées : il peut être nécessaire de recruter ;
- personnel export à recruter ;
- système informatique et comptable permettant la saisie en plusieurs monnaies avec prises en compte des incoterms ;
- l'entreprise peut-elle réagir vite lors de besoin d'adaptation ?;
- quelles sont les ressources financières disponibles (ou qui peuvent être dégagées ? L'introduction sur un marché export ne se fait jamais sans un certain investissement financier (remise supplémentaire sur prix de vente, tarifs, financement d'un stock chez le distributeur-importateur, participation à des salons, implantation d'une filiale ou d'un bureau commercial).

#### 1.3 Comment exporter ?

Essentiellement en réalisant les adaptations nécessaires au niveau tout d'abord de l'entreprise puis du produit pour répondre aux besoins du marché. Un diagnostic de l'entreprise implique un diagnostic de production et produits. Les produits doivent être adaptés au marché. Tendances à une « européanisation » des produits. Sinon adaptation longue et coûteuse. Pourquoi le produit a-t-il eu du succès en France ? (absence de concurrence, SAV irréprochable). Un diagnostic de la distribution est également indispensable. L'entreprise est-elle suffisamment implantée sur son marché national ? Illusoire de vouloir faire à l'étranger ce qu'on n'a pas réussi chez soi (surtout pour les produits de grande consommation).

<i>Thèmes à étudier</i>	<i>Points sensibles</i>	<i>Réponses à l'exportation</i>
La production (outils et méthodes)	- capacité de production disponible ; - flexibilité de l'outil ; - gestion de production ; - contrôle de qualité.	- augmentation des ventes ;  - adaptation des produits ; - rapidité de l'intervention ; - image de marque.
Le produit	- gamme de produits ;  - cycle de vie ;  - capacité à innover.	- sélection des produits les plus performants ; - perspective de débouchés selon les PVD ; - régénérescence de gamme par la compétition internationale.

## MARKETING

Les finances	<ul style="list-style-type: none"> <li>- capitaux disponibles et capacité à emprunter ;</li> <li>- coût de revient et marges dégagées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- augmentation des besoins nés de l'exportation ;</li> <li>- prix à fixer en fonction de la concurrence.</li> </ul>
La commercialisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>-réseaux de distribution ;</li> <li>- concurrence locale et internationale ;</li> <li>- animation des réseaux de vente ;</li> <li>- agressivité commerciale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pénétration des marchés en profondeur positionnement ;</li> <li>- positionnement des produits sur les marchés ;</li> <li>- aptitude à stimuler les distributeurs.</li> </ul>
L'organisation - structure  - potentiel  - humain	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organigramme et répartition des pouvoirs ;</li> <li>- volonté d'exporter ;</li> <li>- capacités humaines.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rapidité de la prise de décision ;</li> <li>- adaptation aux contraintes de l'export ;</li> <li>- qualités nécessaires à l'export (disponibilité, connaissance des techniques, des langues, sens des contacts, diplomatie).</li> </ul>

### 1.4 Où exporter ?

Il faut tout d'abord choisir son marché selon sa taille, ses contraintes administratives, les normes en vigueur, les techniques pratiquées (compensation), la résiliation (pour l'implantation étrangère et contrôle des changes).

En général, une étude de marché s'impose. Celle-ci passe par l'étude de la demande, de l'offre, de la distribution et des contraintes.

Dans la plupart des cas, l'entreprise exporte sur marché proche au départ puis va de plus en plus loin.

### 1.5 L'adaptation technique et commerciale des produits destinés à l'export

#### 1.5.1 Les normes

Il existe plusieurs types de normes. Pour les normes d'application obligatoire, leur non respect entraîne l'impossibilité de pénétrer le marché (ex : normes CE pour les jouets).

#### 1.5.2 Mettre le produit en conformité

Signifie :

- identifier les normes étrangères tant au niveau du produit que les composants (l'exportateur peut s'appuyer sur un catalogue de normes ou des banques de données (en France, l'organisme qui regrouper les normes s'appelle la NORIANE)) ;
- acquérir les normes auprès de l'AFNOR pour la France ;
- confronter le produit et ses composants avec la norme ;
- élaborer des solutions techniques (recherche de nouveaux fournisseurs si nécessaires) ;
- procéder à des essais d'homologation auprès du LNE (Laboratoire National d'Essai) ou des laboratoires privés agréés.

#### 1.5.3 Aides possibles pour la mise en conformité

Certains organismes peuvent aider l'exportateur pour la mise en conformité de produit avec les normes étrangères. La NOREX apporte une aide concernant les normes et les règlements à l'exportation. Au niveau financier, l'ANVAR peut accorder des subventions si la COFACE accepte d'inclure les dépenses engagées pour la mise aux normes dans le cadre de l'assurance prospection.

#### 1.5.4 Les autres contraintes

Environnement physique du marché, les Us et coutumes. Condition d'utilisation du produit intégrant le niveau de formation des utilisateurs.

#### 1.5.5 La qualité

Utilisation de nouvelles méthodes et procédures. Pour se vendre à l'étranger un produit doit apporter un plus par rapport à ce qui se trouve déjà sur le marché. Maîtrise des technologies nouvelles.

#### 1.5.6 Analyser les caractéristiques commerciales du produit

Plusieurs éléments constituent ces caractéristiques. Si elles sont toutes réunies pour permettre la commercialisation sur le marché français, elles peuvent ne pas suffire ou ne pas être adaptées aux marchés étrangers.

##### 1.5.6.1 La marque

Image de marque : à quoi est associée la marque dans le pays considéré ?

Objectif : elle doit permettre une parfaite identification du produit et permettre de fidéliser la clientèle.

Possibilité à l'export : conserver sa propre marque, créer une marque nouvelle uniquement pour les marchés export, renoncer à sa propre marque et adopter celle de son distributeur.

Difficultés dont il faut tenir compte :

- assimilation du nom dans une autre langue ;
- originalité ;
- renvoi d'une image positive ;
- protection de la marque : 10 ans renouvelable à l'infini mais le dépôt en France ne vaut pas à l'étranger (étendre cette protection) ;
- pays appartient à la convention de Madrid : procédure d'enregistrement international ;
- pays appartient à la convention de Paris : après dépôt dans un pays, délai de 6 mois accordé pour déposer la marque dans les autres pays ;
- pays n'appartient à aucune convention : dépôt national ;
- procédure de dépôt de marque dans le cadre de l'arrangement d'Alicante (dépôt dans un pays valable pour les 15 pays de l'Union).

##### 1.5.6.2 Le brevet

L'entreprise peut déposer un dossier de demande de brevet d'invention auprès de l'INPI à Paris pour un dépôt national ou international, voire auprès de l'office européen des brevets basé à Munich pour un dépôt européen. Si après enquête de ces organismes le produit ou procédé est déclaré innovant et non encore breveté, le brevet est accordé pour une durée de 20 ans. Après quoi le brevet tombe dans le domaine public et est utilisable par toute entreprise sans qu'il soit nécessaire pour celle-ci d'acquiescer des redevances pour utilisation d'une licence de brevet.

##### 1.5.6.3 Etiquetage

Essentiellement produit de grande consommation.

Objectif : fournir des renseignements à destination du consommateur (être un support de communication). Exemple du code barre : GENCOD (Groupement d'Etude de Normalisation et de CODification) est le bureau français de European Association for Numberization, qui dépend lui-même de l'organisation US Uniform Product Code.

3 45567 106825 4 :

3 = code pays, 45567 = code fabricant, 106825 = code identification, 4 = clé.

## 2. Prospector

### 2.1 Préparer la prospection

Cela revient à planifier dans le temps les actions à effectuer (échancier), élaborer un budget, sélectionner les aides administratives (dépôt de dossier), acquérir des fichiers (quels peuvent être les partenaires). CFCE, Missions Economiques, banque, annuaires), qualifier ses fichiers, prospector par téléphone et par écrit et préparer la documentation (produits, catalogues, plaquettes, traduction). Certaines techniques de prospections font appel à des sources internes à l'entreprise, d'autres à des sources françaises et d'autres à des sources étrangères.

### 2.2 Les techniques de prospection habituelles

- études documentaires (revues, études de marché CFCE, ou panels) ;
- observations, expérimentation ;
- enquête ;
- étude de motivation (interview individuel).

### 2.3 Les techniques spécifiques à l'export

- test de produit CFCE (mini exposition organisée par les missions économiques) ;
- test de vente (recherche d'un distributeur) ;
- mini études de marché liées aux dépôts de dossier (COFACE) ;
- participation aux manifestations commerciales.

### 2.4 Les aides financières pour prospector

Elles ont pour but d'apporter un soutien financier ponctuel au démarrage de la prospection : il s'agit des assurances prospection de la COFACE.

## 3. Vendre à l'international : comment faire un prix d'offre ?

Le prix d'un produit sur un marché étranger n'est pas le prix France + transport. Il est le résultat d'une démarche rigoureuse intégrant :

- l'étude des coûts ;
- les objectifs commerciaux de l'entreprise (écrémage ou pénétration) ;
- l'analyse du marché en question.

### 3.1 Le coût de revient export complet

Incorpore les éléments suivants :

Coût de production des produits vendus en France :

- frais d'adaptation au marché pour respecter les contraintes techniques et commerciales ;
- droits de douane pour certains produits importés (régime perfectionnement actif).

= Coût de production des produits vendus à l'export

+ Coût de distribution export (coût de fonctionnement du service export et investissements commerciaux à l'export)

+ Autres coûts (quote-part des frais d'administration générale)

= Coût de revient du produit export départ France

+ Frais de commercialisation (frais de distribution (fonctionnement d'une agence, rémunération d'une équipe de vente), frais de SAV, dépense publicitaire)

+ Frais financiers et de couvertures des risques (frais relatifs aux techniques et à la monnaie de paiement, frais financiers sur crédit accordé aux clients, frais liés aux opérations de compensation, primes d'assurance COFACE (assurance-crédit), coût des cautions bancaires, autres primes d'assurances)

+ Frais d'élaboration des documents (frais consulaires, frais de confection de documents)

+ Frais de pénétration sur le marché selon l'incoterm utilisé (frais de vérification de la marchandise, frais de location de conteneurs, d'emballages et de marquage, frais de stockage et frais portuaires, frais de transport : pré acheminement, transport principal et post-acheminement, frais et honoraires des transitaires, assurance transport, droit et taxes)



= Coût de revient export complet.

### 3.2 Dédouaner les marchandises

Chaque produit destiné à l'import ou l'export est classifié par les douanes au moyen d'une codification à 13 caractères. Les douanes utilisent des microfiches pour codifier chaque marchandise.

#### 3.2.1 La valeur en douane à l'importation

Définie par la réglementation communautaire. C'est le prix facturé à l'acheteur auquel s'ajoutent les frais de transport jusqu'au premier point d'entrée dans l'UE. Cette valeur en douane est en euro et permet le calcul des droits de douane, si droits de douane il y a, (l'essentiel des produits introduits dans l'UE n'est plus soumis à des droits de douane.

Les taxes parafiscales sur certaines marchandises sont appliquées sur la valeur ou le volume des marchandises importées.

La TVA en tant que taxe à la consommation ne s'applique qu'à la mise à la consommation des produits c'est-à-dire lorsque ceux-ci sont prêts à être vendus sur le marché local. Le montant de TVA (taux de 19.6% en France) est donc calculé sur la valeur de la marchandise importée + tous les frais de transports jusqu'au point de destination finale + montant des droits de douane et montant de la taxe parafiscale (si il y en a une).

#### 3.2.2 La valeur en douane à l'exportation

Elle est définie par la réglementation française. Bien qu'il n'existe plus de droits de douane en UE, la valeur en douane à l'exportation est une valeur franco frontière nationale exprimée en € Hors Taxes. C'est également la valeur statistique prise en compte pour les statistiques du commerce extérieur.

### 3.3 Maîtriser les incoterms

Les termes de commerce international ou INternational COMmerce TERMS (incoterms) sont des éléments essentiels du contrat de vente. Ils imposent aux parties contractantes (acheteur et vendeur) un certain nombre d'obligations type. Codifiés dès 1936 par la Chambre de commerce Internationale, ils ont été régulièrement révisés depuis. La dernière révision a eu lieu cette année (an 2000). Donc une nouvelle version des incoterms est entrée en vigueur dès le 15 septembre 1999 pour devenir officielle dès le 1<sup>er</sup> janvier 2000. On parlera donc des incoterms 2000.

#### 3.3.1 Objectifs

Ils définissent les droits et les obligations de l'acheteur et du vendeur en ce qui concerne la logistique Internationale, c'est-à-dire, la livraison de la marchandise vendue.

Ils ont donc pour buts de répartir les coûts, les risques et les responsabilités entre acheteur et vendeur.

Ils précisent où et à quel moment se situe le transfert des frais et des risques.

Ils stipulent également les obligations documentaires du vendeur.

#### 3.3.2 Distinction

La distinction de vente au départ ou vente est particulièrement importante, surtout lorsqu'il y a des Marchandises endommagées pendant le transport. Selon l'incoterm ce sera à l'acheteur ou au vendeur de faire la Déclaration.

Dans la vente au départ, le vendeur s'acquitte de la livraison dans son propre pays : groupe des E, F, C.

Dans la vente à l'arrivée, le vendeur s'acquitte de la livraison dans le pays d'arrivée : groupe des D.

### 3.4 Identifier la chaîne des documents export

A l'export il existe 4 types de documents :

- ceux qui sont imposés par la réglementation du pays (ex : certificats sanitaires, d'inspection) ;
- ceux qui sont imposés par la réglementation Française (ex : licence d'exportation) ;
- ceux qui sont négociés par l'acheteur (ex : certificat d'origine) ;
- ceux qui sont nécessaires à l'exportation pour assurer sa propre organisation et sécurité (facture commerciale, liste de colisage, document de transport, ...).

Dans la plupart des cas les documents ont pour origine l'entreprise et non pas l'administration.

Il existe une formule cadre ONU pour l'ensemble des documents export (voir annexe). Plus de 200 documents Export sont répertoriés par la Chambre de commerce Internationale.

#### 4. Se faire payer à l'international

##### 4.1 Les techniques classiques

###### 4.1.1 La lettre de change ou traite

Voir définition sur photocopie donnée en droit. Il s'agit d'une invitation à payer.

Très utilisée en France, elle matérialise la créance. Elle demeure aujourd'hui le moyen N°1 car en général elle intervient après accomplissement des prestations du créancier (ex : livraison). Elle est très peu utilisée à l'international car elle fait appel à la culture commerciale et bancaire du pays de destination. Ex : en Italie le droit de timbre (fiscal) est très élevé. En France il est supprimé depuis le 1<sup>er</sup> janvier 97. En Grande-Bretagne les commissions bancaires sont également très élevées.

Beaucoup de pays ne savent pas utiliser la traite (pays germaniques, anglo-saxons).

NB : aujourd'hui la traite papier est relayée par un traitement informatique de la traite qui ne circule plus mais qui est télétransmise depuis le client à la banque du fournisseur via la banque du client par système informatique. Le coût de traitement est passé de 2.5€ à moins de 0.50€. La traite papier reste entre les mains du client avec la facture.

###### 4.1.2 Le billet à ordre

Le tireur est un débiteur, il s'engage à payer. Le billet à ordre est une promesse de paiement.

C'est l'acheteur donc le débiteur qui a l'initiative du paiement, ce que le vendeur préfère éviter. Si ce moyen de paiement est relativement utilisé en France par les grands groupes industriels ou de distribution, il est très peu utilisé, et même déconseillé à l'international car il y a :

- risque d'émission ;
- risque d'erreur au niveau du montant ou de la date d'échéance.

D'autre part, comme la traite, très peu d'étrangers connaissent l'utilisation des effets de commerce français.

Seuls les gros contrats à l'international (gros ensembles industriels, biens d'équipement) peuvent être payés par BAO. Dans ces cas, le fournisseur détermine à l'avance dans le contrat de vente la valeur et les échéances de chaque BAO ; contrat à MT et LT.

###### 4.1.3 Le chèque

- limité à 38.000€ en France pour le français qui paie en chèque à l'étranger,
- au-delà de 7.600€ : attesté de la régularité et de l'exigibilité du paiement auprès des intermédiaires.

Inconvénients :

- importateur n'est avisé qu'à réception du chèque (délai porté) ;
- délai d'encaissement : 16 à 30 jours entre la France et l'Etranger –au préalable encaissement «sauf bonne fin» ;
- garantie de paiement non assurée. De plus, l'acheteur peut faire librement opposition. Solution : chèque certifié (certified check) :

Délai de présentation : (périmé au bout de 3 ans)

- 8 jours en France : la banque bloque la provision ;
- 20 jours en Europe ou riverain méditerranéen : jusqu'à expiration du délai de présentation ;
- 70 jours autres ;

- prescription du chèque au-delà de 3 ans

Autre solution :

- chèque de banque (cahier check) émis par une banque sur instruction de l'importateur. Il y a garantie de paiement, mais seul le risque commercial est couvert, pas le risque politique. Un chèque certifié ne couvre pas contre le risque politique non plus.

#### 4.1.4 Le mandat poste international

3 formes :

- mandat ordinaire ;
- mandat de versement à un compte postal ;
- mandat télégraphique peu utilisé car : limitation géographique et limitation des montants ;
- en dessous de 229€/mois aucune formalité n'est exigée.

Avantages : sécurité, rapidité, souplesse pour le particulier qui est à l'autre bout de la terre et souhaite recevoir de l'argent.

Les entreprises de VPC se doivent d'avoir un CCP pour leurs clients particuliers, bien que nombreux soient ceux qui paient aujourd'hui par CB. Pour les autres entreprises cela n'a aucun intérêt.

#### 4.1.5 Le virement

Ordre donné par un acheteur (importateur) à son banquier de débiter son compte pour créditer celui du vendeur (exportateur).

Il existe le virement par courrier, le virement par télex et le virement Swift.

Siège à Bruxelles réseau ouvert en 1977 :

- Society for worldwide Interbank Financial Telecommunication basé sur un réseau de télécommunication privé géré par ordinateur –réseau entre banque-
- prix de la transmission privée : le prix de la transmission est inférieur à celui d'un télex et il n'y a pratiquement aucun risque d'erreur.

Il est également indépendant de la distance. Il équivaut à peu près à celui de l'affranchissement d'une lettre. Les messages ne comportent aucune omission, ni substitution. Mais le paiement ne peut se faire que si le pays est relié. En 1992 :

- 3582 banques ou établissements financiers reliés à ce centre
- 86 pays connectés

En 1992 Swift traitait 1700000 messages par jour pour une valeur de 1000 milliards d'USD par jour. 15 min pour une opération urgente un jour en non urgent.

Attention : bien fournir toutes les informations pour effectuer le transfert.

Le virement est très utilisé à l'international soit en paiement par avance soit à posteriori. Il faut alors se prémunir contre le risque de non paiement.

## 4.2 Les techniques particulières

L'encaissement simple comporte un risque important car l'initiative du règlement appartient entièrement au client d'où la nécessité de se prémunir contre le risque de non paiement.

### 4.2.1 La lettre de garantie bancaire

- la banque s'engage à garantir le paiement des factures émises jusqu'au niveau d'un certain encours prévu par la banque en fonction de la trésorerie de son client.
- la lettre de garantie bancaire ne vous protège pas contre un non paiement pour cause de litige commercial (ex : produit non conforme à la commande passée par l'acheteur).

### 4.2.2 Le contre remboursement ou « cash on delivery »

Cette technique de paiement qui permet au vendeur de récupérer le paiement d'une livraison par l'intermédiaire du transporteur, très pratiquée en France en cas de client douteux, est très peu utilisée à l'international car elle donne au transporteur final de la marchandise un mandat d'intermédiaire

financier. Les transitaires n'aiment pas assumer ce rôle en raison de l'éloignement géographique entre le fournisseur et son client, mais également en raison de la chaîne des intermédiaires de transport possible. De plus il n'est pas sûr que le client accepte la marchandise présentée par le transporteur final d'où la nécessité d'assurer le rapatriement.

### 4.3 Les techniques spécifiques à l'export

#### 4.3.1 Le compte centralisateur

C'est un montant de non-résident qui peut être très intéressé pour un exportateur traitant de nombreuses opérations de faibles montants. Ce compte est alors crédité par virements ou des remises de chèques. Grâce à ce compte le vendeur peut gagner jusqu'à un mois de trésorerie et diminuer les frais d'encaissement par un rapatriement plus important. Ce système fonctionne très bien aux Pays-Bas, très apprécié en Allemagne, et fortement conseillé au US.

#### 4.3.2 La remise documentaire

Ou encaissement documentaire ou contre document.

Mécanisme : l'envoi précède le paiement.

- exportateur expédie ses marchandises
- il donne à sa banque : une lettre d'instruction, les documents commerciaux, tout document exigé par les autorités du pays ou par les clients.

L'opération de remise documentaire présente 2 caractères essentiels.

##### 4.3.2.1 Première caractéristique

Les documents contre paiement D/P

L'acheteur est invité à régler les documents qui lui sont présentés par une banque alors que la marchandise n'est pas arrivée.

##### 4.3.2.2 Deuxième caractéristique

Les documents contre acceptation : l'acheteur peut prendre possession des documents soit en acceptant une traite tirée sur lui et payable à une date ultérieure.

Avantages :

- est souple
- pas d'obligation particulière en matière de délais de livraison ou de documents à fournir
- plus de sécurité que l'encaissement simple
- peu coûteuse (frais de port et télex)

Inconvénients :

- risque politique
- retard dans la levée
- importateur renonce à l'achat
- problème de la traite

Ex :

- risque politique : origine du paiement est étrangère sans garantie d'une banque française ;
- le retard dans la levée des documents est fréquent dans les pays en développement, car certains clients attendent l'arrivée des marchandises au port pour prendre possession des documents ;
- si l'importateur renonce à son achat, l'exportateur reste propriétaire de l'envoi : l'exportateur doit les stocker, les rapatrier ou trouver sur place un autre acheteur.

Un conseil : demander un acompte à la commande de la valeur du pontant de l'AR de la marchandise ;

- si la traite ne peut être honorée, les marchandises étant livrées, l'expéditeur n'a plus de gage.

##### 4.3.2.3 Conclusion

La remise documentaire diminue les risques mais ne les élimine pas. C'est une procédure plus favorable à l'importateur, assuré de la réalité de l'expédition et s'accordant le droit de la refuser.

A n'utiliser que si vous connaissez parfaitement le client et que les institutions du pays est stable.  
 - s'il y a transport maritime et émission d'un connaissement, le risque est diminué. En effet, l'importateur ne peut prendre possession des marchandises que s'il est détenteur du document ;  
 - en cas d'autres transports, la détention d'un exemplaire du document n'est pas exigée : prendre un transitaire qui assurera la consignation de la marchandise qui ne la délivre qu'à présentation du règlement.

### 4.3.3 Le crédit documentaire

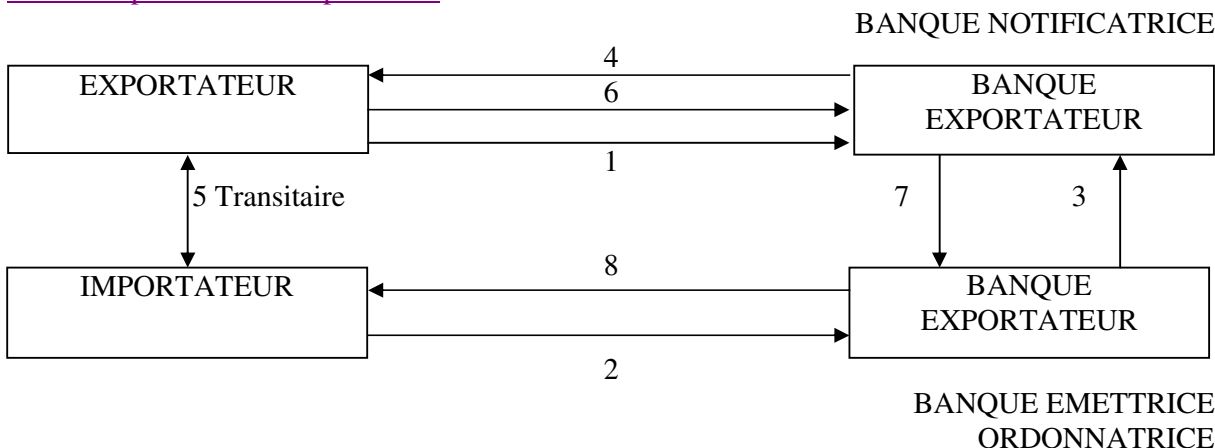
Un crédit documentaire est un engagement conditionnel de paiement donné par une banque. Plus précisément, c'est un engagement écrit par une banque (banque émettrice) et remis au vendeur (bénéficiaire) à la demande et conformément aux instructions de l'acheteur (donneur d'ordre) d'opérer ou de faire opérer un règlement soit en effectuant un paiement, soit en acceptant ou en négociant des effets de commerce jusqu'à concurrence d'un montant spécifié, ceci dans un délai déterminé et sur présentation de documents prescrits.

Face aux problèmes de paiement et de recouvrement des créances, aux risques commerciaux le crédit documentaire demeure la seule technique sûre et souple permettant un recouvrement rapide des créances sur l'étranger.

#### 4.3.3.1 Système sûr

- si le crédit documentaire ouvert par la banque de l'acheteur à la demande de celui-ci, au profit du vendeur français est un « crédit irrévocable » et mieux encore « confirmé » ;
- souple : en raison de l'étendue des modalités de règlement permises par le crédit documentaire ;
- rapide : dans le meilleur des cas dès la remise des documents en banque ;
- cher : un crédit documentaire peut représenter jusqu'à plusieurs % de la valeur du contrat et donc ne se justifie pas en deçà de 7600€.

#### 4.3.3.2 Représentation du processus



#### 4.3.3.3 Différents crédits documentaires

Il existe plusieurs types de crédits documentaires selon l'utilisation que souhaite en faire l'entreprise :

- crédit documentaire revolving : qui se renouvelle en volume et en valeur pour des expéditions partielles de même montant ;
- crédit documentaire back to back ou adossé : l'entreprise bénéficiaire du 1<sup>er</sup> crédit documentaire en ouvre un second pour un autre bénéficiaire (ex : un fournisseur, un sous-traitant) ;
- crédit documentaire avec Red Clause : lorsque le bénéficiaire du crédit doit payer ses propres créanciers avant d'être payé par son client étranger (exportateur de laine australien doit payer ses éleveurs avant de toucher la créance de ses clients européens).

#### 4.3.3.4 La lettre de crédit stand-by

C'est une forme simplifiée de crédit documentaire et surtout cela est beaucoup moins coûteux pour l'entreprise. En effet le client obtient de sa banque une lettre de garantie à 1<sup>ère</sup> demande que le fournisseur ne mettra en jeu seulement si le client est dans l'impossibilité de payer l'échéance. La banque du client se substitue à lui et paie le fournisseur. Cette méthode permet aux partenaires commerciaux d'avoir une technique de garantie de paiement plus souple et beaucoup moins coûteuse qu'un crédit documentaire classique. Son utilisation progresse au détriment du Credoc.

### 5. Se développer à l'international

Pour l'entreprise, mettre en place son réseau de vente à l'export c'est, après avoir étudié la distribution et choisi son canal de distribution (ce qui peut intervenir après la phase dont nous allons parler) décider si elle souhaite avant tout maîtriser ou non la politique commerciale mise en œuvre dans les différents pays.

#### 5.1 Analyser les différentes stratégies possibles

##### 5.1.1 vente par intermédiaires

En général un contrat lie l'exportateur et le représentant. La politique prix-produit est fixée par l'exportateur mais le contrôle est toutefois limité. L'exportateur ne connaît pas suffisamment le marché. Les décisions en matière commerciale sont prises par l'intermédiaire, qui n'est lié à l'entreprise exportatrice que par un contrat de vente.

##### 5.1.1.1 Importateur et concessionnaire

Achète et revend les produits pour leur propre compte. C'est lui qui supporte le risque de non-paiement.

L'importateur distributeur est un commerçant qui agit pour son propre compte et pratique la marge qu'il veut. Le grossiste importateur est soumis à une limite géographique. Ces deux formules n'ont en général pas signé de contrat écrit.

L'importateur exclusif a signé un contrat d'exclusivité commerciale et géographique, qui implique qu'il effectue différentes tâches liées à la vente et au service. Obligation d'achat, de stock minimum.

##### 5.1.1.2 Les SCI

Sociétés de commerce international en général françaises sont des intermédiaires nécessaires dans certains pays : Japon, Danemark, Pays-Bas, Allemagne. Elles prennent en charge l'opération d'exportation dans son ensemble, achètent ferme, éliminent le risque de non-paiement et le risque commercial.

##### 5.1.1.3 Les SGE

Sociétés de gestion à l'exportation interviennent comme des commissionnaires export. Elles prennent en charge la démarche export de manière régulière et sont liées par contrat de mandat avec l'exportateur.

##### 5.1.1.4 L'exportation indirecte

Assimilée à une internationalisation passive car se distingue deux cas de figure ; la sous-traitance industrielle (production d'entreprise incorporée dans des produits exportés par l'acheteur ; le contrat d'ingénierie (le maître d'œuvre étranger va sélectionner des entreprises française pour la réalisation sous son contrôle d'une partie des fournitures ou des prestations. Ce n'est pas de l'export.

##### 5.1.2 Vente en coopération : maîtrise partielle

Partage des risques et des responsabilités entre les contractants. Moindre implication mais maîtrise plus faible.

### 5.1.2.1 Les groupements d'exportateurs

Leur but est de rassembler les capacités et les moyens pour permettre une approche collective des problèmes posés par la vente à l'étranger. Il existe plusieurs formules :

- groupement service export communs dont le rôle est de distribuer des produits non directement concurrents. Le groupement est commissionnaire vis-à-vis des sociétés membres ;
- groupement négociant (achète et revend) ;
- groupement ad hoc : pour des gros contrats temporels ;
- groupement club export : conseil, lobbying, assistance.

### 5.1.2.2 La franchise

Droit payant pour le franchisé d'utiliser une enseigne commerciale, marque sur un secteur précis pendant un temps donné en vendant des produits à un prix fixé et en suivant une politique commerciale déterminée. L'intérêt pour l'exportateur est le contrôle de la distribution du produit et de faible coût d'investissement donc développement international rapide à condition qu'il bénéficie d'une forte notoriété internationale par avance. Le franchiseur désigne un leader franchisé ou franchisé principal par pays.

### 5.1.2.3 Commissionnaires exportateurs

Sociétés françaises qui interviennent entre le fabricant français et les clients étrangers. Les commissionnaires à la vente sont mandatés et rémunérés par l'exportateur pour prospecter un ou des marchés difficiles. Les commissionnaires à l'achat sélectionnent des fournisseurs français pour le compte d'acheteurs étrangers (centrales d'achat). Type SGE.

### 5.1.2.4 Le portage ou piggy-back

Exportation conjointe ou kangourou. C'est un partenariat export qui consiste pour une PME à s'appuyer sur le réseau commercial d'une grande entreprise en bénéficiant de la complémentarité des produits. De grandes entreprises utilisent cette formule (Rhône Poulenc, Pechiney, Renault, Gec Alsthom).

### 5.1.2.5 Les opérations conjointes

Joint venture : accord conduisant à la création d'une structure sur un marché d'exportation avec partage du contrôle et financement entre 2 ou plusieurs entreprises.

### 5.1.3 Vente en maîtrise complète

- autonomie complète en matière de politique : produits, clientèle, distribution, commercialisation, prix ;
- nécessité d'être présent sur le marché (connaissance) ;
- entraîne des coûts fixes importants, implication de l'entreprise, rentabilité ne peut être analysée qu'à moyen terme (plusieurs années) ;
- risques importants mais si succès gains les plus grands.

### 5.1.3.1 Les implantations à l'étranger

Il s'agit de la filiale qui peut-être commerciale ou industrielle. La filiale est une personne morale et autonome de la société mère. La participation de la société mère peut aller jusqu'à 100% du capital. C'est une société de nationalité locale.

- la filiale commerciale : achète ferme les produits à l'exportateur et les revend. Son rôle est la redistribution. Pour l'exportateur cela lui permet de mieux gérer les flux de marchandises et de donner une couleur locale aux produits.
- la filiale industrielle : (ou filiale de production) a pour rôle le montage de pièces qui sont importées. Il peut s'agir également d'une filiale atelier (fabrication et réexportation : délocalisation).

### 5.1.3.2 La succursale

Extension de l'entreprise sur un marché étranger. Aucune autonomie juridique et fiscale contrairement à la filiale. Elle est utilisée quand le stockage est nécessaire. C'est un bureau de liaison, une aide à la vente : banques, compagnies d'assurances.

### 5.1.3.3 L'agent commissionné ou agent commercial

Mandataire mais c'est l'exportateur qui reste le vendeur. C'est une personne physique ou une société chargée d'agir pour le compte d'une entreprise exportatrice. Commerçant indépendant rémunéré par une commission dont le rôle est de prospecter et vendre de manière régulière. Nécessité pour l'entreprise de bien suivre l'agent, de s'impliquer dans la commission, la politique clientèle.

### 5.1.3.4 Le représentant salarié

Fonction et rôle comparable à l'agent commissionné sinon qu'il est exclusif. Il s'agit la plupart du temps d'un Français expatrié ou d'un local formé à l'entreprise, dont le rôle est de maintenir une présence sur place afin de garantir un suivi.

### 5.1.3.5 La vente directe

Livrer directement depuis la France le consommateur ou l'utilisateur final.

Application très limitée, problèmes logistiques. Difficile de faire progresser la clientèle sans prospection d'autant plus que le marché est éloigné.

## 5.2 Comment choisir ?

Essentiellement selon les ressources financières et structurelles de l'entreprise.

La vente par intermédiaire permet un démarrage à l'export à moindre coût en termes de structure moyens humains et financiers et en matière de réseau. Mais l'exportateur ne maîtrise que partiellement voire pas du tout la distribution de ses produits. De plus en cas de contrat écrit ou de courant d'affaires établi, il peut s'avérer long, difficile et coûteux d'avoir à changer de mode de distribution.

La vente en coopération peut constituer une formule intéressante pour des entreprises aux compétences et aux ressources limitées. Elle permet un démarrage de l'internationalisation voire un développement. Attention toutefois à choisir de bons partenaires.

La vente en maîtrise complète est la meilleure formule pour maîtriser sa distribution à l'international. Encore faut-il que l'entreprise en ait les moyens humains et financiers. Ce n'est pas toujours possible (problèmes juridiques liés au pays). D'autre part cela entraîne une implication totale de l'entreprise sur plusieurs années dont les conséquences financières peuvent être dramatiques. Cela ne peut être réservé qu'aux entreprises ayant une bonne connaissance de l'international.



## **LA STRATEGIE MERCATIQUE**

### **1ère partie : Intégrer la stratégie commerciale dans la stratégie générale de l'entreprise**

Stratégie vient du grec stratos qui signifie armée et agos qui signifie je conduis. C'est l'art de diriger un ensemble de dispositions pour atteindre un but (Larousse).

La stratégie constitue l'ensemble des décisions et actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif.

#### **1. Choisir la politique générale**

L'entreprise se doit de définir des objectifs généraux quantitatifs et qualitatifs dans 2 domaines essentiels :

- financiers : indépendance financière, taux de rentabilité des capitaux investis ;
- commerciaux : part de marché, volume, sur quel marché elle souhaite se présenter.

Elle va commencer par déterminer les DAS et les moyens, les ressources, les échéances et les moyens de contrôle utilisés pour vérifier l'atteinte des objectifs. Ces choix à courts, moyens et longs termes engagent l'entreprise dans un processus de planification stratégique.

#### **2. Connaître son environnement**

Cet environnement évolue autour de 5 pôles :

- économique ;
- politique ;
- technologique ;
- évolution de la société ;
- évolution des mentalités.

L'entreprise doit rassembler des informations dans chacun de ces domaines. Par ailleurs, Michael Porter identifie 4 forces dont les entreprises doivent tenir compte. L'entreprise face à cet environnement concurrentiel va rechercher l'avantage concurrentiel, qui va la positionner par rapport aux autres, à travers 3 stratégies :

- concentration ;
- domination par les coûts ;
- accentuation des compétences spécifiques.

#### **3. Définir la place de la stratégie commerciale**

L'entreprise utilise de plus en plus la mercatique stratégique (c'est la définition des activités, la conception des structures et des politiques permettant le développement de l'entreprise) et plus seulement la mercatique opérationnelle qui consistait à écouler la production. La stratégie commerciale permet de :

- découvrir les besoins ;
- évaluer le potentiel de ses opportunités commerciales et les compétences requises pour les exploiter ;
- prendre les décisions en matière de plan de marchéage et les mettre en œuvre ;
- contrôler les résultats obtenus et remédier aux erreurs.

Auparavant, l'entreprise doit avoir défini sa mission globale. Celle-ci s'exprime plus en termes mercatiques et moins en termes technologiques.

### **2ème partie : Etablir le diagnostic de l'entreprise sur son marché**

#### **1. Diagnostic des forces et faiblesses de l'entreprise**

### 1.1 Diagnostic interne

L'entreprise doit évaluer son portefeuille d'activité ce qui revient à découper l'activité globale de l'entreprise : c'est la segmentation stratégique. Cela lui permet de mettre en avant les DAS à partir de 3 critères clés :

- le besoin que l'entreprise cherche à satisfaire ;
- la catégorie de clients à laquelle elle s'adresse ;
- la technologie qu'elle met en œuvre pour élaborer le produit répondant au besoin et aux types de clients définis.

Elle doit alors définir les moyens financiers, humains et matériels nécessaires. On arrive à la formule des 5 M :

- Men : ressources humaines ;
- Money : moyens financiers ;
- Machine : outils production ;
- Market : maîtrise commerciale ;
- Materials : contrôle des achats.

Cette formule des 5 M détermine les forces et faiblesses.

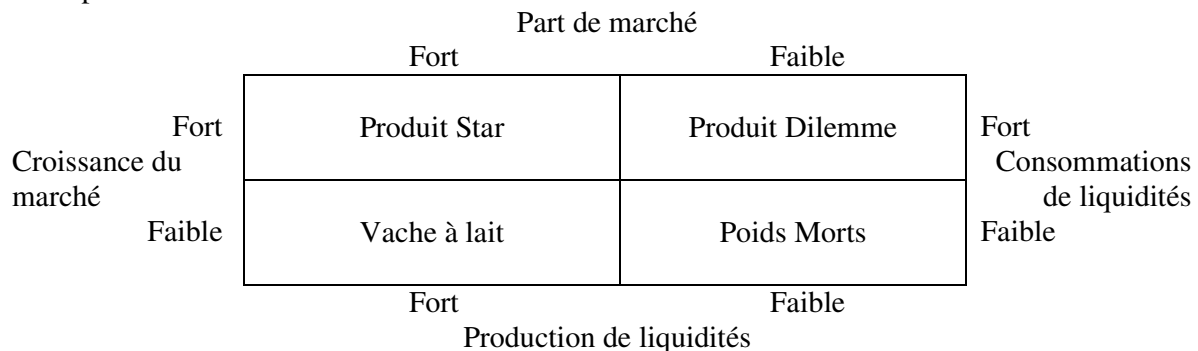
### 1.2 Diagnostic externe

Chaque DAS évoluera de façon différente selon l'environnement. Le diagnostic de l'environnement débouche sur l'identification des opportunités et menaces pour chacun d'entre eux. Il faut tenir compte de facteurs macro-économiques et micro-économiques portant de manière plus spécifique sur le marché de l'entreprise.

## 2. Utiliser l'analyse matricielle

### 2.1 Matrice BCG

Cette méthode permet de bâtir une matrice de positionnement des différents domaines d'activités de l'entreprise.



L'idéal est que les domaines générateurs de liquidités financent les domaines générateurs de croissance. En cas de déséquilibre, on risque de se retrouver face à un portefeuille obèse ou anémique.

### 2.2 Les approches organiques de Mc Kinsey et Arthur D Little

Les principales différences des 2 approches sont les suivantes :

- au niveau de l'attrait de l'industrie, Arthur D Little le détermine en fonction du cycle de vie et Mc Kinsey sur une échelle faible, moyenne, forte. Par contre, les 2 cabinets d'analyse se rejoignent sur la position concurrentielle (ensemble des atouts quantitatifs et qualitatifs que possède l'entreprise face à ses concurrents). On détermine alors la position de l'entreprise sur une échelle allant de marginal à dominante ;

- la matrice de Mc Kinsey est utilisée par de grands groupes comme Schell ou General Electrics.  
Les critères d'utilisation sont : l'intérêt du secteur et la position concurrentielle.

### 3. Fixer des objectifs commerciaux an fonction de chaque DAS

#### 3.1 Les points d'appuis pour se fixer des objectifs

- augmentation du chiffre d'affaires ;
- croissance de la part de marché ;
- marge commerciale brute ;
- développement de nouveaux produits.

#### 3.2 Qualifier les objectifs

Pour être efficaces, ces objectifs doivent être :

- hiérarchisés ;
- quantifiés en valeur absolue et relative tout en incluant des échéances dans le temps (court terme, moyen terme, long terme) ;
- accessibles ;
- cohérents ;
- intéressants ;
- évaluables.

#### 3.3 Introduire la GPO (Gestion Par Objectifs)

A partir de ces objectifs stratégiques et opérationnels, l'entreprise va définir le plan de travail de toute la structure. Chaque service sera géré, managé grâce à la GPO.

La GPO est devenu un outil de management.

### 4. Déterminer les options stratégiques retenues

Choix du couple produit-marché.

#### 4.1 Les stratégies intra-industrielles

On assiste à une volonté de plus en plus forte de la part des entreprises d'acquérir un avantage concurrentiel :

- en terme de domination par les coûts ;
- en terme de compétences spécifiques ;
- en terme de concentration.

##### 4.1.1 Domination par les coûts

Rechercher des gains de productivité pour maintenir l'entreprise compétitive. C'est le challenger : entreprise avec une part de marché faible mais avec comme ambition de devenir le leader et qui instaure une guerre des prix avec une domination par les coûts.

##### 4.1.2 Compétences spécifiques

Avantage mis en avant est surtout technique : nouveau concept, produit sur niche de marché. C'est la stratégie du suiveur : entreprise avec une part de marché réduite qui adapte sa stratégie sur celle du leader (entreprise qui domine par la part de marché et la plus grande notoriété) en jouant sur la complémentarité.

##### 4.1.3 Concentration

PME avec peu de moyens, gammes de produits très étroites. Concentrent leurs domaines sur une niche, un DAS.

## 4.2 Les stratégies inter-industrielles

### 4.2.1 La stratégie d'intégration

#### 4.2.1.1 L'intégration horizontale

Revient à constituer un ensemble d'entreprises autour d'entreprises qui travaillent sur le même domaine.

#### 4.2.1.2 L'intégration verticale

Les entreprises qui constituent le groupe ont des activités complémentaires (alimentaire).

### 4.2.2 La stratégie de diversification

On part d'une stratégie d'intégration verticale pour maîtriser les marchés amont et aval mais ensuite la volonté de croissance de l'entreprise va la pousser vers une stratégie de diversification.

### 4.2.3 La stratégie d'internationalisation

Voir Carrefour.

## 5. Etablir un choix stratégique

### 5.1 Le choix du marchéage

Reprendre les 4P qui constituent les 4 champs de décision opérationnelle.

#### 5.1.1 Le produit

Définir ses caractéristiques, le choix du niveau de qualité, la stylisme, la marque, la conception de l'emballage et du conditionnement, l'élaboration de la gamme et de l'assortiment, les services et la programmation des innovations.

#### 5.1.2 Le prix

Fixer le prix, choisir une stratégie, définir un barème d'écart et élaborer des conditions de paiement et de crédit.

#### 5.1.3 La distribution

Choisir les canaux de distribution, définir la politique d'aide au réseau, faire des choix logistiques et organiser la force de vente.

#### 5.1.4 La communication

Définir les messages et les médias, concevoir les messages, choix des médias et des hors-médias.

Le plan de marchéage doit rester en cohérence avec la stratégie globale, avec les différentes composantes, dans le temps, avec l'environnement, avec le potentiel de l'entreprise, sa capacité humaine et financière.

### 5.2 Choisir son plan marketing stratégique

#### 5.2.1 Le résumé managérial

La situation de l'entreprise, les buts et les domaines d'activités.

#### 5.2.2 L'analyse de la situation

Rappelle les conditions macro et micro-économiques dans lesquelles évoluent l'entreprise.

#### 5.2.3 L'analyse des menaces et opportunités, forces et faiblesses et les axes de développement

Diagnostic interne et externe.

#### 5.2.4 Les objectifs

Financiers : taux de profit, de rentabilité, part de marché, CA.

Mercatique : image, notoriété.

#### 5.2.5 La stratégie

Appliquer la stratégie mise en œuvre.

#### 5.2.6 Les plans d'actions

Définir objectifs par objectifs les responsabilités, les délais.

#### 5.2.7 Les comptes de résultat prévisionnel

Prévisions des charges et des produits.

#### 5.2.8 Installer des systèmes de contrôle

Contrôle par tableaux de bords, ratios.

### 5.3 Etablir le budget

Compte tenu des objectifs de vente et du CA prévisionnel, l'entreprise établit le budget de dépenses pour chaque DAS. L'intérêt du budget, c'est d'avoir un cadre précis et s'y tenir.

### 5.4 Mettre en œuvre la stratégie commerciale

Affecter les moyens suffisants.

Recouvrir à des partenaires extérieurs.

Transmettre les directives au moyen d'informations ascendantes et descendantes. Il faut présenter à l'équipe l'explication et la traduction des décisions stratégiques, préciser les objectifs commerciaux et remercier l'adhésion des collaborateurs et le développement de leur motivation.

### 5.5 Contrôler les écarts

Analyser l'écart entre prévisionnel et réalisé à tous les niveaux et la part de marché par rapport à ses principaux concurrents.

Analyser les dépenses par ratio.

Dépenses mercatiques / CA réalisé.

Coût de la force de vente / CA réalisé.

Dépenses publicitaires / CA réalisé.

Frais de distribution / CA réalisé.

Analyser la satisfaction de la clientèle au moyen des études mercatiques : enquêtes, questionnaires, boîtes à idées, numéros verts.

Contrôler la rentabilité grâce à l'étude des marges.

Contrôler la productivité : mesurer l'impact des décisions prises au niveau du produit, du prix, de la distribution, de la communication.

Contrôle stratégique au recours d'un audit mercatique. Il se compose de l'analyse du macro-environnement, au micro, de la stratégie de l'entreprise, de l'organisation mercatique, de la rentabilité, de la productivité et plans de marchéage. Tout cela doit être fait par DAS.

« Les technologies se diffusent, la technique s'améliore, les barrières géographiques se modifient. Les systèmes concurrentiels ne sont donc pas figés ; ils se créent perpétuellement des risques et des opportunités de modification des positions concurrentielles qui remettent en cause les stratégies poursuivies... La stratégie ne consista pas à choisir des métiers mais des concurrents ou des alliés... »